



UFPR - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO CEPPAD

MBA GESTÃO ESTRATÉGICA

Murilo Picinini Botelho

**Indicadores: Utilização de indicadores individuais para mensurar o desempenho de
colaboradores**

JOINVILLE

2014

Murilo Picinini Botelho

**Indicadores: Utilização de indicadores individuais para mensurar o desempenho de
colaboradores**

Trabalho de Conclusão de MBA em Gestão
Estratégica, como requisito parcial para
aprovação.

Professor Orientador: Egon Walter
Wildmauer

JOINVILLE

2014

RESUMO

O Objetivo do presente estudo de caso é analisar a relevância do uso de indicadores estratégicos para o aprimoramento do processo gerencial. Entende-se que os resultados da empresa estudada, ou de qualquer organização, são alcançados por pessoas, as quais precisam saber como e quais de suas atividades trazem estes resultados. Sugere-se neste estudo de caso a utilização de indicadores, os quais determinam o que é preciso para a empresa alcançar seu resultado anual além de estimular cada colaborador a buscar querer ser sempre melhor e a trazer melhores resultados.

Casos de Ensino / Gestão:

Indicadores: Utilização de indicadores individuais para mensurar o desempenho de colaboradores.

Indicators: Use of individual indicators to measure the performance of employees.

Murilo Picinini Botelho

E-mail: murilobotelho@hotmail.com

Universidade Federal do Paraná – UFPR

Av. Pref. Lothário Meissner, 632, Jardim Botânico – CSA, Paraná, PR, Brasil.

Introdução

Ao longo de mais um dia de trabalho, durante a execução de sua rotina diária, Mario realizava mais uma ação destinada à sua pessoa para completar um plano de ação sob sua responsabilidade, o qual estava pendente. Mario era colaborador da área de produção da empresa, porém assumia responsabilidades em ações de todas as áreas da empresa (Recursos Humanos, Meio Ambiente, Qualidade, etc...), e não apenas as responsabilidades de sua área, ligadas aos seus indicadores. Mesmo assim Mario se sentia bem e confortável, pois entendia que se as pendências e as ações delegadas à ele fossem todas concluídas ele estaria contribuindo para a empresa alcançar seus resultados. No entanto, Mario começou a refletir sobre a quantidade de ações que eram demandadas a ele e que ele às executava mesmo sem ter todo o conhecimento, sem ser colaborador da área de onde tal ação havia sido criada, e algumas vezes, sem ser de sua total autonomia, enquanto os colaboradores que eram responsáveis pela área onde àquela pendência pertencia se eximiam da responsabilidade de eliminar tal ação, apenas cobrando o Mario. Com isto, Mario refletia também sobre a necessidade de criação de indicadores para todos os níveis, para uma maior interação das outras áreas da empresa na realização das ações criadas para o setor produtivo. Ainda, ele refletia que esta maior interação contribuiria para resultados ainda melhores para a empresa.

A Empresa em que Mario trabalha é uma empresa do ramo de Papel e Celulose, e é organizada estrategicamente em níveis hierárquicos bem definidos (gerentes, coordenadores, supervisores, técnicos, etc...), porém não são todos os cargos que dispõem de indicadores a se cumprir. Isto pode gerar certa falta de comprometimento na busca por soluções aos problemas encontrados nas áreas da empresa, e também pode gerar a transferência da responsabilidade de determinada ação para outra pessoa. Portanto, a criação de indicadores a todos os níveis hierárquicos da empresa estreitariam as relações entre as áreas, onde seriam utilizados os conhecimentos especializados de cada área na solução dos problemas nela encontrados, elevaria o comprometimento dos colaboradores com suas ações, além de mensurar o desempenho de cada colaborador da empresa, e a partir disto, a empresa alavancaria ainda mais seus resultados.

Estrutura organizacional

Muitas são as estratégias que uma empresa pode adotar para alcançar seus objetivos/resultados levantados para o ano vigente, portanto, a estratégia organizacional pode ser interpretada como a forma que uma empresa utiliza para alcançar esses objetivos. Entenderemos aqui os objetivos como os indicadores que levarão a empresa a atingir sua visão, ou seja, a atingirem o que se propuseram a alcançar como resultado naquele ano. Assim, em um mundo cada vez mais competitivo e imprevisível, é fundamental para a sobrevivência e sucesso de uma organização a maneira como se define sua estratégia organizacional e a sua visão. Estas definições de visão de futuro e dos objetivos de uma organização por si só não

garantem sucesso nos resultados. Portanto, uma das formas para alcance destes resultados é a organização estruturar um processo de gerenciamento estratégico envolvendo o monitoramento do desempenho das ações através da análise de indicadores.

