

1 INTRODUÇÃO

A Gestão da Produção tem aplicado esforços no estudo dos controles e informações dentro da cadeia de suprimentos, enfocando o fluxo produtivo direto. Ou seja, desde o input até o output, a Gestão da produção planeja, realiza as operações e faz o controle que está envolvido nos mais diversos processos. A distribuição de produtos aos consumidores, de forma eficaz, proporciona um diferencial ao cliente. É fator importante para a sobrevivência e manutenção das empresas.

Dentro desse contexto existe a GESTÃO DA PRODUÇÃO, tema de grande importância para as organizações, sejam elas industriais comerciais ou de serviços. De forma geral a Gestão da Produção trata do planejamento estratégico, execução, disciplina para atingir resultados, controle de operações, indicadores de controle e desempenho e o resultado.

Assim como nos processos produtivos diretos, a gestão da produção faz o planejamento, implementa e controla o sistema produtivo, procurando agregar valor a esses produtos, reintegrando-os ao processo produtivo e de negócios. A organização que implementar o processo de avaliação em sua operação, agregará valor à sua imagem frente à sociedade, beneficiando o meio ambiente, estabelecendo inclusive novas oportunidades de negócios, trazendo também outros benefícios tais como a geração de postos de trabalho, revertendo em benefícios ao meio no qual está inserida.

O objetivo deste trabalho é analisar a importância dos Indicadores de Controle e Desempenho para a redução de custos e análise crítica dos mesmos para tomadas de decisão, bem como sugerir a utilização dos sistemas de controle, a verificação do procedimento de realização de todo o fluxo (input e output), entre outros, para solucionar os problemas e assim estruturando o processo, bem como proporcionando a redução de custos, maior visão e avaliação gerencial, realizando o processo de análise visando o aumento da competitividade no meio empresarial.

2 TEMA

A Importância dos Indicadores de Controle e Desempenho na Gestão da Produção.

3 PROBLEMA

A ausência de conhecimento sobre a eficácia dos Indicadores de Controle e Desempenho devido a vários fatores como conhecimentos empíricos, técnicas ultrapassadas, pró atividade em atualizar-se tecnicamente entre outros, bem como a importância na elaboração e análise dos Indicadores de Controle e Desempenho na Gestão da Produção que em 100% dos casos são parâmetros para tomada de decisão por parte do empresariado, pois o controle e a análise do processo são fatores determinantes para o sucesso na Gestão da Produção.

4 OBJETIVO GERAL

Elucidar através de Estudo Bibliográfico a importância e a eficácia dos Indicadores de Controle e Desempenho.

5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Devido às dificuldades na identificação de problemas, bem como, a análise de Resultados de operações e ou sistemas produtivos, temos os seguintes objetivos específicos:

- a) Elucidar a importância do Planejamento Estratégico na Gestão da Produção;
- b) Apontar os princípios e a importância da disciplina para formar e desenvolver alta capacidade de execução;
- c) Enfatizar a execução como fator determinante para o cumprimento dos processos produtivos operacionais e administrativos;
- d) Salientar as consequências por falta de análises nos Indicadores de Controle e Desempenho na Gestão da Produção, bem como sua importância e vantagens com os devidos apontamentos e as respectivas análises executadas;
- e) Apresentar modelos já existentes de Indicadores de Controle e Desempenho, bem como o respectivo procedimento para a utilização, buscando orientar o Gestor sobre as oportunidades numa possível implantação;
- f) Apresentar a clareza na apresentação dos números, bem como, a obtenção de Resultados vindos da análise dos Indicadores de Controle e Desempenho, orientando ações a serem tomadas para solucionar os problemas no processo, identificados pelos respectivos Indicadores de Negócios.

6 JUSTIFICATIVA

Este trabalho está sendo elaborado com o intuito de alertar e orientar os Gestores da Produção sobre a importância dos Indicadores de Controle e Desempenho em seus processos e ou operações produtivas, pois estes sistemas requerem acompanhamentos, medições e orientações para tomada de decisão, pois muitas vezes, a produção de certo produto apresenta-se inviável devido a uma análise criteriosa nestes índices, estes apresentados pelos Indicadores de Controle e Desempenho, pois elucidam anormalidades e ou oportunidades relevantes e pertinentes ao respectivo processo, bem como a linearidade e ou constância de execução nas operações de produção. Esta pesquisa pretende literalmente induzir e mostrar ao Gestor da Produção a importância da implantação dos Indicadores de Controle e Desempenho em sua unidade fabril, para que os tomadores de decisão obtenham uma visão mais ampla e objetiva de suas operações.

7 METODOLOGIA

Este trabalho foi elaborado com base em referencial bibliográfico de autores com conteúdo relacionado à Gestão da Produção.

“Trata-se de um estudo sobre um tema específico, ou particular, com suficiente valor representativo e que obedece a rigorosa metodologia. Investiga determinado assunto não só em profundidade, mas também em todos os seus ângulos e aspectos, dependendo dos fins a que se destinam. (SALOMON, 1999)

“É a universidade moderna que tem a dupla missão de formar o indivíduo e dar-lhes condições de incorporar-se aos quadros sociais, como autêntico integrante da época. Enquanto a universidade não cumprir sua missão, teremos produção científica precária e a existência dos “anfíbios profissionais e seus eternos descontentes com a sorte.” (SALOMON, 1999)

“ O Método científico é a estratégia que organiza e orienta a atividade científica, encaminhando a obtenção de um novo conhecimento científico que transforme a realidade.” (SALOMON, 1999 apud M.C. GARCIA, 1995)

7.1 PESQUISA BIBLIORÁFICA

Segundo Salomon, 1999, a pesquisa bibliográfica é o passo inicial na construção efetiva de um protocolo de investigação, quer dizer, após a escolha de um assunto é necessário fazer uma revisão bibliográfica do tema apontado. Essa pesquisa auxilia na escolha de um método mais apropriado, assim como num conhecimento das variáveis e na autenticidade da pesquisa. Ressaltada a importância da ferramenta na edificação de um projeto de pesquisa, fica claro a pertinência de um trabalho voltado para esse primeiro passo. Assim como as demais etapas do processo investigativo possuem critérios, a pesquisa bibliográfica também os possui. Um trabalho que tratasse da pesquisa bibliográfica não poderia deixar de conter explicações e estas devem seguir um fluxo que facilite a compreensão e a aplicação. Por esse motivo, é abordado primeiramente o conceito, depois as características, até chegarmos ao exemplo, os anexos e as referências bibliográficas.

7.1.1 Tipos de Fontes Bibliográficas

- **Fontes primárias:** Contém trabalhos originais com conhecimento original e publicado pela primeira vez pelos autores. Exemplos: Monografias, teses universitárias, livros, relatórios técnicos, artigos em revistas científicas, anais de congressos.
- **Fontes secundárias:** Contém trabalhos não originais e que basicamente citam, revisam e interpretam trabalhos originais. Exemplos: Artigos de revisão bibliográfica, livros-texto, tratados, enciclopédias, artigos de divulgação.
- **Fontes terciárias:** Contém índices categorizados de trabalhos primários e secundários, com ou sem resumo. Exemplos: Bases de dados bibliográficos, índices e listas bibliográficas.

7.1.2 Possíveis Etapas de uma Pesquisa Bibliográfica

- Fichamento das Referências
- Ficha Bibliográfica
- Aprofundamento e Refinamento
- Seleção de Referências
- Localização e Obtenção
- Leitura e Redação

8 GESTÃO DA PRODUÇÃO

Segundo Slack, 2002, a Administração da produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços. A função de produção (ou simplesmente função produção) na organização representa a reunião destinada à produção de seus bens e serviços. Qualquer organização possui uma função produção porque produz algum tipo de bem e ou serviço. Entretanto, nem todos os tipos de organização, necessariamente, denominam a função produção por esse nome. Os gestores de produção são funcionários da organização que exercem responsabilidade particular de administrar algum ou todos os recursos envolvidos pela função de produção. Novamente em algumas organizações, o gerente de produção pode receber outra denominação. Por exemplo, pode ser chamado “gerente de tráfego” em uma empresa de distribuição, “gerente administrativo” em um hospital ou “gerente de loja” em um supermercado.

Conforme Chambers, 2002, se a função produção for eficaz, deve usar eficientemente seus recursos e produzir bens e serviços de maneira que satisfaça a seus consumidores. Além disso deve ser criativa, inovadora e vigorosa para introduzir novas formas e melhoradas de produzir bens e serviços. Se a produção puder fazer isso, proporcionará à organização meios de sobrevivência em longo prazo, porque dará a ela uma vantagem competitiva sobre seus rivais comerciais. Uma forma de justificar a adoção dessa idéia é afirmar que a produção eficaz fornece os meios para ela atender a seus objetivos estratégicos em longo prazo. A função produção é central para a organização porque produz os bens e serviços que são a razão de sua existência, mas não a única nem, necessariamente a mais importante. É entretanto, uma das três funções centrais de qualquer organização que são:

- A função marketing (que inclui vendas) que é responsável por comunicar os produtos ou serviços de uma empresa para seu mercado de modo a gerar pedidos de serviços e produtos por consumidores;
- A função desenvolvimento de produto/serviço que é responsável por criar novos produtos ou modificá-los, de modo a gerar solicitações futuras de consumidores por produtos e serviços;
- A função produção que é responsável por satisfazer as solicitações de consumidores por meio da produção e entrega de produtos e serviços.
- Também é importante elucidar as funções de apoio, que suprem e apóiam a função produção:
- A função contábil financeira que fornece a informação para ajudar os processos decisórios econômicos e administra os recursos financeiros da organização;

- A função recursos humanos que tanto recruta e desenvolve os funcionários da organização, como também se encarrega do seu bem estar.

