

Gestão de processos - uma abordagem em equipes de alta performance administrativa

LuisChamorro
lchamorro1@gmail.com
Atilano Lima Machado
atilanomachado@gmail.com

Resumo

O atual cenário econômico coloca os gestores diante da necessidade de melhorarem seus processos com o objetivo de manterem seus negócios competitivos frente ao mercado. Este artigo tem como objetivo de propor um método de avaliação de desempenho a partir dos indicadores estabelecidos na ferramenta do BSC (Balance ScoreCard) de forma a alinhar a Governança Corporativa da organização e o desenvolvimento de seus colaboradores a uma estratégia objetiva e sistemática. A empresa que foi modelo para o artigo atua no ramo de manutenção Industrial, no qual foi proposta a presente metodologia. Seguindo a teoria de Kaplan e Norton, foi elaborada uma tabela de Indicadores de performance, para que possa alinhar a estratégia da organização a seus colaboradores da área administrativa. Ao final verificamos que é possível e propomos um método a ser avaliado de forma prática em uma segunda etapa da análise.

Palavras-chave: Balance Score card; governança corporativa; avaliação de desempenho; indicadores.

PROCESS MANAGEMENT - A APPROACH TO HIGH ADMINISTRATIVE TEAMS

Abstract

The current economic scenario exposes managers facing the need to upgrade their processes in order to keep their business competitive with the market. This paper develops a model performance evaluation based on the indicators proposed in the BSC (Balance ScoreCard) to align corporate governance in employee organization and development with a strategic and systematic objective. The company that was the model for the paper operates in the field of industrial maintenance, where this methodology was proposed. Following Kaplan and Norton's theory, a table of Performance Indicators has been suggested, so that it can align the organization's strategy with its employees in the administrative area. In the end we verify that it is possible and propose a method to be evaluated in a practical way in a second stage of the analysis.

Keywords: Balance Score card; corporate governance; performance evaluation; indicators.

Introdução

No ambiente empresarial é absolutamente imprescindível que as definições de resultado e as expectativas de decisões ligadas a gestão levem em conta o fator da competitividade. A busca de resultados melhores e com menores custos operacionais é um dos fatores preponderantes para que as empresas possam competir e melhorar o desempenho, desta forma, deve-se considerar que a gestão de pessoas passa pelo mesmo fator e critério de avaliação, ou seja, precisa tomar decisões que levem as equipes de trabalho a operar de forma mais eficiente, com melhores resultados, mais produtiva e competitiva. Em equipes administrativas de administração interna é importante salientar que estes processos são diferentes do restante das equipes de trabalho da organização, pelo fato de possuir atividades rotineiras e baseadas em repetições de controles e formulários, na maioria das vezes parece complicado estabelecer indicadores e critérios de avaliação que permitam mensurar a eficácia destas equipes.

Existem diversas ferramentas de avaliação de pessoas em organizações que são utilizadas para medir desempenho, porém a gestão por processos e competências parece estabelecer melhores condições de se planejar, captar, desenvolver e avaliar nos diferentes níveis da organização as competências necessárias para que a mesma possa atingir seus objetivos estratégicos.

Embora estas metodologias sejam amplamente dominadas e conhecidas nas empresas, existe uma percepção sobre o uso em termos de eficácia e que muitas vezes acabam se tornando ferramentas meramente burocráticas nas organizações devido a forma como são utilizadas operacionalmente e que são preenchidas pelas chefias das empresas de forma automática sem maiores repercussões para os envolvidos no projeto. Em outros momentos, quando utilizadas de forma a impactar negativamente nos colaboradores envolvidos na avaliação, podem ser vistas como forma de produzir desligamentos ou sanções a colaboradores, sendo assim pode haver o receio das chefias no preenchimento, omitindo informações ou sendo severo demais na avaliação, criando uma perspectiva negativa da ferramenta. Portanto, é fundamental que a metodologia aplicada permita identificar as competências fundamentais que a organização espera de sua equipe, que seja percebida pelas chefias como algo aplicável e que demonstre melhoria no processo de trabalho como um todo além do que, seja vista pelos colaboradores como algo que lhes traga retorno positivo, do ponto de vista de ambiente de trabalho, relação de trabalho com suas chefias e talvez

financeiro.

A partir destas premissas, o artigo pretende propor uma metodologia de avaliação de desempenho, utilizando as equipes administrativas como o foco da aplicação da ferramenta, com eventual aproveitamento do método em outras equipes com as adequações necessárias.

