



Guia de Boas Práticas

Gestão Empresarial para
a Melhoria da Produtividade



REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

Presidente

Jair Bolsonaro

MINISTÉRIO DA ECONOMIA

Ministro

Paulo Roberto Nunes Guedes

Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade

Secretário Especial

Carlos Alexandre Jorge Da Costa

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL - ABDI

Presidente

Igor Nogueira Calvet

Diretor

Carlos Geraldo Santana de Oliveira

Diretor

Valder Ribeiro de Moura

Gerente da Unidade Administrativa

Rogério Dias de Araújo

Gerente da Unidade de Transformação Digital

Adryelle Pedrosa Fontes

Equipe Técnica

Andréa Pereira Macera
Júnia Casadei Lima Motta
Karen Cristina Leal da Silva Ilogti
Mirorlândia Uchôa Pinho

FGV PROJETOS

Gerente Executivo

Luiz Gustavo Medeiros Barbosa

Coordenação Técnica

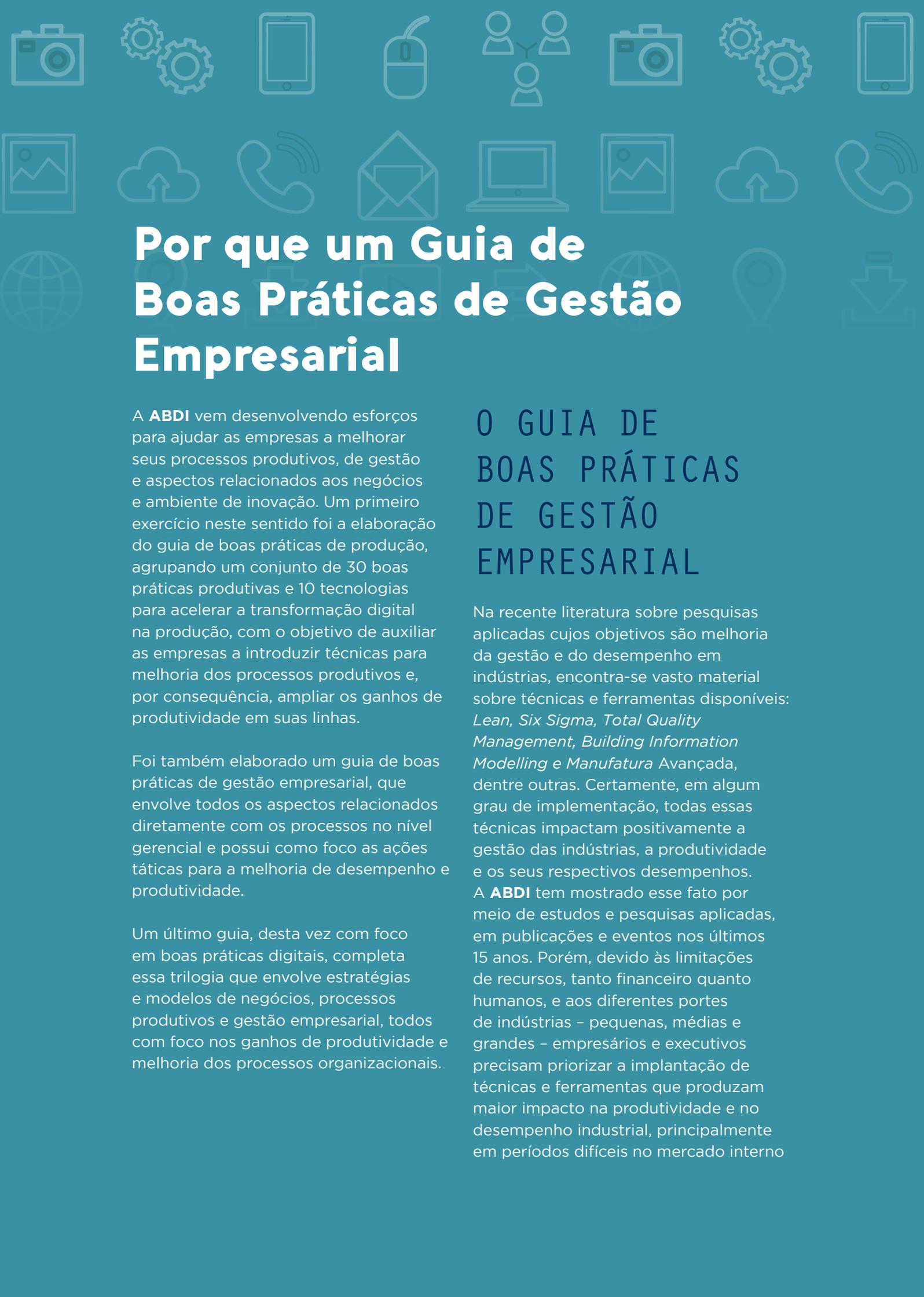
Marcel Levi de Souto Barreto

Equipe Técnica

André Meyer Coelho
Fabiola Barros
Felipe Motta
Ique Lavatori
Luciana Vianna
Thays Venturim Guimarães

Projeto Gráfico

Talitha Guimarães



Por que um Guia de Boas Práticas de Gestão Empresarial

A **ABDI** vem desenvolvendo esforços para ajudar as empresas a melhorar seus processos produtivos, de gestão e aspectos relacionados aos negócios e ambiente de inovação. Um primeiro exercício neste sentido foi a elaboração do guia de boas práticas de produção, agrupando um conjunto de 30 boas práticas produtivas e 10 tecnologias para acelerar a transformação digital na produção, com o objetivo de auxiliar as empresas a introduzir técnicas para melhoria dos processos produtivos e, por consequência, ampliar os ganhos de produtividade em suas linhas.

Foi também elaborado um guia de boas práticas de gestão empresarial, que envolve todos os aspectos relacionados diretamente com os processos no nível gerencial e possui como foco as ações táticas para a melhoria de desempenho e produtividade.

Um último guia, desta vez com foco em boas práticas digitais, completa essa trilogia que envolve estratégias e modelos de negócios, processos produtivos e gestão empresarial, todos com foco nos ganhos de produtividade e melhoria dos processos organizacionais.

O GUIA DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO EMPRESARIAL

Na recente literatura sobre pesquisas aplicadas cujos objetivos são melhoria da gestão e do desempenho em indústrias, encontra-se vasto material sobre técnicas e ferramentas disponíveis: *Lean, Six Sigma, Total Quality Management, Building Information Modelling e Manufatura Avançada*, dentre outras. Certamente, em algum grau de implementação, todas essas técnicas impactam positivamente a gestão das indústrias, a produtividade e os seus respectivos desempenhos. A **ABDI** tem mostrado esse fato por meio de estudos e pesquisas aplicadas, em publicações e eventos nos últimos 15 anos. Porém, devido às limitações de recursos, tanto financeiro quanto humanos, e aos diferentes portes de indústrias – pequenas, médias e grandes – empresários e executivos precisam priorizar a implantação de técnicas e ferramentas que produzam maior impacto na produtividade e no desempenho industrial, principalmente em períodos difíceis no mercado interno

ou externo, onde a gestão de crises impõe restrições de toda ordem. Na crise pandêmica atual, mesmo sem saber exatamente como os diversos setores econômicos serão afetados no longo prazo; existem evidências históricas do impacto na atividade econômica com base em 15 epidemias anteriores, bem como do impacto na atividade industrial (JORDÁ et al., 2020).

Mas, quais são as práticas gerenciais que mensuradas em estudos internacionais impactam positivamente a produtividade das indústrias? Este Guia de Práticas Gerenciais tem como objetivo principal responder a esta pergunta, e, ainda, complementar outros relatórios publicados anteriormente pela **ABDI**.

BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO E A MELHORIA DA PRODUTIVIDADE

Os estudos da relação entre práticas gerenciais e produtividade industrial nos remetem ao final do século 19 e início do século 20. Entretanto, o contexto social, econômico e tecnológico atual é diferente, e por esta razão, traz impactos distintos para as indústrias. Este Guia abordará os estudos aplicados mais recentes, com metodologias e amostras robustas, principalmente pesquisas aplicadas de reconhecimento internacional, pelos diversos órgãos que propõem soluções para a Indústria.

Em 2007, Bloom e Van Reenen apresentaram os resultados de pesquisa intitulada “Medindo e explicando as práticas de gestão através das empresas e países”. A amostra utilizada foi de 732 empresas de pequeno e médio

portes, localizadas nos Estados Unidos, França, Alemanha e Reino Unido. Ao recolherem dados de gestão destas empresas, os autores identificaram que as medidas de práticas de gestão estão fortemente associadas à produtividade, a rentabilidade financeira e taxas de sobrevivência das empresas. Além disso, encontraram diferenças estatísticas significativas nas práticas de gestão entre países; com empresas americanas, em média, mais bem geridas do que as empresas europeias, e diferenças significativas dentro dos países com um grupo de empresas extremamente mal geridas. Bloom e Reenen também verificaram que as más práticas de gestão são predominantes quando a concorrência no mercado do produto é fraca e/ou quando as empresas familiares passam o controle de gestão para os filhos mais velhos. Em 2010, os mesmos autores examinam evidências concretas do impacto de algumas práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) sobre a produtividade (BLOOM and VAN REENEN, 2010).

Baseados nesses estudos citados, no Brasil foi realizada em 2015 a pesquisa “*Management Practices as Capabilities Leading to Superior Performance*” com 124 indústrias do setor de embalagens que confirmou as evidências internacionais, descrevendo como as práticas gerenciais estão correlacionadas positivamente com a produtividade, rentabilidade e crescimento das empresas. Adicionalmente, constatando como as empresas que exibem um excelente nível em determinada prática tendem a transferir esse padrão para outras práticas gerenciais na mesma organização (BRITO and SAUAN, 2016).

No início da década de 2010, estudo de larga escala (As práticas de gestão em países em Transição) sobre práticas de gestão foi realizado com foco em países de economia em transição¹ (BLOOM et al., 2012). Onde se constatou que países em transição da Ásia Central têm práticas de gestão muito deficientes, na média geral, com pontuação inferior a países em desenvolvimento como Índia e Brasil. Por outro lado, alguns países em transição da Europa Central operam com práticas de gestão moderadamente piores do que países como Alemanha, por exemplo. Constatou-se que a concorrência, a propriedade multinacional, a propriedade privada e o capital humano estão fortemente correlacionadas com uma melhor gestão. Se interpretados em termos de causalidade, isto implicaria que a abertura contínua dos mercados à concorrência interna e externa, a privatização de algumas empresas estatais e o aumento dos níveis de educação da mão de obra deveriam promover uma melhor gestão.

O tema das práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e sua relação com a produtividade na indústria retorna em 2016 com Bender e outros autores em estudo realizado na Alemanha (BENDER et al., 2016). Estes autores afirmam que, de uma forma geral, a seleção dos trabalhadores e os prêmios salariais positivos explicam somente um pouco menos de 30% do impacto medido das práticas de gestão na produtividade da indústria alemã. Na mesma análise, os autores, confirmam a forte correlação entre práticas salariais e de retenção de colaboradores de alto nível com a produtividade.

Apesar das fortes evidências e resultados encontrados, uma grande parte de gestores navegam pela sabedoria convencional, ainda dominante em diversos setores. A sabedoria convencional entre os estrategistas empresariais é que melhores processos de gestão não são uma base para a obtenção de vantagens competitivas (SADUN et al., 2017). Existem três erros fundamentais sustentadores dessa “crença”: 1) gestores afirmam que podem copiar os excelentes processos de outras empresas ou implantar novas técnicas com sucesso. Existem poucos indícios de que processos eficazes possam ser copiados com sucesso; 2) as variações na qualidade dos processos persistirão ao longo do tempo. Bons gestores e boas práticas terão potencialmente maior êxito em lidar com isso; e 3) não há relação entre gestores e indicadores estratégicos de sucesso. Processos de gestão de melhor qualidade se correlacionam significativamente com medições estratégicas de sucesso. Portanto, a implantação de uma prática comprovadamente de excelência em outras indústrias possui menor chance de ser bem sucedida em uma empresa com gestores abaixo da média. Um Guia de Boas Práticas em qualquer área possui menores chances de sucesso se os níveis operacionais e estratégicos não são envolvidos em todo o processo de capacitação em práticas gerenciais de alto nível. Diferentes pesquisas indicam que práticas gerenciais dão conta de aproximadamente 20% da variação na produtividade de algumas empresas (SAVCHUK, 2019).

¹ Chamam-se de “Economias de Transição” os países que adotavam um planejamento central, mas que no momento da citada pesquisa estavam em transição para um modelo de economia de mercado livre. Características desse processo de transição incluem, por exemplo: políticas para criação e desenvolvimento de novas empresas privadas e de instituições financeiras independentes.

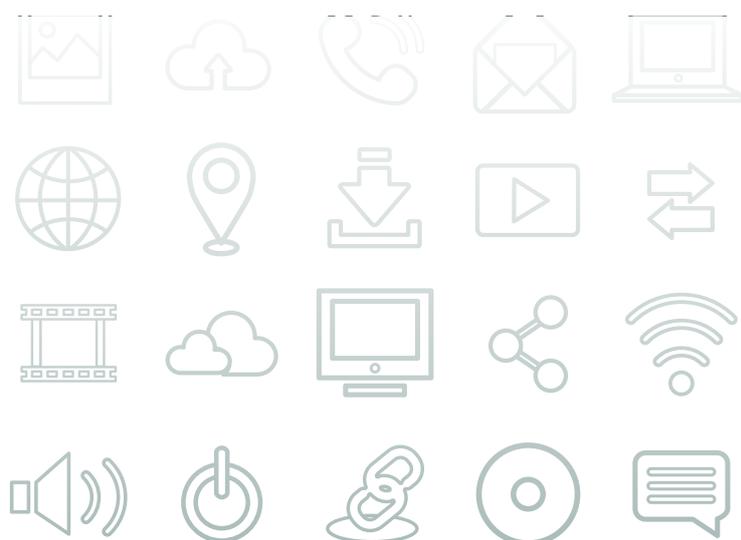
Em 2019, Bloom e outros autores apresentam resultados ampliados de pesquisa em parceria com o US Census Bureau, quando pesquisaram 35.000 (trinta e cinco mil) plantas fabris americanas, com coleta em 2010 e 2015 (BLOOM, BRYNJOLFSSON, et al., 2019). Alguns resultados importantes são relatados, como a confirmação de que práticas gerenciais representam mais de 20% da variação da produtividade e estão altamente relacionadas com vários indicadores de desempenho, indicando práticas gerenciais como um fator preditivo da taxa de sobrevivência da empresa. Além disso, encontram evidência concreta de dois fatores principais para a melhoria da gestão: o ambiente empresarial impulsionador da adoção e incentivo de práticas gerenciais estruturadas; e o efeito de repercussão de aprendizagem quando novos entrantes concorrem naquele mercado. Os autores citam a importância dos fatores educação e competição como relevantes para a melhoria da gestão, reafirmando as evidências robustas encontradas em estudo anterior (BLOOM and VAN REENEN, 2007). Quando, no estudo realizado em 2007, examinaram que a incidência de maiores níveis de capital humano e competição estão positivamente associados com práticas gerenciais de excelência, e, conseqüentemente, maior produtividade.

Em meio ao conjunto de práticas existentes, comprovadamente influenciadoras da produtividade e desempenho das empresas, por onde começar a implantação? Como a implantação de práticas gerenciais de alto nível impactam em custos, como saber o retorno potencial destas práticas na sua indústria? Se o custo de implantação é maior do que o retorno esperado porque implantar práticas gerenciais de alto nível? Se certas

práticas gerencias são benéficas, por que não as adotar imediatamente? Variados são os motivos, recursos financeiros e humanos são escassos para a implantação de um contingente de práticas influenciadoras de resultados estratégicos e operacionais positivos, mas mesmo a/em longo prazo, observamos outros motivos para a não adoção de boas práticas. Por exemplo, uma boa prática pode não trazer o ganho esperado em lucratividade, já que os efeitos variam entre diferentes setores de atuação. Portanto, a análise de viabilidade e retorno da adoção de determinada prática gerencial continua sendo um caso de análise particular para cada empresa.

Nas próximas seções, este Guia de Boas Práticas Gerenciais, possui como objetivo indicar quais práticas podem ser adotadas com maior potencial de resultado. Ressalta-se ser esta uma indicação de práticas a serem analisadas em cada contexto regional, em cada setor industrial e para cada empresa, pois constatam-se diferentes características regionais no Brasil que influenciam diretamente as decisões empresariais.

A **ABDI** já produziu amplo material com técnicas e ferramentas para a melhoria de plantas industriais e organizações industriais no Guia de Boas Práticas para a melhoria da produtividade na indústria (2019), com foco na gestão da produção.



Glossário

PRÁTICA 1

Meça tudo, monitore tudo

A primeira boa prática de gestão recomendada diz respeito a uma função essencial da gestão: monitorar as atividades e medir performance. Organizações que monitoram seus processos de manufatura, possuem objetivos definidos e medem performance de seus funcionários, são mais produtivas e alcançam maior sucesso. Esta boa prática recomenda que seja estabelecida uma rotina de monitoramento de todos os setores da empresa, em acordo com os indicadores estabelecidos.

PRÁTICA 2

Defina seus KPIs

A segunda boa prática de gestão recomendada alinha-se com a primeira em um sistema de monitoramento de desempenho. Os indicadores-chave de desempenho (*Key Performance Indicators* – KPI) são considerados relevantes para o alcance do sucesso da organização. Em meio a tantas informações coletadas e analisadas é necessário que o gestor concentre seus esforços na obtenção de resultados que ajudem a organização a progredir, e os KPIs são justamente isso: um conjunto de indicadores considerados chave para monitorar o desempenho da organização.

PRÁTICA 3

Defina seus OKRs

A terceira boa prática de gestão recomendada finaliza o sistema de monitoramento de desempenho da organização. Trata-se dos objetivos-chave de resultado (*Objective Key Results* – OKRs). O estabelecimento de objetivos organizacionais alinhados a resultados-chave tem o potencial de motivar e alinhar estratégia e operação, impedindo que esforço seja confundido com resultado. Os OKRs podem atuar em conjunto com os KPIs no sistema de monitoramento de performance.

PRÁTICA 4

Inteligência competitiva de mercado

A quarta boa prática de gestão diz respeito a como o ambiente externo afeta a organização. Atores externos podem ser indivíduos ou organizações com capacidade para provocar situações com impacto positivo ou negativo no desempenho da empresa. A identificação contínua desses fatores é função gerencial relevante para qualquer negócio. As fontes de informação são: estudos de mercado e de comportamento de consumo, regulamentações do setor de atuação da empresa, políticas públicas, parceiros e concorrentes.

PRÁTICA 5

Análise SWOT

A matriz de SWOT (do inglês *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* ou, em tradução livre, Forças-Fraquezas-Oportunidades-Ameaças - também conhecida como FOFA) é uma ferramenta de análise de ambiente interno e externo e conexão entre fatores de potencialização da empresa e necessidades de melhorias de fácil aplicação, sem a necessidade de recursos tecnológicos ou custos para sua utilização. A busca por informações e a análise destas informações são o principal insumo para esta ferramenta.

PRÁTICA 6

Análise PESTAL

A análise PESTAL (fatores Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambiental e Legal), diferentemente da boa prática anterior (Análise de SWOT), foca apenas no ambiente externo, sem avaliar forças e fraquezas da empresa. Com isso, a proposta é que se desenvolva uma análise mais completa e qualitativa do ambiente externo, com maior detalhamento e avaliação, para cada informação levantada, do potencial de impacto no negócio e da probabilidade de ocorrer (se realizar) o fenômeno estudado.

PRÁTICA 7

Avalie sua força de trabalho

Analisar em cada setor ou departamento da empresa quais são as necessidades de capacitação para momentos de crise e/ou situações de estabilidade política e socioeconômica é a sétima boa prática de gestão. Observe capacidades valiosas (que contribuem para aproveitar oportunidades ou impedir ameaças); capacitações raras (capacidade de reagir rapidamente a mudanças no ambiente externo e interno), e capacitações custosas de imitar (pessoas que dominam processos ou técnicas de difícil implantação).