De acordo com Chambers, 2002, é importante lembrar que diferentes empresas podem tanto chamar suas funções de nomes diferentes, como também ter um conjunto diferente de funções de apoio. Quase todas as organizações, entretanto, vão ter as funções centrais, porque todas as empresas possuem necessidade fundamental de vender seus serviços, satisfazer a seus consumidores e criar meios para satisfazer a seus clientes no futuro. É importante destacar que os nomes das funções, as fronteiras e as responsabilidades variam entre organizações, e também que não existe uma distinção clara entre as funções centrais e as de apoio. De fato muitos problemas interessantes em administração e as oportunidades de melhoria baseiam-se nas fronteiras justapostas entre as funções. Isso leva alguma confusão sobre as fronteiras práticas da função produção. São relevantes as atividades de desenvolvimento de produto/serviço, da maioria das atividades de engenharia/suporte técnico e compras de algumas atividades de recursos humanos, marketing, contabilidade e finanças à medida que se aproximam da esfera da administração da produção. De forma mais significativa, trata-se a função de produção central que compreende todas as atividades necessárias para a satisfação das solicitações diárias dos consumidores. Isso inclui comprar produtos e serviços para consumidores. Portanto, o que para algumas empresas são consideradas funções separadas de compras e distribuição, para nós, é uma parte central da administração da produção.

8.1 GESTÃO DA PRODUÇÃO EM PEQUENAS EMPRESAS

Segundo Johnston, 2002, teoricamente, a administração da produção envolve o mesmo conjunto de atividades para qualquer tamanho de organização. Entretanto, na prática, administrar a produção em organizações de pequeno e médio porte possui seu próprio conjunto de problemas. Empresas grandes podem ter os recursos para destinar profissionais a desempenhar funções organizacionais específicas, o que geralmente não ocorre com empresas menores. Isso significa que as pessoas podem ter que executar diferentes trabalhos, conforme a necessidade. Uma estrutura informal permite a empresa reagir mais prontamente conforme surgem as oportunidades e ou problemas. O processo decisório, no entanto, pode ficar confuso a medida que as funções se justapõem. Empresas pequenas podem ter exatamente as mesmas questões de administração da produção que as empresas grandes, mas podem ter mais dificuldades em isolar as questões da massa de outras questões da organização.

8.2 GESTÃO DA PRODUÇÃO EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Conforme Johnston, 2002, termos como vantagem competitiva, mercados e negócios, são normalmente associados a empresas do setor com fins lucrativos. Assim será que a administração da produção é relevante para empresas para empresas, cujo objetivo primordial não seja gerar lucros? Será que as questões associadas com administração de produção, por exemplo, um centro de proteção aos animais, de um hospital, de um centro de pesquisa ou de um departamento do governo são as mesmas das organizações baseadas em lucro? Certamente, os objetivos estratégicos de organizações sem fins lucrativos podem ser mais complexos e envolvem uma mistura de objetivos políticos, econômicos, sociais ou ambientais. Por causa disso, existe maior chance de que as decisões de operações ocorram em condições de objetivos conflitantes. Assim, por exemplo, são os funcionários de produção e ou operações em um departamento de garantia ao bem estar infantil que irão enfrentar os conflitos entre o custo de prover assistentes sociais extras e o risco de uma criança não receber proteção adequada. Essencialmente, no entanto, as operações são as mesmas em organizações com ou sem fins lucrativos. Elas transformam os recursos de entrada em produtos ou serviços de saída e precisam enfrentar o mesmo conjunto de decisões, como produzir seus produtos ou serviços, investir em tecnologia, sub contratar algumas de suas atividades e assim por diante.

8.3 ATIVIDADES DA ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

Conforme Slack, 2002, Os gerentes de produção possuem alguma responsabilidade por todas as atividades da organização que contribuem para a produção efetiva de bens e serviços:

- Responsabilidade direta por algumas atividades;
- Responsabilidade indireta por outras atividades; e
- Responsabilidade ampla para reagir aos desafios emergentes em administração da produção.

8.4 RESPONSABILIDADES DIRETAS DA ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

De acordo com Slack, 2002, a natureza exata das responsabilidades diretas da administração da produção dependerá, em alguma extensão, de forma escolhida pela organização para definir as

fronteiras da função produção. Entretanto há algumas classes gerais de atividades que se aplicam a todos os tipos de produção, não importa como as fronteiras funcionais foram definidas, são elas:

- Entendimento dos objetivos estratégicos da produção;
- Desenvolvimento de uma estratégia de produção para a organização;
- Projeto dos produtos, serviços e processos de produção;
- Planejamento e controle da produção; e
- Melhoria do desempenho da produção.

8.5 RESPONSABILIDADES INDIRETAS DOS GERENTES DE PRODUÇÃO

De acordo com Chambers, 2002, muitas decisões tomadas fora das fronteiras da função produção afetam suas atividades. Os gerentes de produção devem entender o impactos dos planos sobre a produção, deixar claro para os gerentes de marketing o que podem e não podem fazer em resposta a qualquer mudança de demanda e trabalhar em conjunto com a função marketing para encontrar formas que lhes permitam atender ou administrar as necessidades do mercado, dando assim, condições para que a produção trabalhe eficientemente e eficazmente. Abaixo alguns relacionamentos interfuncionais entre a função produção/operações e outras funções principais e de suporte:

- Entendimento das necessidades tecnológicas do processo;
- Entendimento das capacitações e restrições dos processos de produção;
- Idéias de novos produtos e serviços;
- Entendimento das necessidades de sistema e infra-estrutura;
- Entendimento das necessidades de recursos humanos;
- Fornecimento de dados relevantes para a função contábil financeira.

8.6 RESPONSABILIDADES AMPLAS DOS GERENTES DE PRODUÇÃO

De acordo com Chambers, 2002, tanto as responsabilidades diretas como indiretas da administração da produção focalizam largamente as questões que dão benefícios claros e imediatos para a própria

organização. Todavia, cada vez mais, tem-se reconhecido que todos os negócios, incluindo seus gerentes de produção, possuem um conjunto de responsabilidades mais amplas. Algumas destas dizem respeito a interesses de mais longo prazo do negócio, algumas são responsabilidades com o ambiente no qual o negócio opera e outras são responsabilidades em relação ao bem estar das pessoas que trabalham na empresa. Diferentes negócios vão interpretar estas responsabilidades mais amplas de formas diferentes. Aqui seguem seis responsabilidades que são de importância geral para os gerentes de produção e já são questões importantes no início do século XXI:

- Globalização;
- Proteção Ambiental;
- Responsabilidade Social;
- Consciência Tecnológica; e
- Gestão do Conhecimento.

“Todas essas responsabilidades amplas apresentam desafios consideráveis para os gerentes de produção modernos, assim como os desafios mais óbvios de melhorar a forma como produzem e fornecem os produtos ou serviços.” (Slack, 2002. Pg.57)

9 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Oliveira, 1991, antes de conceituar planejamento estratégico, é necessário lembrar que na consideração dos grandes níveis hierárquicos, podem-se distinguir três tipos de planejamento:

- Planejamento Estratégico;
- Planejamento Tático; e
- Planejamento Operacional.

De forma genérica, podem se relacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisão “pirâmide organizacional”. O planejamento estratégico relaciona-se com os objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático se relaciona com os objetivos de mais curto prazo e com as maneiras e ações, que geralmente, afetam somente parte da empresa.

“Planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.” Oliveira, 1991. Pg. 62)

Conforme Oliveira, 1991, o planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto a formulação de objetivos quanto à seleção das estratégias empresariais a serem seguidas para a consecução destes objetivos, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.

“O planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo.” (Oliveira, 1991. Pg. 62)

“Portanto, o planejamento tático é desenvolvido a níveis organizacionais inferiores, tendo como principal objetivo a utilização eficiente de recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, seguindo uma estratégia pré-determinada.” (Oliveira, 1991. Pg. 62)

“O Planejamento operacional é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas.” (Oliveira, 1991. Pg. 63)

“Portanto, nesta situação, tem-se basicamente os planos de ação ou planos operacionais. Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático.” (Oliveira, 1991. Pg. 63)

De acordo com Oliveira, 1991, cada um dos planejamentos operacionais deve conter com detalhes:

- Recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação;
- Os procedimentos básicos a serem adotados;
- Os produtos ou resultados finais esperados;
- Os prazos estabelecidos; e
- Os responsáveis pela sua execução e implantação.