O Balance Score Card parece ser uma solução aplicável a essas condições de negócio. Pois podemos associar à necessidade estratégica de informações relevantes a organização com uma sistemática pragmática de avaliação de desempenho das equipes. Especialmente porque equipes administrativas, por realizarem tarefas de rotina e repetitivas, necessitam compreender quais os indicadores e metas que a organização deseja verificar em suas atividades para que possam melhorar seu desempenho e dessa maneira melhorar o desempenho proporcional de sua parcela de contribuição ao negócio como um todo.

Portanto, a questão chave do Artigo, é responder se através da aplicação da metodologia do BSC, podemos propor uma metodologia aplicável e prática na avaliação do desempenho de equipes administrativas.

A estrutura do trabalho será composta do primeiro capítulo, verificando o que são equipes de alta performance e a relevância da avaliação de desempenho nas empresas. No segundo capítulo, revisamos a metodologia do BSC e sua aplicação na ferramenta proposta, após, no terceiro capítulo, caracterizamos a empresa em que foi aplicada a metodologia e apresentamos a ferramenta propriamente dita.

Equipes de alta performance

O propósito do artigo é, precisamente, a realização de um modelo de avaliação de desempenho específico para equipes administrativas, tendo por base a utilização do BSC e a sua orientação estratégica para uma empresa de manutenção industrial. O grande desafio deste artigo está na adaptação e aproveitamento da orientação estratégica delineada pela empresa, segundo seus procedimentos corporativos e a medição eficaz dos indicadores que irão medir a performance dos seus colaboradores.

O novo paradigma das organizações do século XXI fundamenta-se na disponibilidade de trabalhadores do conhecimento, capazes de trabalhar com dinamismo, com conhecimento e criando novas competências que produzam a melhoria contínua das empresas, proporcionando o aumento de sua competitividade.

Com o conhecimento empresarial transformado e o ambiente de mercado em constante

mudança, os indivíduos inseridos neste contexto passam a ter de buscar atualização constante de suas competências, de forma a mantê-las alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa.

Observamos que a gestão estratégica aponta para uma direção: a gestão estratégica de recursos humanos; gestão de competências; gestão de desempenho; acumulação do saber; e gestão do capital intelectual. Percebe-se nestas proposições a ênfase dada às pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional.

Diante desse cenário de competição, é importante que a empresa desenvolva equipes de alta performance e uma gestão estabelecida de forma a controlar os processos decisórios e os objetivos da empresa, a chamada Governança Corporativa, e como saber se sua equipe está sendo desenvolvida e está atuando com excelente performance?

Inicialmente, precisamos identificar o que é a Governança Corporativa, utilizamos então o conceito de (SEBASTIÃO BERGAMINI JUNIOR), “A governança é a expressão utilizada, de forma ampla, para denominar os assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma empresa”, sendo assim, a governança corporativa, pode ser entendida como a estrutura de gestão das empresas de forma a controlar e aferir seu sistema de gestão alinhado as boas práticas de mercado e marcos legais aplicáveis a seus negócios.

Estas práticas são essenciais aos negócios, considerando os dias atuais, com muitas organizações delegando a gestão a administradores profissionais, inclusive empresas familiares. Sendo assim é imprescindível que exista uma metodologia e um marco regulatório ao sistema de governança das empresas, para que possa ser conduzido de forma transparente e alinhada, isto é relevante em Companhias de Sociedade Anônima e empresas de grande porte.

Dentro do ambiente de Governança, uma das ferramentas aplicadas é a Avaliação de Desempenho, que se trata da ferramenta da gestão de pessoas que visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários em uma determinada empresa. É um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador durante um certo intervalo de tempo, analisando sua postura profissional, seu conhecimento técnico, sua relação com os parceiros de trabalho etc. De acordo com De Matos (2010, fl. 1) este modo torna “mais objetiva o processo sistemático; com maior facilidade na avaliação do desempenho futuro; maior garantia de uma contratação de sucesso; maior adequação do profissional à empresa; turnover mais baixo, maior produtividade”.

Existem diversas formas de se avaliar o desempenho de um colaborador, muitas técnicas são aplicadas e existem diversas ferramentas conhecidas, desde escalas gráficas,

mapa de competências, avaliação de 360° e outras. Inclusive os sistemas de gestão de pessoas (softwares de rh) em geral utilizam a ferramenta de avaliação de desempenho por graus, que se trata da avaliação da equipe a partir da ótica apenas do chefe (90°), da ótica do chefe e do colaborador (180°) e da ótica de todos os envolvidos no processo em o empregado atua (360°).

