Curso *online*

Gestão Estratégica com o uso do BSC

MÓDULO III– Monitorando desempenho com o BSC

Definição de indicadores e metas

Com o mapa estratégico da sua organização (ou unidade de negócio) desenhado, é possível passar para a próxima etapa: definir meios para mensurar o desempenho e o alcance dos objetivos.

A pergunta é: Como fazer isso?

Utilizando **indicadores de desempenho**.

Indicadores de desempenho estratégicos são aqueles escolhidos pela alta direção para medir o resultado da estratégia.

É a partir deles que a organização comprova ou verifica se a estratégia escolhida está alcançando os resultados esperados ou se é preciso fazer ajustes para atingir as metas, os objetivos e a visão de futuro.

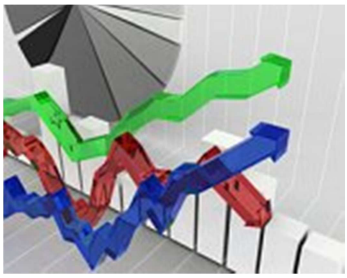
No Balanced Scorecard, os indicadores de desempenho estão associados aos objetivos estratégicos. Portanto, devem estar presentes em todas as perspectivas.

Um bom indicador de desempenho estratégico tem as seguintes características:

- Faz parte da relação de causa e efeito no mapa.
- É mensurável.
- Conduz ou comportamento desejado.
- Busca medir a essência do objetivo estratégico.
- Foca prioridades.
- É um teste permanente da estratégia.

Definição de indicadores e metas II

A seguir, você vai observar os requisitos básicos necessários à definição dos indicadores:

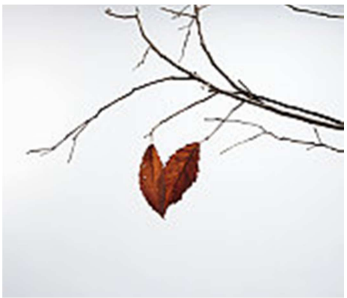


Representatividade:
Os indicadores devem estar relacionados aos resultados essenciais ou críticos do serviço.

Rastreabilidade:
Capacidade de registrar, fornecer e manter adequadamente os dados, informações e a memória de cálculo utilizados na geração dos indicadores.

- **Disponibilidade**:
- Facilidade de acesso para coleta na prática, permitindo a tomada de decisões gerenciais.

Simplicidade:
Facilidade de compreensão e aplicação.



Economia:
Não deve ser gasto tempo demais procurando dados e pesquisando métodos e técnicas de coleta.
Os benefícios trazidos com os indicadores devem ser maiores que os custos incorridos na sua medição.

Permanência e Estabilidade:

Constância ao longo do tempo, gerados a partir de procedimentos rotinizados e incorporados às atividades da organização, permitindo a formação de série histórica.

Classificação dos indicadores

Os indicadores informam o "**quanto**" a organização se encontra na direção de concretizar sua visão de futuro e, portanto, refletem o **desempenho** em relação aos objetivos estratégicos delineados.

Esses indicadores são normalmente classificados em três tipos:

1)Indicadores de Eficiência ou **Produtividade**: medem a proporção de recursos consumidos com relação às saídas dos processos. São ligados à eficiência, estão dentro dos processos e tratam da utilização dos recursos para a geração de produtos e serviços. Medir o que se passa no interior dos processos e atividades permite identificar problemas e, consequentemente, preveni-los para que não tragam prejuízos aos clientes.

Os indicadores de eficiência são muito importantes, uma vez que permitem uma avaliação precisa do esforço empregado para gerar os produtos e serviços. Para

quantificarmos a produtividade, devemos comparar o que foi gerado, com o que foi empregado de recursos para isso acontecer. O resultado indicará o quanto está sendo consumido em relação ao total produzido.

Os indicadores de eficiência ou produtividade são uma relação entre duas unidades de medida diferentes: uma que quantifica os recursos consumidos ou utilizados e outra que quantifica as saídas produzidas.

Exemplo:

Recursos utilizados = R$ 50.000,00 gastos = R$50/Treinamento
Total Produzido 1000 treinamentos realizados

Classificação dos indicadores II

2) Indicadores de Eficácia ou **Qualidade**: focam as medidas de satisfação dos clientes e as características do produto/serviço. Medem como o produto ou serviço é percebido pelo cliente e a capacidade do processo em atender os requisitos desses clientes. Podem ser aplicados para a empresa como um todo, para um processo ou para uma área. Devem ser baseados em pesquisa de opinião e não em "achismos".