Para o sucesso destas estratégias as organizações apresentam-se estruturalmente divididas em níveis de atuação, níveis estes que são definidos em Institucional, Intermediário e Operacional, os quais correspondem respectivamente aos planejamentos Estratégico, Tático e Operacional. Cada nível deste é composto de cargos os quais seguem uma hierarquia e, portanto, são responsáveis por delegarem e realizarem atividades que impactarão em resultado para a organização. Abaixo, temos a visualização destes níveis bem como seus cargos:



Figura 1 - Níveis de atuação organizacionais

A empresa a qual estamos nos referindo é uma organização que apresenta esta mesma estrutura vertical discriminada na figura 1, com estes mesmos níveis hierárquicos bem definidos. Isto faz com que as tarefas sejam claras e definidas, com elevada formalização, com regras e procedimentos a se cumprir, onde as decisões são concentradas em determinadas posições destes níveis prevalecendo sempre a decisão hierárquica. Partindo desta estrutura organizacional, esta empresa do ramo de Papel e Celulose apresenta posições estratégicas definidas apenas até o nível de coordenação, que na comparação realizada anteriormente atenderia como nível intermediário. Portanto, abaixo dos níveis de coordenação (Nível Intermediário), não são consideradas posições estratégicas, e o tratamento dos diversos assuntos estratégicos possuem outra conotação. Tomamos como exemplo o caso dos indicadores e das metas, as quais são definidas apenas até este nível intermediário, fazendo com que os colaboradores abaixo deste nível, ou seja, pertencentes ao nível operacional, não se comprometam a atingirem nenhuma meta diretamente, e, portanto, não estarem diretamente comprometidos ao alcance dos objetivos/resultados nem do alcance da visão que a empresa definiu para o ano vigente.

Em organizações focadas em resultados, após definida sua visão e os seus objetivos, estas informações são transmitidas a todos os níveis atuação, de forma a garantir que todos os funcionários de todos os escalões hierárquicos (níveis) façam parte desta estratégia e estejam envolvidos na busca pelo alcance da visão. Isto ajuda estas organizações a mostrarem aos seus colaboradores a importância de seus trabalhos e quanto impactam e contribuem para o resultado final da organização. Portanto, uma maneira de fazer este alinhamento entre a estratégia definida pela empresa com as pessoas que a correspondem e posteriormente a executam, é utilizar algumas ferramentas específicas, no caso, a utilização de indicadores de desempenho.

Mapa Estratégico

Esta definição dos indicadores deve ser realizada a partir de um planejamento estratégico, o qual como já foi comentando deve ser transmitido a todos os níveis da organização. É a partir do Planejamento Estratégico que a empresa irá se posicionar e atuar nos objetivos que julga necessário para alcance dos seus resultados. O que distingue as empresas bem sucedidas é a forma como se organizam e operam para concretizar suas aspirações, ou seja, a chave para melhorar o desempenho está em implementar a estratégia (BENNET, 2001).

Muitos sistemas de planejamento estratégico concentram-se particularmente em detalhes operacionais e financeiros e não no posicionamento competitivo, levando muitas empresas a perderem de vista as questões críticas de competitividade que deveriam ser abordadas pelo planejamento.

Para fazer a definição de quais os indicadores deverão ser criados, monitorados e avaliados, é preciso conhecer a estratégia da empresa, e, portanto, saber o que a empresa deseja alcançar. Isto é possível através do Mapa Estratégico, que é a representação gráfica da estratégia da empresa, onde os objetivos da empresa são apresentados e destrinchados dentro de algumas perspectivas. Além disto, é através do Mapa Estratégico que a alta Administração monitora o cumprimento da estratégia de sua organização.

O Mapa Estratégico da empresa deste caso foi realizado levando em consideração os objetivos que a empresa almeja, sua missão, visão, ambientes externos e internos, e foi distribuído em quatro perspectivas as quais englobam toda a estratégia da empresa, sendo elas, Financeiro, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.

Segue o Mapa Estratégico da referida empresa de Papel e Celulose com seus objetivos delimitados dentro das perspectivas julgadas fundamentais para o sucesso da empresa.