Com o objetivo de propor uma nova dinâmica, vamos analisar a possibilidade de aplicar o modelo baseado em indicadores do BSC (Balance Score Card).

Neste capítulo pretendemos revisar o Balance ScoreCard e sua aplicabilidade no artigo proposto. A estratégia de avaliação estabelecida no Balance, foi criada a partir de trabalhos realizados por Kaplan e Norton em 1990, em atividades que exerciam no Instituto Nolan Norton, intitulado “Measuring Performance in the organization of the future”, como o próprio nome diz, como medir a performance das organizações no futuro. A ideia central do estudo trata de definir os Indicadores fundamentais de uma organização, que sejam alinhados a sua estratégia empresarial, esses indicadores passam essencialmente por quatro áreas do negócio, quais sejam: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos, perspectiva do aprendizado e do conhecimento. Como afirmam os autores, Kaplan e Norton: as quatro perspectivas do scorecard, equilibram os objetivos de curto e longo prazos, os resultados desejados e os vetores de desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas.

Analisando a perspectiva financeira, verificamos que seu objetivo principal é estabelecer um foco para as demais medidas médias da organização, as medidas financeiras, são parâmetros numéricos mais fáceis de se identificar e alinham a trajetória da organização, sendo assim as medidas médias escolhidas devem estar relacionadas adequadamente, em uma relação causa e efeito. Os objetivos de curto e longo prazo, devem ser adequadamente estabelecidos de forma a que ao longo do tempo, os resultados obtidos possam alinhar a trajetória ao objetivo de longo prazo. Metas podem ser definidas por departamento ou área da organização, evitando que sejam definidas metas gerais de forma ampla, que possam não considerar as especificidades da empresa como um todo.

Nesse contexto, inserimos a ferramenta do Balance Scorecard, que, ao estabelecer indicadores, define o rumo e possibilita que a organização consiga de forma estratégica apontar o caminho.

É impraticável pensar em melhorias na qualidade de produtos e serviços, e em ganhos de produtividade sem envolver aspectos relacionados com o desenvolvimento de competências, treinamentos, remuneração variável, gestão do conhecimento e outros. O

interessante é que todos estes aspectos estão diretamente ligados à gestão de recursos humanos (MÁSIH, 2005).

A ligação entre estratégia e gestão de pessoas por competências possui um duplo papel em relação à gestão empresarial: as competências dos indivíduos devem ser determinadas a partir da estratégia e devem fornecer suporte à implementação estratégica através do comportamento dos empregados.

Assim, o processo de modelagem de competências deve ser capaz de responder à seguinte pergunta: dada nossa estratégia, quais conhecimentos, habilidades e atitudes nossos líderes devem possuir? (MASIH, 2005 – citando INTAGLIATA, ULRICH e SMALLWOOD, 2000).

Um importante sistema de gestão estratégica utilizado por empresas do mundo todo é o Balance Scorecard (BSC). Organizado em torno de 04 (quatro) perspectivas estratégicas, o BSC defende que as competências dos indivíduos devem ser definidas de modo a garantir que estes estejam aptos a executar os processos internos críticos para o sucesso da estratégia (KAPLAN e NORTON, 2004, p.229).

Nesse contexto foi identificado o problema de pesquisa, o qual é expresso pela seguinte pergunta: como deve ser realizada a modelagem dos indicadores das equipes de alta performance de modo a garantir sua vinculação com a estratégia empresarial através do Balance Scorecard?

Somente a partir de um modelo de indicadores, que apresente a perspectiva da avaliação do desempenho dos colaboradores, poderemos medir sua eficiência e eficácia para obtenção dos resultados desejados e assim alinhar a estratégia no desenvolvimento das habilidades esperadas, ajustando os resultados avaliados nos indicadores ao esperado pela Organização.

Sendo assim, para que a equipe atinja a alta performance, precisamos que ela tenha a visão do que quer atingir e o que significa a alta performance. No momento que estabelecemos indicadores, a equipe sabe por onde anda e, portanto, consegue visualizar aonde quer chegar. Essa é a grande vantagem do Balance Scorecard na aplicação de Indicadores na organização.

Nesse artigo, limitamos o processo de avaliação a definição dos Indicadores, mas para que o ciclo se complete, é fundamental que se estabeleça as políticas de recursos humanos necessárias para obtenção dos resultados, ou seja, Comunicação eficiente, relacionamentos produtivos e perfis profissionais alinhados, delegação de responsabilidade e autoridade,

prática do feedback, treinamento e desenvolvimento da equipe, escuta ativa e ouvidoria.