9.1 PRINCÍPIOS GERAIS DE PLANEJAMENTO

Segundo Oliveira, 2003, são quatro os princípios gerais para os quais o executivo deve estar atento:

- O princípio da contribuição aos objetivos e, nesse aspecto, o planejamento deve, sempre, visar aos objetivos máximos da empresa. No processo de planejamento devem-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a integração entre eles;
- O princípio da precedência do planejamento, correspondendo a uma função administrativa, que vem antes das outras, organização, direção e controle. Na realidade, é difícil separar e seqüenciar as funções administrativas, mas pode-se considerar que, de maneira geral, o planejamento do que e como vai ser feito aparece na ponta do processo. Como consequência, o planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo;
- O princípio da maior penetração e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa. As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder a necessidade de treinamento, substituição, transferências, funções, avaliação etc.; na tecnologia pode ser apresentada pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos etc.; e nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instruções etc.;
- O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade. O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências. Através desses aspectos, o planejamento procura proporcionar a empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade.

Conforme Oliveira, 2003, segue abaixo as definições de eficiência, eficácia e efetividade:

Eficiência é:

- Fazer as coisas de maneira adequada;
- Resolver problemas;
- Salvaguardar os recursos aplicados;
- Cumprir seu dever; e
- Reduzir os custos.

Eficácia é:

- Fazer as coisas certas;
- Produzir alternativas criativas;
- Maximizar a utilização de recursos;
- Obter resultados; e
- Aumentar o lucro.

Efetividade é:

- Manter-se no ambiente; e
- Apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo (permanentemente).

A efetividade representa a capacidade de a empresa coordenar constantemente, no tempo, esforços e energias, tendo em vista o alcance dos resultados globais e a manutenção da empresa no ambiente. Portanto, para que a empresa seja efetiva, é necessário que ela, também, seja eficiente e eficaz. É importante salientar que a eficiência, eficácia e efetividade são algumas das principais medidas para avaliar uma boa administração, pois, normalmente, os recursos com os quais o executivo trabalha são escassos e limitados. A eficácia de uma empresa depende basicamente de dois aspectos, segundo Oliveira, 2003:

- De sua capacidade de identificar as oportunidades e necessidades do ambiente; e
- Da sua flexibilidade a adaptabilidade, visando usufruir dessas oportunidades e atender às necessidades identificadas no ambiente.

9.2 FILOSOFIAS DO PLANEJAMENTO

De acordo com Ackoff (1974:4), existem três tipos de filosofias de planejamento dominantes. A maioria dos processos de planejamento envolve uma mistura dos três tipos, embora possa haver predominância de um deles. A seguir as três filosofias do planejamento:

- Filosofia da satisfação;
- Filosofia da otimização; e
- Filosofia da adaptação.

Para Ackoff (1974:4), o planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes. De forma geral e independentemente da metodologia utilizada, alguns aspectos básicos devem ser considerados em qualquer planejamento. Abaixo, a apresentação de cinco partes para as quais foram realizadas adaptações para enquadramento nos conceitos já utilizados:

- Planejamento dos fins;
- Planejamento dos meios;
- Planejamento organizacional;
- Planejamento de recursos; e
- Planejamento de implantação e controle.

9.3 FASE I - DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Nesta fase, também denominada auditoria de posição, deve-se determinar como se está ou onde se está. Esta fase é realizada através de pessoas representativas das várias informações necessárias que analisam e verificam todos os aspectos inerentes aos seus pontos fortes e fracos, bem como às oportunidades e ameaças. Na realidade, os pontos neutros devem também ser considerados na análise interna, pois muitas vezes não se têm condições de estabelecer se determinada atividade ou aspecto da empresa está beneficiando ou prejudicando a mesma. Como a empresa é um sistema e, portanto, não se pode deixar de considerar qualquer das suas partes, uma idéia é considerar, sempre que necessário e por determinado período de tempo, os seus pontos neutros. É fundamental que o diagnóstico estratégico seja realista, completo e impessoal, evitando possíveis problemas futuros no

desenvolvimento e na implantação do planejamento estratégico e das estratégias empresariais. O diagnóstico estratégico corresponde a duas análises, realizadas de maneira integrada: análise interna e análise externa, segundo Oliveira, 1991.

9.4 FASE II - MISSÃO DA EMPRESA

Neste ponto deve ser estabelecida a missão ou razão de ser da empresa:

“Missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “onde a empresa quer ir”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar.” (Oliveira, 1991. Pg. 69

Salienta-se que esta missão não está diretamente relacionada com o estatuto social da empresa, e é na realidade, muito mais ampla e envolve, inclusive, expectativas. (Oliveira, 1991) A missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não deve ser colocada em termos de oferecer algum produto ou serviço (Kotler, 1980:83). Dentro da missão da empresa, o executivo deve estabelecer os seguintes pontos:

- Propósitos;
- Postura estratégica;
- Macro Estratégias; e
- Macro Políticas;

9.5 FASE III - INSTRUMENTOS DESCRITIVOS E QUANTITATIVOS

Nesta fase a análise básica é a de como chegar na situação que se deseja. Para tanto, pode-se dividir esta fase com dois instrumentos perfeitamente interligados. Os instrumentos prescritivos e os instrumentos quantitativos conforme Oliveira, 1991. Quanto aos instrumentos prescritivos, são eles:

- Objetivo;
- Objetivo Funcional;
- Desafio;
- Meta;

- Estratégia;
- Política e Projeto.

Conforme Oliveira, 1991, quando se consideram os instrumentos prescritivos, mais precisamente o estabelecimento de objetivos e estratégias, ocorre o momento mais adequado para a definição da estrutura organizacional da empresa, pois somente dessa maneira se pode criar uma estrutura privada de lacunas e de conflitos e contradições entre seus elementos, pois todos estão com seus esforços direcionados para os objetivos estabelecidos. Quanto aos instrumentos quantitativos, consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas. Nesta etapa deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas.

9.6 FASE IV – CONTROLE E AVALIAÇÃO

Ainda de acordo com Oliveira, 1991, nesta fase verifica-se como a empresa está indo para a situação desejada. O controle pode ser definido, em termos simples, como ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos. Essa função, em sentido amplo, envolve processos de:

- Avaliação do desempenho;
- Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- Análise dos desvios dos mesmos;
- Tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas;
- Acompanhamento para avaliar a eficiência da ação da natureza corretiva; e
- Adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

Nesta quarta fase devem-se considerar, entre outros aspectos, critérios e parâmetros de controle e avaliação, dentro de uma situação adequada de custo benefício. É aconselhável que o controle e a avaliação sejam realizados passo a passo no desenvolvimento do planejamento estratégico, segundo Oliveira, 1991.

10 TREINAMENTO

Segundo CHIAVENATO [1989, p.24] “a educação profissional é a educação institucionalizada ou não, que visa o preparo do homem para a vida profissional, onde a educação, propriamente dita, compreende três etapas: formação profissional, desenvolvimento e treinamento”. Portanto, o treinamento compreende uma educação profissional voltada para melhorar a performance dos treinados dentro da empresa em que trabalham.

Segundo SANTOS [1978, P.128]: "(...)a Formação Profissional ou Educação Técnica é um sistema intencional voltado para criar habilitações, tanto quanto possível permanentes, para os papéis que a sociedade exige na produção de bens e serviços. Coloca o indivíduo em um panorama completo, integrando-o como ente produtor de alguma coisa mas, também, como ser social que julga e dirige seus atos de trabalho".

Em razão disto, acredita-se que a formação profissional proporciona ferramentas para criar habilitações. Contudo, cabe a cada colaborador decidir qual tipo de formação ele almeja para si, pois este é o responsável interinamente pelos seus atos no ambiente de trabalho. CARVALHO (1994, p.172) relata que o processo de desenvolvimento prepara o indivíduo para posições mais complexas em termos de carreira profissional, ou seja, amplia as potencialidades do indivíduo, capacitando-o a ocupar cargos que envolvem mais responsabilidade e poder. Contudo, este desenvolvimento deve ser pautado na ética profissional de cada profissão.

O treinamento é a educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefa específica, em determinada empresa. Consiste na aplicação de um somatório de atividades técnicas provenientes da pedagogia e psicologia, objetivando à aprendizagem de novas respostas a situações específicas. Vários autores definem o treinamento de diversas formas:

Segundo FERREIRA (1979, p.219): “Treinamento dentro de uma empresa poderá objetivar tanto a preparação do elemento humano para o desenvolvimento de atividades que virá a executar, como desenvolvimento de suas potencialidades para o melhor desempenho das que já executa”.

CHIAVENATO (1985, p.288): “Treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistêmica, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”

TOLEDO (1986, p.88): “Treinamento na Empresa é ação de formação e capacitação de mão-de-obra, desenvolvida pela própria empresa, com vistas a suprir suas necessidades”.