Esses indicadores normalmente são expressos em termos percentuais e podem indicar qualidade ou não-qualidade, conforme exemplos abaixo:

Exemplos: Indicadores de Qualidade:

quantidade de acertos ou produtos/serviços de acordo com a necessidade dos clientes
total realizado total de produtos/serviços entregues ou prestados

Número de pessoas aprovadas X 100 = % de aproveitamento
total de pessoas treinadas

Exemplos: Indicadores de Não-Qualidade:

qtde de erros/falhas ou produtos/serviços em desacordo com a necessidade dos clientes
total realizado total de produtos/serviços entregues ou prestados

Número de atendimentos com atraso X 100 = % de atendimentos em atraso
total de atendimentos

Para os demais indicadores da qualidade, não diretamente ligados ao índice de satisfação, devemos comparar a qualidade do que foi produzido (numerador) com o total produzido (denominador).

Então, vamos descomplicar?

Diferenças entre os Indicadores de Eficiência e Eficácia:

Indicadores	Eficiência	Eficácia
Dizem respeito a	modo de utilizar os recursos	satisfação dos clientes
Medem	produtividade	qualidade
Têm foco	no esforço	nos resultados
Indicam	como fazer	o que fazer
Ensinam	fazer certo as coisas	fazer as coisas certas
Seus índices (cálculo)	têm no denominador o fator a ser avaliado	expressam o grau de aceitação de uma característica

Classificação dos indicadores III

3) Indicadores de Efetividade: focam as conseqüências, o impacto dos produtos/serviços (fazer a coisa certa da maneira certa). Deve ser dada igual importância aos indicadores da produtividade e da qualidade, de modo que, ao melhorar um deles, o outro também melhore. Andando lado a lado, esses indicadores formam o equilíbrio necessário, evidenciando a efetividade no desempenho de uma unidade ou mesmo da organização, quando mensuram impactos estratégicos, vinculados à missão institucional.

Exemplo: número de clientes atendidos cujas dúvidas foram sanadas

É fácil calcular os indicadores?

Muitas vezes, conforme o que se queira medir, torna-se bastante difícil o estabelecimento de uma fórmula matemática para o indicador. Muito embora não seja absolutamente essencial que um indicador seja apresentado em termos matemáticos, é recomendável procurar fazê-lo. O resultado assim auferido, via de regra, é passível de avaliação e comparação seguindo critérios objetivos.

Vejamos um indicador muito conhecido e padronizado mundialmente, a taxa de desemprego.

$$\text{Taxa de Desemprego} = \frac{\text{Nº de Desempregados}}{\text{PEA}} \times 100$$

Este índice mede o percentual de pessoas desempregadas em relação à população economicamente ativa, que corresponde à parcela da população em idade ativa que está ocupada ou desempregada.

Matriz de controle dos indicadores

Como saber se o processo de medição da estratégia está sendo efetivo?

É necessário que a organização (ou unidade funcional) disponha de um instrumento para mensurar de forma objetiva a **efetividade** do indicador que deseja mensurar.

Uma ferramenta disponível e eficaz para o controle dessa efetividade, recomendada pelo CNJ, é a **Matriz de Controle de Indicadores**, que contém as seguintes informações:

- **Tipo:** tipo de indicador (eficiência, eficácia, efetividade)
- **O quê medir:** definição do indicador a ser medido (nome do indicador)
- **Quem mede:** definição do(s) responsável(is) pela medição
- **Quando medir:** definição da periodicidade da medição (diária, semanal, mensal, anual)
- **Onde medir:** definição da(s) unidade(s) onde será medido o indicador
- **Por quê medir:** razão da medição, importância, justificativa
- **Como medir:** metodologia, meios utilizados para medição do indicador (fórmula definida para o cálculo, pesquisa de satisfação do usuário, etc.)

Essas informações visam facilitar a mensuração dos indicadores estabelecidos, fornecendo ainda mais subsídios à elaboração dos planos de ação, sejam eles relacionados à melhoria ou à manutenção dos resultados.