Portanto, equipes de alta performance são formadas a partir de um processo de gestão completa das competências, sendo encerrado o ciclo, com os Indicadores de avaliação, objeto deste Artigo.

Balance Scorecard

Neste capítulo pretendemos revisar o Balance ScoreCard e sua aplicabilidade no artigo proposto. A estratégia de avaliação estabelecida no Balance, foi criada a partir de trabalhos realizados por Kaplan e Norton em 1990, em atividades que exerciam no Instituto Nolan Norton, intitulado “Measuring Performance in the organization of the future”, como o próprio nome diz, como medir a performance das organizações no futuro. A ideia central do estudo trata de definir os Indicadores fundamentais de uma organização, que sejam alinhados a sua estratégia empresarial, esses indicadores passam essencialmente por quatro áreas do negócio, quais sejam: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos, perspectiva do aprendizado e do conhecimento. Como afirmam os autores, Kaplan e Norton: *as quatro perspectivas do scorecard, equilibram os objetivos de curto e longo prazos, os resultados desejados e os vetores de desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas.*

Analisando a perspectiva financeira, verificamos que seu objetivo principal é estabelecer um foco para as demais medidas da organização, as medidas financeiras, são parâmetros numéricos mais fáceis de identificar e alinham a trajetória da organização, sendo assim as médias escolhidas devem estar relacionadas adequadamente, em uma relação causa e efeito. Os objetivos de curto e longo prazo devem ser adequadamente estabelecidos de forma que ao longo do tempo, os resultados obtidos possam alinhar a trajetória ao objetivo de longo prazo. Metas podem ser definidas por departamento ou área da organização, evitando que sejam definidas metas gerais de forma ampla, que possam não considerar as especificidades da empresa como um todo. Com base nesses aspectos, as medidas financeiras devem abordar o Risco e o lucro da organização, são aplicáveis medidas como, crescimento da receita, EBTDA, redução de custos, melhorias de produtividade, investimentos, etc. É importante que as demais medidas apontem e resultem nas medidas financeiras, de forma a criar um scorecard alinhado com o objetivo estratégico da empresa.

Analisando agora a perspectiva dos clientes, verificamos que seu objetivo fundamental

é identificar quem são os clientes, o que esperam (expectativas), os indicadores devem apontar essencialmente, os atributos de produtos e serviços, qualidade e preço, relacionamento com os clientes e a imagem e reputação da organização.

Já, do ponto de vista dos indicadores de processos internos, devem ser identificados os processos críticos da empresa, que impactam diretamente nas medidas financeiras e na perspectiva dos clientes. Geralmente os processos internos se dividem segundo Kaplan e Norton, em Inovação, operações e Pós-venda. Sempre focando a etapa de operação, identificando, tempo de processo, custos, qualidade e desempenho.

Por fim, precisamos identificar a perspectiva de aprendizado e crescimento interno da organização, com foco em seus colaboradores. É nessa etapa que a empresa, alinha as medidas anteriores e identifica as necessidades de aprendizado para que os demais objetivos sejam alcançados. Nessa fase, precisa desenvolver os funcionários, o sistema de produção da empresa e o alinhamento da organização às suas metas. Ou seja, todo o time organizacional opera de forma alinhada em busca do objetivo comum, desenvolvendo-se e sabendo previamente o que buscar.

Claro que, nesse Artigo, o propósito não será desenvolver um Scorecard completo, ou novo de uma empresa, mas estabelecer indicadores internos, alinhados com a estratégia maior da organização, que dentro da perspectiva da área administrativa, irão possibilitar o desenvolvimento dos profissionais da área e alinhar os resultados com as metas maiores. Para tanto, no próximo capítulo, será identificada a organização e seus Indicadores Gerenciais, para em seguida desenvolver os indicadores do negócio.

Análise dos processos em empresas de prestação de serviços

A empresa a ser estudada atua na área metalúrgica de manutenção industrial, por critérios de confidencialidade decorrentes do ramo de atuação, será preservado o nome da empresa. A mesma executa atividades no setor de manutenção Industrial em grandes plantas petroquímicas, como por exemplo, refinarias de petróleo e plataformas de petróleo. As atividades são essencialmente de manutenção de tanques, caldeiras, vasos sob pressão, fornos petroquímicos, reatores, etc.