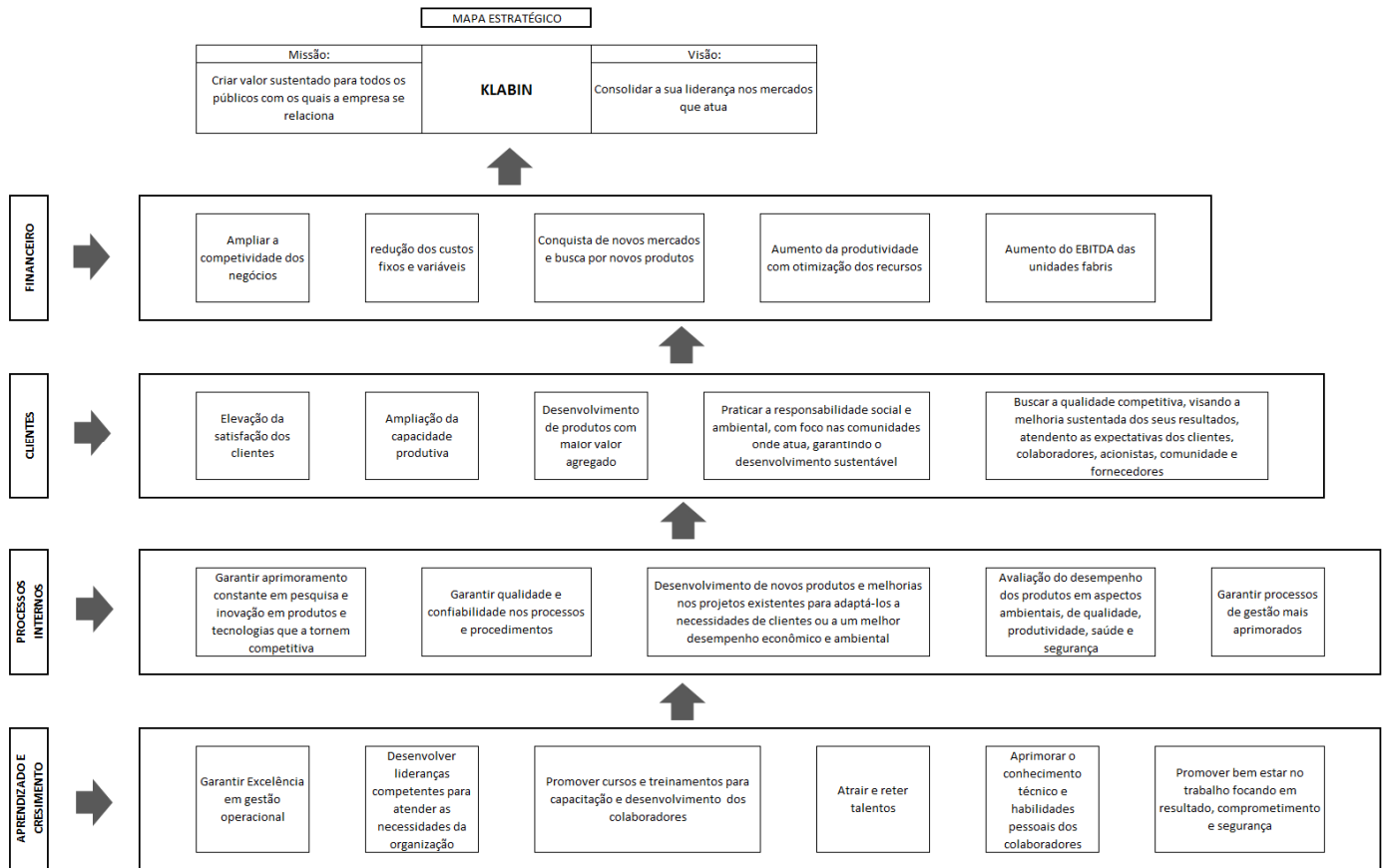


Figura 2 - Mapa estratégico

Após determinada a estratégia da empresa podem ser definidos os indicadores que melhor comuniquem o significado desta estratégia, indicadores estes que devem ser definidos, distribuídos entre os colaboradores da empresa, avaliados, monitorados e que se executados culminarão no resultado dos objetivos definidos pela empresa.

Indicadores de desempenho nas organizações

Os indicadores de desempenho podem ser utilizados como ferramentas para controlar e mensurar o desempenho da organização através de “medidas de controle” (os indicadores), para garantir que os trabalhos executados pelos colaboradores da empresa irão culminar nos objetivos/resultados almejados pela organização, e por consequência identificar o sucesso na estratégia utilizada. “O que não é medido não pode ser gerenciado”, (KAPLAN e NORTON, 1997). Portanto, de forma mais simples, os indicadores de desempenho avaliam o que está sendo executado pelos colaboradores, gerenciando para que as metas organizacionais sejam alcançadas. Com isto, os indicadores de desempenho permitem que o corpo de gestores de uma organização comunique aos seus liderados o quão eficiente um processo é, e como está o seu desempenho ao longo de um período determinado. Assim, um indicador pode avaliar quantitativamente, ou seja, numericamente, o desempenho de um processo

comparando este desempenho com metas, também numéricas, previamente já definidas.