Exemplo de matriz de indicador:

INDICADOR: Índice de satisfação do usuário	
Objetivo Estratégico: Oferecer serviços com qualidade	
Tipo de Indicador	Efetividade
O que mede	Mede o percentual de satisfação dos usuários externos com os principais serviços/infra-estrutura oferecidos, por meio de questionário disponibilizado na Internet.
Quem mede	Ouvidoria / Área de Planejamento
Quando medir	Periodicidade mensal
Onde medir	Site – Sistema Gestor Internet

Por Que medir	Para conhecer a percepção do usuário quanto à qualidade dos serviços/infra-estrutura oferecidos pela organização e promover melhorias.
Como medir	Somatório das avaliações Bom (B) e Ótimo (O) do mês, dividido pelo total de avaliações do mês, multiplicado por 100.(dados obtidos por meio do sistema informatizado para pesquisa de satisfação – Sistema Gestor Internet) $\frac{B + O}{Total} \times 100$
Situação inicial	70,49% em dezembro de 2005
Meta	Atingir 80% de satisfação do usuário externo até dez/07.

Metas

Vamos falar um pouco agora sobre **metas**?

As metas representam o valor do indicador em uma data no futuro, ou seja, a expectativa de **desempenho desejado** para um determinado indicador. No conceito do *Balanced Scorecard*, metas de longo prazo definem o desempenho esperado por um indicador estratégico no mesmo horizonte de tempo da estratégia.

Há uma regra para definição das metas?

Existem diversos aspectos que devem ser observados antes de se definir as metas estratégicas da organização:

- Diretrizes da administração da organização/unidade.
- Base histórica de dados do indicador/levantamento da situação atual.
- Benchmarkig (melhor resultado em organizações correlatas ou concorrentes).
- Correlação entre as metas (hipótese estratégica).

Definida a meta a ser atingida (por meio da mensuração do indicador), deverá ser fixado um **prazo** para seu atingimento. Este prazo deve ser cumprido e tem que ser realista e factível, sempre considerando os meios disponíveis para o alcance da meta. Dessa forma, evitam-se frustrações decorrentes da fixação de metas muito ambiciosas. Esse prazo deve conter DIA, MÊS e ANO.

Um aspecto importante em relação às metas de longo prazo é defini-las a partir do horizonte mais distante e retroceder, ano a ano, até chegar na meta para o ano corrente. O PPA (Plano Plurianual), por exemplo, normalmente é realizado dessa

forma, pois prevê as metas para os quatro anos de governo e, em seguida, são definidas as metas de curto prazo pela LOA – Lei Orçamentária Anual.

Mapeando e priorizando iniciativas

No Balanced Scorecard, os objetivos, metas e iniciativas trabalham em conjunto para alcançar o destino estratégico. Enquanto os **objetivos** articulam os componentes da estratégia, os **indicadores e metas** acompanham o progresso em relação ao alcance dessa estratégia, além de comunicar qual é a dimensão da mudança.

As **iniciativas**, por sua vez, ajudam a reduzir o diferencial entre o desempenho atual e o esperado. Elas são planejadas, executadas e controladas por pessoas e restritas por limitações de recursos.

Quando bem sucedidas, as iniciativas contribuem para o alcance dos objetivos ao longo do tempo.

Projetos são as iniciativas mais comuns utilizadas no BSC.

Entende-se por **projeto** um empreendimento não repetitivo e caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo único, claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros bem definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Jamais confunda projeto com rotina!

Uma iniciativa não é uma rotina. Enquanto as **ações rotineiras são contínuas**, repetitivas e possuem toda a estrutura de trabalho já montada, o **projeto é temporário**, único e sem estrutura de trabalho pré-definida.

Uma organização pode ter muitos projetos em andamento ao mesmo tempo. Alguns desses projetos são efetivamente estratégicos e contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos e para a visão de futuro, enquanto que outros são meramente melhorias.

O propósito das iniciativas estratégicas é promover a execução da estratégia, mediante a realização de mudanças específicas, a criação de capacidades estratégicas, a melhoria de processos e aprimorando o desempenho da organização. As iniciativas contribuem para o fechamento da lacuna entre o

desempenho vigente e o desempenho almejado em relação aos indicadores e aos objetivos do BSC.

As organizações devem identificar, justificar (ou racionalizar) e selecionar as iniciativas. Em seguida, precisam organizá-las em uma seqüência ótima de implementação, com base no grau de impacto sobre os objetivos, nos recursos de que necessitarão e na ordem em que devem ser empreendidas.