Em decorrência do tipo de atividade, são realizados contratos de manutenção de curto prazo (Paradas de manutenção) ou de longo prazo, (rotina de manutenção). Esses contratos, por serem contratos a prazo determinado, possibilitam que a empresa adote um sistema de

seleção de pessoas para cada evento onde irá atuar, contratando a mão de obra local e mantendo mão de obra própria, qualificada como liderança da atividade. As equipes administrativas, dentro desse modelo, são essenciais, pois são elas que realizam o processo seletivo e admitem a mão de obra na localidade onde se realizará a atividade.

A empresa existe desde 1992, é estabelecida no Rio Grande do Sul, mas atua em todo Brasil em diversos setores industriais, especialmente o ramo petrolífero. Os contratos executados em geral envolvem a contratação de 200 a 500 pessoas durante o evento, com admissões para atividades em média de 90 dias, findos os quais os empregados são desligados. As atividades da área administrativa são essencialmente, contatar os candidatos, solicitar que participem de testes seletivos e avaliações psicológicas. Posteriormente encaminhar os currículos

Portanto, qualquer objetivo estratégico estabelecido para essas equipes, deve estar alinhado com a estratégia da organização. Vejamos então quais são os indicadores identificados pela empresa como essenciais em seu negócio.

Indicadores Financeiros

a) Redução de Custo em Compras: Busca acompanhar o desempenho da área de Compras, reduzindo o gasto com aquisição de equipamentos e materiais. A fórmula aplicada é a redução obtida com compras em relação ao volume total comprado no período, a análise é mensal e o acumulado é anual. A meta estabelecida é uma redução entre 2 a 2,5% das Compras. Atualmente o índice está em 0,46%;

b) Materiais e ferramentas perdidos durante o evento: Buscar um desempenho eficiente e melhoria no atendimento às demandas do planejamento e execução / Otimização de custos. A fórmula aplicada é $[(\text{Total Material Mobilizado} - \text{Total Devolvido}) / \text{Total Mobilizado}] * 100$. A meta por Obra é de 1,8%, cada evento é avaliado individualmente para verificar-se o percentual atingido, na média encontra-se na Meta, em 1,8%;

c) Propostas ganhas/propostas apresentadas: Busca a avaliação da Conquista de novos contratos. A fórmula aplicada é $\text{ACUM. PROP. GANHAS} / \text{PROP. REALIZ R\$}$. A meta é no mínimo de 0,10%, atualmente está em 0,028%.

Indicadores Perspectiva do Cliente

a) Boletim de Avaliação de Desempenho junto ao Cliente: Satisfazer expectativas do cliente/ buscar desempenho eficiente. Não existe meta definida, apenas é importante que a tendência seja crescente. Atualmente, na média está com conceito 84,48. A fórmula aplicada é a partir de uma nota definida pelo cliente;

b) Índice de Satisfação do Cliente: Busca Satisfazer as expectativas dos clientes / Buscar Desempenho Eficiente. A meta é a média > que 7,2, atualmente te está em 8,47.

Indicadores Processo

a) Índice de retrabalho: Buscar melhoria nos processos, desempenho eficiente e priorizar aspectos de qualidades. A fórmula aplicada é $[(N^{\circ} \text{ RNC})/\text{Hh trabalhado}] * 10^3 [(\text{Hh Retrabalho})/\text{Hh trab}] * 100$. Atualmente está em 0,06%. A meta é de 0,5%. RNC significa Relatórios de não conformidade;

b) Cumprimento do prazo contratado: Cumprimento dos prazos contratados / Buscar desempenho eficiente. A fórmula aplicada é $\text{Prazo de Parada Planejado} / \text{Realizado}$. A meta é o mínimo de 1,00. É avaliado por evento, quando o evento não é realizado no prazo projetado, fica maior que 1 e gera RNC;

c) Desempenho dos fornecedores: Buscar um desempenho eficiente e melhoria no atendimento às demandas do planejamento e execução. A fórmula aplicada é Avaliação desempenho de Fornec. de Serv./Locações (% Satisfatório). A meta é que o indicador seja no mínimo de 82%, é avaliado por evento e comparado ao Indicador mínimo. Caso esteja superior se verificar ações corretivas;

d) Consumo de energia elétrica: Priorizar aspectos de meio ambiente, prevenir poluição Atuar com responsabilidade ambiental Buscar desempenho eficiente. A fórmula aplicada é $\text{Consumo de energia elétrica (kW)} / \text{Hh consumido Matriz}$. A meta é que seja meta que o ano anterior. O consumo em 2018 foi de 0,94, enquanto em 2017 foi de 0,79.