HAMBLIN (1978, p.15): “Treinamento abrange qualquer tipo de experiência destinada a facilitar um ensino que será útil no desempenho de um cargo atual ou futuro”

Em virtude da definição de cada autor acima citado, pode-se concluir que o treinamento é um processo de educação profissional, desenvolvido pela empresa, com objetivo de capacitar a mão-de-obra para suprir suas necessidades. Tendo em vista a decisão de implantação de um programa de treinamento voltado para área de vendas, a ser implantado em empresa varejista, Churchill (2000, p. 522) afirma que: “(...) os programas de treinamento consomem em média 35% do tempo em informações sobre o produto, 30% em técnicas de vendas, 25% em informações gerais sobre o mercado e a companhia e 10% em tópicos como a ética nas práticas de venda”.

A escolha de se implantar ou não um treinamento envolve diversos fatores ligados à análise da empresa, das tarefas e dos recursos humanos, ou seja, identificar o comportamento dos colaboradores, saber até onde vai o conhecimento dos treinados, identificar os recursos disponíveis para realização de um treinamento, associar cada tarefa ao tipo de comportamento correto e por fim definir quais as áreas torna-se necessário um treinamento.

O processo de avaliação consiste em obtenção de informações sobre os efeitos que um programa de treinamento tem na concretização das metas da empresa. Portanto, se a empresa possui como meta o aumento das vendas, a mensuração sobre a eficácia do treinamento será definida através dos números, ou seja, comparar a receita que a empresa obteve antes e após o processo de treinamento. Contudo, segundo Churchill (2000, p. 522), “(...) o treinamento pode dar ritmo aos novatos e qualificar os vendedores experientes”. Sendo assim, fica evidenciado por Churchill que o treinamento melhorar o ritmo e a qualidade dos colaboradores na prática a qual o treinamento foi destinado.

O passo seguinte ao da avaliação refere-se ao feedback, que consiste na retroação de resultados, levantados pela avaliação, com o intuito de aperfeiçoar o processo de treinamento. É considerado um facilitador do processo de aprendizagem, por fornecer informações a respeito do desempenho dos treinados.

Portanto, a partir do momento em que a empresa define a possibilidade de se realizar um treinamento, esta deverá levar em conta os princípios que vão desde o estudo do tipo de treinamento, passando pela análise da empresa e seus colaboradores até o processo de avaliação e feedback.

10.1 CONCEITO DE TREINAMENTO

A expressão treinamento ou treino refere-se à aquisição de conhecimento, habilidades e competências como resultado de formação profissional ou do ensino de habilidades práticas relacionadas à competências úteis específicas. Isto forma o núcleo da aprendizagem e fornece a espinha dorsal de conteúdo em escolas politécnicas. Além do treinamento básico exigido por um ofício, ocupação ou profissão, os avanços tecnológicos e a competitividade do mundo moderno exigem que os trabalhadores atualizem constantemente suas habilidades, ao longo de toda sua vida profissional.

10.2 TIPOS DE TREINAMENTO

Muitas empresas proveem treinamento para seus colaboradores, seja no próprio local de trabalho (interno), seja fora dele (externo):

Treinamento Interno: Ocorre nas próprias instalações da empresa, em situações normais de trabalho com ferramentas, máquinas, documentos e outros materiais que o treinando irá utilizar em suas atividades laborais cotidianas. O treinamento interno costuma ser muito utilizado no ensino profissionalizante.

Treinamento Externo: ocorre fora do local e das situações normais de trabalho, o que significa dizer que o treinando não conta como um trabalhador diretamente produtivo durante o período de treinamento. Isto, e mais o fato de que muitos empresários encaram treinamento como despesa e não como investimento torna esta modalidade menos atraente para pequenas e médias empresas.

Treinamento Físico: O treinamento físico concentra-se em objetivos mecânicos: programas de treinamento nesta área desenvolvem habilidades ou músculos específicos, frequentemente visando atingir um máximo num determinado espaço de tempo. Alguns programas de treinamento físico

visam incrementar a aptidão física geral e combater o sedentarismo. No uso militar, treinamento significa obter a capacidade de realizar e sobreviver em combate, e aprender as muitas habilidades necessárias em tempos de guerra. Isto inclui o uso de várias armas, técnicas de sobrevivência e como sobreviver à captura pelo inimigo, entre outros. Por razões psicológicas ou fisiológicas, as pessoas podem optar por treinar técnicas de relaxamento ou de treinamento autógeno, com o objetivo de aumentar sua capacidade de relaxar ou de lidar com o estresse.

11 ESTRATÉGIA

“Uma estratégia sem táticas é o caminho mais lento para a vitória. Táticas sem estratégia representam o caos que antecede uma derrota.” (Kaplan, 2008. Pg.01)

Segundo Norton, 2008, a gestão da estratégia é diferente da gestão de operações. Mas ambas são vitais, e devem ser integradas. Como Michael Porter, autoridade em estratégia, observou: “Eficácia operacional e estratégia são ambas essenciais para o desempenho superior.....mas funcionam de maneiras muito diferentes.” Uma estratégia visionária não vinculada a excelentes processos operacionais e de governança é impossível de se implementar. Por outro lado a excelência operacional pode contribuir para a redução de custos, a melhoria da qualidade, a racionalização dos processos e a redução de prazos, mas sem visão e orientação estratégica, dificilmente a empresa desfrutará de sucesso sustentável apenas em consequência das suas melhorias operacionais. Segundo Michael Hammer, líder visionário da reengenharia e da gestão dos processos: “Processos operacionais de alto desempenho são necessários, mas não suficientes para o sucesso das empresas.” Em geral as empresas não conseguem implementar a estratégia ou gerenciar as operações por carecerem de sistemas gerenciais abrangentes, que integrem e alinhem essas duas funções vitais.

De acordo com Kaplan, 2008, o sistema integrado de gestão começa com o desenvolvimento da estratégia pelos gestores. Durante este processo, as empresas abordam três questões:

11.1 DESENVOLVER A ESTRATÉGIA

- Em que negócio atuamos? Por que? (Esclarecimento da missão, os valores e a visão de futuro da empresa);
- Quais são as questões chave? (Conduz-se as análises estratégicas); e
- Como competir melhor? (Formula-se a estratégia).

11.2 PLANEJAR A ESTRATÉGIA

Neste estágio, os gestores planejam a estratégia mediante o desenvolvimento de objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas e orçamentos que orientam a ação e a alocação de recursos. Aqui, as empresas tipicamente abordam cinco questões segundo Kaplan, 2008:

- Como descrevemos a estratégia? (Criam-se mapas estratégicos);
- Como medir nosso plano? (Selecionam-se indicadores e metas);
- De que programas de ação nossa estratégia necessita? (Determina-se as iniciativas estratégicas);
- Como financiar nossas iniciativas? (Estabeleça um plano de despesas estratégicas); e
- Quem irá liderar a execução da estratégia? (Criam-se equipes temáticas).

11.3 ALINHAR A ORGANIZAÇÃO COM A ESTRATÉGIA

De acordo com Norton, 2008, todos os benefícios decorrentes da gestão como um todo de uma organização multifuncional e com vários negócios, os executivos precisam integrar a estratégia da empresa, ou estratégia corporativa, com as estratégias de cada unidade de negócio e de cada unidade funcional. Todos os empregados devem compreender a estratégia e ser motivados para ajudar a empresa a ser bem sucedida na execução da estratégia. As empresas tratam de três questões durante o processo do alinhamento:

- Como garantir que todas as unidades organizacionais estejam na mesma sintonia? (Alinham-se as unidades de negócio);
- Como alinhar as unidades de apoio com as estratégias das unidades de negócio e com a estratégia da corporação? (Alinham-se as unidades de apoio); e
- Como motivar os empregados a contribuir para a execução da estratégia? (Alinham-se os empregados).

11.4 PLANEJAR AS OPERAÇÕES

Uma característica diferenciadora do sistema de gestão abrangente é a ligação explícita entre a estratégia de longo prazo e as operações cotidianas. As empresas precisam alinhar suas atividades de melhoria dos processos com as prioridades estratégicas. Além disso, o financiamento de recursos para operar a empresa deve ser compatível com o plano estratégico. Durante o processo de planejamento operacional, os gestores devem tratar duas questões, segundo Kaplan, 2008:

- Que melhorias nos processos de negócios são mais críticas para a execução da estratégia? (Melhoria dos processos chave); e
- Como integrar a estratégia com os planos e orçamentos operacionais? (Desenvolve-se o plano de capacidade dos recursos com Previsão de Vendas, Plano da Capacidade de Recursos e Orçamentos Operacionais e de Capital).

11.5 MONITORAR E APRENDER

De acordo com Norton, 2008, depois da definição, planejamento e vinculação da estratégia a um plano operacional abrangente, a empresa começa a executar seus planos estratégicos e operacionais, a monitorar os resultados do desempenho e a agir para melhorar as operações e a estratégia, com base nas novas informações e no aprendizado contínuo. As empresas recorrem a reuniões de análise da operação para analisar o desempenho departamental e funcional e para tratar de problemas emergentes ou persistentes. Também realizam reuniões de análise da estratégia para debater os indicadores da unidade e para avaliar o progresso e os obstáculos na execução da estratégia, as empresas evitam a armadilha de as discussões sobre a implementação e a adaptação da estratégia serem deixadas de lado em função do foco nas questões operacionais de curto prazo. As duas reuniões tratam de questões diferentes:

- As operações estão sob controle? (Realizam-se reuniões de análise da operação); e
- Estamos executando bem a estratégia? (Realizam-se reuniões de análise de estratégia).