Os indicadores devem ser elaborados cujo seus atingimentos sejam capazes de alinhar a empresa com sua visão e seus objetivos estratégicos. Desta forma, é necessário que a organização tenha bem definido quais os objetivos ela espera alcançar para que as áreas desta organização tenham claramente quais resultados precisam atingir para alcançar estes objetivos, e, a partir disto, definir seus indicadores e as metas que estão atreladas a eles. Os indicadores são geralmente fixados a longos prazos, devendo haver sempre um modo de medir com precisão sua evolução, além também de ser necessário definir uma meta para cada indicador de desempenho.

Uma vez definidos os indicadores associados aos diferentes objetivos almejados estrategicamente pelas organizações, devem ser definidas as metas para alcance destes objetivos bem como os responsáveis pela busca destes indicadores.

Uma das coisas que intrigava Mario, é que ele já era colaborador da empresa há certo tempo, via a empresa crescer, porém parecia não compreender direito o caminho que a empresa estava seguindo. Sabia que ela estava crescendo, mas não conhecia os objetivos que os diretores e gerentes estavam buscando alcançar, ele não sabia qual a missão e visão da empresa. Mario seguia trabalhando todos os dias, dando o seu melhor, porém sem saber, de fato, quais as prioridades que sua empresa buscava alcançar naquele ano. Então, ele percebeu que o alinhamento da estratégia da sua empresa ficava restrito aos níveis superiores (diretores e gerentes), e ele, como supervisor de produção, não detinha de tais informações. Mas não que fosse por não estar alinhado com seu superior, no caso seu coordenador, mas sim porque estas definições estratégicas e informações não eram passadas aos níveis mais baixos.

A partir desta falta de alinhamento do pessoal operacional com as estratégias da organização, fizeram Mario perceber que não era apenas ele que não sabia onde a sua empresa queria chegar, mas sim, todo o efetivo do nível operacional (supervisores, Líderes de turno, técnicos de área e operadores) também não sabia. Ele seguia na sua rotina diária de trabalho, buscando alcançar seus resultados, porém sem ter noção de quanto o seu esforço estava fazendo parte dos objetivos que sua empresa havia almejado para aquele ano.

A necessidade de mensurar os desempenhos nas organizações

Tratando os indicadores de desempenho como o resultado a ser atingido em determinado processo, precisamos entender a importância e necessidade de medir o desempenho de cada colaborador para acompanhar se as decisões que estão sendo tomadas irão trazer os resultados esperados.

A existência de medições de desempenho é necessária, pois auxilia nas medições das organizações, uma vez que sem medições não há conhecimento, ou seja, as medições auxiliam na obtenção de informações quantitativas, melhorando o nível de conhecimento que se deseja ter sobre os fatores que englobam a organização. Estas medições são responsáveis por monitorar os processos e, portanto, devem ser contínuas e confiáveis. Além disto, o sistema de medição deve estabelecer as

prioridades a todos os envolvidos, pois sem as medições corretas fica difícil tomar decisões assertivas. Porém, as medidas sozinhas não mostram absolutamente nada, elas precisam estar agrupadas estrategicamente em um sistema de indicadores para que os gestores das empresas possam agir de maneira eficiente e atingir os objetivos traçados. “A medição é o ingrediente chave no gerenciamento do desempenho” (RUMMLER, 1994).

Os sistemas de medições de desempenho são os instrumentos que podem ajudar no gerenciamento e atingimento dos resultados. Mede-se para monitorar, controlar e aperfeiçoar o desempenho naqueles três níveis de atuação (Estratégico, Tático e Operacional). Sem as medidas fica difícil para os gerentes terem base para comunicar especificamente as expectativas de desempenho aos subordinados, saberem o que está acontecendo em sua organização, identificarem falhas de desempenho que poderiam ser analisadas e eliminadas, fornecerem feedbacks que compare o desempenho a um padrão, identificarem o desempenho que deve ser recompensado e para tomarem e apoiarem efetivamente decisões com relação a recursos, planos, políticas, esquemas e estruturas. Sem medidas, os empregados de todos os níveis não possuem base para, saber especificamente o que se espera deles.

É recomendável que toda a organização seja avaliada por meio de algum sistema para poder identificar se sua estratégia, seus métodos de trabalho e seus resultados estão suficientes e, desta forma, irão torná-la, ou continuar mantendo-a, competitiva no mercado nos próximos anos. Através da mensuração de desempenhos, é identificada esta necessidade bem como poderá ajudar a empresa encontrar outras formas/métodos para alcance dos novos resultados. O grande desafio na definição da introdução de indicadores de desempenho é estimular e desenvolver a cultura de avaliação destes desempenhos.

Um sistema de medida de desempenho deve garantir que as medidas estejam interligadas entre todos os escalões de executores da organização, abrangendo os três níveis, dentro de cada departamento da empresa.