PRÁTICA 8

Qualifique sua força de trabalho

Elaborar um plano de qualificação por tipo de capacidades (valiosas, raras, difíceis de imitar) para o curto e médio prazo. Uma capacidade valiosa é aquela importante, mas facilmente transferida para outro colaborador, por meio de algum treinamento. A capacidade rara exige como pré-requisito algum conhecimento específico, de um curso técnico em determinada área, por exemplo. Já a capacidade difícil de imitar está normalmente presente naquele(s) funcionário(s) que, além de possuir as capacidades anteriores, incorpora habilidades de liderança e comunicação com resultados positivos para a equipe.

PRÁTICA 9

Recompense sua força de trabalho

Há uma inclinação natural para que a gestão de mais alta hierarquia na empresa se concentre nos incentivos econômicos de alto escalão. Embora isto seja compreensível, é recomendável não negligenciar os incentivos concretos para os funcionários do nível operacional. Se a gestão espera que eles estejam realmente comprometidos com o sucesso de uma empresa, deve encontrar ideias criativas de incentivo em período de crise. Programas de recompensa onde os funcionários apresentam ideias para redução de custos e/ou aumento de produtividade, tendo em contrapartida benefícios financeiros ou não-financeiros, têm apresentado resultados positivos em diferentes organizações.

PRÁTICA 10

Adote uma comunicação aberta e transparente

Fornecer comunicação (*feedback*) construtiva de forma regular é uma competência essencial para gestores. A capacidade de fornecer feedback positivo ou para correção de rumo, de forma regular e útil aos funcionários, é fundamental para uma gestão eficaz. A gestão à vista pode ser implementada com afixação de informações importantes, quadro de metas, KPIs e OKRs etc., que sejam relevantes para os funcionários conhecerem. Da mesma forma, podem ser adotados mecanismos que permitam aos funcionários expressar suas opiniões e sugestões em um ambiente mais aberto à comunicação.

PRÁTICA 11

Permita que seus funcionários ajudem na solução dos problemas

Para Taichii Ohno, um dos criadores do sistema Toyota de produção, é na *Gemba* (chão de fábrica) que tudo acontece e não deveria ser diferente com as soluções de problemas. Os funcionários envolvidos no dia a dia dos processos e da linha de produção são essenciais para o desenvolvimento de soluções para os problemas identificados, cabendo à gestão permitir e criar formas de participação destes funcionários nas reuniões que determinam as soluções a serem implementadas.

PRÁTICA 12

Promova pelo desempenho

Promoção baseada na análise de desempenho, com critérios claros e objetivos definidos. Segundo estudos, um dos elementos que mais fragilizam a gestão organizacional é a adoção de critérios de relações pessoais, “tempo de casa” e outros critérios não baseados em desempenho para a realização de promoções de emprego. Essa boa prática de gestão recomenda que a empresa possua um sistema de promoções que permita que trabalhadores com desempenho excepcional cresçam rapidamente na estrutura organizacional como forma de atrair e manter talentos.

PRÁTICA 13

Gestão de riscos

Coletar e sintetizar informações dos ambientes externo e interno que podem trazer prejuízos ao negócio no curto e médio prazo. Mesmo em uma pequena empresa, o gestor pode monitorar os riscos para o negócio. Ao acessar informações públicas sobre novos concorrentes, fornecedores, novos produtos e serviços, o gestor pode identificar quais são as variáveis que trazem algum impacto negativo ou positivo para a sua operação.

PRÁTICA 15

Leve os dados para a sala da diretoria

Os gestores que atuam com decisões baseadas em dados possuem plantas com maior produtividade, enquanto aqueles que tomam decisões baseadas em instinto apresentam resultados menos expressivos. Os dados precisam ser levados para a sala da diretoria, como forma de influenciar as decisões a serem tomadas e não apenas servir de pano de fundo para relatórios de performance e apresentações coloridas.

PRÁTICA 14

Use os dados coletados para recalibrar os objetivos e metas

A função principal do monitoramento é descobrir variações no desempenho e mostrar a nova situação da empresa. Por ser contínuo, o processo de monitoramento destaca alterações nos resultados que podem passar despercebidas para os gestores. Em ambiente dinâmico e de crise não se deve ter um grande esforço de tempo. Focalize principalmente: compreensão do impacto das ações definidas no desempenho da empresa; identificação de possíveis problemas futuros; maior entendimento das tarefas e melhor relacionamento entre as equipes e com os clientes. Use os dados que estão sendo coletados no processo de monitoramento para checar se seus objetivos estão muito fáceis de serem alcançados e as metas estão sendo atingidas com certa facilidade e recalibre o sistema.



Guia de Boas Práticas de Gestão

Conforme já detalhado anteriormente, este guia se organiza em torno de cinco capítulos, cada um representa um objetivo para a gestão empresarial. Em cada capítulo são apresentadas as boas práticas referentes aquele objetivo, de forma a permitir a compreensão do contexto em que cada boa prática se insere e a conexão com os objetivos empresariais.

Sendo assim, o guia está organizado em cinco capítulos conforme descrito a seguir:

› Capítulo 1 – Estabelecer Metas de Performance em todo o Sistema de Produção

Boas práticas:

- Meça tudo, monitore tudo!
- Defina seus KPI's
- Defina seus OKR's

› Capítulo 2 – Monitorar Permanentemente o Ambiente Externo

Boas práticas:

- Inteligência competitiva de mercado
- Análise de SWOT
- Análise PEST (ou PESTAL)

› Capítulo 3 – Implementar Práticas de Recursos Humanos para Elevar os Resultados Organizacionais

Boas práticas:

- Avalie sua força de trabalho
- Qualifique sua força de trabalho
- Recompense sua força de trabalho

› Capítulo 4 – Promover o Comprometimento, a Criatividade e a Inovação no Ambiente de Trabalho

Boas práticas:

- Adote uma comunicação aberta e transparente
- Permita que seus funcionários ajudem na solução dos problemas
- Promova pelo desempenho

› Capítulo 5 – Implementar um Processo Decisório Baseado em Análise de Dados

Boas práticas:

- Gestão de riscos
- Use os dados coletados para recalibrar objetivos e metas
- Leve os dados para a sala da diretoria

CAPÍTULO

1 Estabelecer Metas de Performance em todo o Sistema de Produção

PRÁTICA 1

MEÇA TUDO, MONITORE TUDO!

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

A primeira boa prática de gestão recomendada diz respeito a uma função essencial da gestão: monitorar as atividades e medir performance. Os estudos do professor Nicholas Bloom, da Universidade de Stanford, indicam que as organizações que monitoram seus processos de manufatura, possuem objetivos definidos e medem performance de seus funcionários, são mais produtivas e alcançam maior sucesso. Neste sentido, essa boa prática recomenda que seja estabelecida uma rotina de monitoramento de todos os setores da empresa, em acordo com os indicadores estabelecidos.

COMO FUNCIONA?

A administração de empresas, enquanto ciência dedicada a realizar a gestão dos recursos diversos de uma organização, surgiu pela necessidade de melhor

organizar processos de produção e gerenciar performance. Segundo Chiavenato (2000), o surgimento da administração como ciência tinha como principal objetivo “aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho do operário”. A necessidade de se “fazer gestão” sobre os ativos empresariais surgiu após a revolução industrial e a produção industrial em escala, que levou a ganhos antes inimagináveis e trouxe consigo problemas na estruturação das empresas e no gerenciamento do desempenho das equipes de produção. Para Chiavenato (2000) “a necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações, no sentido de se obter o melhor rendimento possível dos recursos e fazer face à competição que se avolumavam entre as empresas” foi um fator decisivo para o estabelecimento da administração como abordagem científica.

Com o passar do tempo, diversos modelos de gerenciamento foram implementados nas empresas com maior ou menor grau de sucesso, mas sempre com o foco no monitoramento das atividades e da performance dos resultados. Para o professor Bloom, a adoção de práticas padronizadas de

gestão com medição de desempenho pode ser responsável por um aumento de até 20% na produtividade das plantas industriais. Este estudo sugere que as empresas geridas com objetivos definidos, processos produtivos organizados e medição de desempenho dos funcionários, crescem mais rapidamente, são mais lucrativas, mais inovadoras e tem mais chances de sobreviver no longo prazo.

Fica claro, portanto, a relação entre o monitoramento de indicadores e o sucesso das empresas. Porém, para conseguir obter resultados com monitoramento e medição do desempenho, é necessário que a empresa desenvolva e implemente um sistema de acompanhamento com uma rotina e indicadores definidos e comunicada a todos os funcionários. No guia de boas práticas de produção foi apresentada a metodologia denominada PDCA (do inglês *Plan-Do-Check-Act*), que sugere a adoção de uma rotina de planejamento, execução, monitoramento e ação (correção de rumos), a qual se repete em um ciclo infinito de iterações. “Meça tudo, monitore tudo” se alinha com esse conceito de implementar uma prática padronizada, com indicadores definidos e rotina de coleta, análise e discussão dos dados.

Desta forma, a recomendação para a implementação de um sistema de monitoramento pode ser estruturada seguindo alguns passos:

1. O que monitorar – A primeira questão a ser respondida para estruturar um sistema de monitoramento é definir o que deve ser monitorado. Para cada área da empresa existem medidas que são consideradas importantes e este deve ser o ponto de partida. No setor de vendas é importante saber o volume vendido no período, o ticket médio por cliente, os produtos mais vendidos, entre outros. O setor de produção considera importante saber o tempo takt, o fluxo de produção, o tempo de setup de máquinas, a quantidade produzida por período, entre outros. O setor de recursos humanos pode querer medir o absenteísmo, a produtividade por funcionário, a satisfação dos funcionários, os acidentes na operação, entre outros. Como pode ser percebido, cada setor tem suas necessidades e estas devem ser o ponto de partida. Cada área da empresa deve elencar quais são as informações que consideram mais importantes para gerenciar e seus respectivos indicadores. Para cada indicador é recomendado que seja desenvolvido o “quadro de detalhamento do indicador” conforme indicado no Quadro 1.

QUADRO 1 QUADRO DE DETALHAMENTO DO INDICADOR

Indicador:	Produtividade
Sigla:	Não tem
Fenômeno Medido:	Produção realizada por ocupado
Métrica (Fórmula):	Produção / Ocupado
Variáveis de Cálculo:	Produção e Ocupados
Descrição/Conceituação:	Medida de eficiência do fator trabalho, nos diferentes setores da empresa
Objetivo:	Analisar a dinâmica da produtividade da empresa a partir do desempenho dos diversos setores de atividade
Unidade de Medida	Valor expresso em mil Reais
Periodicidade:	Anual
Fontes de Informação:	Sistema de gestão (ERP), setor de recursos humanos, setor de produção
Polaridade:	Mais é melhor

Fonte: Elaborado pela FGV.

Os indicadores podem ser de três naturezas:

- **Indicadores de processo:** medem a eficiência na realização de uma tarefa, ou seja, se ela foi realizada como se espera. Os indicadores de processo medem se o que deve ser feito foi feito corretamente. Por exemplo: o tempo de setup de máquinas é um indicador de processo, pois mede se o operador está conseguindo realizar uma atividade conforme o planejado.

- **Indicadores de resultado:** medem a eficácia das atividades realizadas, ou seja, se a execução das tarefas conforme o planejado está gerando os resultados pretendidos. Na prática, o conjunto de indicadores de processo deve ajudar a atingir os indicadores de resultado. No exemplo do indicador do setup de máquinas, pode ser associado um indicador de resultado que é o tempo takt da produção. Caso os operadores estejam mantendo o tempo de setup de máquinas dentro do previsto, o tempo takt será atingido. Neste caso, se o gerente de operações estiver com problemas na manutenção do tempo takt ele deverá averiguar porque esse resultado não está sendo obtido e pode chegar à conclusão que o tempo de setup de máquinas está muito alto e tomar alguma medida gerencial para melhorar o indicador de processo e alcançar o indicador de resultado.

- **Indicadores de impacto:** medem a efetividade das atividades desenvolvidas, ou seja, se os resultados alcançados estão gerando os impactos previstos. No exemplo que se propôs, a manutenção do tempo takt deveria permitir a empresa planejar sua capacidade de atendimento a novos pedidos. Ou seja, dentro do planejamento da organização

pelo tempo takt estabelecido seria possível atender a uma quantidade “x” de pedidos, mas por alguma razão a empresa não tem atendido os prazos acordados com os clientes. Neste caso, a direção da empresa precisa investigar onde está o problema. Se o tempo takt estiver sendo cumprido, o problema não é na produção. Investigando mais, o gerente descobre que o tempo médio da expedição de pedidos está superior ao previsto (indicador de resultado do setor de expedição). Conversando com o supervisor da área, ele descobre que o tempo de processamento dos pedidos está muito alto (indicador de processo). Assim, pode tomar uma atitude gerencial e avaliar se foi suficiente para que o indicador de impacto seja regularizado.

Esta hierarquia de indicadores deve ser construída “de cima para baixo”, ou seja, primeiro deve-se pensar em quais indicadores de impacto a empresa deseja monitorar (normalmente não são muitos). A partir desses indicadores, deve-se criar os de resultado, que deverão ajudar a alcançar as metas dos indicadores de impacto, e, por fim, os de processo, que devem ajudar a alcançar as metas dos indicadores de resultado. Este conjunto de indicadores é o que deverá compor o sistema de monitoramento.

2. Quando monitorar – A definição de uma rotina é extremamente importante para o desenvolvimento de um sistema de monitoramento. É fundamental que todos os funcionários da empresa saibam com precisão quando ocorrerão as reuniões de monitoramento e qual seu papel no sistema. Para a estruturação da rotina de monitoramento também recomenda-se que as empresas, a depender de sua estrutura, observem uma hierarquia:

Indicadores de processo: normalmente os indicadores de processos são associados à realização das tarefas, então não é difícil imaginar que sejam monitorados diariamente pelo supervisor do setor. Sistemas de produção frequentemente usam relatórios diários para acompanhar como se deu a produção, eventos que ocorreram e prejudicaram o andamento das atividades e acompanhamento dos lotes de produtos produzidos. Cada empresa pode adotar seu próprio sistema, com espaço para o acompanhamento e o *feedback* aos funcionários. Uma empresa pode fazer o monitoramento diário das atividades e uma reunião semanal com a equipe para repassar como estão os indicadores do setor.

Indicadores de resultado: normalmente os indicadores de resultados possuem uma periodicidade maior que os indicadores de processo, ou seja, não é possível medir diariamente, às vezes é até difícil medir mensalmente. Portanto, os indicadores de resultado possuem uma periodicidade de monitoramento maior, podendo ser mensal ou trimestral, a depender dos indicadores construídos pela empresa. Esta reunião pode ocorrer em dois momentos: um primeiro o gerente/supervisor da área com os funcionários da área e um segundo onde o gerente/supervisor participa de uma reunião com os demais gerentes/supervisores e a diretoria para monitoramento dos indicadores de toda a empresa.

- **Indicadores de impacto:** estes indicadores possuem uma periodicidade ainda maior do que os indicadores de resultado e, portanto, devem possuir uma rotina de reuniões mais alargada. Normalmente os indicadores de impacto são avaliados uma ou duas vezes no ano, a depender das suas

características, e são extremamente importantes para realizar as correções de rumo da empresa, uma vez que estão relacionados com a eficácia (se a empresa está alcançando seus objetivos).

Para finalizar esta etapa, deve ser pensado em como a rotina será organizada, respondendo as perguntas seguintes:

- Quem coleta os dados durante a execução para a reunião de monitoramento?
- Quantos dias antes da reunião os dados são coletados?
- Quem organiza os dados e gera os documentos para a reunião de monitoramento?
- Quem tem acesso aos dados da reunião?
- Como será esse acesso (receberá um relatório impresso, uma apresentação no computador)?

3. Como monitorar - A coleta de informações para o monitoramento ocorre durante a execução das atividades cotidianas da empresa. Desta forma, os dados a serem avaliados estão sendo gerados diariamente. O terceiro passo para a implementação de um sistema de monitoramento eficaz é definir como será feito o acompanhamento. Esta etapa consiste em elaborar um roteiro para o momento da reunião. Quem participa? Quem expõe os dados? Qual o formato da exposição dos dados (planilhas impressas, apresentação no computador)? Como sugestão, uma reunião de monitoramento deve ser composta de três momentos:

- **Primeiro momento:** Supervisor/gerente da área inicia a reunião com a apresentação dos resultados do período e repassa cada um dos indicadores, sem interrupção para discussões.

- **Segundo momento:** Supervisor/gerente conduz uma discussão com os funcionários participantes sobre os indicadores, com foco naqueles que estejam com resultados abaixo do previsto. A discussão não deve focar em “quem é o culpado”, mas sim em “o que podemos fazer para melhorar”.

- **Terceiro momento:** todos os presentes definem as ações corretivas para o próximo período e registram todos os compromissos assumidos em uma ata que é assinada por todos e afixada em local visível a todos no setor.

4. Quem monitora – Apesar de parecer uma questão simples e trivial, a definição de quem deverá ser o responsável pelo monitoramento pode ter impactos profundos nos resultados da reunião. O que aconteceria se um diretor quisesse conduzir a reunião de monitoramento com os funcionários do chão-de-fábrica com quem ele raramente tem contato? Provavelmente nenhum dos funcionários estará à vontade para emitir opinião e sugestão de melhoria, muito menos para assumir erros e apontar dificuldades, pois existe uma clara desproporcionalidade de hierarquia. Neste sentido, recomenda-se que a pessoa a conduzir as reuniões de monitoramento seja alguém que acompanha o dia-a-dia do grupo que deverá ser monitorado. Neste caso supervisor/gerente para indicadores de processo e gerente/diretor para indicadores de resultado. Os indicadores de impacto devem ser tratados na diretoria/presidência da empresa.

5. Quais os instrumentos usados para monitorar – Quanto mais complexo o aparato utilizado para realizar o acompanhamento, mais difícil será estabelecer a rotina de reuniões para implementar o sistema de monitoramento. Portanto, recomenda-se que sejam utilizados os instrumentos que a empresa tenha mais familiaridade, de uma planilha impressa para ser distribuída a uma apresentação de computador ou com uso de relatórios do sistema de ERP (do inglês *Enterprise Resource Planning* – usualmente denominado “Sistema Integrado de Gestão Empresarial”) e recursos mais sofisticados de análise de dados. Sugere-se começar pelo mais simples e evoluir à medida que o sistema de monitoramento se tornar mais robusto. Sendo assim, para as primeiras reuniões, o supervisor/gerente pode orientar sua equipe de coleta de dados a consolidar tudo em uma apresentação de computador ou elaborar uma planilha com os indicadores, as metas e os resultados do período e entregar a cada um dos participantes. Ao final da reunião, as ações corretivas devem ser registradas em um arquivo de computador, impresso e assinado por todos.

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

Monitorar as atividades e medir desempenho é a atividade originária da administração. Segundo os estudos do professor Bloom, os CEOs (*Chief Executive Officer*) que realizam o gerenciamento baseando suas decisões em dados e monitoramento de desempenho ao invés do “instinto”, constroem organizações mais produtivas e com melhores resultados. Sendo assim, monitorar as atividades da empresa

e medir a performance de todos os setores é uma premissa básica de uma boa gestão. Em um artigo denominado *The land that lean manufacturing forgot?*, Bloom, Schweiger, Van Reenen (2012) analisam razões para a baixa produtividade das empresas localizadas em países em transição e um dos fatores apresentados é justamente a falta de padrões de gestão e rotinas estabelecidas. Segundo os pesquisadores, “muitos estudos sobre produtividade das empresas em países em transição, se referem à falta de habilidades de gestão apropriadas como uma possível explicação para a baixa produtividade em empresas estatais ou ex-estatais”.

As boas práticas de gestão são fundamentais para incrementar a produtividade em qualquer empresa e obter melhores resultados no médio e longo prazos.

PRÁTICA 2

DEFINA SEUS KPI'S

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

A segunda boa prática de gestão recomendada alinha-se com a primeira em um sistema de monitoramento de desempenho. Os indicadores-chave de desempenho – (*Key Performance Indicators* – KPI) são considerados relevantes para o alcance do sucesso da organização. Em meio a tantas informações coletadas e analisadas é necessário que o gestor concentre seus esforços na obtenção de resultados que ajudem a organização a progredir

e os KPIs são justamente isso: um conjunto de indicadores considerados chave para monitorar o desempenho da organização.