Alinhamento das iniciativas

E como deve ser feito esse **alinhamento** das iniciativas?

Seguindo alguns passos básicos:

1. Identificação das iniciativas:
O procedimento é normalmente realizado pela equipe de planejamento, visando coletar, inventariar e mapear todos os projetos existentes na organização e aqueles que se pretende implementar.

A utilização de formulários padronizados é uma prática eficiente para melhor identificação e análise das iniciativas.

É nesse momento que se define o gestor do projeto.

Alinhamento das iniciativas II

2. Racionalização das iniciativas: consiste em analisar e avaliar as iniciativas identificadas, mantendo no portfólio apenas aquelas que tenham impacto nos objetivos estratégicos e se destinam especificamente a fechar lacunas no desempenho. Nessa fase, define-se o que a organização vai realmente fazer.

É muito importante ter um processo para racionalizar as iniciativas de forma a evitar decisões baseadas na subjetividade.

Os critérios normalmente utilizados para esse procedimento são:

Enfim, essa etapa funciona como uma "peneira" que permite separar as iniciativas estratégicas das não-estratégicas.

Cabe verificar, também, se todos os objetivos estão cobertos por iniciativas, ou se há iniciativas em excesso em algum objetivo, ou ainda se é possível agrupar as iniciativas semelhantes. Uma boa prática para essa análise é a construção de uma grade de mapeamento das iniciativas, cruzando-se os objetivos com as iniciativas.

OBJETIVOS /INICIATIVAS	Iniciativa 1	Iniciativa 2	Iniciativa 3	Iniciativa 4	Iniciativa 5
Objetivo 1					
Objetivo 2					
Objetivo 3					
Objetivo 4					

Alinhamento das iniciativas III

3. Planejamento das iniciativas: trata-se do desenvolvimento periódico de um plano consolidado de recursos e de implementação para o portfólio de projetos, que cobre todas as lacunas de desempenho identificadas. Este passo enfrenta as restrições práticas da fase anterior, respondendo à pergunta: "Quantas das iniciativas racionalizadas podemos executar?"

É nesse momento que se dá início ao processo de priorização dos projetos, tomando como base o mapeamento realizado.

Saiba que algumas iniciativas são importantes, mesmo que não sejam estratégicas.

O mapeamento das iniciativas é uma ferramenta poderosa para mostrar o alinhamento dos objetivos com os projetos que estão em andamento. Este processo permite que todos entendam e analisem se a organização está direcionando esforços e recursos onde realmente é necessário.

Vejamos um exemplo de Plano Mestre de Trabalho, criado para priorizar e planejar os projetos:

a. Detalhamento do portfólio de projetos:

Iniciativa	Descrição	Duração (meses)	Investimento

b. Distribuição das metas por ano:

Indicador	Situação Atual	Meta Ano I	Meta Ano II	Meta Ano III

c. Plano Mestre: (considerando o portfólio de projetos e as metas anuais)

Projetos	Ano I				Ano II				Ano III			
	Jan	Abr	Jul	Out	Jan	Abr	Jul	Out	Jan	Abr	Jul	Out
Projeto A												
Projeto B												
Projeto C												

Alinhamento das iniciativas IV

4. Gerenciamento das iniciativas: processo contínuo de monitoramento da execução e progresso de todos os projetos, avaliando sua relevância no contexto das necessidades estratégicas e eliminando alguns, se necessário.

Essa etapa também abrange a avaliação de novas propostas de projetos, para a constante atualização do portfólio, a partir da análise periódica da estratégia.

Execução, acompanhamento e controle

Para dar início à operacionalização do BSC não é necessário ter terminado todo o trabalho de construção. Uma boa regra é ter no mínimo 80% do BSC pronto.

Nesse momento, enquanto os projetos começam a ser implementados e os **indicadores monitorados**, deve-se proceder a pequenos **ajustes**, como completar indicadores faltantes, identificar responsabilidades, finalizar plano de comunicação, definir **sistema de relatórios** e, em especial, estabelecer **agenda de reuniões** de análise da estratégia.

"O que devo fazer?"

Essa pergunta vai passar pela cabeça de todos que fizerem parte do BSC na sua organização.

Execução, acompanhamento e controle - papéis

Os envolvidos no processo de execução e controle da estratégia precisam ter seus **papéis bem definidos**, para começar a colher informações e resultados.