A necessidade de mensurar o desempenho dos colaboradores

“O aprendizado e crescimento são aspectos-chave porque formam a base da melhoria da qualidade e da inovação. Uma empresa pode funcionar muito bem do ponto de vista financeiro, ter boas relações com os clientes e contar com excelentes processos, mas se outra empresa obtiver vantagens semelhantes, isso de nada adiantará. Quero dizer com isso que não se deve ficar acomodado com o desempenho atual, ainda que seja satisfatório. É importante que os executivos entendam que serão superados pelos concorrentes se não mudarem e aperfeiçoarem sua atuação continuamente e mais rápido do que eles. Convém dar-se conta de que a fonte de aprendizado e crescimento são os servidores da empresa. Somente graças a eles é possível continuar melhorando as operações” (KAPLAN, 1997).

Diante do descrito, temos que a principal fonte de aprendizado e crescimento de uma organização são as pessoas, ou como chamado, os colaboradores. É através deles, da execução de seus trabalhos, que as organizações irão crescer e se expandir.

Diante disto, utiliza-se uma ferramenta para avaliar este aprendizado e crescimento dos colaboradores, que é a Avaliação de Desempenho. A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento (CHIAVENATO, 1999). Além disto, ela é fundamental para corrigir os erros admitidos pelos colaboradores para que possam alcançar os melhores resultados.

Portanto, partindo-se do princípio de que o desempenho reflete-se no sucesso da própria organização, este deve ser um dos fatores a serem mensurados. Sem avaliação não há controle, e com ela é possível acompanhar e monitorar a performance dos colaboradores, o que pode favorecer a convergência aos objetivos da empresa.

A Avaliação de Desempenho quando elaborada de forma sistemática e científica ajuda a identificar as causas do desempenho deficiente, possibilitando estabelecer uma perspectiva de desenvolvimento com a participação ativa do funcionário e, talvez o mais importante, fornecer indicadores e critérios objetivos para cada colaborador buscar a maximização de seu desempenho profissional.

As avaliações de desempenho também podem apresentar funções e responsabilidades entre o alinhamento estratégico definido e os colaboradores da organização. Portanto o planejamento estratégico, a partir da missão, visão, análise do ambiente interno e externo da empresa, identifica as metas a serem alcançadas, em seguida vem o acompanhamento das ações, para verificar se as mesmas estão de acordo com as metas estabelecidas, identificar as discrepâncias entre as ações realizadas e esperadas e então desenhar as ações de desenvolvimento e capacitação.

Esse tipo de avaliação também deve ser recomendado para os colaboradores para que eles passem a ter mais consciência sobre sua atuação, o que precisam melhorar para que a performance melhore e como fazer isso. Isto estimula o “sentimento de dono” de cada colaborador, comprometendo-o mais com o resultado. Esta consciência dá também autonomia ao colaborador e faz com que ele “corra” atrás de suas metas além de disseminar seu conhecimento técnico na busca pelos resultados.

Ao utilizar a avaliação de desempenho, normalmente a empresa estimula o funcionário a ficar longe ou, a sair da zona de conforto, a quebrar paradigmas, a ser receptivo ao desenvolvimento contínuo. Seja como for a avaliação e seus resultados, o colaborador toma a consciência que não existe zona de conforto. Tudo muda o tempo todo no mundo e todos tem que se adaptar às mudanças. Todos lucram com a avaliação de desempenho: o colaborador, que tem a chance de ampliar seus conhecimentos e melhorar suas atitudes, e, conseqüentemente, a empresa, quando executa os planos de ação que os resultados da avaliação sugerem.

Mario identificava que muitos colaboradores poderiam ser muito mais comprometidos com os resultados da fábrica, mas nada os ligava diretamente a estes resultados. Estes colaboradores eram justamente àqueles do dito “baixo escalão” que não estavam ligados diretamente a estratégia da empresa. Estes colaboradores também pareciam não entender o quão importante suas atividades eram para o resultados da unidade, chegando as vezes a parecer confortáveis com seus

resultados. Seus desempenhos poderiam ser muito maiores se fossem estimulados, desafiados, se eles fossem instigados a deixarem suas zonas de conforto, a trabalharem em equipe, em alinhamento com seus superiores, com as diretrizes da empresa em prol de resultados comuns. Mario sabia que poderia extrair mais de seus colegas de trabalho e de sua equipe, e acreditava que avaliando o desempenho deles seria uma opção.

Neste estudo de caso, não iremos discriminar às varias formas de avaliação nem execução destas medições de desempenho. Deixamos para as empresas avaliarem suas trajetórias culturais, seus ambientes internos e externos e assim optarem por pelo tipo de avaliação que acharem mais adequados às suas realidades.

O projeto de alavancamento dos resultados da organização

Muitas vezes quando um indicador é definido, pode vir atrelado a ele uma meta e um responsável. Este responsável é a pessoa que é “dona” do indicador e que deve montar a estratégia para atingimento de tais objetivos almejados pelo indicador.