COMO FUNCIONA?

A definição dos indicadores-chave de performance (KPI's) é uma boa prática recomendada para auxiliar o gestor a monitorar sua empresa em meio a tantos indicadores que existem na operação de um negócio. Construir um quadro de indicadores, conforme apresentado na boa prática anterior, é uma tarefa bastante trabalhosa e que envolve toda a organização, uma vez que cada setor deverá construir seus indicadores de processo e de resultado e alguns indicadores de impacto deverão ser elaborados pela alta direção para complementar a hierarquia dos indicadores. Neste cenário, não é difícil que o conjunto de indicadores se torne demasiado extenso para ser monitorado “de perto” pela direção da empresa. Porém, é importante que existam indicadores para o monitoramento das atividades da empresa. Como fazer então?

A solução que tem sido frequentemente adotada é a seleção de indicadores considerados chave para medir o desempenho das atividades. Considerando o sistema de monitoramento é possível imaginar o seguinte contexto:

- Uma empresa tem 10 setores e cada setor elabora seu quadro de indicadores contendo, em média, 7 indicadores de processo e 3 de resultados. Com isso, a empresa passa a ter um conjunto de 100 indicadores para monitorar. É muita coisa!

- A direção da empresa seleciona então 2 indicadores de processo e 1 de resultado de cada setor, compondo um quadro de KPI's de 30 indicadores. Estes são os indicadores que serão monitorados pela direção da empresa.

- Os demais 70 indicadores continuarão a ser acompanhados pelas equipes de cada setor, em sua rotina de monitoramento.

Um outro cenário também pode ser imaginado para o uso de KPI's com informações intersetoriais, ou seja, com a montagem de indicadores que demandem informações geradas em mais de um setor. Neste caso, os KPI's seriam pensados e monitorados pela direção da empresa, coletando as informações dos setores responsáveis e gerando o dado para ser avaliado. Imagine o seguinte cenário:

- Uma empresa deseja adotar um KPI de rentabilidade média por produto/serviço vendido. A rentabilidade média é um indicador que precisa de informações de custos de produção (que estão no setor de produção), informações do valor unitário de venda e do total de vendas por produto/serviço (setor de vendas), informações sobre impostos e tarifas financeiras (setor financeiro/contábil), informações sobre despesas operacionais (setor administrativo). Neste caso, alguém precisa coletar todas as informações necessárias para o cálculo do KPI e fazer a conta.

- Cada setor, para facilitar, pode manter a informação como um indicador de processo ou de resultado. Neste exemplo, o setor de vendas pode manter como indicador de resultado o valor vendido de cada produto, de forma a cada período de análise já ter esse dado para repassar à diretoria que irá usar essa informação na formatação de seu

KPI. Assim, o sistema de monitoramento de indicadores funciona em consonância com a adoção dos KPI's.

A escolha dos KPI's deve ser muito bem pensada, pois é necessário que o indicador cumpra com alguns requisitos básicos:

- O indicador deve ser relevante para o negócio. Um indicador escolhido como KPI precisa ter uma relação direta com os objetivos da empresa e ajudar a organização a medir sua performance e o atingimento de seus objetivos.

- O indicador precisa permitir que a empresa faça monitoramentos em ciclos de tempo que sejam considerados adequados. Se um indicador pensado para ser KPI só pode ser avaliado a cada dois anos, por exemplo, não deveria ser adotado para a rotina de monitoramento, pois o resultado deste indicador vai refletir uma realidade que já mudou bastante desde a última vez que ele foi medido.

- Por fim, o indicador precisa medir exatamente o que se deseja alcançar. Pode parecer absurdo, mas muitas vezes se elaboram indicadores que não representam a grandeza que se quer monitorar. Por exemplo: uma empresa deseja medir o nível de satisfação de seus clientes e pensa em um KPI que seja gerado a partir de dados de devoluções de vendas e reclamações registradas no pós-vendas que gera uma classificação que varia de pouco satisfeito a muito satisfeito. O indicador seria extremamente complexo de ser calculado, demandando esforços de cálculos matemáticos e algoritmos de análise de dados e ao final teria uma informação gerada internamente, sem consultar a principal fonte, neste caso, o cliente. Seria muito mais fácil simplesmente perguntar ao cliente qual seu nível de satisfação ao final de cada venda.

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

A adoção de KPI's permite que a empresa selecione em meio a tantas informações relevantes para a operação de seus negócios, quais aquelas que estão mais relacionados com seus objetivos e, portanto, merecem uma atenção especial da gestão. Perceba que essa boa prática não recomenda que a empresa adote apenas um pequeno conjunto de indicadores para monitoramento de suas atividades, mas sim que escolha entre estes indicadores (ou pense em outros) que sejam capazes de traduzir aos gestores como a empresa está em relação aos seus objetivos principais de negócio.

Os KPI's são ferramentas extremamente poderosas para a manutenção de uma gestão padronizada e orientada a resultados, elementos considerados essenciais para o sucesso do negócio.

PRÁTICA 3

DEFINA SEUS OKR'S

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

Esta terceira boa prática de gestão foi desenvolvida por Andrew Grove, ex-CEO da Intel e popularizada pelo Google, que utilizou a metodologia como base para seu crescimento exponencial. Trata-se dos objetivos-chave de resultado (*Objective Key Results* – OKRs) que finalizam o sistema de monitoramento de desempenho da organização, estabelecendo os

objetivos organizacionais alinhados aos resultados-chave, com o potencial de motivar e alinhar estratégia e operação, impedindo que esforço seja confundido com resultado. Os OKRs podem atuar em conjunto com os KPIs no sistema de monitoramento de performance.

COMO FUNCIONA?

A metodologia de *Objective Key Results* (OKR) é creditada a John Doerr a partir de um treinamento realizado por Andy Grove quando era funcionário da Intel, denominado iMBOS (*Intel Management by Objectives*, ou Gerenciamento Intel por Objetivos). A metodologia ganhou destaque mundial a partir da adoção pelo Google, quando ainda era uma startup, recebendo investimento de uma empresa de capital de risco norte-americana. Esta metodologia guiou o Google para seu crescimento exponencial e suportou a gestão de rápido crescimento e mudanças constantes nos direcionamentos do negócio.

No prefácio do livro de Doerr (2018), denominado “Avalie o que importa: como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKR's”, Larry Page (co-fundador do Google) é enfático: “os OKR's nos ajudaram a crescer 10 vezes mais”. Nas palavras do próprio Doerr, OKR é “uma metodologia de gestão que ajuda a garantir que a empresa concentre esforços nas mesmas questões importantes em toda a organização”. Mais ainda, “os OKR's expõem os principais objetivos que você tem. Eles canalizam esforços e coordenação. Eles conectam diversas operações, emprestando propósito e unidade à toda organização”.

A metodologia de OKR tem por principal objetivo mobilizar toda a organização no atingimento dos resultados que são relevantes para a empresa. Por terem sido gerados e pensados em empresas de ambientes extremamente voláteis e sujeitos a crescimentos exponenciais que alteram substancialmente os objetivos, os OKR's atuam em períodos de tempo mais curtos, com ciclos de mensuração de resultados trimestrais, porém, nada impede que sejam adotados períodos mais longos para atingimento dos resultados.

Basicamente a metodologia propõe que sejam elencados os objetivos da empresa e, para cada objetivo, sejam definidos resultados que ajudem a quantificar este objetivo. Para Doerr (2018), “um objetivo é simplesmente O QUE deve ser alcançado”, ou seja, o que a empresa deseja enquanto negócio. Já os resultados-chave “estabelecem e monitoram o COMO chegamos ao objetivo”. Não existem limites para a quantidade de KR's associados aos objetivos, mas recomenda-se que não sejam muitos para não dificultar a mensuração (de 2 a 5 KR's por objetivo é considerado ideal).

Sendo assim, para estabelecer os OKR's poderia ser adotada a seguinte rotina:

1. Defina seus objetivos: os objetivos da empresa devem ser definidos levando em consideração o que é realmente significativo para o negócio. Eles devem ser elaborados como declarações do que se deseja, de forma clara e inspiradora, evitando qualquer interpretação equivocada. Segundo Doer (2018), “devem funcionar como uma vacina contra o pensamento confuso e a execução confusa”. Os objetivos devem ser pensados com um fator de tempo (em quanto tempo se pretende

alcançar esse objetivo) e é a base para o desenvolvimento dos resultados-chave que serão associados.

Para cada objetivo defina resultados-chave: A definição dos KR's deve seguir algumas recomendações:

a. Os KRs devem quantificar o objetivo. Normalmente o objetivo é uma declaração e os KRs quantificam o que se entende por objetivo alcançado. Caso os KR's sejam alcançados e não se considere que o objetivo foi alcançado, então o OKR foi mal planejado.

b. Os KRs precisam ser mensuráveis e quantificáveis, precisam ser específicos e limitados pelo tempo. A metodologia recomenda que se use o trimestre como referência para os KRs. Caso o Objetivo seja considerado anual, a cada trimestre deverão ser elaborados novos KRs que mantenham a empresa no caminho do atingimento do objetivo.

c. Os KRs precisam ser claros, ou são atingidos ou não são, não pode haver “área cinzenta” sujeita a interpretações e dúvidas. Ao final do período estabelecido (normalmente um trimestre) declara-se o KR cumprido ou não. Em caso de não ser cumprido deve ser avaliada a sua permanência para o próximo trimestre ou sua exclusão.

2. Defina a rotina de monitoramento: a metodologia preconiza a rotina de monitoramento trimestral, com atualização dos dados dos KRs semanalmente. Porém, cabe a cada empresa avaliar sua rotina de monitoramento, conforme apresentado na primeira boa prática deste guia.

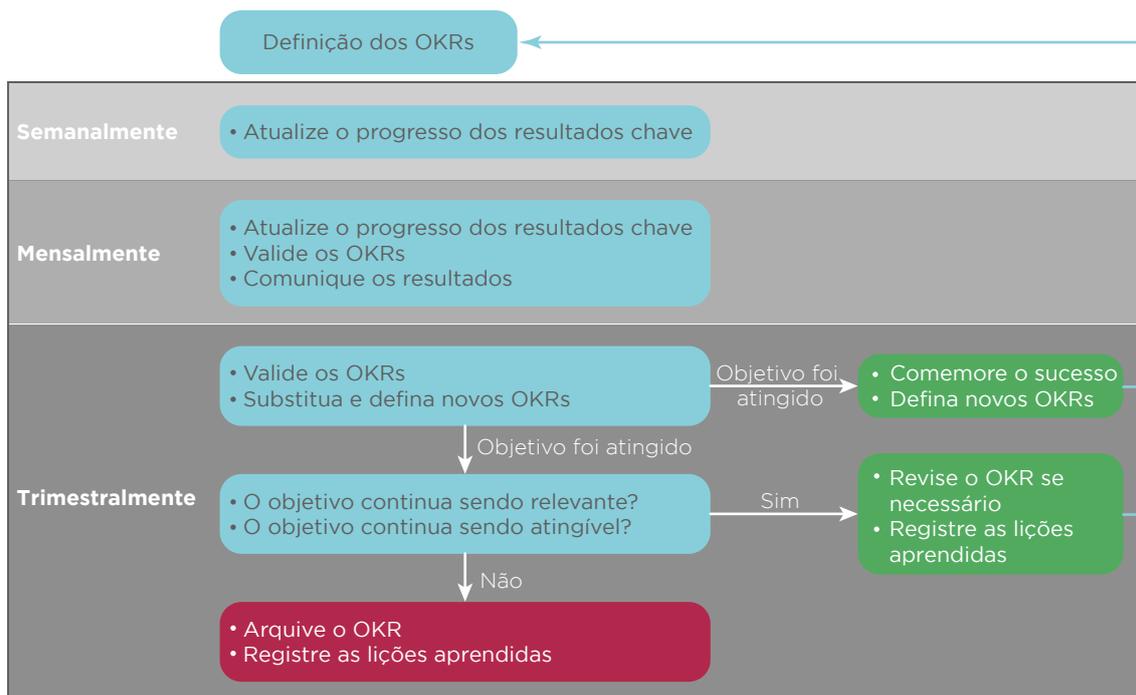
O modelo de OKR foi criado para ser flexível e conseguir ajudar organizações que precisam crescer rapidamente

ou mudar seus objetivos por qualquer razão. Além disso, a periodicidade menor na apuração dos resultados mantém a equipe engajada e permite a correção de rumos mais rapidamente, uma vez

que a recomendação é que os *reports* de andamento dos OKR's seja semanal.

A Figura 2 abaixo exemplifica o caminho a ser percorrido na construção dos OKRs.

FIGURA 2 CONSTRUÇÃO E MONITORAMENTO DE OKR



Fonte: Elaborado pela FGV.

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

OKR's são simples de serem implementados e possuem o poder de conectar a estratégia com a operação e alinhar os esforços de toda a empresa para alcançar o que realmente importa para o negócio. Para desenvolver o método, Doerr se inspirou nos estudos de Edwin

Locke, da segunda metade do século XX, segundo o qual "metas difíceis impulsionam o desempenho de forma mais eficaz do que metas fáceis. (...) metas específicas e difíceis produzem um nível mais alto de resultado do que as vagamente formuladas". Portanto a união entre objetivos e resultados de forma específica e bem estruturada tem o poder de aumentar os resultados do negócio e a produtividade de toda a operação.

CAPÍTULO

2 Monitorar Permanentemente o Ambiente Externo

PRÁTICA 4

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA DE MERCADO

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

A quarta boa prática de gestão diz respeito a como o ambiente externo afeta sua organização. Atores externos podem ser indivíduos ou organizações com capacidade para provocar situações com impacto positivo ou negativo no desempenho da sua empresa. A identificação contínua desses fatores é função gerencial relevante para qualquer negócio. As fontes de informação são: estudos de mercado e de comportamento de consumo, regulamentações do setor de atuação da empresa, políticas públicas, parceiros e concorrentes. Alguma lei em tramitação pode alterar seu mercado/produto/serviço? Como está o consumo de seu produto/serviço nos últimos meses e quais as tendências para os próximos meses? Algum fator econômico pode atrapalhar a demanda (a pandemia do COVID-19, por exemplo)? São perguntas que devem ser respondidas pela análise do macroambiente.

COMO FUNCIONA?

As pesquisas do professor Nicholas Bloom indicam que os ambientes de negócio mais competitivos, com a presença de empresas locais, nacionais e internacionais, são geralmente os que apresentam maiores níveis de práticas de gerenciamento maduras e conduzem à criação de empresas mais lucrativas, inovadoras e duradouras. Esta constatação parece ser respaldada pela observação de que ambientes que possuem menor concorrência exigem menos esforços de gestão para que as empresas alcancem vendas capazes de manter a operação em funcionamento. Em contrapartida, os ambientes de alta concorrência demandam empresas mais bem informadas sobre o mercado e com práticas de gestão padronizadas de alto nível, de forma a manter sua competitividade neste cenário.

Em qualquer um dos casos, o desenvolvimento de uma inteligência competitiva de mercado é fundamental para monitorar o ambiente de negócios e compreender de que forma o setor/segmento de atuação está sendo impactado por novos concorrentes, novos mercados consumidores, novos produtos substitutos ou novas tendências que possam mudar o ambiente da competição.

A inteligência competitiva de mercado tem se consolidado como não apenas uma ferramenta, mas uma área de negócios capaz de trazer informações cruciais para a definição das estratégias de negócio das empresas e ampliar a capacidade de análise de ambientes e cenários. Segundo Fuld (2007), “inteligência competitiva é usar informações de forma eficiente e tomar decisões com uma imagem menos do que perfeita. É ver claramente sua concorrência, compreender a estratégia e agir antecipadamente com esse conhecimento”. A inteligência competitiva de mercado tem por objetivo fornecer informações para a operação das empresas e formatação de estratégias. Para realizar esta tarefa é necessário desenvolver um método que permita monitorar as informações consideradas mais relevantes para o negócio e manter uma rotina de coleta e análise destas informações subsidiando a direção das empresas na tomada de decisões.

A metodologia proposta neste guia foi desenvolvida por Herring (1999) e é composta por uma matriz que apresenta as informações sobre área de monitoramento, tópicos-chave para inteligência (KITs do inglês *Key Topics of Intelligence*) e questões-chave de inteligência (KIQs do inglês *Key Questions of Intelligence*).

1. As áreas de monitoramento representam os grupos de informações a serem monitoradas. Normalmente se adotam como áreas de monitoramento os ambientes que precisam ser monitorados, como concorrência, governo, mercado, clientes, sociedade, entre outros;

2. Os KITs representam quais os tópicos que a inteligência de mercado deverá coletar informações para a área de monitoramento definida. São representados como problemas de negócios que devem ser pesquisados. Pode haver vários KITs para uma área de monitoramento; e

3. Os KIQs representam quais as questões fundamentais que a inteligência de mercado precisa responder. Para cada KIT pode existir mais de uma KIQ, de forma a ter todas as informações necessárias para o monitoramento da área selecionada.

O Quadro 2 abaixo apresenta um exemplo de matriz de inteligência de mercado para um dado negócio.



QUADRO 2 MATRIZ DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO

Área de Monitoramento	KITs	KIQs	Informação	Fonte
Concorrência	Preço dos produtos	Qual o preço praticado para cada produto ofertado?	Produtos; preço	Site das empresas
		O preço dos produtos varia nos canais de vendas?	Produtos; preço	Sites de revendedores, pesquisa de campo
		Qual a variação do preço dos produtos nos últimos 6 meses?	Produtos; preço	Anúncios dos produtos
	Principais clientes	Quem são os principais clientes?	Lista de clientes	Site da empresa, pesquisa de campo
		Quais os produtos ofertados por canal de venda?	Lista de canal de vendas, lista de produtos	Site da empresa, sites de canais de vendas, pesquisa de mercado
		Quais os clientes em comum com nossa empresa?	Lista de clientes concorrente, lista de clientes nossa empresa	Site das empresas, setor de vendas de nossa empresa
	Mix de produtos	Quais os produtos ofertados pela empresa?	Produtos ofertados	Site das empresas
		Quais os argumentos de venda por cada produto?	Atributos por produto	Site das empresas, anúncios de vendas
		Quais os próximos lançamentos anunciados?	Produtos anunciados	Site das empresas, pesquisa de mercado
	Oferta de serviços	As empresas concorrentes possuem serviço como linha de negócio?	Serviços anunciados	Site das empresas, pesquisa de mercado
		Quais os serviços oferecidos?	Lista de serviços ofertados	Site das empresas, pesquisa de mercado
		Qual o preço dos serviços cobrado?	Lista de serviços ofertados, Preço	Site das empresas, pesquisa de mercado

Fonte: Elaborado pela FGV.



As áreas de monitoramento podem ser incluídas na mesma planilha, seguindo-se umas às outras. Neste exemplo, abaixo da área de monitoramento “Concorrência”, poderia iniciar a área de monitoramento “Governo” ou “Mercado”, ou qualquer outra área, que teria então seus KITs e seus KIQs.

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

A inteligência competitiva de mercado é uma ferramenta extremamente importante para manter a empresa informada sobre o que realmente importa ao seu negócio. A superprodução de informações atualmente e o acesso a elas através da internet tem tornado cada vez mais difícil a tarefa de analisar dados e compreender o que realmente é importante para a tomada de decisão de um negócio. A metodologia de inteligência competitiva de mercado ajuda na identificação das informações realmente importantes, diminui o tempo de coleta destas informações, possibilitando maior tempo para se dedicar à análise dos dados e discussão das ações estratégicas da empresa.

À medida que a empresa se torna mais madura na rotina de uma metodologia de inteligência competitiva de mercado é possível integrar esta metodologia com o sistema de monitoramento de desempenho, criando KITs e KIQs para analisar os resultados do negócio e avaliar como os concorrentes estão avançando neste mesmo segmento.