Gestor de Projetos

O gestor de projetos deve ter autonomia e autoridade funcional nos projetos que está administrando, e não necessariamente possuir autoridade hierárquica dentro da organização. Ao gestor cabe, entre outras responsabilidades:

- Definir os recursos materiais, humanos e orçamentários;
- Elaborar e manter atualizado plano de ação para o projeto;
- Elaborar e implementar plano de comunicação do projeto;
- Controlar e avaliar o desenvolvimento dos trabalhos e os indicadores do projeto;
- Tomar providências corretivas, sempre que necessário;
- Gerenciar o projeto sob sua responsabilidade, garantindo o cumprimento dos prazos estabelecidos;
- Analisar e informar o desempenho, por meio de relatórios periódicos;
- Disseminar resultados.

Execução, acompanhamento e controle - papéis II

Gestor de Indicadores

- Coletar dados e informações principais;
- Elaborar conteúdo e gráficos;
- Assegurar o acompanhamento periódico dos indicadores;
- Analisar e informar o desempenho dos indicadores.

Execução, acompanhamento e controle - papéis III

Gestor de Objetivos

- Validar dados dos indicadores e projetos/iniciativas;
- Rever metas (dos indicadores e dos projetos), quando for o caso;
- Analisar e informar o desempenho dos objetivos;
- Disseminar resultados.

Execução, acompanhamento e controle - papéis IV

Gestor do BSC

- Reunir dados e produzir relatórios de desempenho;
- Organizar e gerenciar as reuniões de análise estratégica;
- Disseminar resultados.

Agora, cada um dos envolvidos já conhece suas funções.
Mas isso é suficiente?

Infelizmente não.
Então, o que fazer???
Veja a seguir.

Execução, acompanhamento e controle

O passo seguinte é montar um sistema efetivo de análise, que permita identificar os *gaps** na estratégia e possibilite**atuar corretivamente** onde há baixo desempenho.

Mas como?

Começando pelos relatórios. Eles vão assegurar que o BSC está sendo monitorado e está disponível para análise pela alta administração. Os relatórios são, também, a principal fonte de comunicação da estratégia e seus resultados na organização.

Até pouco tempo atrás, os relatórios gerenciais eram elaborados em papéis, o que demandava tempo e grande carga de trabalho aos funcionários.

Hoje, existem vários sistemas que automatizaram esse processo, tornando-o mais ágil e seguro. A tecnologia permite, ainda, a coleta e análise de indicadores integrada, cálculos estatísticos, tendências e desdobramento do BSC.

Embora muitas organizações tenham implantado com sucesso o BSC simplesmente criando um sistema de relatórios baseado no papel, a maioria das organizações opta por um sistema automatizado.

Existem inúmeras soluções de BSC aderentes ao método. É importante escolher aquela mais adequada ao seu ambiente tecnológico e ao seu orçamento. A

experiência tem mostrado que vale a pena estabilizar o modelo de gestão estratégica na organização antes de implementar uma solução automatizada.

Saiba mais:

Mas o que é *gap*? Gap é uma palavra que vem do inglês, e significa uma lacuna, um intervalo, a diferença entre os resultados esperados e os obtidos.

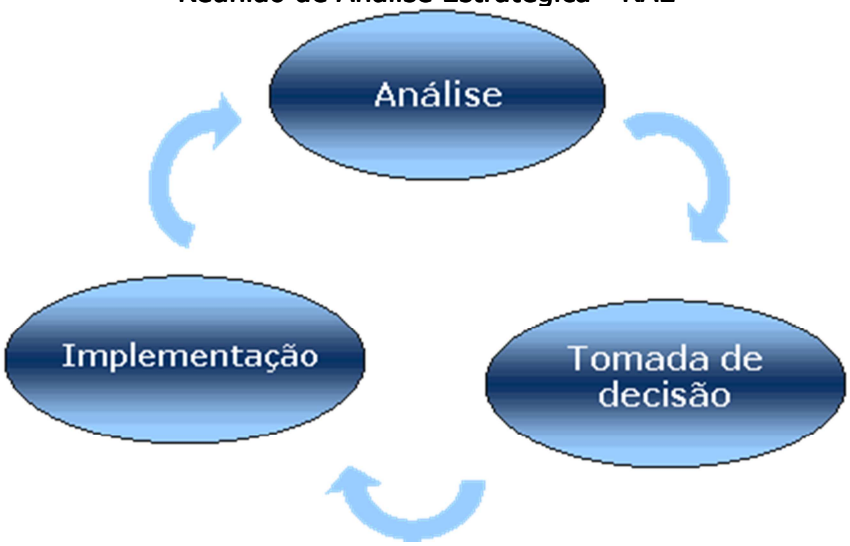
Reunião de Análise Estratégica - antes

E agora?