Conforme exposto previamente, na empresa em questão, estes “donos”, ou os responsáveis pelo alcance dos indicadores são apenas do nível de coordenação para cima, na hierarquia. Este tipo de estratégia acabava intrigando Mario, pois ele acreditava que muitos colaboradores que prestavam serviços à empresa poderiam render muito mais do que rendiam, uma vez que estavam locados abaixo do nível de coordenação e, portanto, não precisariam “prestar contas” dos seus indicadores ao final do ano, pois não os tinham. Além disto, Mario percebia que sempre que as pessoas de outras áreas se envolviam no processo, seja para tratar alguma anomalia, ou identificar alguma melhoria, enfim, elas acabavam se sentindo incomodadas, e percebia-se que estavam saindo de suas zonas de conforto. Contudo, este desconforto além de trazer o pessoal das várias áreas para tratar algum evento, acabava fazendo com que eles conhecessem melhor o processo produtivo, envolvendo-se mais com outras áreas da empresa.

Para Mario, era muito claro que todos os colaboradores da sua empresa deveriam possuir indicadores os quais se pudessem avaliar seus desempenhos e cada um destes colaboradores deveria possuir indicadores referentes diretamente a sua área. Desta forma, ele que era do supervisor de produção deveria ser responsável por toda a área produtiva, desde a parte de produção, gestão da equipe, desenvolvimento da sua equipe, melhorias de processo, etc. Porém estas seriam suas responsabilidades. Já seus indicadores seriam referentes à área produtiva, como por exemplo, volume de produção, índice de qualidade, etc. Estes indicadores é que ele daria seu máximo para alcançá-los e “prestaria contas” com seu superior no final do ano para então avaliar seu desempenho. Porém, lembrando que a responsabilidade de tudo o que acontece na área produtiva continuaria sendo do Mario.

Ainda como um aspecto na busca por melhores resultados, o que ocorre na empresa em estudo é que as áreas produtivas acabam tendo que responder por todos os indicadores. Desta forma, o supervisor de produção, Mario, responde por todos os indicadores de sua área, os quais são mais de 15 indicadores, enquanto os

colaboradores das outras áreas, muitas vezes, não possuem nenhum comprometimento direto com estes indicadores, e apenas cobram para que as áreas produtivas realizem ações que atinjam os indicadores. Tomemos como referência um indicador ambiental muito comum no setor de papel e celulose que é a Carga Anual de Perda de Fibras. Neste indicador é medida a quantidade de fibras de celulose que não foram para a máquina de papel, ou seja, que foram desperdiçadas devido algum vazamento ou algum transbordo de algum tanque, e acabaram indo para tratamento na estação de tratamento. Este é um indicador ambiental, o qual é gerado na área produtiva da fábrica de papel, onde o Mario deveria ser o responsável pois é de sua área, porém, deveria ser um indicador de algum colaborador da área de Meio Ambiente. A área produtiva participa na busca pela redução deste indicador, porém a pessoa que deveria sair da zona de conforto e buscar soluções para alcançar a meta deste indicador deveria ser alguém da área de Meio Ambiente, que são as pessoas com conhecimento técnico no assunto. Desta forma, um colaborador da área de Meio Ambiente deveria ser o dono, o responsável por deste indicador e buscar soluções e alternativas para alcance dos índices. Desta forma, teríamos atrelado a algum colaborador o seguinte indicador anual mostrado na figura 3:

MEIO AMBIENTE			
Objetivo	Indicador	Meta (ano)	Ação
Redução de fibras para o efluentes	Carga de fibras	Máx 2,5 kg/ton papel	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar transbordo dos tanque - Criar checklist de inspeção na área - Fazer balanço do sistema de água e massa

Figura 3 - Indicador de Meio Ambiente

Estes indicadores devem ser definidos a partir dos resultados que a empresa espera alcançar, bem como da estratégia definida para alcance dos mesmos.

O mesmo acontece para as demais áreas da referida empresa, como a de Gente e Gestão, onde temos o exemplo mostrado na figura 4 do indicador anual de “Porcentagem de Pessoas Treinadas”, cujo indicador refere-se aos colaboradores de uma determinada área que necessitavam de treinamentos e foram treinados. Novamente, Mario, que é supervisor da área produtiva, quer e precisa que seus colaboradores estejam treinados e portanto é sim responsável pelo desenvolvimento deles. Porém não deveria ser ele quem responde por este indicador. A pessoa que deveria ser “dona” do indicador “Porcentagem de Pessoas Treinadas”, ou seja, a pessoa que deveria responder por esta meta deveria ser alguém da área de Gente e Gestão, e contar com o apoio das áreas que possuem colaboradores a serem treinados. Assim, teríamos alguém responsável por este indicador, por fazer as pessoas terem treinamento, e respondendo pelo indicador:

APRENDIZADO E CRESCIMENTO			
Objetivo	Indicador	Meta (ano)	Ação
Promover cursos e treinamentos para capacitação e desenvolvimento dos colaboradores	% de Pessoas treinadas	100% das pessoas treinadas	- Identificar na Matriz de Habilidades necessidade de treinamentos - Agendar treinamentos aos colaboradores

Figura 4 - Indicador de Aprendizado e Crescimento

Estes indicadores devem estar distribuídos a todos os colaboradores da empresa. A elaboração dos indicadores deve ser realizada de modo que estes indicadores correspondam aos itens definidos dentro do Mapa Estratégico (figura 2), ou seja, de forma que os indicadores, se alcançados, garantam que a Unidade Fabril irá atingir seus objetivos. Estes indicadores podem ser definidos a medida que a empresa julgar necessário acompanhar, monitorar e atingir algum objetivo, sendo então definido um indicador o alcance de tal objetivo. Portanto fica a critério da empresa criar e adequar os indicadores aos objetivos definidos estrategicamente.

Além dos exemplos de indicadores já citados anteriormente, neste estudo de caso iremos apresentar alguns modelos de indicadores, os quais são atrelados a alguns objetivos, dentro daquelas perspectivas identificadas como fundamentais para alcance da estratégia da empresa em estudo.

Para a perspectiva de Financeiro, teríamos como exemplos de indicadores para alcance dos objetivos:

FINANCEIRO			
Objetivo	Indicador	Meta	Ação
Redução dos custos fixos e variáveis	Consumo de madeira	máx 300 R\$/ton (mês)	- Reduzir o consumo - Acompanhamento diário na reunião - Elevar mix de madeira juvenil
Redução dos custos fixos e variáveis	Consumo de materiais auxiliares	máx 27 R\$/ton (mês)	- Monitoramento dos desgastes dos discos dos refinadores - Buscar não efetuar trocas precoces nos cestos dos depuradores - Monitoramento da vida útil das vestimentas
Redução dos custos fixos e variáveis	Consumo de químicos	máx 72 R\$/ton (mês)	- Acompanhamento diário na reunião - confeccionar planilha para Acompanhamento on-line - Buscar contato com fornecedores para Redução do consumo
Aumento do EBITDA das unidade fabris	% de venda de produtos	+ 20% nas vendas de bobinas de papel	- Estreitando as relações com os clientes atuais - Visitando novos clientes - Atendendo as exigências dos produtos de novos clientes
-	-	-	-
-	-	-	-

Figura 5 - Indicadores para a perspectiva de Financeiro

Para a perspectiva de Clientes, teríamos como exemplos de indicadores:

CLIENTE			
Objetivo	Indicador	Meta	Ação
Elevação da satisfação dos clientes	Número de bobinas reclamadas	0 bobinas reclamadas	- Refugar as bobinas sem qualidade - Monitorar testes físicos das bobinas - Não liberar bobinas com variações de gramatura e umidade no perfil
Elevação da satisfação dos clientes	% de refugo	máx 2,0% de refugo	- Monitorar testes físicos das bobinas - Realizar reunião de refugo toda semana - Monitor indicador diariamente em reunião
Praticar a responsabilidade social e ambiental, com foco nas comunidades onde atua, garantindo o desenvolvimento sustentável	% de emissão de gases para a atmosfera	máx 6,0 %	- Monitorar em reunião - Tratar gases antes de emissão a atmosfera
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.

Figura 6 - Indicadores para a perspectiva de Clientes

Para a perspectiva de Processos Internos, teríamos como exemplos de indicadores:

PROCESSOS INTERNOS			
Objetivo	Indicador	Meta	Ação
Garantir qualidade e confiabilidade nos processos e procedimentos	% de padronização dos procedimentos operacionais	100% dos procedimentos padronizados	- Revisar todos os procedimentos operacionais - Escrever (conforme padrão) os procedimentos faltantes
Garantir aprimoramento constante em pesquisa e inovação em produtos e tecnologias que a tornem competitiva	número de produtos inovadores	Testar 3 novos produtos químicos	- Estreitar alinhamento com fornecedores - Buscar elevação nas propriedades físicas do papel - Testar pontos de aplicação dos produtos - Verificar outros resultados dos produtos em outras unidades
Garantir processos de gestão mais aprimorados	% do desenvolvimento em gestão	mín de 85% na auditoria do pilar de gestão	- Participar das reuniões - Verificar necessidades do grupo - Padronizar as atividades críticas - Confeccionar fluxograma do processo
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.