PRÁTICA 5

ANÁLISE DE SWOT

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

A quinta boa prática é uma ferramenta bastante utilizada e conhecida pela sua simplicidade e poder de análise, o que a faz uma excelente aliada da gestão das empresas. A análise de SWOT (do inglês *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* ou em tradução livre Forças-Fraquezas-Oportunidades-Ameaças), também conhecida como FOFA, é uma ferramenta de análise de ambiente interno e externo e conexão entre fatores de potencialização da empresa e necessidades de melhorias de fácil aplicação, sem grandes demandas por recursos tecnológicos ou custos para sua utilização. A busca por informações e a análise delas são o principal insumo para esta ferramenta.

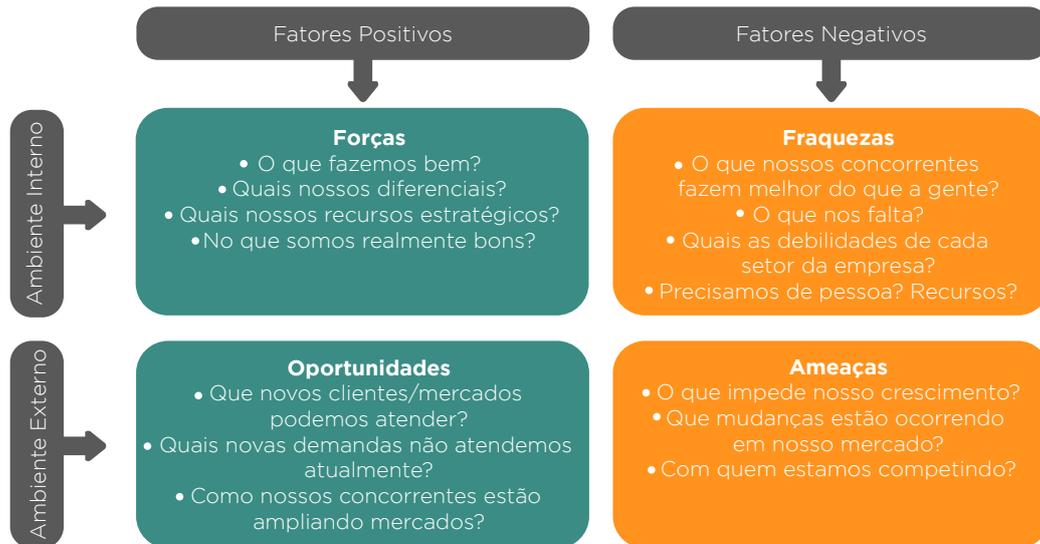
COMO FUNCIONA?

A análise de SWOT é uma das ferramentas mais conhecidas para a realização de levantamento de informações para subsidiar planejamento estratégico e tomada de decisão. A simplicidade no uso da ferramenta e a facilidade de se realizar a atividade, praticamente sem uso de nenhum recurso instrucional ou audiovisual, tornaram esta prática comum e rotineira na agenda de empresas ao redor do mundo. Porém, justamente por se tratar

de uma ferramenta simples e de fácil aplicação, não raramente, é subestimada pelos gestores, que terminam por não fazer o seu uso adequado e, com isso, não produzir os resultados que se esperam da aplicação da análise de SWOT.

Inicialmente é preciso entender a construção da matriz que avaliará os pontos forte, fracos, ameaças e oportunidades. A Figura 3 apresenta as informações.

FIGURA 3 MATRIZ DE SWOT



Fonte: Elaborado pela FGV.

A elaboração da matriz de SWOT deve ser conduzida com cuidado e atenção. Alguns aspectos que devem ser levados em consideração:

- **Quantidade de pessoas por sessão:**

Normalmente a construção da Matriz de SWOT é um processo que deve ser conduzido de forma participativa, com a maior quantidade de pessoas possível, de forma a angariar várias visões, pontos de vista, opiniões e informações. Porém, não é recomendável que as sessões sejam conduzidas com mais de 10 pessoas, na verdade o ideal é que o grupo tenha entre 5 e 10 pessoas. Caso a empresa deseje realizar o levantamento de informações com mais pessoas do que essa recomendação, o melhor é que sejam realizadas várias sessões com

públicos distintos. Uma opção é realizar sessões por setor e depois consolidar todas as informações. Outra opção seria realizar sessões com públicos de setores diferentes de forma a manter a heterogeneidade dos participantes e potencializar as informações levantadas. A decisão é do gestor, podendo ser realizadas quantas sessões se considere necessárias para ter uma avaliação consistente dos ambientes externo e interno.

- **Quem deve participar das sessões:**

Assim como as recomendações da metodologia Lean, segundo a qual os problemas da empresa devem ser tratados na *gemba* (chão-de-fábrica), recomenda-se que funcionários de todos os níveis hierárquicos sejam envolvidos

no processo de construção da Análise de SWOT, pois todos têm algo a agregar e visão de partes do negócio que muitas vezes não são capturadas pelos gestores. A empresa deverá analisar, pela sua cultura organizacional, a melhor forma de envolver a todos na construção da análise de SWOT, mas é importante que não apenas os gestores sejam envolvidos nesse processo, causando uma enorme possibilidade de análise míope, sem enxergar aspectos “óbvios” que não fazem parte do cotidiano destes gestores.

- **Cuidado com o efeito HIPPO:** O termo HIPPO é um acrônimo utilizado para representar o peso das opiniões das pessoas de maior nível hierárquico, deriva do inglês *highest paid person's opinion*, ou “opinião da pessoa mais bem paga”. Esta situação demanda sempre cuidados com a seleção do grupo que será envolvido na construção da análise, uma vez que, normalmente, o grupo tem a tendência a não discordar publicamente dos seus superiores. Por isso, normalmente, a opinião da pessoa mais bem paga prevalece, mesmo que não seja uma opinião compartilhada pelo grupo. Essa situação pode ser evitada se os grupos que forem formados para a análise de SWOT forem do mesmo nível hierárquico ou se a cultura da organização permite que se opine abertamente sem reprimendas. Porém, é sempre bom ter em mente que a opinião da pessoa mais bem paga pode ser um potencial desagregador no processo de construção da análise SWOT.

- **Preparação da reunião:** a preparação de uma sessão para construção da Matriz de SWOT basicamente deve se preocupar com o local a ser realizado e os itens necessários para o trabalho:

- O local deve ser confortável e arejado. Por se tratar de um exercício

mental, que envolve raciocínio e discussão, deve ser pensado em um local silencioso, sem interferência de pessoas externas à sessão e com mobilidade para os móveis e equipamentos. Sendo assim, devem ser evitados salas e auditórios em formatos de anfiteatro ou que possuam cadeiras fixas e enfileiradas.

- Em relação aos itens a serem usados, é necessário disponibilizar material para escrever e local onde serão afixadas as opiniões. Não existem regras, podem ser utilizados blocos autoadesivos, papel com fita para pregar em um quadro ou parede, e até mesmo computadores para se escrever as opiniões e um projetor para realizar a discussão. O importante é que as pessoas possam registrar suas opiniões em algum lugar e depois apresentá-las para o restante do grupo.

- **Condução da reunião:** Também não há regras na condução da reunião. Apenas recomenda-se que uma pessoa (ou mais de uma a depender do tamanho do grupo) seja encarregado de fazer a facilitação, ou seja, se encarregue de explicar o trabalho a ser realizado, organize as informações que serão repassadas pelos participantes, tire as dúvidas e ao final da sessão, faça a compilação de tudo o que foi tratado na reunião. De forma a organizar o entendimento, recomendamos que a reunião seja conduzida em cinco momentos:

- **1º momento:** apresentação da metodologia e explicação da reunião – a pessoa responsável pela condução da sessão deve apresentar a metodologia, explicar a razão de se estar construindo a análise de SWOT e como quais os momentos que a sessão terá.

- **2º momento:** opinião individual – Neste primeiro momento se recomenda que seja dado aos participantes um

tempo para organizar suas ideias e preencher individualmente, qual sua opinião sobre os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da empresa.

- **3º momento:** *brainstorming* do grupo – após cada um, individualmente, preencher sua opinião e afixar no local indicado, o terceiro momento é a realização de um brainstorming coletivo, todos devem analisar as opiniões afixadas por todos e tentar ampliar a discussão sobre os pontos que foram levantados, sem fazer juízo de valor das opiniões apresentadas.

- **4º momento:** discussão em grupo – neste momento o facilitador deve conduzir uma discussão ponto a ponto das opiniões que foram elencadas e tentar compreender aspectos qualitativos do que está posto. Caso surjam novos elementos devem ser adicionados ao quadro, caso o grupo julgue que alguma opinião afixada não procede, deve ser excluído do quadro.

- **5º momento:** fechamento – após as discussões e o grupo consolidar as opiniões em uma versão final do quadro de SWOT, o facilitador deve agradecer a todos e encerrar o encontro. Após o encerramento, o facilitador deve consolidar todas as opiniões e juntar com os demais resultados das outras sessões, caso existam.

Uma vez elaborada a matriz de SWOT, deve ser realizada a análise das informações que foram identificadas e organizadas as estratégias para a tomada de decisão. Frequentemente esta etapa é negligenciada pelos gestores, que acreditam que simplesmente

colocar no papel os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades já é uso suficiente da ferramenta. Porém, esta é a etapa mais valiosa e que pode contribuir mais com o desenvolvimento das estratégias de negócios.

Após a consolidação das informações deve ser realizada uma análise combinada do ambiente interno com o ambiente externo. Ao final da consolidação das informações das sessões devem ser analisados os quatro quadrantes da matriz e verificar: a empresa possui mais pontos fortes ou mais pontos fracos? Existem mais ameaças ou mais oportunidades? A análise combinada pode gerar quatro cenários que serão essenciais na construção do planejamento estratégico, os quais são apresentados na Figura 4.

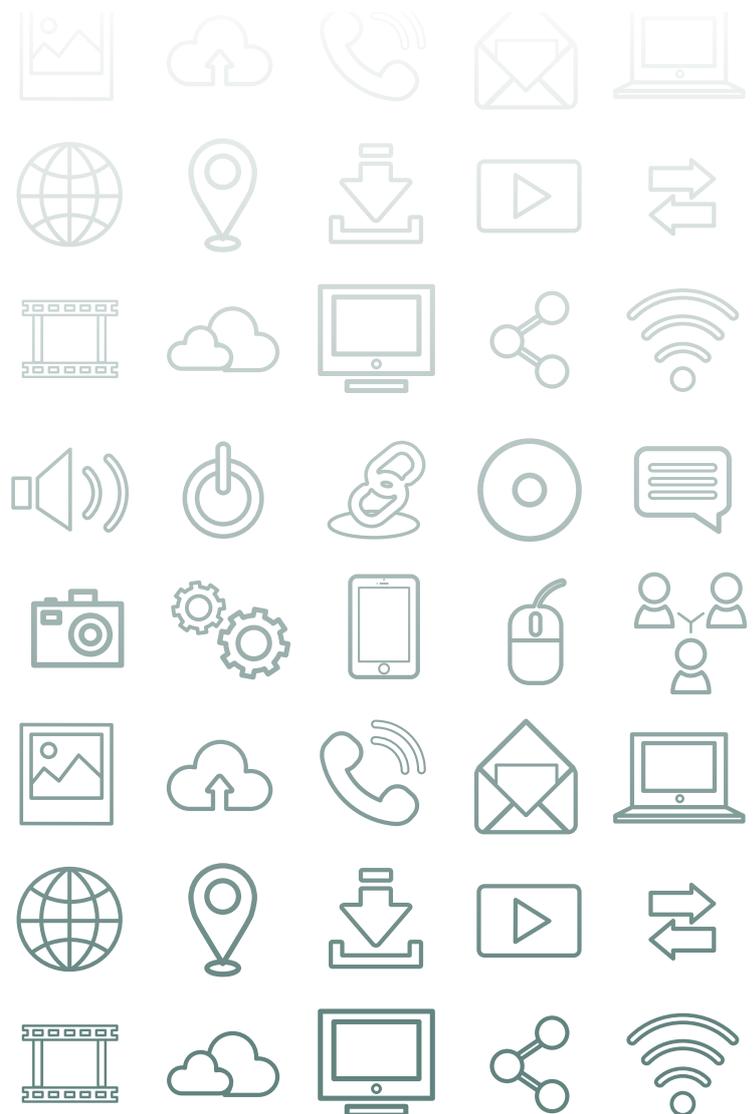


FIGURA 4 ANÁLISE SWOT



Fonte: Elaborado pela FGV.

- Caso a empresa tenha mais pontos fortes e mais oportunidades listadas na matriz, o cenário que se apresenta é o de “Desenvolvimento”. Neste cenário a empresa tem grandes possibilidades de utilizar melhor suas fortalezas para crescer e capitalizar seus ganhos. Este é um cenário extremamente positivo.

- O segundo cenário possível é o de “Manutenção”, no qual a empresa possui mais pontos fortes e ameaças listadas em sua matriz. Nesse caso, percebe-se que o mercado pode estar passando por uma mudança e os pontos fortes da empresa precisam ser analisados em função do que se imagina que vá acontecer e de que forma podem ser utilizados para minimizar os efeitos das ameaças em potencial. A criação de planos de contingência para o caso das ameaças se concretizarem é extremamente recomendável.

- O terceiro cenário é conhecido como “Crescimento” e ocorre quando a matriz apresenta mais itens preenchidos nos pontos fracos e nas oportunidades. Neste cenário a empresa verifica a necessidade de se aperfeiçoar para aproveitar as oportunidades identificadas. Este cenário demanda

ações rápidas por parte da empresa, pois já se vislumbra uma quebra em sua operação caso não sejam implementadas medidas de aperfeiçoamento.

- O quarto e último cenário é o de “Sobrevivência”. Este é o pior cenário para a empresa, onde predominam pontos fracos e ameaças. Para este cenário devem ser analisadas as possibilidades de ações corretivas que recuperem os pontos fracos em consonância com as ameaças detectadas. Por se tratar de um cenário extremamente desfavorável, é possível que a empresa precise eliminar algumas atividades (produtos, linhas de serviço ou até mesmo mercados) e focar na reestruturação do que se considera estratégico.

O confrontamento dos itens do ambiente externo com os do ambiente interno deve analisar de que forma os pontos fracos e fortes podem influenciar ou ser influenciados pelas ameaças e oportunidades. Esta etapa final deve ser realizada pela diretoria da empresa e pessoas que estarão envolvidas na tomada de decisão e construção do planejamento estratégico.

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

A análise de SWOT é uma boa prática estabelecida há bastante tempo na agenda de gestores, porém, o seu potencial é subestimado e muitas vezes a metodologia não é corretamente utilizada, o que pode tornar seu uso inócua e até mesmo atrapalhar, ao invés de ajudar, a empresa na construção de estratégias de mercado e tomada de decisão. Desta forma, a inclusão desta ferramenta de gestão neste guia procurou apresentar sua aplicação na integralidade e propiciar o conhecimento de sua aplicação.

Os benefícios com a aplicação correta da Análise de SWOT podem ser resumidos em:

- Melhor conhecimento dos aspectos empresariais que influenciam nos resultados do seu negócio;
- Análise de ambiente externo e interno de forma simples e prática;
- Identificação dos pontos chave que devem ser explorados e ajudar na definição de prioridades de atuação; e
- Orientação das decisões estratégicas que definirão as ações da empresa para o crescimento do negócio.

PRÁTICA 6

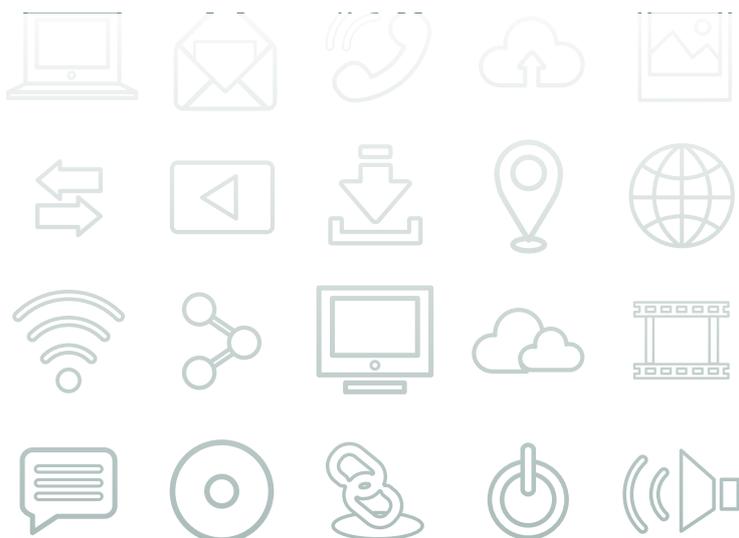
ANÁLISE PEST (OU PESTAL)

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

A sexta boa prática pode ser realizada individualmente ou como complemento à Análise de SWOT após a identificação dos principais fatores externos que influenciam na atividade da empresa. A análise PESTAL (acrônimo para fatores Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambiental e Legal), diferentemente da boa prática anterior (Análise de SWOT), foca apenas no ambiente externo, sem avaliar forças e fraquezas da empresa. Com isso a proposta é que se desenvolva uma análise mais completa e qualitativa do ambiente externo, com maior detalhe de informações e avaliação, para cada informação levantada, do potencial de impacto no negócio e da probabilidade de ocorrer (se realizar) o fenômeno estudado.

COMO FUNCIONA?

Conforme apresentado na boa prática anterior, a análise de SWOT realiza uma análise do ambiente interno e do ambiente externo, porém de forma mais superficial, dando mais destaque aos pontos que podem trazer impactos (positivos ou negativos) mais diretos à organização. Já a análise de PESTAL pretende realizar uma análise do ambiente externo mais detalhada, a partir da avaliação dos fatores relacionados aos fatores **Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal** nos ambientes (mercados) em que a empresa atua.



A análise de PESTAL é muito utilizada quando da elaboração de planejamentos estratégicos, reformulação de estratégias ou mesmo lançamento de novos produtos ou abertura de novos mercados de atuação. Os fatores analisados na metodologia devem ser considerados como itens de monitoramento de um ambiente dinâmico, em constante movimentação e mudanças, portanto é uma análise que requer atualização rotineira e monitoramento dos fenômenos identificados.