Indicadores de Aprendizado e Crescimento

a) Horas de treinamento: Aumentar a competência do quadro funcional, buscar a integração da organização, incentivar a atuação em equipe. A fórmula aplicada é o Somatório de HH consumidas com treinamentos. A meta é proporcional ao número de empregados, tem se mantido sempre acima da meta;

b) Índice de satisfação dos empregados: Verifica a satisfação dos empregados com a empresa, avaliando vários requisitos como, atendimento, benefícios, condições de trabalho, etc. A Nota esperada é que seja sempre melhor ao período anterior, atualmente a média está em 7,2;

c) Frequência de Acidentes: Buscar a redução de acidentes e custos com afastamentos, priorizar aspectos de segurança e saúde, buscar desempenho eficiente. A fórmula aplicada é $(NAS / HH Consumido) \times 1.000.000$, onde NAS são os acidentes sofridos no período. A meta atual é de 5,5, a taxa acumulada está em 4,6;

d) Plano de Incentivos aos empregados – Taxa de execução: Buscar a integração da organização Incentivar a atuação em equipe Conduzir atividades com foco na verdade e transparência de gestão. Se acompanha o % de execução do planejamento, atualmente está em 100% do planejado;

e) Indicador de atestados médicos: Priorizar aspectos de segurança e saúde ocupacional. A fórmula aplicada é $(\text{Total de HH Atestados} / \text{Total de HH trabalhadas}) \times 100$. As metas são divididas entre obras de rotina (1,5%) e Parada 1,0%. Em geral o Indicador está em 0,73% nas Rotinas e 1,76% nas Paradas.

A partir dessas referências e alinhado com o BSC, apresentamos agora os Indicadores a serem utilizados para acompanhamento das equipes administrativas, sempre com o objetivo de coordenar as quatro instâncias de análise propostas pelo BSC.

Dessa forma, para que as equipes de áreas administrativas estejam alinhadas com os Indicadores anteriormente apresentados, propomos os seguintes indicadores de análise:

Indicador Financeiro

a. Salários Pagos/salários orçados na área administrativa: esse indicador irá verificar se o Supervisor Administrativo compôs com qualidade a equipe operacional, dimensionando adequadamente o número de empregados com o que foi orçado. Da mesma forma, poderá ser feita a crítica ao orçamento, se houver discrepância de valores. Deve ser verificado mensalmente até o final das contratações (mobilização), assim poderá ser estabelecida ações durante o evento de alinhamento do quadro de pessoal da área administrativa;

b. Somatório das multas indenizatórias pagas e multas aplicadas pelo Ministério do Trabalho ao final do evento. Esse indicador irá verificar os erros e falhas administrativas

ocorridas que geraram despesas adicionais a empresas. Irá refletir falhas de gestão na área administrativa, deve impactar toda a equipe do evento. Quanto menor, melhor.

Indicador de perspectiva do Cliente

a. Nota da Equipe Administrativa na Pesquisa de Clima do evento. Essa nota irá demonstrar a satisfação com público interno na Obra, se a equipe atuou de forma adequada com os demais colaboradores, público interno, irá refletir nessa nota ao final do evento;

b. Avaliação da Fiscalização do Cliente: Caso o cliente libere os pagamentos, em decorrência de que todas as auditorias e solicitações de documentação foram apresentadas e aprovadas, reflete que a equipe administrativa atuou de forma efetiva, cumprindo sua meta. Deve ser avaliado mensalmente, após a liberação do cliente. Se foi liberado a Nota é 1, se foi rejeitado e produziu atraso, a nota é 0. Ao final do evento estabelece-se a média, encontrando a nota final;

c. Avaliação qualitativa da equipe: Ao final do evento, as Notas obtidas pela equipe administrativa na avaliação qualitativa (Anexa) irão compor a Nota final da avaliação de desempenho de cada membro da equipe.

Indicador de Processo

a. Cumprimento de Prazo nas Contratações: Deve ser verificado ao final do evento a média de dias para contratação em relação ao número de dias combinado para admissão do pessoal após a emissão da Ficha de Seleção para Admissão. Sendo a nota máxima 1 e havendo o desconto da Nota quando ficar negativo o resultado;

b. A Administração de pessoal deverá avaliar qualitativamente cada membro da equipe administrativa de forma a verificar as seguintes rotinas: solicitações de correção de dados cadastrados, dados cadastrados erroneamente, descumprimento de prazos no envio de solicitações a Administração de Pessoal, envio com atraso de rotinas mensais, como folha de pagamento e adiantamento. Descumprimento de Procedimentos. A nota final deverá ficar entre 0 e 1.