11.6 TESTAR E ADAPTAR A ESTRATÉGIA

Além das reuniões de análise de operação e da estratégia, a empresa deve promover reunião específica para verificar se os pressupostos estratégicos básicos continuam válidos. Desde a última grande avaliação e atualização da estratégia, a empresa teve acesso a novos dados oriundos dos dashboards operacionais e dos indicadores mensais, bem como, as novas idéias e oportunidades decorrentes de contribuições dos empregados. A reunião de teste e adaptação da estratégia trata a seguinte questão fundamental:

- Nossa estratégia está funcionando? (Promove-se a reunião de teste e adaptação da estratégia);

A medida que atualiza a estratégia, a equipe executiva também modifica o mapa estratégico e inicia outro ciclo de planejamento estratégico e de execução operacional: novas metas, novas iniciativas, novas projeções de vendas e novo plano operacional para o período, além de um plano financeiro atualizado. Os planos estratégicos e operacionais preparam o palco e definem as necessidades de informação para o novo cronograma de reuniões de análise de operação, de análise da estratégia e de teste e adaptação da estratégia para o período, conforme Kaplan, 2008.

12 EXECUÇÃO

“A prática e a teoria juntam forças e o resultado é como fazer acontecer.” (Jack Welch, 2005 Capa)

De acordo com Bossidy, 2005, Execução (execução), subs. 1. O elo perdido. 2. A principal razão por que as empresas acabam não cumprindo suas promessas. 3. A lacuna entre o que os líderes das empresas querem atingir e a habilidade de sua organização para conseguir atingir. 4. Não simplesmente táticas, mas um sistema para conseguir que as coisas aconteçam através de questionamento, análise e acompanhamento. Uma disciplina para mesclar estratégia e realidade, alinhando pessoas a objetivos e atingindo os resultados prometidos. 5. Uma parte fundamental da estratégia e dos objetivos da empresa e o principal trabalho de qualquer líder. 6. Uma disciplina que requer um entendimento abrangente de um negócio, seu pessoal e seu ambiente. 7. A forma de unir os três processos chave de qualquer negócio, o processo de pessoal, a estratégia e o plano operacional, para conseguir que as coisas aconteçam dentro do prazo. 8. Um método para atingir o sucesso, descoberto e revelado em 2002 por Larry Bossidy e Ram Charan em Execução.

De acordo com Charan, 2008, quando as empresas falham em cumprir suas promessas a explicação mais frequente é que a estratégia do CEO estava errada. Mas a estratégia por si só não é, em geral, a causa. As estratégias dão errado mais frequentemente porque não são bem executadas. As coisas que deviam acontecer não acontecem. Ou as organizações não são capazes de fazer com que elas aconteçam ou os líderes avaliam mal os desafios que as empresas enfrentam na conjuntura de negócios, ou ambos.

“Nenhuma empresa pode honrar seus compromissos ou adaptar-se bem à mudança, a menos que todos os seus líderes pratiquem a disciplina de execução em todos os níveis. Executar é algo que faz parte da estratégia e das metas da empresa. É o elo perdido entre aspirações e resultados. Como tal, é um dos mais importantes trabalhos, se não o mais importante trabalho de um líder. Se você não sabe executar, o todo de seus esforços como líder sempre será menor que a soma das partes.” (Bossidy, 2005. Pg 29)

Conforme Charan, 2008, Execução é um processo sistemático de discussão exaustiva dos como e quês, questionado, levando adiante o que foi decidido e assegurando que as pessoas terão sua responsabilidade específica pela execução. Isso inclui elaborar hipóteses sobre o ambiente de negócios, avaliar as habilidades da empresa, ligar estratégia a operações e às pessoas que irão implementá-la, sincronizando essas pessoas e suas várias disciplinas e atrelando incentivos a resultados. Também inclui mecanismos para mudar as hipóteses à medida que a conjuntura muda a

melhorar as habilidades da empresa para enfrentar os desafios de uma estratégia ambiciosa. No seu sentido fundamental, executar é uma forma sistemática de expor a realidade e agir sobre ela. A maioria das empresas não encara a realidade muito bem, por isso geralmente, esta é a principal razão por que não conseguem executar. O cerne da execução está nos três processos chave: o processo de pessoal, o processo da estratégia e o processo da operação. Cada negócio e empresa utiliza esses processos de uma forma ou de outra. Mas é muito comum que eles fiquem separados como silos. Os processos também são intimamente interligados, e não compartimentalizados entre as equipes. A estratégia leva em conta as pessoas e a realidade operacional. As pessoas são escolhidas e promovidas, levando em consideração os planos estratégicos e operacionais. As operações são ligadas aos objetivos estratégicos e as habilidades das pessoas. O mais importante é que o líder da empresa e sua equipe de executivos devem estar profundamente envolvidos nos três processos. Eles são os “donos” dos processos, não o pessoal de planejamento estratégico, de recursos humanos ou de finanças.

Segundo Bossidy, 2005, há sete comportamentos essenciais que formam um dos elementos da execução:

- Conhecer seu pessoal e a sua empresa;
- Insistir no realismo;
- Estabelecer metas e prioridades claras;
- Concluir o que foi planejado;
- Recompensar quem faz;
- Ampliar as habilidades das pessoas pela orientação; e
- Conhecer a si próprio.

“Nunca termine uma reunião sem deixar claro qual é o produto final, quem irá fazê-lo, quando e como será feito, quais recursos serão usados, e como e quando a próxima avaliação acontecerá e com quem. E nunca lance uma iniciativa a menos que você esteja pessoalmente comprometido com ela e preparado para acompanhá-la até que esteja embutida no DNA da Organização.” (Bossidy, 2005. Pg 126)

“Um processo sólido realiza três coisas. Avalia as pessoas de uma forma precisa e profunda, fornece um modelo para identificar e desenvolver os talentos em termos de liderança em todos os níveis e todos os tipos que a organização irá precisar para executar suas estratégias no futuro, e preenche o pipeline de liderança que é a base de um plano de sucessão sólido.” (Charan, 2005. Pg 139)

12.1 EXECUÇÃO NA ESTRATÉGIA

De acordo com Norton, 2008, em sua pesquisa global de 2006, The Monitor Group interrogou altos executivos e suas prioridades. A número um, por ampla margem, foi a execução da estratégia. O Conference board, em sua pesquisa de 2007, relatou que a prioridade mais importante para os executivos era “excelência na execução”. Depois da segunda prioridade: “crescimento sustentável e constante da receita bruta”, a execução da estratégia novamente se destacava como terceira prioridade, “a execução consistente da estratégia pela alta administração”. A atribuição de alta prioridade à eficácia na execução da estratégia pode ser atribuída a gravidade dos problemas bem documentados com que se defrontam as empresas na tentativa de executar a estratégia. Várias pesquisas ao longo das últimas décadas indicam que 60% a 80% das empresas ficam muito longe de alcançar os objetivos definidos em seus planos estratégicos. Em outubro de 2007, Tony Hayward, CEO da BP, afirmou: “Nosso problema não é a estratégia em si, mas a execução da estratégia”. Na grande maioria das empresas pesquisadas, menos de 10% dos colaboradores afirmaram que conheciam a estratégia da empresa. Além disso, 85% das equipes executivas dedicam menos de uma hora por mês à discussão da estratégia, com o agravante de que 50% dos entrevistados relatam que simplesmente não debatem a estratégia.

13 DISCIPLINA

13.1 O ESPÍRITO DA ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE

Era uma vez um mercador de tapetes que percebeu que havia uma grande ondulação no centro de seu mais belo tapete. Pisou na ondulação para achatá-la, e conseguiu. Mas a ondulação surgiu em um outro lugar. Pisou denovo e ela desapareceu, por um momento, até reaparecer em outro lugar. O mercador continuou a pular sobre o tapete, pisando e achatando, com raiva, as ondulações, até que por fim levantou uma das pontas do tapete e viu uma cobra furiosa sair debaixo dele.

Segundo Senge, 1990, as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem operacional não ocorre. Um pequeno número de líderes organizacionais começa a reconhecer que é preciso repensar radicalmente a filosofia empresarial necessária ao compromisso com a aprendizagem individual. “Domínio pessoal” é a expressão que meus colegas e eu usamos para a disciplina do crescimento e aprendizado pessoais. As pessoas com altos níveis de domínio estão expandindo continuamente sua capacidade de criar na vida os resultados que realmente procuram. Da sua busca pelo aprendizado contínuo surge o espírito da organização que aprende.