- **Fatores Políticos:** Os elementos que devem ser considerados na análise desses fatores envolvem as decisões dos governos (federal, estaduais e municipais) que podem impactar o ambiente de negócios da empresa. Desde a análise do plano diretor do município para a instalação de uma planta industrial (é preciso verificar o zoneamento da cidade para saber se é permitido instalar esse empreendimento no local onde se pretende) até a aprovação de novos impostos e taxas que podem incidir diretamente na produção e nos custos da empresa. Aspectos como política fiscal, política trabalhista, política ambiental, incentivos governamentais, projetos de lei que impactem no seu ambiente de negócios, entre outros, devem ser monitorados;

- **Fatores Econômicos:** os elementos a serem considerados nos fatores econômicos envolvem todas as variáveis da macro e da microeconomia, como as perspectivas de crescimento econômico, avaliação do ambiente econômico (expansão ou recessão), taxas de juros praticadas, tendências de comportamento das taxas de juros básicas da economia, taxas de câmbio (sobretudo se a empresa trabalha com importação e exportação), previsões sobre inflação e comportamento dos

preços no médio e longo prazos. Os fatores econômicos impactam diretamente tanto os custos de produção quanto a disposição dos consumidores a comprar. Em períodos de recessão e crise econômica a tendência é de menores taxas de crescimento e menor disposição de consumo por parte dos clientes. Em momentos de crescimento econômico, o otimismo se espalha pelo mercado e as compras aumentam;

- **Fatores Sociais:** os fatores sociais são determinantes na demanda e na aceitação dos produtos/serviços. Aspectos como comportamento, gostos, cultura local, modas e estilo de vida são altamente influenciadores na decisão de compras. Estes elementos precisam ser analisados em estreita relação com o produto/serviço/mercado a ser trabalhado para a empresa compreender de que forma se posicionar e aumentar suas vendas. As análises precisam refletir o que a empresa busca: expansão de mercados (analisar todos os aspectos do mercado a ser expandido), ampliação do mix de produtos/serviços (analisar os aspectos da sociedade e a relação com esse produto/serviço, como os clientes compram hoje? O que eles compram e como usam? Com que frequência compram e como os concorrentes se posicionam, etc.), posicionamento atual da marca (como somos percebidos? Que fatores são destacados e que fatores são criticados? Como nossos concorrentes se diferenciam de nós? Como podemos oferecer um produto/serviço melhor? Que modas e estilos podem influenciar um aumento de nossas vendas? etc.);

- **Fatores Tecnológicos:** A tecnologia tem tido um papel fundamental nos negócios ao longo dos últimos 30 anos e mais aceleradamente, nos últimos 15 anos com a transformação digital que tem modificado as tendências

de consumo de produtos/serviços e modificado a concorrência em formatos antes inexplorados. Os fatores tecnológicos a serem observados envolvem desde aspectos relacionados a novas tecnologias e melhorias em máquinas, equipamentos, ferramentas e dispositivos até aspectos relacionados a novos modelos de negócios, com uso de tecnologia como vantagem competitiva e inovação. Também devem ser considerados os aspectos de investimentos em P&D, automação e possibilidades de mudanças no ambiente tecnológico dos mercados. Ademais, o impacto da tecnologia nos negócios tem sido crescente, com soluções que modificam o processo produtivo, a relação com clientes, o gerenciamento dos estoques, a logística, vendas e pós-vendas, modelos de negócios e outros aspectos que se não forem considerados podem levar a falhas na construção da análise;

- **Fatores Ambientais:** os aspectos ambientais estão cada vez mais ganhando importância em função das mudanças sociais que tem afetado as organizações. A preocupação com o meio ambiente, relações de consumo consciente e produtos mais naturais, com menor uso de ingredientes sintéticos e processados, testes em animais entre outras questões, estão se tornando pontos estratégicos no posicionamento de empresas frente aos mercados de consumo cada vez mais exigentes e ambientalmente preocupados. Sustentabilidade da cadeia de suprimentos, redução de perdas, tratamento de resíduos industriais, preocupação com embalagens recicláveis ou de segundo uso devem ser analisadas. Em algumas atividades, o meio ambiente influencia diretamente o desenvolvimento da operação dos negócios, como o caso do turismo e

da agricultura, que precisam analisar aspectos mais técnicos do clima, da região onde a atividade será desenvolvida; e

- **Fatores Legais:** os aspectos a serem levados em consideração relacionados ao ambiente legal são as normas e regulamentos que disciplinam o setor e o mercado onde se atua. Cada país, estado e município tem suas próprias regras para o desenvolvimento dos negócios e cada setor apresenta aspectos particulares sobre regramento de atividades. Substâncias permitidas e proibidas variam de acordo com a região. Práticas de negócios permitidas em alguns países são proibidas em outros, regras de funcionamento e disciplinamento de vendas podem variar para cada mercado de atuação da empresa. É preciso que o ambiente legal seja mapeado para cada produto e mercado onde a empresa atua ou pretende atuar. As leis de concorrência, defesa do consumidor, direitos e práticas trabalhistas, saúde e segurança (inclusive alimentar), tratamento de resíduos e dejetos de produção, entre outros aspectos, possuem particularidades de setor a setor e de mercado a mercado.

Mais recentemente, a análise de PESTAL foi incrementada com a inclusão de dois aspectos que têm crescido em importância: demografia e ética.

- **Fatores Demográficos:** os fatores demográficos indicam aspectos relacionados a informações das populações dos mercados em que a empresa atua/pretende atuar. Informações como densidade demográfica, população, predominância de sexo, faixa etária das pessoas que residem na localidade, principais ocupações, composição das famílias e demais dados relacionados a como

as pessoas que residem na localidade são caracterizadas. Estas informações são essenciais para compreender a dinâmica do mercado, uma vez que este é formado por pessoas e são elas que irão comprar os produtos/serviços da empresa; e

- **Fatores Éticos:** por fim, os aspectos éticos estão cada vez mais no centro das discussões e são capazes de catapultar ou enterrar uma marca. O ativismo dos consumidores tem sido um fator cada vez mais levado em consideração pelas empresas na hora de determinar seus posicionamentos de mercado e a ética nas relações (de consumo, de trabalho, interpessoais, em todas as relações) é um atributo cada vez mais observado pelos consumidores. Boicotes a marcas que terceirizam produção em países que utilizam mão de obra escrava ou regimes de quase escravidão e trabalho infantil já derrubaram grandes marcas internacionais e cada vez mais, com as redes sociais distribuindo informações, os consumidores observam e cobram de suas marcas preferidas posicionamento frente a temas éticos.

Frequentemente a análise de PESTAL é utilizada como ponto de partida para a análise de SWOT por conduzir uma análise de ambiente externo detalhada e identificar elementos que podem impactar nos negócios. Após a análise de PESTAL pode ser complementado com a análise de ambiente interno e assim formatar uma matriz de SWOT. A análise de PESTAL pode ser também o ponto de partida para a estruturação de um trabalho de inteligência competitiva de mercado, adotando cada um dos fatores (Político, Econômico, Social, Tecnológico,

Ambiental e Legal) como ambiente de monitoramento e os pontos identificados em cada um destes fatores se tornam KITS ou KIJs a depender do seu nível de detalhamento.

Desta forma, é uma boa prática extremamente versátil e recomendada. Da mesma forma que a Análise de SWOT não demanda muitos recursos e aparatos para sua realização, mas por se propor a realizar uma análise de ambiente mais aprofundada, recomenda-se que exista um trabalho de coleta de informações sobre cada um dos fatores a serem analisados.

Esta coleta de informações pode acontecer pela internet, publicações especializadas, pesquisas de mercado compradas pela empresa, artigos acadêmicos publicados, entre outras fontes. O importante é que cada fator seja bastante explorado e pesquisado, de forma a levantar o máximo de informações sobre o ambiente que se está pesquisando.

Todas essas informações devem então ser tratadas previamente por uma equipe que irá verificar o grau de impacto potencial nos negócios da empresa e estabelecer a classificação de cada variável identificada.

Somente após esse trabalho prévio, recomenda-se a realização das sessões de discussão para coleta das impressões e opiniões dos participantes. As sessões de discussão podem seguir as mesmas recomendações já realizadas para a Análise de SWOT.

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

A análise de PESTAL é uma ferramenta simples, de fácil aplicação e pode gerar muitas informações e insights para o posicionamento do negócio no desenvolvimento de uma imagem institucional, de novos produtos ou mesmo na abordagem de pesquisa para novos mercados. É bastante útil por fornecer informações mais aprofundadas do que as que normalmente são capturadas na análise de SWOT e podem servir de base para essa e também para a estruturação de uma operação de inteligência competitiva de mercado.

Apesar de simples, é uma análise bastante abrangente, realizada com informações disponíveis e relativamente baixo custo. Também podem ser agregadas informações de pesquisas internas ou outros estudos contratados pela empresa, caso existam. Sendo assim, é bastante flexível e democrática.

CAPÍTULO

3 Implementar Práticas de Recursos Humanos para Elevar os Resultados Organizacionais

PRÁTICA 7

AVALIE SUA FORÇA DE TRABALHO

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

Analisar em cada setor ou departamento da empresa quais são as necessidades de capacitação necessárias para momentos de crise e/ou situações de estabilidade política e socioeconômica. Observe capacidades valiosas (contribuem para aproveitar oportunidades ou impedir ameaças); capacitações raras (capacidade de reagir rapidamente a mudanças no ambiente externo e interno), e capacitações custosas de imitar (pessoas que dominam processos ou técnicas de difícil implantação). Ao final deste processo, estabelecer as métricas que serão utilizadas para medir o desempenho de sua força de trabalho é fundamental para que todos saibam como serão avaliados e que resultados precisam gerar para a empresa.

COMO FUNCIONA?

Avaliar o desempenho da equipe de trabalho é uma das principais funções de uma gestão eficiente. Segundo os estudos do professor Bloom, “tradicionalmente, os estudos de economia do trabalho focam no mercado de trabalho ao invés de olhar dentro da caixa preta das empresas. (...) isto tem mudado ao longo das últimas duas décadas, Gestão de Recursos Humanos (GRH) é agora um importante campo de estudo da economia do trabalho”. Esta renovação dos estudos da GRH tem demonstrado que não apenas as questões relacionadas a gratificações monetárias são capazes de aumentar a produtividade, mas também questões organizacionais, como a construção de equipes autogerenciadas, abertura para feedback sobre o desempenho, rotação de trabalho, reuniões regulares e treinamento para desenvolvimento profissional, têm demonstrado ao longo dos anos uma alta capacidade de incremento na produtividade das empresas.

Os primeiros estudos que tornaram a administração de empresas uma ciência própria, foram realizados pelo engenheiro Friedrich Taylor, que desenvolveu o “Estudo de Tempos e Movimentos”. Segundo Chiavenato (2000), “Taylor começou por baixo, junto com os operários no nível de execução, efetuando um paciente trabalho de análise das tarefas de cada operário, decompondo os seus movimentos e processos de trabalho, aperfeiçoando-os e racionalizando-os”. Desde o início do século XX, avaliar o desempenho da força de trabalho e analisar de que forma a produtividade pode ser aumentada através da melhor alocação dos recursos humanos é uma preocupação da gestão de empresas.

Os estudos do professor Bloom, realizados mais de 100 anos após as observações de Taylor, reforçam que “existe uma correlação extremamente forte entre uma gestão bem estruturada e a produtividade”². Sendo assim, avaliar a equipe deve ser uma função permanente de uma boa gestão.

A boa prática consiste na avaliação da sua força de trabalho e no desenvolvimento de indicadores de performance que permitam avaliar se a equipe tem apresentado um bom desempenho. Esses indicadores precisam ser levados em consideração para a construção de planos de remuneração extra, bonificação, promoções e demais incentivos que sejam destinados às equipes de trabalho.

Cada empresa possui sua própria cultura e forma de realizar o levantamento das necessidades de qualificação e a avaliação das equipes. Alguns métodos são mais conhecidos, como a avaliação 360º ou a avaliação por desempenho de competências (CHA – Conhecimento,

Habilidades e Atitude), até mesmo a avaliação de metas e resultados pactuados. De uma forma em geral, essa boa prática recomenda que se adote um mecanismo que seja mais adequado à cultura organizacional e às rotinas operacionais. Por exemplo, uma empresa que incentiva a comunicação ativa dos funcionários e é aberta para os *feedbacks* e opiniões dos funcionários pode se dar bem com o uso da avaliação 360º, mas uma organização mais formal e com uma estrutura departamental com hierarquia rígida não obterá um bom resultado com esta técnica. Portanto, mais do que citar técnicas e ferramentas, essa boa prática recomenda que a gestão da empresa defina uma metodologia para identificar as necessidades de desenvolvimento de pessoal e as métricas para realizar a avaliação de desempenho.

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

Segundo os estudos do professor Bloom, a adoção de práticas de gestão de equipes e desempenho é algo de tamanha importância dentro das organizações que até mesmo dentro de unidades diferentes de uma mesma empresa podem existir variações de até 40% na produtividade, simplesmente pela adoção de práticas de gestão mais adequadas e pela padronização das práticas de gestão. Ou seja, o papel do CEO e do gestor é de extrema importância para o aumento da produtividade da empresa.

² *How much does management matter to productivity? Stanford Business.* Acessado em <https://stanford.io/2kdlrCO>.

PRÁTICA 8

QUALIFIQUE SUA FORÇA DE TRABALHO

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

Elaborar plano de qualificação por tipo de capacidades (valiosas, raras, difíceis de imitar) para o curto e médio prazos. Uma capacidade valiosa é importante, mas, facilmente transferida para outro colaborador, por meio de algum treinamento. A capacidade rara exige como pré-requisito algum conhecimento específico, de um curso técnico em determinada área, por exemplo. Já a capacidade difícil de imitar está normalmente presente naquele(s) funcionário(s) que além de possuir as capacidades anteriores, incorpora habilidades de liderança e comunicação com resultados positivos para a equipe.

COMO FUNCIONA?

A gestão do conhecimento da equipe de trabalho é um papel extremamente importante da gestão organizacional. Um dos pilares do Sistema Toyota de Produção, que depois foi organizado em torno de uma metodologia de produção denominada Lean, é chamado de “Autonomia”, segundo o qual um funcionário com mais atribuições será mais responsável e satisfeito com seu trabalho por não realizar apenas a mesma atividade repetitiva em todo o processo produtivo. Na lógica da Toyota, os funcionários são seres pensantes que devem ser estimulados a assumir responsabilidades que os tornem parte do sistema de produção e não apenas recursos que podem ser substituídos por máquinas em algum momento.

A qualificação da força de trabalho deve ser realizada de forma permanente em um processo de aprendizado contínuo em busca da melhoria contínua do processo de produção. A partir da identificação das necessidades de desenvolvimento da força de trabalho (realizada na boa prática anterior), a equipe de gestão de recursos humanos deve desenvolver um plano de qualificação para propiciar aos funcionários as ferramentas e conhecimentos necessários à melhoria de sua produtividade. A operação de uma linha de produção racional foi estruturada com o início da era das grandes corporações, em final do século XIX e início do século XX. Segundo Chiavenato (2000), “a análise do trabalho e o estudo dos tempos e movimentos criaram uma reestruturação das operações industriais, eliminando os movimentos desnecessários e economizando energia e tempo. Uma das decorrências do estudo dos tempos e movimentos foi a divisão do trabalho e a especialização do operário a fim de elevar sua produtividade”. O estudo dos tempos e movimentos identificou boas práticas de operação que foram depois organizadas em conteúdos a serem repassados para todos os funcionários na criação de padrões de trabalho que poderiam ser replicados para treinamento dos demais operários, mantendo sempre a qualidade e a produtividade esperadas. Chiavenato (2000) cita a padronização como uma das principais características da etapa da administração clássica, segundo o autor os executivos da época passaram a se preocupar “com a padronização das máquinas e equipamentos, ferramentas e instrumentos de trabalho, matérias-primas e componentes, no intuito de reduzir a variabilidade e a diversidade no processo produtivo e, daí, eliminar o desperdício e aumentar a eficiência”.

Os estudos mais recentes do professor Bloom, indicam que a padronização dos procedimentos de gestão é uma das principais razões para o sucesso de uma empresa, por mais que a compreensão do que deve ser padronizado tenha se alterado ao longo desses quase 100 anos de diferença. A compreensão do papel dos recursos humanos e a contribuição dos funcionários ao negócio foram quase que completamente revistos, sendo recomendada a adoção de práticas mais humanizadas, interativas e inclusivas para a participação dos funcionários nas decisões e principalmente nas melhorias do processo produtivo. Na realidade, segundo o professor Bloom, a gestão de capital humano é um dos pilares para a construção de uma empresa mais produtiva. Os estudos indicam que elementos como a preocupação com a atração e desenvolvimento de talentos é um dos pontos mais relevantes para a construção de um ambiente mais produtivo. O desenvolvimento de um ambiente de trabalho que permita o desenvolvimento dos talentos, promova a qualificação dos funcionários e recompense esses esforços possui uma relação direta com boas práticas de gestão e resultados na produtividade das empresas.

Neste caso, é necessário que a empresa desenvolva uma estratégia para atração e retenção de talentos que envolva um plano definido e formal de desenvolvimento de carreiras e promoções baseada em desempenho. Para o professor Bloom, as empresas precisam conseguir desenvolver um plano que responda as seguintes perguntas:

- A direção da empresa discute a atração e desenvolvimento de pessoas?
- Os diretores são recompensados por atrair e manter pessoas talentosas na empresa?
- O que torna mais atrativo trabalhar em sua empresa ao invés de trabalhar para o concorrente?
- Se você estivesse tentando vender sua empresa para um novo talento, que argumentos você usaria?
- O que as pessoas não gostam ao trabalhar em sua empresa?

Segundo o professor Bloom, os estudos indicam que funcionários preferem trabalhar em empresas que possuam uma gestão padronizada com oferta de um bom ambiente de trabalho e a possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional. Do ponto de vista das empresas, os estudos apontam uma correlação extremamente alta entre a adoção de práticas de gestão e a produtividade, lucratividade e durabilidade das empresas. Portanto, a gestão do capital humano (ou dos recursos humanos) é um tema de extrema relevância neste contexto..

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

Segundo o professor Bloom, os estudos indicam que funcionários preferem trabalhar em empresas que possuam uma gestão padronizada com oferta de um bom ambiente de trabalho e a possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional. Do ponto de vista das empresas, os estudos apontam uma correlação extremamente alta entre a adoção de práticas de gestão e a produtividade, lucratividade e durabilidade das empresas. Portanto, a gestão do capital humano (ou dos recursos humanos) é um tema de extrema relevância neste contexto.

PRÁTICA 9

RECOMPENSE SUA FORÇA DE TRABALHO

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

Há uma inclinação natural para que a gestão de mais alta hierarquia na empresa se concentre mais nos incentivos econômicos de alto escalão. Embora isto seja perfeitamente compreensível, é recomendável não negligenciar os incentivos concretos para os funcionários do nível operacional. Se a gestão espera que eles estejam realmente comprometidos com o sucesso de uma empresa deve encontrar ideias criativas de incentivo em período de crise. Certamente, nesses períodos a manutenção do emprego parece ser um bom incentivo. Mas, para aqueles que ficam, o argumento de que incentivos serão caros, pode ser contrário à elaboração de programa cuidadosamente estruturado para que benefícios adicionais reflitam metas de receita e/ou ganhos claramente definidos, mesmo que em médio e longo prazos. Um programa onde os funcionários apresentam ideias para redução de custos e/ou aumento de produtividade, tendo em contrapartida benefícios financeiros ou não-financeiros tem apresentado resultados positivos em diferentes organizações.

COMO FUNCIONA?

A adoção de um plano de incentivo salarial e premiação por desempenho e produção é uma medida gerencial que remonta ao tempo dos princípios

da administração. Segundo Chiavenato (2000), para obter a colaboração dos operários, Taylor desenvolveu um plano de incentivos salariais e prêmios de produção. “A ideia básica era a de que a remuneração baseada no tempo (salário mensal, diário ou por hora) não estimula ninguém a trabalhar mais e deve ser substituída por remuneração baseada na produção de cada operário (salário por peça, por exemplo): o operário que produz pouco, ganha pouco e o que produz mais, ganha na proporção de sua produção”. A ideia de produtividade baseou a criação da administração enquanto ciência, mas levou os operários americanos a serem os mais bem pagos do mundo recém-industrializado, porém, também tornou as jornadas de trabalho exaustivas, repetitivas, padronizadas demais e monótona, sem perspectivas de crescimento pessoal ou profissional.

Ao longo das décadas seguintes, as empresas flexibilizaram seus programas de benefícios e planos de bonificação, sempre mantendo a mesma lógica de que a produtividade tem uma relação muito estreita com a satisfação dos funcionários com seu trabalho. Desta forma, essa boa prática recomenda que as empresas adotem mecanismos para recompensar seus funcionários pelo seu desempenho, estimulando sua força de trabalho a se manter qualificada e empenhada em alcançar os objetivos da organização.

Os estudos do professor Bloom confirmam esta correlação e, apesar de reconhecer que as empresas possuem condições e situações distintas, recomenda-se que desenvolvam práticas padronizadas e claras sobre a política de desempenho, premiação e promoção como parte do programa de desenvolvimento e retenção de talentos.

Neste caso, para elaboração de um plano de bonificação é necessário que a organização desenvolva seus objetivos e comunique-os de forma clara. As boas práticas recomendadas anteriormente precisam ser aplicadas para que se desenvolva um plano de premiação que tenha relevância para o aumento da produtividade. Afinal, como saber se está sendo premiado um esforço que levou a resultados organizacionais desejados? Ou seja, não se deve premiar o simples atingimento de uma meta de produção, mas sim daquelas que estejam diretamente ligadas aos KPIs e OKRs da empresa.

Para o professor Bloom, algumas perguntas devem ser respondidas na formatação de um plano de premiação:

- Como seu sistema de avaliação funcionará? O que será avaliado e como funciona o sistema de monitoramento em sua empresa?
- Como funciona o sistema de bonificação? Existem prêmios financeiros e não-financeiros? Quem recebe essas premiações?
- Se algum funcionário não está realizando seu trabalho, qual a política da empresa para isso? Qual o plano para estes funcionários que estão performando abaixo do esperado? Por quanto tempo se tolera e quais as medidas tomadas?
- Existe um plano de carreiras? Quão rápido um excelente funcionário pode progredir na empresa?
- Qual a estratégia de comunicação interna que será adotada para que todos conheçam os objetivos da empresa, as metas e os fatores que levarão à bonificação? Todos sabem o que se espera deles, qual o esforço que será recompensado e como será essa recompensa?