Figura 7 - Indicadores para a perspectiva de Processos Internos

Para a perspectiva de Aprendizado e Crescimento, teríamos como exemplos de indicadores:

APRENDIZADO E CRESCIMENTO			
Objetivo	Indicador	Meta	Ação
Garantir Excelência em gestão operacional	% de Checklist Operacional executado	80% dos Checklists Operacionais executados	- Inspeção semanal em área - Auditoria acompanhada semanal
Atrair e reter talentos	% Retenção de pessoal	reter 95% dos colaboradores	- Programas de desenvolvimento de habilidades - Cursos de capacitação
Atrair e reter talentos	% Contratação de pessoal	100% do quadro de liderança fechado	- Programas de estágio - Programas de Trainee - Divulgação de vagas
Aprimorar o conhecimento técnico e habilidades pessoais dos colaboradores	% de desenvolvimento pessoal	Mín de 85% de evolução no programa de desenvolvimento	- Participação dos treinamentos - Participação dos Cursos - Participação nos Grupos de Melhoria
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.

Figura 8 - Indicadores para a perspectiva de Aprendizado e Crescimento

OBS: Os valores das metas não condizem com os valores reais definidos pela empresa em estudo, são, portanto, apenas valores demonstrativos.

Após definidos os indicadores é importante definir seus responsáveis e um prazo para que estes indicadores sejam alcançados. Geralmente é definido o período de um ano. Depois deste período, deve ser avaliado como foi o resultado de cada colaborador no alcance destes indicadores. A partir desta avaliação é que é elaborada a Avaliação de Desempenho, onde é mensurado o desempenho dos colaboradores e também identificadas oportunidades de melhorias para melhores desempenhos futuros, caso algum colaborador não tenha alcançado seus objetivos. Ainda, através desta estrutura de gestão, é possível alinhar as expectativas dos colaboradores com as oportunidades que poderão surgir dentro da empresa, podendo preparar um funcionário para alguma posição nova e o funcionário sabendo o que precisa fazer e se desenvolver para dar sequência no seu crescimento dentro da empresa.

Na busca por melhores resultados da unidade industrial de uma empresa de Papel e Celulose, foi sugerido este modelo estratégico de indicadores ao pessoal executivo responsável pela definição de metas e objetivos a serem alcançados pela unidade industrial no ano. Modelo este que sugere que todos os colaboradores da

unidade devem possuir indicadores e metas a serem alcançados e serem mensurados após um período de um ano.

Desta forma, estar-se-ia conseguindo ter todos os colaboradores sabendo onde estão atuando e sabendo como suas atividades estão impactando no resultado final da empresa. Além disto, estariam sendo utilizadas as pessoas especializadas (pessoas técnicas no assunto), pessoas que trabalham com estes indicadores em suas áreas diariamente para tratar e buscar os resultados dos seus indicadores de responsabilidade, além de estimular a deixarem a zona de conforto, uma vez que o colaborador é de fato o responsável pelo indicador. Também seria possível mensurar o desempenho de cada colaborador através de uma avaliação e até identificar possíveis talentos, e até pessoas que aceitam grandes desafios e alcançam bons resultados. *(Não foi sugerida a forma de avaliação de desempenho, pois ela pode ser definida de diversas formas. A intenção deste estudo de caso era criar uma estrutura de gestão para individualizar indicadores, definindo seus responsáveis na intenção de melhores resultados).*

Entende-se que os resultados da empresa estudada, ou de qualquer organização, são alcançados por pessoas, as quais precisam saber como e quais de suas atividades trazem estes resultados. Sugere-se neste estudo de caso a utilização de indicadores, os quais determinam o que é preciso para a empresa alcançar seu resultado anual além de estimular cada colaborador a buscar querer ser sempre melhor e a trazer melhores resultados.

OBS: Todas as análises estratégicas como definição da missão, valor, mapa estratégico e indicadores, foram feitas pelo próprio autor, a partir da rotina diária de trabalho e por não identificar estas definições em nenhum documento, programa da empresa, ou na própria definição da estratégia.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento Organizacional*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus.

PHILADELPHO, P. B. G e MACEDO, K. B. *Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas*. Aletheia, n.26, p.27-40, jul./dez. 2007.

PINHEIRO, J. P. C. *Indicadores-chave de Desempenho (Key Performance Indicators) aplicados à construção*. Lisboa, 2011. 139 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Programa de Pós Graduação em Engenharia Civil, Universidade Técnica de Lisboa.

BENNETT, J. W. et al. (2001) – *Um novo modelo para implementar a estratégia*. Revista HSM Management Maio/Junho, p. 16-22.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MACHADO, A. R. F. *Introdução ao Balanced Scorecard*. Porto, 2011. 65 p. Dissertação (Mestrado Integrado em Engenharia Mecânica) – Faculdade de Engenharia da Universidade de Porto.