Indicador de Aprendizado e crescimento

a. Horas Homem de treinamentos realizados na Obra pela Supervisão

Administrativa, diretamente a seus subordinados. Este Indicador deverá representar no mínimo 8hs mês de treinamento.

Tabela 1.
Quadro dos Indicadores

INDICADOR	OBJETIVO	FÓRMULA	FONTE DE COLETA	Nota Máx Obtida
Custo da Equipe Administrativa	Verificar o dimensionamento adequado da equipe	Remuneração Paga/Remuneração Orçada. Se o resultado < 0, Nota 1, senão 0.	Folha de Pagamento e Orçamento	1
Custo de Multas e Indenizações	Medir o custo de falhas legais ocorridas, não está incluso as Reclamatórias trabalhistas	Soma das Multas indenizatórias, da Convenção Coletiva e multas aplicadas pela Fiscalização do Trabalho e Fiscalização do Cliente. Se a Soma > 0, então 0, senão 1.	Folha de Pagamento e Notificações de Multas trabalhistas e do Cliente	1
Nota da área Administrativa	Demonstrar a satisfação do público interno na Obra	Dividir a Nota média obtida na Avaliação por 10.	Nota na pesquisa de clima	1
Liberação da Fiscalização do Cliente	Demonstrar a satisfação do cliente com o cumprimento da Legislação	Média das Notas mensais ao final do evento / 10	Verificação mensal da liberação do cliente no prazo, liberou Nota 1, não liberou nota 0	1
Avaliação Individual do membro da equipe	Objetiva a avaliação qualitativa de cada participante feita por sua chefia imediata	Nota média final / 10 x 2	Avaliação de Demissão ou Transferência	2
Cumprimento de prazo nas admissões	Avaliar o cumprimento do prazo de contratação acordado no início do evento	(dias acordados para contratação - Média de dias para contratar / dias acordados para contratação). Nota negativa. Maior ou - 1, Nota 1.	Planilhão	1
Avaliação da Equipe Administrativa da Obra	Avaliar o andamento do processo, avaliação feita pela Adm. De Pessoal	Nota da Administração de Pessoal / 10	Administração de Pessoal emite a Nota final no formulário de cálculo da Avaliação de Desempenho e justifica	1

Horas de treinamento	Avaliar a qualificação da equipe realizada pelo Líder Administrativo do evento	Se superou 8hs/mês, 1, senão 0	Informação verificada no Indicador de Treinamento, horas de treinamento da equipe adm.	1
Avaliação Global da Direção	Nota realizada pela Diretoria do andamento global do evento.	Nota da direção / 10	informar no Formulário de cálculo da avaliação e justificar	1
SOMATÓRIO FINAL DAS NOTAS				10

Fonte: criada pelo Autor

O resultado final da avaliação será uma nota entre 0 a 10, o que permitirá ser aplicada em outros processos de reconhecimento, a partir de um percentual obtido.

A seguir o modelo do formulário final a ser preenchido.

Tabela 2.
INDICADOR DE PERFORMANCE EQUIPE ADMINISTRATIVA –
EXEMPLO

INDICADOR	FÓRMULA	DADOS		INDICE
CUSTO DA EQUIPE ADMINISTRATIVA	Remuneração paga / Remuneração orçada	Remuneração paga:	15.000,00	1,00
		Remuneração orçada:	15.000,00	

CUSTO DE MULTAS E INDENIZAÇÕES	Soma das Multas de CCT e M.T.E	Multas CCT	-	1,00
		Multas M.T.E	-	
NOTA DA ÁREA ADMINISTRATIVA	Nota da pesquisa/10	Nota da Pesquisa de Clima	10,00	1,00
LIBERAÇÃO DA FAC NO PRAZO	Média das FAC mensais	Média das FAC durante o evento	1,00	1,00
AVALIAÇÃO MÉDIA DA EQUIPE	Média das Notas dos membros da equipe X 2	Nota média da equipe	10,00	2,00
CUMPRIMENTO DO PRAZO DE ADMISSÕES	Dias acordados para contratar - média de dias executados / dias acordados	Dias acordados	15,00	1,00
		Média de dias realizados	15,00	
AVALIAÇÃO DA ADM PESSOAL	Nota da equipe da Adm pessoal	Nota fornecida para a Equipe, conforme Avaliação padrão	10,00	1,00
HORAS DE TREINAMENTO	Horas de treinamento da equipe realizadas pelo gestor adm.	Horas realizadas, meta de 8hs mês por colaborador	8,00	1,00
Avaliação Global da Direção	Nota da equipe feita pela Direção	Nota da Direção	10,00	1,00