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

Um dos elementos considerados pelo professor Bloom em seus estudos sobre a produtividade é relacionado à questão das decisões sobre promoção e recompensas. Segundo os estudos, “promover trabalhadores que possuem baixa performance ou simplesmente por conta de seus relacionamentos na empresa, provavelmente a levará a uma produtividade menor”, neste caso, recompensar funcionários que não apresentaram desempenho acima do esperado, ou pelo menos dentro do esperado, pode levar a empresa a desenvolver um ambiente de trabalho pouco saudável, uma vez que aqueles que apresentaram desempenho superior não são destacados.

A recompensa por esforço é uma das práticas de gestão mais antigas da administração e, com as modernas tecnologias, pode ser mais bem aplicada na elaboração de um consistente plano de desempenho, capaz de medir esforço e resultados pessoais na construção de uma empresa mais produtiva.



CAPÍTULO

4 Promover o Comprometimento, a Criatividade e a Inovação no Ambiente de Trabalho

PRÁTICA 10

ADOTE UMA COMUNICAÇÃO ABERTA E TRANSPARENTE

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

Fornecer comunicação (*feedback*) construtiva de forma regular é uma competência essencial para gestores. A capacidade de fornecer *feedback* positivo ou para correção de rumo, de forma regular e útil aos funcionários é fundamental para uma gestão eficaz. O guia de boas práticas de produção apresenta a prática chamada de Andon (Gestão à vista) que recomenda a instalação de painéis para controle visual da linha de produção. A boa prática de adotar uma comunicação aberta e transparente traz a mesma premissa, porém para a comunicação da empresa com seus funcionários. A gestão à vista pode ser implementada com afixação de informações importantes, quadro de metas, KPIs e OKRs e toda a informação que seja relevante para o conhecimento dos funcionários. Da mesma forma, podem ser adotados mecanismos que permitam os funcionários expressar suas opiniões e sugestões, em um ambiente mais aberto à comunicação.

COMO FUNCIONA?

A construção de um marco de referência para analisar o que se considera boas práticas de gestão é uma tarefa extremamente complexa, por se tratar de tema tão abrangente e cheio de alternativas que podem ser consideradas sucesso em algumas empresas e fracasso em outras. Porém, os estudos aplicados pelo professor Bloom criaram uma metodologia para compreender quais os aspectos de uma boa gestão podem ser relacionados com o aumento da produtividade e do desempenho das empresas em mercados ao redor do mundo.

Segundo Bloom e Van Reenen (2007), questões como a documentação de processos para monitoramento da performance, diálogo permanente com a equipe, definição e desempenho dos indicadores de performance são fundamentais para entender quão forte e estruturada é a gestão de uma organização. Porém, a comunicação é um elemento que perpassa todas estas práticas e estabelece o relacionamento entre o planejado e o executado.

Não adianta criar planos, objetivos, indicadores e metas se ninguém sabe que eles existem. A comunicação é a peça fundamental para unir todos os elementos das boas práticas de gestão. E quando se aborda a comunicação de uma organização vários elementos são destacados, levando a uma verdadeira confusão entre metodologias, práticas e ferramentas.

Nesse sentido é importante entender que a comunicação interna de uma organização vai muito além de pregar

cartazes e usar e-mail ou sistema de intranet, mas deve ser um aliado da gestão para a divulgação dos objetivos, nivelamento de informações, divulgação de resultados, comunicação das metas e demais informações que sejam necessárias ser compartilhadas pela organização por todos os funcionários.

Para melhor compreensão a Figura 5 apresenta uma tipologia a ser utilizada na ideia de comunicação interna apresentada nesse documento.

FIGURA 5 METODOLOGIAS, FERRAMENTAS E PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA



Fonte: Elaborado pela FGV.

Se entendendo metodologia como o estudo de um método, ou seja, como aplicar um método, pode-se dizer que a comunicação interna, em linhas gerais, pode ser representada por cinco metodologias: (i) comunicação escrita, (ii) comunicação verbal, (iii) comunicação vertical, (iv) comunicação horizontal, e (v) comunicação diagonal. Estas metodologias podem ser

implementadas com o uso de diversas ferramentas, tais como e-mail, relatórios, memorandos, jornal interno, revistas internas, blog, intranet, palestras, reuniões, videoconferência, aplicativos de conversas, quadro de avisos, entre outros. O uso destas ferramentas para a implementação das metodologias necessita que se estabeleçam práticas, com as rotinas de cada evento.

As práticas podem envolver ações diárias, semanais, quinzenais, mensais e em qualquer tempo definido pela empresa. Utilizando os elementos da Figura 6, podem ser usados como exemplo:

- A empresa deverá editar e distribuir mensalmente um jornal interno com as informações sobre novos contratos, novos clientes, resultados parciais das metas e objetivos. Nesse caso, a metodologia é uma comunicação escrita, a ferramenta é o jornal interno e a prática é a edição e distribuição mensal.
- A empresa adotará, como parte da rotina de monitoramento, a realização de reuniões semanais de andamento das metas em cada setor e mensalmente uma reunião de gerência para monitoramento dos resultados do período. Nesse caso a metodologia é a comunicação verbal, a ferramenta é reunião e a prática é semanal com o setor e mensal com a gerência.

Estas nomenclaturas podem mudar e a estrutura de entendimento da comunicação interna também, porém, como boa prática se recomenda a elaboração de um plano de comunicação interna, que aborde essas questões e estabeleça quais os eventos de comunicação que precisam ser mantidos na rotina da empresa.

Um exemplo de plano de comunicação é apresentado na Quadro 3 para melhor compreensão da boa prática.

QUADRO 3

PLANO DE COMUNICAÇÃO (EXEMPLO: PROJETO DE IMPLEMENTAÇÃO DE UMA NOVA BOA PRÁTICA) INTERNA

N.	Evento	Canal	Formalização	Informação	Periodicidade	Envolvidos
1	Reunião de <i>Kick Off</i> do Projeto	Reunião Presencial	Ata da Reunião	Escopo, Prazo, Custo do Projeto	Única	Gestor do Projeto
						Gerência do setor
2	Levantamento de informações referentes ao projeto	<i>E-mail</i> e Ofício	<i>E-mail</i> e Documento Impresso	Definições necessárias à execução das etapas do projeto	Sob demanda	Gestor do Projeto
						Gestores setoriais
						Equipes dos setores envolvidos
3	Agendamento de Reuniões	<i>E-mail</i>	Convite	Pauta, data, hora, participantes e local da reunião	Sob demanda	Gestor do Projeto
						Gerência do Setor
						Direção da empresa
4	Elaboração de relatórios de status de projeto	<i>E-mail</i> e sistema de gestão	Documento anexado ao <i>e-mail</i> e inserido no sistema de gestão	Breve resumo do andamento das atividades e indicadores	Mensal	Gestor do projeto
						Equipe do projeto
5	Apresentação do projeto para a empresa	<i>Palestra</i>	Memória de reunião	Descrição do projeto, etapas, envolvidos e indicadores	Única	Gerência do Setor
						Gestor do Projeto
						Equipe do setor
6	Reunião de gestão e acompanhamento	Reunião Presencial	Cronograma e Ata da Reunião	<i>Status</i> do Projeto	Quinzenal	Gerência do setor
						Gestor do projeto
						Equipe do projeto
7	Reunião de análise dos resultados parciais	Reunião Presencial	Apresentação dos indicadores	Relatório de Monitoramento	Mensal	Gerência do Setor
						Gestor do Projeto
						Equipe do Projeto
8	Reunião de Encerramento	Reunião Presencial	Apresentação, Documento do Produto Final e Termo de Encerramento	Produto Final e Encerramento do Projeto	Mediante entrega do Produto	Direção
						Gerência da empresa
						Gerente do Projeto

Fonte: Elaborado pela FGV.

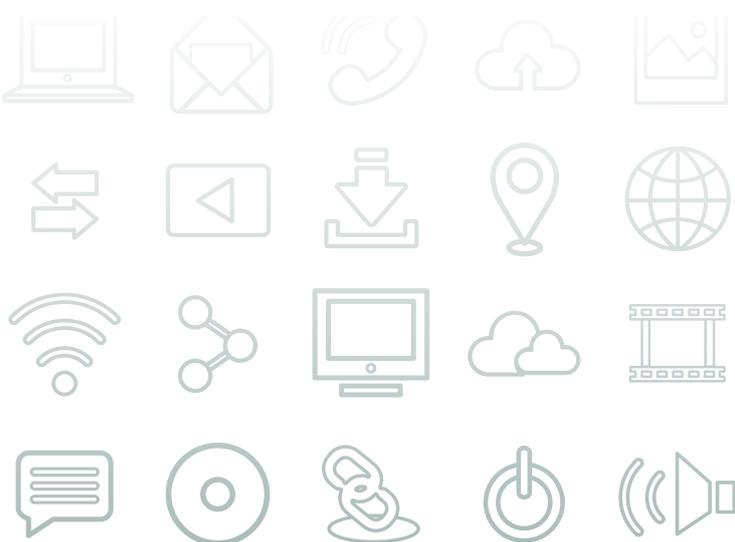
Neste exemplo citado, o plano de comunicação foi elaborado pensando na implementação de uma nova boa prática. Neste caso, as metodologias estão distribuídas pelos eventos de comunicação, enquanto as ferramentas e práticas estão detalhadas nos campos canal e periodicidade, respectivamente.

Adicionalmente, o plano ainda contempla um detalhamento sobre como este evento de comunicação se formaliza e quais as informações que devem constar em cada evento. Por fim, a coluna “envolvidos” informa quem deve ser informado/convidado para os eventos de comunicação descritos.

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

Um dos principais fatores que levam uma gestão a ser forte e manter os padrões de excelência é a comunicação interna. Todos precisam saber o que se espera deles, como serão avaliados, quais os objetivos da empresa, as metas e os indicadores. Todos precisam ser informados de como a empresa funciona e como devem se portar. Além disso, os estudos do professor Bloom indicam que empresas que possuem práticas de comunicação aberta e direta com os funcionários tendem a ser mais produtivas, por conseguirem mobilizar os funcionários em torno de um objetivo comum e tornar a comunicação parte do sistema de monitoramento e gestão, levando a um amadurecimento da gestão de recursos humanos e com isso a uma melhoria do ambiente de trabalho.

Caso as práticas de comunicação se estabeleçam em um ambiente que preza pelo mérito nas relações de premiação e de incentivos ao desenvolvimento de carreiras, a empresa conseguirá desenvolver uma cultura organizacional mais voltada a resultados e, portanto, mais lucrativa e duradoura.



PRÁTICA 11

PERMITA QUE SEUS FUNCIONÁRIOS AJUDEM NA SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

Para Taichii Ohno, um dos criadores do sistema Toyota de produção, é na *Gemba* (chão de fábrica) que tudo acontece e não deveria ser diferente com as soluções de problemas. Os funcionários envolvidos no dia a dia dos processos e da linha de produção são essenciais para o desenvolvimento de soluções para os problemas identificados, cabe à gestão permitir e criar formas de participação destes funcionários nas reuniões que determinam as soluções a serem implementadas. Esta boa prática recomenda a adoção de ferramentas de participação de funcionários na solução dos problemas, através do uso de *brainstorming*, *design thinking*, *design sprint* ou outros mecanismos que permitam a construção coletiva de soluções.

COMO FUNCIONA?

Uma organização é formada por um conjunto de pessoas com conhecimentos, experiências, culturas e habilidades distintas. Cada um destes elementos agrega aspectos diferentes no olhar sobre um problema, permitindo que a união destas pessoas possa analisar sob prismas complementares as melhores alternativas de solução para um dado problema. Apesar de parecer

algo extremamente óbvio, grande parte das empresas continuam tomando decisões apenas a partir da opinião dos funcionários de nível de gerência/diretoria, que muitas vezes estão afastados da realidade onde o problema ocorre.

Neste sentido, os estudos do professor Bloom indicam que práticas de gestão de recursos humanos relacionadas ao funcionamento das equipes de trabalho, como participação nas decisões, autogerenciamento, participação nas reuniões e voz ativa na definição das metas e indicadores de desempenho, podem aumentar a produtividade e melhorar o ambiente de trabalho, servindo também como uma boa prática para atração e retenção de talentos.

Existem diversas iniciativas que podem ajudar a incentivar a participação dos funcionários nas decisões e soluções de problemas, desde modelos mais simples e diretos até metodologias mais completas que precisam de maior preparação e coleta de informações. No guia de boas práticas de produção, já elaborado anteriormente pela **ABDI**, foi explicada uma boa prática denominada “A3” que serve para incentivar esta participação dos funcionários. Neste guia, com o foco mais guiado para a gestão, são apresentadas duas opções, uma mais simples e de fácil aplicação, chamada “Brainstorming” e outra que tem sido mais utilizada recentemente e que pode envolver equipes distintas em um mesmo problema, chamada “Design Sprint”.

BRAINSTORMING

Esta ferramenta se popularizou bastante ao longo das últimas décadas em função de sua fácil aplicação e pouca necessidade de preparação, material e equipamentos. Na verdade, o *brainstorming* (tempestade de ideias)

é uma técnica de grupo desenvolvida para explorar o potencial criativo de um grupo e a geração de ideias diversas sem a aplicação de nenhum tipo de filtro ou críticas.

A realização do *brainstorming* deve seguir algumas etapas que melhor direcionam a energia do grupo para a geração de soluções e a definição das decisões:

- **Apresentação da situação-problema:** para facilitar a compreensão do porquê estão todos juntos na sala, é importante iniciar a reunião com uma exposição da situação-problema que deverá ser discutida. Esta apresentação deve ser feita pela pessoa responsável pela condução da reunião, de forma rápida, clara e objetiva. É extremamente importante que todos entendam qual o problema que se está desejando solucionar.

- **Cinco minutos para pensar:** esta etapa pode existir ou não, é facultativa. Caso decida utilizar esta etapa, o facilitador pede que cada um coloque suas ideias no lugar e se quiser comece a escrever sobre o problema e possíveis soluções, individualmente. Esta fase serve tanto como um primeiro contato com o assunto quanto um “quebra-gelo”, uma vez que algumas pessoas são mais tímidas e tem medo de expor suas ideias sem uma reflexão prévia.

- **Chuva de ideias:** esta é a etapa de produção de soluções. Algumas questões são importantes de serem ressaltadas:

- O principal aspecto para o sucesso de um *brainstorming* é que as ideias não sejam julgadas, todos podem falar a vontade sem pensar na dificuldade, custo, viabilidade de implementação da ideia. Nesta fase não cabe julgamento nem filtro;

- Nesta fase, quantidade é mais importante do que qualidade! Devem ser exploradas todas as possibilidades, por mais infantis ou tecnológicas que elas sejam. As ideias não têm limites e devem ser apresentadas sem a preocupação de serem julgadas;

- Para esta fase, pode-se optar por diversos formatos de construção do quadro de ideias, desde uma pessoa escrevendo em um quadro as ideias que são gritadas pela plateia, até o uso de blocos autocolantes em uma parede. O importante é registrar todas as ideias que surgirem;

- Por se tratar de uma metodologia de interação, recomenda-se que o grupo tenha entre 5 e 10 pessoas, menos do que isso pode comprometer a quantidade e qualidade das ideias e mais do que isso pode comprometer a realização da reunião pelo excesso de pessoas gritando suas ideias e participação de todos; e

- É recomendável que se adote um time box (marcador de tempo) para que esta etapa não se prolongue demasiado e dê as pessoas o senso de urgência para se expressar.

- **Avaliação das ideias:** finalizada a etapa de geração de ideias, se inicia o trabalho de avaliação das opções citadas. Essa etapa pode ser realizada durante a reunião de *brainstorming*, com a presença de todos, ou após a reunião, com a presença somente de um grupo decisor. Algumas ações são sugeridas para decupar as informações levantadas:

- Comece organizando as ideias pela similaridade. Ideias iguais ou parecidas são unificadas como forma de “limpar” o quadro de ideias; e

- As ideias devem ser combinadas em busca de uma “solução completa”. Tente juntar ideias que se complementam.

- **Seleção das melhores ideias:** Por fim, deve haver uma análise de quais as ideias consideradas mais adequadas. Os critérios devem ser definidos, podendo ser utilizados critérios de aplicabilidade, custos, tempo de implementação, entre outros.

- Ao final do processo, caso o grupo que participou da geração das ideias não tenha participado da avaliação e seleção, se recomenda que seja realizada uma reunião ou enviado um resumo que apresente as análises que foram feitas e as ideias selecionadas, além de agradecer a participação e contribuição de todos os envolvidos!

DESIGN SPRINT

A metodologia do *design sprint* foi desenvolvida dentro de uma das empresas mais inovadoras do mundo: o Google. Segundo Knap (2017), “o *sprint* é um processo único de cinco dias do Google Venture para resolver questões críticas por meio de protótipos e testes de ideias com clientes”. A recomendação para utilização do *design sprint* é respeitar alguns aspectos básicos:

1. O processo vai tomar uma semana de quem estiver envolvido, portanto, todos devem se programar para não haver interferência no decorrer da semana de *sprint*;

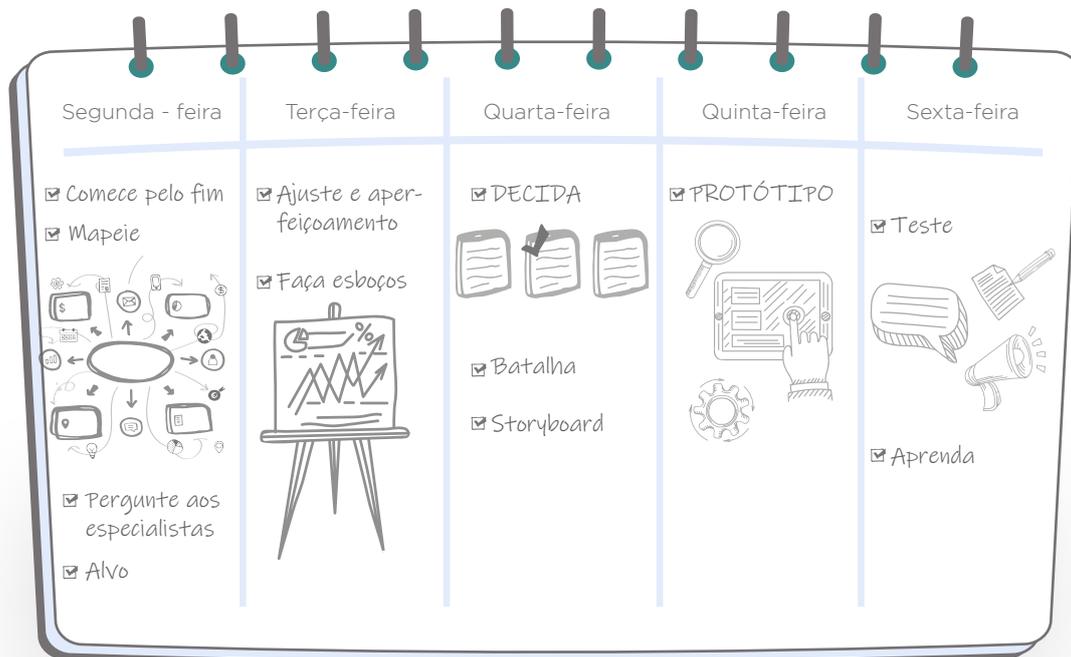
2. O problema deve ser identificado antes do início da *sprint*. O problema não precisa estar detalhado (aliás, nem deveria) mas deve existir um norte, uma declaração que irá guiar a *sprint* (algo como: precisamos desenvolver um novo produto para o público “x”, ou, como melhorar o engajamento de nossos clientes com nossas vendas online);

3. A equipe deve ser cuidadosamente escolhida. A equipe precisará contar com um definidor (pessoa com mandato para tomar decisões), um facilitador (pessoa que será responsável pela condução da dinâmica), pessoas envolvidas com o problema/setor, pessoas que podem causar problemas se não forem incluídas e impedir o avanço do projeto após a *sprint*, especialistas sobre o assunto a ser discutido. A equipe ideal é considerada com até 7 (sete) pessoas, caso existam mais pessoas que se julgue importante ouvir, podem ser agendados horários no primeiro dia da *sprint* para ouvir essas pessoas, mas elas não participarão do processo de uma semana da *sprint*; e

4. O local deve ser o mesmo ao longo de toda a semana e deve permitir a circulação de pessoas e mobiliário. Também precisa ter um quadro branco ou paredes que possam ser usadas para fixação de blocos de anotações, papéis e todo tipo de material que seja necessário fixar.