13.2 DOMÍNIO E PROFICIÊNCIA

O domínio pessoal vai além da competência e das habilidades, embora baseie-se nelas. Vai além da revelação e da abertura espiritual, embora exija crescimento espiritual. Significa encarar a vida como um trabalho criativo, vivê-la da perspectiva criativa, e não reativa.

De acordo com Senge, 1990, quando torna-se uma disciplina uma atividade que integramos à nossa vida, o domínio pessoal incorpora dois movimentos subjacentes. O primeiro é contínuo esclarecimento do que é importante para nós. Muitas vezes passamos tanto tempo tentando resolver os problemas ao longo do caminho que esquecemos os motivos pelos quais estamos naquele caminho. O resultado é que temos uma visão vaga, imprecisa até, do que realmente é importante para nós. O segundo é aprender continuamente como ver a realidade atual com mais clareza. Todos nós já conhecemos pessoas envolvidas em relacionamentos contraproducentes, que continuam empacadas porque fingem estar tudo bem. Ou já estivemos em reuniões de negócios nas quais todos dizem

“estamos em um caminho semelhante ao que planejamos”, embora uma análise mais crítica da realidade corrente mostre o contrário. Ao andar rumo ao destino desejado, é vital saber onde nos encontramos no momento. A justaposição da visão (o que queremos) é uma imagem nítida da realidade atual (onde estamos com relação ao que queremos) geram o que chamamos de tensão criativa: uma força que tenta unir os dois, causada pela tendência natural de tensão para se buscar uma solução. A essência do domínio pessoal é aprender a gerar e sustentar a tensão criativa em nossas vidas.

13.3 POR QUE QUEREMOS ISTO

O desenvolvimento total de nosso pessoal é essencial para a concretização de nossa meta de excelência empresarial. Enquanto antes a moral do mercado parecia exigir um nível de moralidade nos negócios muito inferior ao das outras atividades, “Acreditamos que não existe nenhuma exclusão mútua fundamental entre as virtudes mais altas da vida e o sucesso econômico. Acreditamos que podemos ter ambos. Na verdade, acreditamos que, a longo prazo, quanto mais praticarmos as mais altas virtudes da vida, mais sucesso econômico teremos”, segundo Senge, 1990. Outro motivo igualmente importante pelo qual encorajamos nossos funcionários nessa busca é o impacto que o pleno desenvolvimento pessoal pode ter sobre a felicidade individual. Buscar a realização pessoal apenas fora do trabalho, ignorando a parte significativa de nossa vida que passamos trabalhando, seria limitar as oportunidades de sermos seres humanos felizes e realizados, Senge, 1990.

13.4 RESISTÊNCIA

De acordo com Senge, 1990, quem poderia resistir aos benefícios do domínio pessoal? No entanto muitas pessoas e organizações resistem. Defender o pleno desenvolvimento de seus funcionários é uma mudança radical com relação ao contrato tradicional entre funcionário e instituição. Sob alguns aspectos, é a mudança mais radical em relação às práticas empresariais tradicionais na organização que aprende. Uma forma de resistência mais assustadora, é o cinismo. O movimento do potencial humano e, junto com ele, grande parte da gerência humanista, exageraram nas suas promessas às empresas durante a década de 70 e 80. Levaram os executivos a idealizar-se mutuamente e a esperar grandiosas e instantâneas transformações no caráter humano o que nunca acontece. Para combater o

cinismo é útil saber sua origem. Arranhe a superfície da maioria dos cínicos e você descobrirá im idealista frustrado, alguém que cometeu o erro de converter seus ideais em expectativas. Por exemplo, muitas dessas pessoas cínicas quanto ao domínio pessoal já tiveram grandes ideais com relação às pessoas, depois, decepcionaram-se, magoaram-se e acabaram amarguradas, porque as pessoas não alcançaram seus ideais.

“A forma de começar a desenvolver uma noção de domínio pessoal é abordá-lo como uma disciplina, como uma série de práticas e princípios que devem ser aplicados para serem úteis. Assim como a prática contínua faz de um artista um mestre, os princípios e as práticas preparam o terreno para a expansão contínua do domínio pessoal.” (SENGE, 1990. Pg.127)

14 OBJETIVOS

14.1 COMO ESTABELEECER OBJETIVOS

Segundo Reddin, 1989, uma focalização na eficácia gerencial leva diretamente a um interesse na direção por objetivos. “DPO,” como é denominada, é um sistema de direção que se focaliza nos produtos das posições gerenciais. O coração da DPO é o estabelecimento de áreas de eficácia para as posições gerenciais e, então, uma conversão periódica das mesmas em objetivos.

14.2 ESTRUTURAS PARA OBJETIVOS

De acordo com Reddin, 1989, intrinsecamente a cada objetivo, quer explícita ou implicitamente formulado, uma coisa, estado, condição ou quantidade é comparada a alguma base. Exemplos das muitas bases possíveis que podem ser selecionadas para um objetivo são:

- O período passado (X acima de 197....);
- Unidades processadas (X% daquelas manejadas);
- Unidades disponíveis (X% daquelas disponíveis);
- Previsão própria (X unidades);
- Resultados dos concorrentes (porcentagem de mercado); e
- Estatísticas de mercado (porcentagem da renda disponível).

Outro elemento importante em um objetivo pode ser o tempo. Nesse caso, podem ser usadas expressões tais como: começar em, completado em e ou durante. Existem também outros tipos de objetivos que devem ser avaliados antes de serem apresentados:

- Objetivos Sensatos;
- Objetivos Insatisfatórios;
- Classes de Objetivos; e
- Erros a Evitar.

“Se um homem tem um talento e não tem capacidade de usá-lo, ele fracassou. Se ele tem um talento e usa somente a metade deste, ele fracassou parcialmente. Se ele tem um talento e de certa forma aprende a usá-lo em sua totalidade, ele triunfou gloriosamente e obteve uma satisfação e um triunfo que poucos homens conhecerão.” (THOMAS WOLFE)

Nas últimas décadas, a palavra Produtividade e Índices de Controle e Desempenho têm aparecido com frequência cada vez maior não só em revistas especializadas, mas na mídia em geral. Empresas preparam programas de melhoria da produtividade, simpósios e encontros são realizados, consultores especialistas são contratados.

15 INDICADORES DE CONTROLE E DESEMPENHO

15.1 PORQUE ANALISAR OS INDICADORES DE CONTROLE E DESEMPENHO NA EMPRESA?

Segundo Moreira (2002), o aumento continuado da produtividade acaba por gerar uma série de benefícios, que atingem a empresa, os trabalhadores e a sociedade como um todo.

“...estamos interessados na utilidade operacional do acompanhamento da evolução da produtividade, naquilo que esse acompanhamento pode influir na rotina de trabalho e de planejamento. Em princípio, essa utilidade do dia-a-dia manifesta-se de muitas formas.” (Moreira, 2002. Pg. 604)

Conforme Moreira, 2002, as medições são usadas como ferramenta gerencial: de certa maneira, esta utilidade potencial engloba todas as outras. Pode-se medir a produtividade, ao mesmo tempo em que se conservam outros indicadores com eficácia, um conjunto de medidas complementando o outro. Mede-se a produtividade tanto para se detectar problemas, como para se verificar do acerto de decisões tomadas no passado sobre mudanças na organização, nos processos de produção, no arranjo físico, etc; mede-se a produtividade também para se atestar sobre a utilidade de programas de treinamento em setores ou atividades específicas, sobre o acerto na introdução de novos produtos, de políticas de investimento e assim por diante. Em suma, os Indicadores de Controle e Desempenho podem e devem funcionar como um termômetro, tanto para auxiliar no diagnóstico de uma situação atual como para acompanhar os efeitos de mudanças nas práticas gerenciais e na rotina de trabalho. As medições podem ser usadas como instrumento de motivação: nesse sentido, a simples existência de programas de medida faz com que as pessoas passem a incorporar a produtividade nas suas preocupações rotineiras de trabalho. Podem estimular uma competição sadia entre departamentos e outras unidades operacionais de uma mesma empresa. Para tanto os programas de medida devem se fazer conhecidos de todos, através de uma divulgação extensiva a todos os níveis da companhia, adequando-se a linguagem a cada categoria de funcionários envolvida. Por melhores que sejam as condições de trabalho, a produtividade somente aumentará se, no final das contas, os funcionários estiverem habituados com as medidas, convencidos de sua utilidade e adequadamente motivados para o trabalho.