NOTA FINAL DA EQUIPE
ADMINISTRATIVA 10,00

Fonte: criada pelo Autor

Conclusão

Os indicadores propostos, têm o objetivo de alinhar a estratégia da organização à equipe administrativa, desenvolvê-la e portanto, permitir que melhore sua performance, e sobretudo, possibilitar que a organização desenvolva mecanismos de gestão das competências da equipe, verificando pontos a melhorar, treinar e capacitar a equipe e ainda, pode ser uma referência para estabelecer políticas de premiação às equipes.

Percebe-se que sem uma estratégia definida, sem a geração de indicadores, fica muito mais complicada a definição de ações estratégicas o que acaba afastando a empresa de seus objetivos.

Para que tenhamos equipes com alta performance, precisamos avaliar seu trabalho e a partir dos resultados estabelecer um Plano de desenvolvimento, que possibilitará a evolução permanente das

equipes. Mas, sem os Indicadores, não saberemos se está realmente ocorrendo esse desenvolvimento. A partir da ideia de alinhar a estratégia da organização aos Indicadores específicos da equipe, o planejamento estratégico fica mais abrangente e as políticas de desenvolvimento de competências e planos estratégicos a serem desenvolvidos ficam mais fáceis de serem estabelecidos.

Existem muitas formas de medir, mas se não medirmos alinhados a uma estratégia, a avaliação se torna inócua. A aplicação do Balance Scorecard, pareceu ser a melhor forma de avaliar e possibilitar o desenvolvimento de equipes de alta performance.

É claro, que o artigo se propôs apenas a desenvolver os Indicadores, fica agora a questão de sua aplicação e o planejamento das ações de melhoria contínua, como uma pesquisa futura que poderá comprovar a eficácia dos dados na estratégia organizacional.

Referências

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A Estratégia em Ação: balance scorecard: 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

UBEDA, Cristina Lourenço; SANTOS, Fernando César Almada. Gestão de desempenho por competências como elemento viabilizador das estratégias de recursos humanos e de produção. 2002.

https://www.researchgate.net/publication/237753639_GESTAO_DE_DESEMPENHO_POR_COMPETENCIAS_COMO_ELEMENTO_VIABILIZADOR_DAS ESTRATEGIAS_DE_RECURSOS_HUMANOS_E_DE_PRODUCAO. acesso em 08/08/2018.

BEFECTIVE: Como criar equipes de alta performance.

<http://fejeng.org.br/conhecimento/wp-content/uploads/2017/10/Como-criar-equipes-de-alta-performance-befective.pdf>. Acesso em 20/03/2019.

BRANDÃO, Hugo Pena et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus.

http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122008000500004&script=sci_abstract&lng=pt. Acesso em 08/08/2018.

ARAÚJO, Karine Luiza Rezende Silva; GOMES, Marco Antônio Vieira. A Gestão por Competências (Conhecimentos, Habilidades e Resultados) no Ambiente de Trabalho.

<http://www.fumec.br/anexos/servicos/professor/cipa/Karine-Araujo-e-Marco-Gomes.pdf>. Acesso em 18/11/2018.

MÂSIH, Rogério Teixeira. *Um método para a modelagem das competências individuais vinculadas à estratégia empresarial por meio do balance scorecard*. 2005. 172 f. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2005.

SOARES, André Vieira; ANDRADE, George Albin Rodrigues. Gestão por Competências – Uma Questão de Sobrevivência em um Ambiente Empresarial Incerto.

http://www.inf.aedb.br/seget/artigos05/251_Gestao%20por%20Competencias.pdf. Acesso em 18/11/2018.

DA SILVA, José Alberto Teixeira; SANTOS, Neusa Maria Bastos F.; DOS SANTOS, Roberto Fernandes. A Prática dos Serviços Compartilhados no Processo de Criação de Valor e a Aplicação do Balanced Scorecard como Instrumento de Gerenciamento da Performance em Estruturas de Suporte Administrativo.

<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/download/2174/2174>. Acesso em 08/08/2018.

DE MATOS, P. P. A importância da seleção por competências. 2010. Disponível em:

http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=mmi45hw55. Acesso em: 19 set. 2019.