Uma vez definidos o local, equipe e desafio (objetivo), a metodologia é organizada em objetivos diários, a Figura 6 apresenta a visão geral deste mapa diário de atividades.

FIGURA 6 DESIGN SPRINT – METODOLOGIA



Fonte: Knap (2017), elaborado pela FGV.

De forma resumida, nas palavras de Knap (2017):

Na segunda-feira você mapeará o problema e escolherá um ponto importante em que se concentrar. Na terça-feira esboçará as soluções concorrentes no papel. Na quarta-feira, tomará decisões difíceis e transformará as ideias em hipóteses que possam ser testadas. Na quinta-feira, construirá um protótipo realista. E, na sexta-feira, fará um teste com humanos.

Importante ressaltar que o sprint de uma semana é um trabalho intenso por parte da equipe envolvida, que deverá estar totalmente dedicada à realização das atividades previstas na metodologia, portanto, liberados de suas atividades cotidianas na empresa. O *design sprint* tem sido empregado para os mais diversos fins e pode ser adaptado a cultura organizacional, se tornando um importante aliado para a construção coletiva de soluções para problemas enfrentados na empresa.

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

Todos se envolvem mais quando são parte da solução! Os funcionários mais engajados sempre estarão mais satisfeitos com seu ambiente de trabalho e mais comprometido com as decisões e objetivos que ajudaram a construir, que fizeram parte do processo de discussão e puderam opinar na solução. Além disso, quem conhece melhor o problema do que as pessoas que vivem diariamente sua jornada de trabalho com o problema que se pretende resolver?

A construção de uma cultura organizacional de participação é extremamente importante para gerar na empresa a cultura da inovação e da preocupação de todos com os resultados da empresa. A cultura japonesa que moldou o modelo Lean de produção

acreditava profundamente no papel das pessoas em todos os níveis, desde o operário da linha de produção, que a qualquer momento tem o poder de parar a linha de produção caso detecte algum problema, até os diretores, que precisam se envolver e conhecer a *Gemba*, o chão-de-fábrica e os problemas de suas unidades de produção.

PRÁTICA 12

PROMOVA PELO DESEMPENHO

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

A última boa prática de gestão recomendada neste objetivo é a promoção baseada na análise de desempenho, com critérios claros e objetivos definidos. Segundo os estudos do professor Bloom, um dos elementos que mais fragilizam a gestão organizacional é a adoção de critérios de relações pessoais, “tempo de casa” e outros critérios não baseados em desempenho para a realização de promoções de emprego. Da mesma forma, essa boa prática recomenda que a empresa possua um sistema de promoções que permita que trabalhadores com desempenho excepcional cresçam rapidamente na estrutura organizacional como forma de atrair e manter talentos na empresa.



COMO FUNCIONA?

Esta boa prática é tão simples quanto parece e tão difícil de ser implementada em um país culturalmente tendencioso ao desenvolvimento de relações interpessoais profundas quanto o Brasil. É simples porque não precisa ser muito prolífico para compreender: os estudos do professor Bloom sugerem que as empresas que adotam indicadores de desempenho individuais e utilizam os resultados alcançados por cada funcionário como critério para promoção, consegue aumentar sua produtividade e lucratividade, não apenas por manter um ambiente de trabalho voltado para resultados, mas também por se tornar uma empresa mais atrativa para talentos e manutenção de funcionários produtivos.

De fato, promover pelo desempenho é uma boa prática que envolve a definição de indicadores de performance como elementos centrais na avaliação de promoção. A empresa precisa implementar um plano de carreira que seja atrativo e leve em consideração os resultados obtidos pelo funcionário na hora de promovê-lo e não elementos como o tempo de casa, antiguidade e relações interpessoais de amizade. É claro que determinados cargos e funções, sobretudo aquelas ligadas à gestão, necessitam que a pessoa tenha habilidades emocionais e sociais além das habilidades técnicas que envolvem o trabalho. Porém, as práticas de recursos humanos devem facultar a estes operários desenvolver essas habilidades ou não e em ambos os casos, permitir que o funcionário cresça e receba promoções.

Segundo o professor Bloom, algumas perguntas devem ser respondidas para a empresa pensar em uma gestão de

recursos humanos que promova pelo desempenho:

- Como as pessoas são informadas sobre suas metas? E como elas sabem como está seu desempenho em relação aos outros funcionários?
- A gerência/direção da empresa discute como atrair e reter talentos? Existe alguma forma de premiação pela atração de novos talentos?
- Como a empresa desenvolve seus talentos? Existe algum programa de desenvolvimento permanente estruturado e de conhecimento de todos na empresa?
- Como a empresa lida com funcionários que não conseguem fazer bem seu trabalho? Por quanto tempo esta performance abaixo do esperado é tolerada?
- Um funcionário pode subir rapidamente na estrutura da empresa se ele for realmente bom? E os funcionários que não são tão bons quanto esses talentos, progridem na empresa na mesma velocidade?
- Como a empresa lida com talentos que indicam o desejo de sair da empresa?

A boa prática de promover pelo desempenho está conectada com a gestão de recursos humanos e o monitoramento de desempenho da empresa. Na realidade, as melhores práticas estudadas apontam para a adoção de critérios de promoção que considerem o conjunto esforço+habilidades, ou seja, o resultado que o funcionário entrega e suas habilidades técnicas, sociais e emocionais.

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

Quanto mais competitivo o ambiente onde a empresa esteja inserida, maior a necessidade de contar com funcionários excepcionais. Ambientes de pouca concorrência não exigem da empresa grandes esforços para se manter viva e atrair clientes. Normalmente estes ambientes pouco competitivos produzem empresas com gestão menos padronizada e mais dependentes do conhecimento do corpo gerencial e do “instinto” dos dirigentes. Porém, criar ambientes de trabalho com foco em resultados e atrativos para funcionários talentosos, é um grande diferencial que torna a empresa mais produtiva e lucrativa. Neste contexto, adotar práticas de promoção pelo desempenho é uma forma de recompensar o trabalho e o esforço dos melhores funcionários e assim demonstrar que a empresa é comprometida com aqueles que se comprometem com seus objetivos.

CAPÍTULO

5 Implementar um Processo Decisório Baseado em Análise de Dados

PRÁTICA 13

GESTÃO DE RISCOS

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

Crie um time para realizar a gestão de riscos. Esse time será responsável por coletar e sintetizar informações do ambiente externo e interno que podem trazer prejuízos ao negócio no curto e médio prazo. Mesmo em uma pequena empresa, o gestor pode monitorar os riscos para o negócio. Ao acessar informações públicas sobre novos concorrentes, fornecedores, novos produtos e serviços, o gestor pode identificar quais são as variáveis que trazem algum impacto negativo para a sua operação e prever as ações de resposta que serão tomadas em caso de algum dos riscos identificados se tornar real.

COMO FUNCIONA?

A gestão de riscos, ou gerenciamento dos riscos, é uma área de estudo da gestão dedicada a analisar e monitorar eventos que possam ter impacto nas operações da empresa. Risco pode ser interpretado como incerteza de ocorrência de um evento, nesse caso a gestão do risco seria a tentativa de minimizar as perdas ou maximizar os lucros em caso de uma incerteza detectada se tornar real.

Em administração é comum que a ideia de risco esteja associada a dois conceitos: probabilidade de ocorrência do evento e impacto nos negócios. Neste sentido, planos de gerenciamento de riscos consideram elementos para qualificar a importância dos eventos monitorados e prever medidas que permitam a empresa responder a estes riscos da melhor forma possível.

A gestão de riscos tem sido um campo de estudo muito prolífico nos últimos anos e tem gerado uma série de *templates* e ferramentas para auxiliar a gestão na condução de contramedidas. Neste guia de boas práticas de gestão, adotou-se uma recomendação para a gestão de riscos que utiliza elementos de várias metodologias, de forma a tornar esta tarefa compreensível e simples, dentro do possível.

Sendo assim, como recomendação para implementação de uma boa prática de gestão de riscos, a empresa deve pensar em alguns aspectos importantes:

- Identifique quais os eventos externos e internos à sua empresa que podem afetar o seu negócio, positiva ou negativamente: A identificação dos aspectos externos pode ser realizada a partir da Análise de SWOT ou Análise PESTAL já detalhadas neste guia de boas práticas. As informações devem ser classificadas em impactos positivos e impactos negativos de forma a manter uma separação para compreender posteriormente se o ambiente é mais propenso a medidas de mitigação de danos ou de assumir responsabilidades para aproveitar oportunidades. Nesta etapa da construção do Mapa de Riscos não se deve fazer julgamento do grau de importância ou considerar a probabilidade de ocorrência, o importante é mapear o ambiente o mais detalhadamente possível.

- Analise cada um dos eventos e classifique o grau de probabilidade de que aquele evento venha a ocorrer: Nesta etapa os riscos identificados na fase anterior devem ser classificados de acordo com a probabilidade de que venham a ocorrer. Recomenda-se que a classificação adotada tenha entre 3 e 5 gradações, como, por exemplo, “pouco

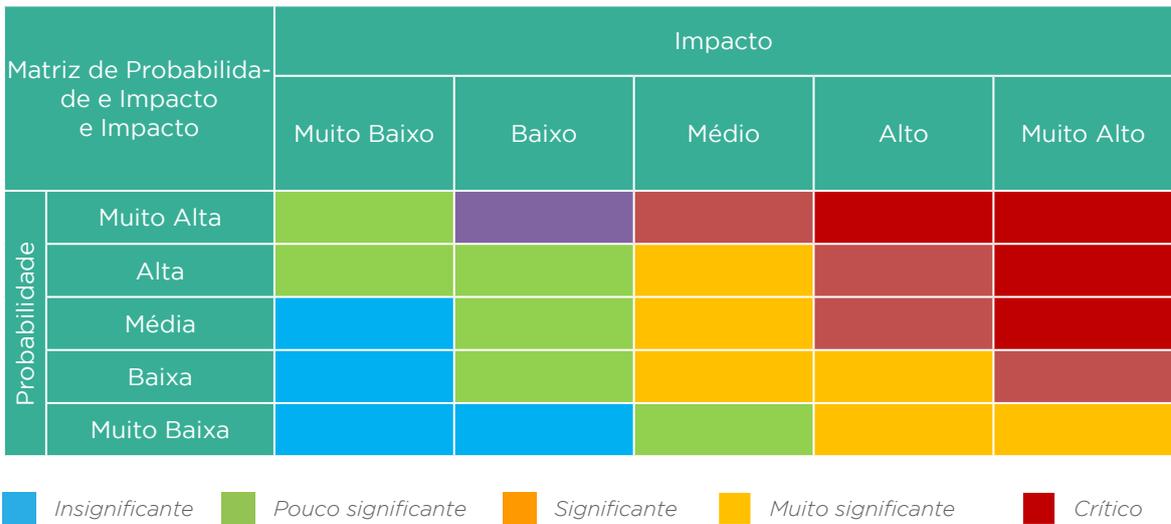
provável”, “provável” e “muito provável”, ou ainda “Muito baixa”, “Baixa”, “Média”, “Alta” e “Muito Alta”. A gradação depende da forma como a empresa irá analisar os riscos identificados e como interpretará os resultados.

- Analise cada um dos eventos e classifique o nível de impacto que aquele evento pode gerar na empresa: uma vez classificados os riscos por sua probabilidade de se tornarem situações reais, deve-se proceder com a classificação de impacto nos negócios. Da mesma forma que no item anterior, recomenda-se que a escala de gradação tenha entre 3 e 5 opções, como por exemplo, “Pouco impacto”, “Médio impacto” e “Alto impacto”, ou ainda, “Muito baixo”, “Baixo”, “Médio”, “Alto” e “Muito Alto”.

- Estruture a matriz de riscos e defina uma rotina de monitoramento dos riscos. Uma vez identificados e classificados todos os riscos, deve ser montada a matriz de riscos como forma de compreender como eles devem ser tratados. A Figura 7 apresenta uma sugestão de Matriz de Riscos.



FIGURA 7 MATRIZ DE RISCOS



Fonte: Elaborado pela FGV.

- Avalie a resposta e descreva a ação que a empresa deverá tomar em caso de o evento vir a ocorrer: Ao analisar os riscos e identificar a probabilidade de ocorrer e o impacto nos negócios, a gestão de riscos deve avaliar quais as medidas que serão tomadas no caso de estes riscos se tornarem situações reais. Comumente são utilizadas quatro respostas aos riscos negativos:

1. Eliminar a ameaça: a primeira resposta ao risco que pode ser adotada é a eliminação do risco, ou seja, atuar diretamente para que o risco seja eliminado. Por exemplo: a empresa identificou que existe um risco de incêndio no setor de produção devido a uma instalação elétrica que não estão adequadas. A empresa pode contratar um serviço de revisão de elétrica e eliminar o risco da ocorrência do incêndio.

2. Mitigar a ameaça: uma segunda resposta ao risco que pode ser adotada pela empresa é a implementação de ações de mitigação. Normalmente

as ações de mitigação são realizadas quando a empresa não tem poder para atuar diretamente no risco e eliminá-lo. Por exemplo: após realizar uma análise de fornecedores, a empresa percebe que uma determinada matéria-prima fundamental no processo produtivo do principal produto comercializado pela empresa, só tem um fornecedor cadastrado na empresa. O risco de a empresa ficar sem esta matéria-prima é considerado crítico pela análise de risco e a empresa então adota como medida de mitigação a procura por novos fornecedores e teste das matérias-primas destes novos fornecedores para ter opções em caso de falha de fornecimento.

3. Transferir a ameaça: uma terceira resposta ao risco, que pode ser adotada pela empresa, é a transferência. Neste caso, a empresa transfere a um terceiro a responsabilidade pela ocorrência do risco. Um bom exemplo de transferência é a contratação de seguros. Neste caso, a empresa está transferindo para a empresa seguradora o risco da ocorrência do problema detectado. Se a

empresa faz um seguro das instalações e ocorre um incêndio (e a empresa demonstra que o incêndio não ocorreu por crime ou falta de cuidados, claro), a seguradora irá arcar com os custos do evento.

4. Aceitar a ameaça: uma quarta resposta ao risco que pode ser adotada pela empresa é a aceitação do risco. Neste caso, a empresa espera que o risco se torne real para tomar alguma medida. Seja por se tratar de um risco de baixo impacto e probabilidade ou por ser algo que não causará grandes prejuízos à empresa, a aceitação é uma forma de a empresa lidar com riscos de baixo impacto. Por exemplo: os estudos da empresa para implementação de uma nova linha de produtos indicam que uma nova legislação está para ser aprovada e, caso seja, poderá tornar inviável a produção do novo produto. Neste caso, a empresa apenas aceita o risco e aguarda a tramitação da lei para tomar sua decisão de produzir ou não o novo produto.

Da mesma forma, para os riscos positivos existem quatro alternativas de resposta:

1. Explorar a oportunidade: uma nova oportunidade detectada também merece ter respostas planejadas. A primeira resposta possível a uma externalidade positiva é a exploração. Neste caso, a empresa traça um plano de ação para aproveitar esta oportunidade que foi descoberta e fazer com que o risco positivo se torne real. Por exemplo: durante o planejamento estratégico o gerente de produção identifica que um determinado subproduto do processo produtivo, atualmente tratado como resíduo e descartado, pode ser vendido para outras finalidades. A empresa então adota um plano de ação para transformar este subproduto em um novo produto comercializado e aumentar as receitas operacionais.

2. Melhorar a oportunidade: a segunda resposta a um risco positivo é melhorar a oportunidade, implementando ações que aumentem as chances de que a externalidade venha a ocorrer. Por exemplo: a empresa identificou que um determinado mercado está começando a consumir mais de seu produto, porém, a empresa não tem entrada neste mercado e nem clientes. Desenvolver mercados e carteira de clientes é um processo demorado e custoso, porém, a empresa identifica uma pequena empresa que já atua no mercado e compra esta operação. Desta forma, ela consegue melhorar sua oportunidade, iniciando suas operações no mercado já com clientes e conhecimento.

3. Compartilhar a oportunidade: uma terceira opção é o compartilhamento da oportunidade. No guia de boas práticas digitais, foi abordada a importância da cooperação e da competição, portanto aqui esta ação se concretiza. Algumas vezes a empresa pode detectar uma oportunidade e compartilhar a operação com um concorrente ou alguma outra empresa. Por exemplo: no caso anterior, a empresa detecta um mercado inexplorado e ao invés de comprar uma pequena empresa para atuar neste novo mercado, pode ser realizada uma parceria e a empresa produz o produto e entrega para uma outra empresa vender no mercado. Neste caso, ao invés de uma aquisição, a parceria se torna uma representação, compartilhando a oportunidade.

4. Aceitar uma oportunidade: a empresa pode, por fim, aceitar uma oportunidade, sem que ações sejam necessárias para acelerar o risco positivo a se tornar real. Por exemplo: a empresa detecta que um determinado país está abrindo as fronteiras e reduzindo as taxas de importação para o produto que ela produz. Neste caso, a empresa

apenas aguarda que as medidas sejam implementadas para iniciar um processo de exportação para este país.

Ao final deste processo, a equipe de gestão dos riscos deverá desenvolver o plano de ação, construindo um cronograma de intervenções a serem implementadas para responder aos riscos identificados conforme planejado. Este plano de ação precisa ser periodicamente monitorado e a análise de risco precisa ocorrer de forma contínua, reavaliando o ambiente interno e externo e reclassificando os riscos em função das ações já implementadas e da mudança do contexto de operações da empresa e da dinâmica do mercado.

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

A gestão de riscos tem se tornado cada vez mais estratégica para as empresas em função das diversas mudanças que têm sido implementadas nos mercados, seja em função de novas tecnologias ou de mudanças de comportamentos. Os mercados têm demonstrado uma alta complexidade e os processos de globalização e concorrência tem derrubado as fronteiras físicas e ampliado a atuação de empresas globais. Como forma de resposta, muitas empresas locais têm se tornado especialistas em nichos e ampliado a concorrência em setores diversos. As mudanças no ambiente têm se tornado cada vez mais frequentes e impactantes no cotidiano das empresas.

A gestão de riscos é uma ferramenta extremamente útil para a gestão das empresas, mas deve ser entendida como um processo contínuo e não como uma ferramenta de planejamento

estática, que observa o ambiente, planeja as ações e só volta a olhar para os riscos quando o plano de ação for completamente implementado. A dinâmica das atividades torna os riscos fluidos, de forma que um risco inicialmente classificado como crítico pode deixar de sê-lo após algumas semanas ou meses e o oposto também é possível, um risco classificado como pouco significativo pode se tornar crítico sem que a empresa esteja monitorando esse movimento, o que pode levar a perdas e dificuldades

PRÁTICA 14

USE OS DADOS COLETADOS PARA RECALIBRAR OS OBJETIVOS E METAS

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

A função principal do monitoramento é descobrir variações no desempenho e mostrar a nova situação da empresa. Por ser contínuo, o processo de monitoramento destaca alterações nos resultados que podem passar despercebidas para os gestores. Em ambiente dinâmico e de crise não se deve ter um grande esforço de tempo. Focalize principalmente: compreensão do impacto das ações definidas no desempenho da empresa; identificação de possíveis problemas futuros; maior entendimento das tarefas e melhor relacionamento entre as equipes e com os clientes. Use os dados que estão sendo coletados no processo de monitoramento para checar se seus objetivos estão muito fáceis de serem alcançados e as metas estão sendo atingidas com certa facilidade e recalibre o sistema.

COMO FUNCIONA?