De acordo com Moreira, 2002, as medições servem para comparar o desempenho de unidades de uma mesma empresa, com diferentes localizações geográficas: é este o típico caso da organização

que possui lojas ou fábricas em cidades e ou estados diferentes ou, ainda, em países diferentes e deseja ter uma idéia global de desempenhos comparados. Essa utilidade é uma das mais atrativas, e também uma das mais perigosas, no sentido de que às vezes pode-se estar comparando situações muito diferentes. Em princípio, só podem ser comparadas diretamente unidades que estejam em igualdade de condições no tocante a tamanho das instalações, mercados, idade do equipamento, semelhança de processos de produção, idêntica composição de produtos, etc. Da mesma forma com que citamos algumas dificuldades dos indicadores de controle e desempenho, é conveniente frisar algum dos cuidados que devem cercar a análise das medidas efetuadas. Em primeiro lugar vêm os índices parciais, que são os mais simples de se obter e conseqüentemente os mais encontrados não indicam necessariamente a maior ou menor eficácia no uso dos recursos. Em seguida não se deve esquecer que quaisquer medidas de produtividade são imprecisas, não só porque algumas das grandezas envolvidas são de difícil medição, mas também porque vários conceitos envolvidos na definição são cercados de controvérsia. Um último cuidado a tomar: nem sempre a relação entre produtividade e lucros é direta, ou seja, aumentos ou quedas na produtividade não necessariamente implicam em movimentos de mesmo sentido nos lucros.

Segundo Davis, 2001, um fator chave para o sucesso das organizações é a sua capacidade de medir seu desempenho. Tal informação, em uma base temporal contínua, fornece aos gerentes dados que irão permitir que se verifique se as metas ou padrões esperados foram alcançados. Como disse Peter Drucker, um guru da Administração: “Se você não pode medir isso, você não poderá gerenciá-lo”. Sem os indicadores de controle e desempenho apropriados, os gerentes não podem avaliar o desempenho de sua organização ou comparar seu desempenho com o de seus competidores. Os gerentes seriam como capitães de navios, a esmo em um oceano sem terra a vista e sem bússola ou outros instrumentos de navegação para guiá-los. Entretanto, com um número crescente de indicadores de desempenho disponíveis, os gerentes devem ser seletivos na escolha daqueles que são críticos para o sucesso de sua empresa. Dependendo do setor de sua atuação da empresa, alguns indicadores de desempenho são mais importantes para o gerenciamento do que os outros. Por exemplo, em um restaurante de *Fast Food*, um indicador de desempenho crucial é a velocidade com a qual os pedidos são entregues ao cliente. Em um restaurante convencional, ao contrário, um indicador de desempenho pode ser a variedade de itens oferecidos no cardápio ou a qualidade da comida servida.

Conforme Davis, 2001, atualmente, na era da informação, a administração, assim como os demais departamentos, estão submersos em relatórios contendo dados associados a todos os aspectos do

desempenho da organização. Entretanto, é essencial para o gerenciamento a identificação dos indicadores chave que mensuram aos parâmetros cruciais para o sucesso da sua empresa.

15.2 TIPOS DE INDICADORES DE CONTROLE E DESEMPENHO

De acordo com Davis, 2001, podem ser elencados os seguintes modelos de Indicadores de Controle e Desempenho:

Produtividade: A eficiência com a qual as entradas são transformadas em produtos finais é uma medida da produtividade do processo. Em outras palavras, a produtividade mede quão bem convertemos as entradas em saídas. Genericamente, produtividade é definida como: $\text{Produtividade} = \text{Saída (outputs)} / \text{Entrada (Inputs)}$. A produtividade é o que chamamos de indicador relativo. Em outras palavras, para fazer sentido, a produtividade precisa ser comparada com algum fator. Outra abordagem mede a produtividade ao longo do tempo na mesma operação. Comparações envolvendo produtividade podem ser realizadas de duas maneiras. Primeiro, a empresa pode comparar-se com operações similares em outras empresas do mercado, ou pode utilizar dados industriais quando os mesmos estão disponíveis. Assim, podemos comparar nossa produtividade em um dado período de tempo com os períodos anteriores e seguintes.

Capacidade: O volume de saída de um processo é denominado capacidade. Este indicador geralmente é definido em unidades de saída por unidade de tempo, embora, nem sempre isto seja prático. Os indicadores existem tanto para manufatura como para serviços. A maior diferença entre empresas de manufatura e serviços, em termos de medição da capacidade é que nas operações de serviços a capacidade geralmente inclui o cliente, uma vez que o mesmo é parte integral do processo. Tais indicadores de utilização da capacidade tornar-se-ão mais populares à medida que a flexibilidade dos processos aumenta, permitindo a produção de vários produtos diferenciados. Esta abordagem para mensuração da capacidade utilizada também é mais aplicável em várias operações de serviços que possuem uma utilização intensiva de mão de obra, a qual realiza inúmeras atividades diferentes.

Qualidade: A qualidade de um processo é geralmente medida através da taxa de defeito dos produtos fabricados. Os defeitos incluem aqueles produtos identificados como não conformes tanto internamente (antes da entrega ao cliente) quanto externamente (produtos cujos defeitos foram identificados pelo cliente). Existem indicadores adicionais associados à qualidade global do

processo. Com o aumento da consciência e da preocupação com o meio ambiente, por exemplo, a quantidade de lixo tóxico gerado é um indicador de qualidade do processo. Da mesma forma, a quantidade de refugo produzido e de perdas de materiais são indicadores associadas à qualidade do processo.

Velocidade de Entrega:

Muitas empresas estão sentindo uma pressão cada vez maior associada à velocidade de entrega de serviços. Empresas que anteriormente levavam semanas ou meses para entregar um produto, estão agora entregando o mesmo produto em horas e dias. A velocidade de entrega possui duas dimensões para mensuração. A primeira é a quantidade de tempo transcorrido entre o pedido do produto até a sua entrega ao cliente, indicador conhecido como lead time (tempo de atravessamento). Empresas que produzem produtos padronizados reduzem significativamente o lead time produzindo itens acabados para estoque. Em tais situações, os pedidos são imediatamente atendidos com o inventário existente, eliminando assim qualquer lead time. Entretanto, as empresas que fabricam produtos personalizados não podem produzir produtos acabados para estoque. Dessa forma estas empresas, geralmente, necessitam de um alto lead time, antes de entregar o pedido final ao cliente. A incerteza afeta o trabalho programado, a capacidade utilizada e outros fatores, os quais afetam negativamente a eficiência global do processo. Assim, quanto menos variabilidade nos tempos de entrega, melhor.

Flexibilidade: Atualmente, a vantagem competitiva para muitas empresas está associada à sua capacidade de produzir produtos personalizados e atender as necessidades individuais de clientes. A capacidade de uma empresa em fornecer tais produtos personalizados dentro dos prazos determinados é, freqüentemente denominada manufatura ágil. A flexibilidade é um medidor de quão prontamente o processo de transformação da empresa pode se ajustar para atender às demandas sempre variáveis dos clientes. Existem três dimensões da flexibilidade: O primeiro indica com que velocidade um processo pode ser convertido da produção de um produto ou de uma família de produtos para outro produto diferenciado. O segundo indicador associado a flexibilidade do processo é a sua capacidade de reagir a modificações no volume de produção e a terceira dimensão da flexibilidade está associada a habilidade do processo de produzir mais de um produto simultaneamente. Assim, quanto mais produtos o processo pode fabricar em determinado tempo, mais flexível será o processo.

15.3 CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO

De acordo com Martins, 1998, o controle do processo produtivo inclui funções como codificação de materiais, planejamento agregado, MRP I (sistema computarizado de controle de inventário e produção que assiste a otimização da gestão de forma a minimizar os custos mas, mantendo os níveis de material adequados e necessários para os processos produtivos da empresa.) e MRP II (cuida da coordenação de todo o processo de fabricação, incluindo as relações entre materiais, finanças e recursos humanos. A meta do MRP II é prover dados consistentes para todos os envolvidos no processo de manufatura enquanto o produto se move através da linha de produção.), programação da produção, planejamento de projetos, avaliação da produtividade e a administração da qualidade. A conceituação de produtividade tem uma ampla abrangência, talvez a mais tradicional, é a que considera a produtividade como a relação entre o valor do produto e ou serviço produzido e o custo dos insumos para produzi-lo. Assim a produtividade depende essencialmente do output, ou seja, o numerador da fração, e do input, isto é, o denominador. O valor obtido na venda do produto e ou serviço tem um componente primordial, que é o mercado, muitas vezes totalmente fora do controle da empresa. O outro fator, a gestão dos custos dos insumos, pode ser controlado pela empresa. As empresas tem sofrido pressão do mercado no sentido de baixarem os preços das vendas, vale dizer, o valor do output, forçando desta forma, a baixarem na mesma proporção, ou de forma mais acentuada, os custos dos insumos. Isso tem levado a uma verdadeira guerra pela produtividade. Admite-se que todas as técnicas modernas ou antigas, modismos ou não, atualmente divulgadas através de cursos, seminários, palestras, etc., visam, em sua essência, o aumento da produtividade, seja em âmbito pessoal, departamental, empresarial ou macroeconômico. O estudo e a avaliação da produtividade vêm recebendo atenção crescente dos empresários, pois são concordes que ai está o único caminho da sobrevivência a médio e longo prazos da empresa. Entretanto essa preocupação não é de hoje, pois a partir de 1766, quando o economista francês François Quesnay (1694-1774) utilizou a palavra produtividade pela primeira vez, ela não mais saiu do vocabulário dos negócios. Vários são os fatores que determinam a produtividade de uma empresa, merecendo destaque: Relação Capital, Escassez de Recursos, Mudanças na Mão de Obra, Inovação e Tecnologia, Restrições Legais, Fatores Gerenciais e Qualidade de Vida.