O acompanhamento e controle do BSC exige um sistema de gestão baseado em reuniões de análise estratégica com a alta administração. Estudos de caso com organizações que utilizam com sucesso o BSC demonstram que a **periodicidade ideal**dessas reuniões é de **três meses**, e assim foi definido para o Poder Judiciário.

A **Reunião de Análise Estratégica - RAE** é o mecanismo que garante que o modelo e o processo de gestão estratégica ocorram na organização. Essas reuniões são as "reservas" de tempo nas agendas do presidente, diretores, responsáveis por áreas de negócios, gerentes, e outras pessoas que participam do processo de gestão estratégica para que eles analisem, façam recomendações e tomem decisões a respeito dos rumos da organização para o alcance da visão de futuro.
As RAEs são a **"mola propulsora"** da execução da estratégia.

Reunião de Análise Estratégica - RAE



Antes da reunião:

- Alimente o BSC com dados de desempenho, análises, comentários e recomendações atuais;
- Distribua os relatórios para revisão prévia;
- Monte uma pauta, enfatizando os aspectos mais críticos e sua tendência futura;
- Prepare-se para falar sobre objetivos, indicadores e projetos/iniciativas;
- Alinhe discursos com os gestores de objetivos, indicadores e projetos.

Reunião de Análise Estratégica - durante

Durante a reunião:

- Faça o melhor uso possível do tempo, focando sempre na estratégia e no aprendizado. O papel do moderador é fundamental para o sucesso da reunião.
- Os gestores conduzem a discussão de objetivos e indicadores, munidos das informações mais importantes.
- Evite entrar em discussões táticas ou operacionais. Essas devem ser realizadas em reuniões menores e periódicas nas unidades de trabalho.
- Documente as ações corretivas e/ou preventivas e determine prazos e responsabilidades.

E como deve ocorrer esse processo durante a reunião?

1. Análise geral do **mapa** estratégico.
2. Foco na análise do **caminho crítico** escolhido*.
3. Aprofundamento nas **relações de causa e efeito** entre indicadores e projetos.
4. **Reflexão estratégica** consistente, com base no **resultado** dos indicadores.
5. **Repriorização de projetos e orçamento**** ou indicação de novas iniciativas, conforme a necessidade.
6. **Consolidação das decisões** tomadas para **comunicação** aos responsáveis.

*Os objetivos com **desempenho abaixo do padrão** exigem **mais tempo de discussão**, pois talvez seja necessário ampliar ou reforçar as iniciativas em andamento, para trazer o desempenho de volta aos padrões.

Grandes reestruturações e **mudanças significativas no orçamento** também são capazes de impor **revisões** substanciais. É importante destinar tempo adicional nas reuniões para este propósito específico.

Reunião de Análise Estratégica - depois

Após a reunião:

- Comunicar o mais rápido possível o desempenho e decisões ás equipes e colaboradores. Como a estratégia é executada em todos os níveis da organização, tanto a comunicação formal quanto a informal devem ser usadas.

Você se lembra que falamos sobre a importância da comunicação para o planejamento estratégico?

Então dê uma olhada novamente no módulo II e não se esqueça de montar e implementar o Plano de Comunicação de sua organização.

- Distribuir itens críticos de ação para líderes e gerentes organizacionais.
- Proceder ás mudanças no mapa estratégico, se necessário. Lembre-se de que a estratégia é dinâmica e as reuniões são o fórum apropriado para realizar os ajustes necessários.
- Acompanhar a alteração ou elaboração de novos indicadores, se for o caso.
- Implementar planos de ação ou priorizar projetos/iniciativas, conforme as decisões tomadas na reunião.

A divulgação dos resultados das reuniões e a realimentação da estratégia reforçam os vínculos entre a estratégia da organização e a força de trabalho.

Dessa forma, o Balanced Scorecard torna-se mais acessível e mais utilizado por todos.