A execução de uma boa gestão precisa não apenas estabelecer os planos, objetivos, indicadores, e rotinas de monitoramento, mas também prever a readequação destes parâmetros para manter a equipe sempre produtiva e os resultados sempre positivos. Neste caso, a recalibragem do sistema inteiro precisa ocorrer de tempos em tempos. A relação direta entre o estabelecimento de metas e indicadores de desempenho e um sistema de recompensas deve estar permanentemente otimizado, sendo necessário manter a avaliação dos resultados como parte da rotina.

Segundo o professor Bloom, a revisão da performance é um dos pontos a serem implementados para o fortalecimento da gestão e aumento da produtividade. Neste sentido, é fundamental que a empresa tenha definido e execute uma rotina de revisão dos OKRs e KPIs, bem como dos indicadores de performance, regularmente.

A chave para esta revisão é o uso de dados coletados na execução dos planos e na rotina da operação empresarial. A coleta de dados e a estruturação destes dados permite avaliar se a empresa está obtendo o máximo de resultados com os recursos produtivos que possui. Porém, é necessário o uso de dados para realizar esta análise. Portanto, recalibrar os indicadores só pode ser possível com uso de dados que comprovem que as metas estão super ou subestimadas,

excluindo desta avaliação a “intuição” ou as reclamações de funcionários e tornando o processo mais racional e profissional.

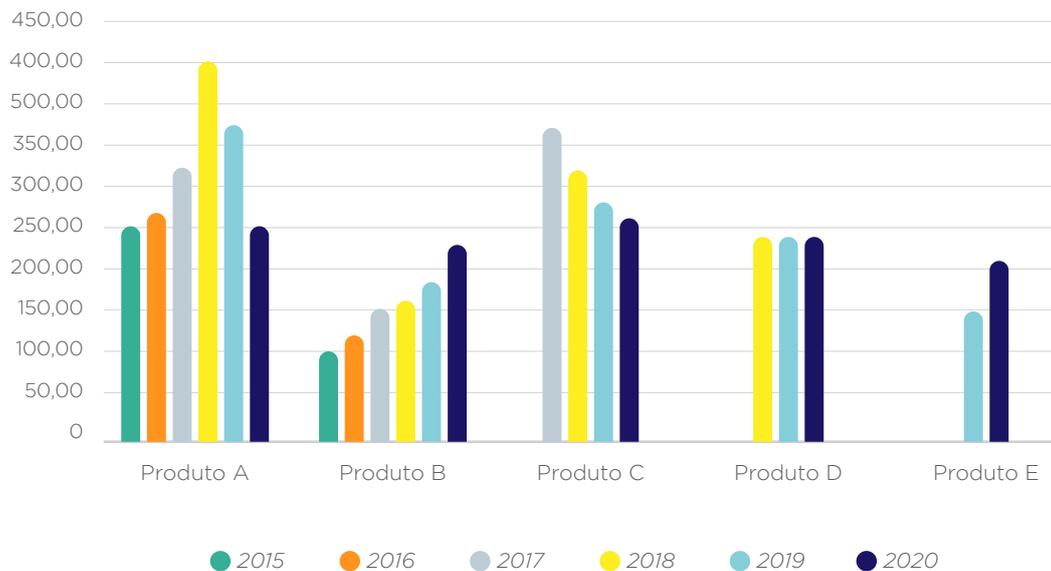
Para facilitar este trabalho é necessário que o setor responsável pela coleta e análise dos dados esteja bem estruturado e com conhecimentos suficientes para conduzir as análises necessárias. Além disso, é preciso que se tenha muita atenção em como os dados serão apresentados e consumidos. É importante pensar na melhor forma de se apresentar as informações e facilitar o entendimento e tomada de decisões.

Segundo Knafllic (2018), “embora a tecnologia tenha aumentado o acesso e a proficiência em ferramentas para trabalhar com dados, ainda há lacunas nas habilidades. Você pode inserir alguns dados no Excel e criar um gráfico. Para muitos, a visualização de dados acaba aí. Isso pode estragar completamente uma história muito interessante ou, pior, torná-la difícil ou impossível de entender”.

Atualmente este processo de “contar histórias” através de dados é uma das áreas mais estratégicas dentro da análise de dados, pois permite melhorar a compreensão sobre o que se está apresentando e melhorar a tomada de decisões. Apenas como exemplo, as Figuras 8 e 9 apresentam dois exemplos de como os dados podem ser trabalhados para contar histórias, qual você acha mais atrativo e compreensível?



FIGURA 8 STORYTELLING COM DADOS – FORMATO 1

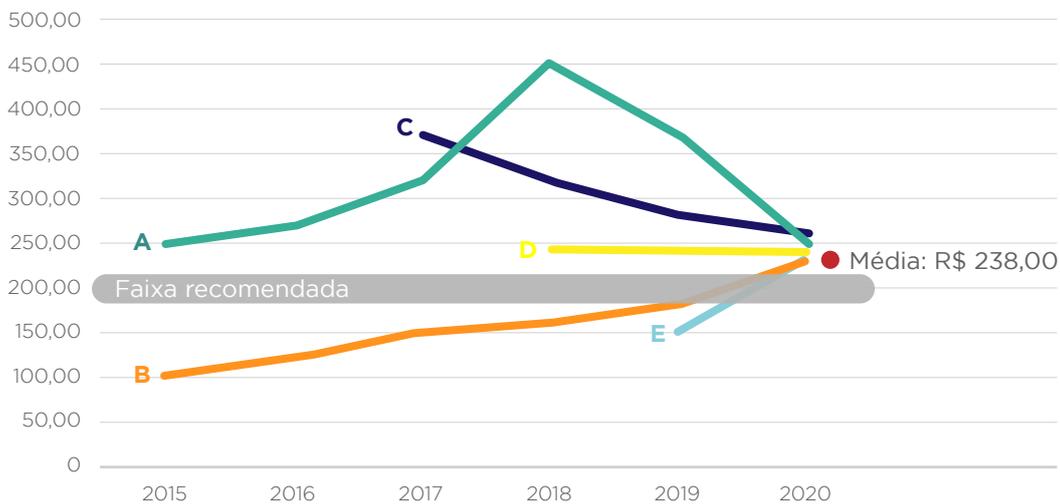


Fonte: Elaborado pela FGV.

FIGURA 9 STORYTELLING COM DADOS – FORMATO 2

Para iniciarmos as vendas no novo mercado, **recomendamos** que nosso produto seja vendido abaixo do preço médio de R\$ 238,00, **na faixa entre R\$ 190,00 e R\$ 215,00**

Preço médio ao longo do tempo, por produto



Fonte: FGV, baseado em Knaflic (2018).

Como pode ser percebido nos dois gráficos apresentados, a representação dos dados é essencial para facilitar a compreensão e a decisão. Sendo assim, é altamente recomendável que a empresa tenha preocupação com esse fator dentro da boa prática de usar dados para recalibrar os objetivos, indicadores e metas.

A rotina para esta avaliação deverá ser definida pela empresa. Não existe uma recomendação para isso, apenas a prática deverá identificar quando é necessário rever as metas e indicadores. A metodologia dos OKRs prevê a análise trimestral e recalibragem, conforme já apresentado na boa prática de definir seus OKRs neste guia, e a empresa pode adotar este prazo para reavaliar os KPIs e os resultados de performance.

Esta análise conduzirá a três cenários possíveis:

- 1.** No primeiro cenário, os objetivos, indicadores e resultados estão ocorrendo a contento, dentro do planejado e a projeção dos resultados aponta para a conclusão dos objetivos nos prazos estimados e os resultados dentro do esperado. Neste caso, nenhuma ação de recalibragem é necessária neste ciclo de análise.
- 2.** No segundo cenário, os indicadores apontam que os resultados estão sendo alcançados antes do previsto. A análise dos dados indica que as metas de performance serão alcançadas antes dos prazos estabelecidos, levantando a questão se as metas estão subestimadas. Neste caso, pode haver a recalibragem das metas para adequar ao período que se espera que os objetivos sejam cumpridos ou readequar os próprios objetivos e recalibrar todo o sistema de performance.

3. No terceiro cenário, os indicadores não estão sendo alcançados no período planejado e os objetivos parecem que não serão atingidos no prazo definido. Neste caso, é necessário se avaliar os indicadores de performance dos setores envolvidos e verificar se as metas foram superestimadas ou se a força de trabalho não está obtendo o desempenho esperado. Em qualquer um dos casos, será necessário reavaliar os indicadores e as metas e recalibrar os indicadores de performance.

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

O estabelecimento de metas e o monitoramento constituem algumas das tarefas mais identificadas com a gestão empresarial, desde sua concepção. Porém, esta atuação deve ser permanente, mantendo a empresa constantemente atualizada em relação a externalidades que possam afetar o nível de produção ou problemas internos que precisem ser resolvidos para aumentar a produtividade da empresa. Esta boa prática recomenda que a análise dos resultados parciais seja utilizada para verificar se os objetivos e metas continuam adequados e se a empresa está atuando conforme esperado e corrigindo a rota em caso de ser necessário.

Esta ação evita que a empresa seja “pega de surpresa” em caso de não atingir os indicadores de performance desejados e, por consequência, não alcançar seus objetivos, sem ter mais nenhuma ação que seja possível ser realizada.

PRÁTICA 15

LEVE OS DADOS PARA A SALA DA DIRETORIA

O QUE É ESTA BOA PRÁTICA?

Segundo os estudos do professor Bloom, os gestores que atuam com decisões baseadas em dados possuem plantas com maior produtividade, enquanto aqueles que tomam decisões baseadas em instinto apresentam resultados menos expressivos. Os dados precisam ser levados para a sala da diretoria, como forma de influenciar as decisões a serem tomadas e não apenas servir de pano de fundo para relatórios de performance e apresentações coloridas.

COMO FUNCIONA?

A última boa prática deste guia é extremamente relevante para que tudo o que foi tratado neste documento produza efeitos e gere resultados na produtividade e lucratividade de sua empresa. Leve os dados para a sala da diretoria! De nada adianta definir OKRs e KPIs, indicadores de desempenho, rotina de monitoramento se esses dados não forem levados em consideração na hora das tomadas de decisões e definição da atuação da empresa. Na verdade, segundo os estudos do professor Bloom, a forma como os dados são utilizados está diretamente relacionada com o sucesso da gestão da empresa e, por consequência, tem influência direta na produtividade e lucratividade das plantas industriais.

Segundo Anderson (2015), “as empresas gostam de pensar que elas são orientadas a dados, porém, a intuição ainda é a principal fonte de decisão”. O autor cita três pesquisas para comprovar que apesar do discurso de que os dados orientam as decisões, não é bem assim na prática. A primeira pesquisa citada é da Accenture³ e aponta que o principal fator utilizado pelos executivos seniores na tomada de decisão é a intuição, seguida pela experiência profissional. Apenas em terceiro lugar aparece a opção “análises mais complexas de dados”. A segunda pesquisa, realizada em 2014 com 1.135 executivos seniores pela *Economist Intelligence Unit*, aponta que 30% dos executivos indicaram a intuição como principal input para a tomada de grandes decisões, seguida pela “Análise de Dados” (29%) e “Experiência ou conselhos” (28%). Por fim, para completar o cenário, uma terceira pesquisa citada, dessa vez conduzida pela IBM com 225 CEOs (*Chief Executive Officers*) e líderes de empresas ao redor do mundo apontou que a experiência profissional e intuição é a principal fonte de informações para a tomada de decisão, utilizada 79% das vezes em que precisam tomar uma grande decisão.

O que estas informações estão apontando é que as empresas ainda não estão habituadas a utilizar os dados no seu processo decisório. E isto é ruim! Todo o trabalho de criar métricas, gerenciar desempenho, monitorar e avaliar performance, de nada servem se estes dados gerados, coletados e analisados, não estiverem permanentemente sendo utilizados pela gestão para a tomada de decisões.

³ A pesquisa citada pelo autor é chamada “Analytics in action: breakthroughs and barriers on the journey to ROI”, de 2012.

Algumas questões precisam ser consideradas em relação ao uso dos dados para a tomada de decisões:

- É preciso criar a cultura do uso de dados na empresa (a chave é começar com a pergunta que precisa ser respondida e não com os dados que precisam ser coletados). Começar a utilizar dados como elemento central na tomada de decisão não acontece da noite para o dia. Aliás, o guia de boas práticas digitais apresenta de que forma é possível construir uma organização orientada a dados, em etapas e atividades estruturantes. Aqui no guia de boas práticas de gestão precisamos compreender de que forma construir uma cultura para o uso dos dados nas decisões. E a chave para isso é compreender que tudo deve existir em função de qual o problema que se pretende resolver. A pergunta deve orientar a coleta e análise dos dados e não o contrário. Portanto, procure se informar de quais são as perguntas que precisam de respostas para a tomada de decisão e construa uma análise baseada em dados que levem a compreender melhor o problema e apontar possíveis alternativas de solução.

- Use os dados disponíveis que possam ser relevantes para dar uma visão mais apurada dos problemas que a empresa está tentando resolver. O uso de dados deve ser preciso, sem poluição de informações nem sobrecarga de dados para justificar alguma sugestão. Um grande erro que acontece quando a empresa está iniciando sua jornada com uso de dados é “querer mostrar serviço” e apresentar muitos dados, sem a devida análise e relação direta com as perguntas que se pretendem responder. Ao fazer isso, os gestores acreditam que estão mostrando que os dados são muito úteis, mas na verdade estão confundindo

e gerando ansiedade em quem está tendo contato com esse universo pela primeira vez, até que o executivo não aguenta mais e faz a fatídica pergunta: “Onde você quer chegar com tudo isso?”. O projeto de uso de dados em reuniões para tomada de decisão está enterrado! Portanto, lembre-se os dados apresentados precisam ser relevantes para o problema que se quer resolver e úteis para a análise e a história que se pretende contar. Menos é mais, se o executivo quiser mais dados e informações, ele vai pedir e aí podem ser apresentados.

- Comece a inserir dados nas reuniões de gerência/diretoria com análises e insights. Uma das máximas de processos de mudanças é “ganhe pouco, mas ganhe sempre”. Isto significa que é preciso introduzir o tema e avançar na utilização aos poucos, até que todos se acostumem com o uso de dados e comecem a querer inserir análises mais sofisticadas com os dados existentes. Desta forma, comece levando poucos dados para as reuniões e aos poucos evolua para apresentar análises e insights que foram descobertos com as explorações das bases de dados da empresa. Desta forma, as pessoas começarão a se questionar o que mais os dados podem dizer e como podem ser mais bem utilizados para embasar a tomada de decisão.

- Amplie o letramento sobre uso de dados para os gestores. A prática na construção de organizações orientadas a dados tem demonstrado que uma das principais causas do pouco uso deste recurso é a desinformação por parte dos gestores. Os executivos não sabem o que podem extrair dos dados nem como isso é realizado. Sendo assim, para que os dados possam começar a figurar na mesa da diretoria, é fundamental



que exista um espaço para se fazer o letramento dos executivos sobre os usos que os dados podem ter na empresa. Este letramento pode acontecer de forma prática (a partir das análises apresentadas em reuniões ou mesmo na elaboração de relatórios, memorandos ou estudos estatísticos mais complexos) ou de forma teórica com a criação de espaços de discussão sobre os usos e a importância dos dados para a gestão.

- Conduza experimentos com uso de dados que apresentem resultados incontestáveis. Escolha bem as batalhas que irá travar. Inicialmente, nada é mais importante do que apresentar ganhos, ou seja, apresentar estudos de caso positivos com uso de dados. Portanto, é estratégico que alguns estudos sejam conduzidos com uso de dados na empresa que apresentem resultados incontestáveis, com insights que gerem resultados quantificáveis que possam ser apresentados como casos de sucesso.

POR QUE É UMA BOA PRÁTICA?

O uso de dados na tomada de decisão é uma prática que tem se estabelecido com mais propriedade a partir do barateamento dos custos com sistemas de informação e hardware para processamento e guarda de grandes volumes de dados. Para o professor Bloom, quanto maior o uso de dados úteis em reuniões de gestão maior o fortalecimento de uma gestão profissional, que é uma condição essencial para a elevação da produtividade a partir das boas práticas de gestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, Carl. Creating a data driven organization: practical advice from the trenches. Sebastopol: O´Reilly Inc.,2015.
- Anderson, K. and Mcadam, R. (2006), “Choosing the Best Business Improvement Strategy: The Effects of Organisational Size and Sector on Management Decision-Making”, *Journal of General Management*, Vol. 32 No. 1, pp. 13-29.
- Bender, S., Bloom, N., Card, D., Van Reenen, J. and Wolter, S. (2016), *Management Practices, Workforce Selection and Productivity*, No. Working Paper 22101, Cambridge, available at: <http://www.nber.org/papers/w22101>.
- Bloom, N., Brynjolfsson, E., Foster, L., Jarmin, R., Patnaik, M., Saporta-Eksten, I. and Van Reenen, J. (2019), “What Drives Differences in Management Practices?”, *American Economic Review*, Vol. 109 No. 5, pp. 1648-1683.
- Bloom, N. and Van Reenen, J. (2007), “Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries”, *The Quarterly Journal of Economics*, Oxford Academic, Vol. 122 No. 4, pp. 1351-1408.
- Bloom, N. and Van Reenen, J. (2010), *Human Resource and Productivity*, NBER Working Paper Series, Cambridge, Disponível em: <<http://www.nber.org/papers/w16019>>.
- Bloom, N., Van Reenen, J. and Williams, H. (2019), “A Toolkit of Policies to Promote Innovation”, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 33 No. 3, pp. 163-184.
- Bloom, N., Schweiger, H. and Van Reenen, J. (2012), “The land that lean manufacturing forgot?: Management practices in transition countries bloom et al. The land that lean manufacturing forgot?”, *Economics of Transition*, Vol. 20 No. 4, pp. 593-635.
- Born, R. and Guo, Y. (2016), “Measuring innovation”, CESifo DICE Report, available at:<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0006>.
- Brito, L.A.L. and Sauan, P.K. (2016), “Management practices as capabilities leading to superior performance”, *BAR - Brazilian Administration Review*, ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Vol. 13 No. 3, available at:<https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2016160004>.
- Chiavenato, I. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- Doerr, J. *Avalie o que importa: como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKR´s*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- Fuld, L. *Inteligência competitiva: como se manter a frente dos movimentos da concorrência e do mercado*. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- Jordá, Ò., Singh, S.R. and Taylor, A.M. (2020), *Longer-Run Economic Consequences of Pandemics*, No. Working Paper 26934, NBER Working Paper Series, Cambridge.
- Herring, J (1999). *Key intelligence topics: a process to identify and define intelligence needs*. *Competitive Intelligence Review*, Vol 10, No 2, pp 4-14.

Knaftic, C. N. Storytelling com dados: um guia sobre visualização de dados para profissionais de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

Knap, J. Sprint: o método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017.

Messner, M. (2016), "Does industry matter? How industry context shapes management accounting practice", Management Accounting Research, Vol. 31, pp. 103-111.

Miller, B.W.C. (1993), "The Innovation Process", Creativity, Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/009365084011001006>>.

Parast, M.M., Adams, S.G. and Jones, E.C. (2011), "Improving operational and business performance in the petroleum industry through quality management", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 28 No. 4, pp. 426-450.

Price, I. and Akhlaghi, F. (1999), "New patterns in facilities management: industry best practice and new organisational theory", Facilities, Vol. 17 No. 5/6, pp. 159-166.

Rae, D. (2000), "Understanding Entrepreneurial Learning: a question of how?", International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 6 No. 3, pp. 145-159.

Sadun, R., Bloom, N. and Van Reenen, J. (2017), "Why do we undervalue competent management?: Neither great leadership nor brilliant strategy matters without operational excellence", Harvard Business Review, Vol. 2017 No. September-October, p. 61745.

Savchuk, K. (2019), "How Much Does Management Matter to Productivity ?", Stanford, September, pp. 1-4.

SLACK, BRANDON-JONES, JOHNSTON, Nigel, BRANDON-JONES, A., JOHNSTON, Robert. Administração da Produção. 8ª ed - São Paulo: Atlas, 2018.





ABDI
Agência Brasileira de
Desenvolvimento Industrial

FGV PROJETOS