Conforme Martins, 1998, o estudo sistemático da produtividade já faz parte do curriculum de vários cursos, como administração, economia e engenharia. Nas empresas, é comum encontrarmos programas de melhoria da produtividade em andamento. Avaliar a produtividade e compará-la com a de outras empresas, concorrentes ou não, tornou-se ação corriqueira entre os gerentes preocupados

com o futuro, não só da empresa como também de si mesmos. A qualquer instante uma empresa envolvida em um programa de melhoria da produtividade estará em um dos quatro estágios ou fases: medida, avaliação, planejamento e melhoria.

“A administração da produtividade é um processo formal de gestão, envolvendo todos os níveis de gerência e colaboradores, com o objetivo último de reduzir custos de manufatura, distribuição e venda de um produto ou serviço através da integração das quatro fases do Ciclo da Produtividade, ou seja, medida, avaliação, planejamento e melhoria.” (Martins, 1998. Pg. 375)

Ainda de acordo com Martins, 1998, a forma de medir ou avaliar a produtividade, numa organização, tem sido objeto de estudos entre muitos pesquisadores, não havendo, entretanto, consenso entre eles. Assim várias formas de avaliação da produtividade têm sido utilizadas, cada uma com suas vantagens e desvantagens e seus respectivos defensores. Entretanto, são unânimes no que se refere aos benefícios decorrentes do aumento da produtividade, entre os quais podemos citar o aumento no lucro, maiores salários, menores preços e impactos positivos no nível de vida da sociedade. Economistas, engenheiros, administradores e contadores usam diferentes formas de medir a produtividade organizacional; entretanto, a mais aceita utiliza indicadores, que permitem avaliar as variações, ao longo do tempo, de uma grandeza não suscetível de medida direta.

15.4 TIPOS DE GRÁFICOS CONTROLE E DESEMPENHO

Segundo Harding, 1981, em 1924, o Dr. W.A. Shewart, da “Bell Telephone Laboratories”, inventou um método de controle ao qual chamou “gráfico de controle”. O uso dos gráficos de controle foi, progressivamente, ganhando popularidade, e há 45 anos eram poucas as unidades de produção em grande escala que não empregassem essa técnica. O Gráfico de controle é um método que usa uma base de tempo corrente, confrontando os resultados reais de um processo, com o objetivo fixado a partir de determinado padrão de medida. Se um processo é iniciado e desempenhado corretamente e normalmente, a média aritmética das medidas tomadas do produto mostrará o valor esperado. Já as medidas individuais variarão, algumas estando mais longe da média que outras.

Segundo Harding, 1981, muitos processos produzem distribuição de frequência, que é simétrica em relação a média aritmética, e tantos outros terão distribuição que se aproximará dessa forma simétrica. Quando tentamos avaliar a qualidade de nossos produtos, fazemos isso medindo a propriedade de tal produto. Fazemos isso, inicialmente, em termos de o produto ser bom ou ruim. Um exemplo disso está na avaliação de qualidades difíceis de serem medidas quantitativamente, tais

como aparência de superfície, brilho, textura, etc. Essas propriedades são medidas tendo como referência “boa”, “má” e padrões limítrofes, onde qualquer peça escolhida não está nem boa, nem má. Estas propriedades são chamadas de atributos. Em segundo lugar podemos medir quantitativamente, quão bom ou ruim é o nosso produto. Essas propriedades são variáveis, com muitos exemplos, como comprimento, temperatura, umidade, voltagem, dureza e viscosidade. Podemos criar quadros de controle tanto para as variáveis como para os atributos. Gráfico de Controle para Variáveis, Gráfico de Controle para Médias, Gráficos de Controle de Amplitudes e Gráfico de Controle por Atributos.

16 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

16.1 ATUAÇÃO GERENCIAL SOBRE OS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Lucena, 1992, como princípio básico, a afirmação constante de todo esse trabalho é que a avaliação de desempenho constitui uma ferramenta gerencial para administrar o desempenho em todas as suas dimensões, desde a negociação dos resultados esperados, a análise da capacitação profissional, as reuniões para revisão do desempenho, até planejamento das ações para corrigir desvios de desempenho ou para orientar o melhor aproveitamento das capacidades das pessoas e a avaliação dos resultados obtidos. Em outras palavras, o gerente é o responsável total pelo processo. Como tal, a fase de acompanhamento, de análise dos resultados e de formulação de plano de ação para assegurar o alcance dos objetivos representa o ponto crítico do processo, confundindo-se com a própria dinâmica da atuação gerencial no dia a dia de trabalho. Entendido desta forma, duas conclusões significativas podem ser formuladas:

- As ações sobre o desempenho não pode ter dia e hora pré estabelecidos, acontecem no dia a dia de trabalho, como decorrência do acompanhamento e gerência do desempenho;
- O papel da área de Recursos Humanos assume outra dimensão, delimitando sua atuação como prestadora de serviços a seus clientes internos e assessorando-os na busca de soluções.

De acordo com Lucena, 1992, a primeira conclusão é o reconhecimento da responsabilidade gerencial quanto a identificar e prover os meios e os recursos para o desempenho eficaz, no momento em que as necessidades surgem. Essas necessidades podem ser atendidas no próprio local de trabalho pela ação direta do gerente, ou podem ser solicitadas à área de recursos humanos, quando o atendimento for de sua competência. Esta última afirmação refere-se à segunda conclusão. O órgão de recursos humanos, em seu papel de assessoria e de prestador de serviços, deverá atender, com qualidade e prontidão, as solicitações que lhe são encaminhadas. Para realizar a Avaliação de desempenho, as responsabilidades da área de recursos humanos estarão orientadas para as seguintes ações:

- Desenvolvimento da estratégia a ser adotada, para a mobilização da empresa, na busca do entendimento, da conscientização e do comprometimento com a Avaliação de Desempenho, envolvendo a alta administração, o corpo gerencial e toda a força de trabalho;
- Formulação das políticas, normas, procedimentos e instrumentos relacionados à Avaliação de Desempenho, com a participação do corpo gerencial e representatividade dos empregados;
- Planejamento e execução dos eventos direcionados para a capacitação das gerências e dos empregados, tendo em vista a utilização positiva do processo;
- Assessoria a todos na operacionalização do processo;
- Atendimento às recomendações dos avaliadores, quando solicitadas;
- Registro das ações implementadas, tendo em vista o controle e a avaliação dos serviços prestados;
- Acompanhamento, avaliação e aperfeiçoamento do processo de Avaliação de Desempenho, através de pesquisas e de informações sobre seu funcionamento.

Como se pode observar, quem realmente precisa de retorno dos resultados é a área de recursos humanos, e não a gerência. As informações obtidas pela área sobre o funcionamento, e os resultados e ações implementadas só terão sentido quando utilizadas em sintonia com a dinâmica operacional que se desenvolverá no cotidiano do trabalho.

17 RESULTADOS

“A premissa básica é simples: a mudança cultural torna-se real quando seu objetivo é a execução. Você não precisa de uma teoria muito complexa ou de pesquisa com os funcionários para usar esse modelo. Você precisa mudar o comportamento das pessoas de modo que produzam resultados.” (Bossidy, 2005. Pg.89)

“Primeiramente, você diz para as pessoas claramente quais resultados você quer. Então, discute de que forma obter esses resultados como um elemento chave do processo de orientação. Em seguida, você recompensa as pessoas por terem produzido os resultados. Se eles forem aquém do que esperava, você dá mais orientação, retira os incentivos, dá às pessoas outras tarefas ou as despede.” (Charan, 2005. Pg.89)

18 ANÁLISE DO ESTUDO

O intuito de desenvolver este estudo foi o de elucidar através de ferramentas a importância de toda uma estrutura empresarial na Gestão da Produção.

Deu-se início ao estudo aprofundando o tema Gestão da Produção, este, de fundamental importância ao empresariado industrial. Foram salientadas as atividades de competência da administração da produção, bem como as responsabilidades amplas e indiretas dos gestores de produção.

Conhecendo o funcionamento da máquina Gestão da Produção, a seqüência do processo é o Planejamento Estratégico, este que deve ser elaborado com consciência e realismo. Neste deve ser definida a Missão, a Visão, os Objetivos, as Metas, os Valores da Organização, bem como, os Sistemas de Controle e Avaliação. Com um planejamento bem elaborado, este será a bússola para toda a seqüência do processo.

Após concluído o planejamento, é necessário realizar um treinamento com todos os envolvidos para que cada um saiba exatamente o que fazer e como fazer. O treino fará com que sejam alocadas as pessoas certas nos locais certos para o cumprimento das tarefas, pois nesta fase é possível identificar as habilidades de cada um e otimizar a produtividade individual.

A próxima fase será a elaboração da estratégia que deve ser baseada no planejamento estratégico, pois esta etapa determinará o que tem de ser feito alinhando a empresa a todas estas atividades. Na estratégia também é elaborado o planejamento das operações, ou seja, como estas operações serão realizadas, sempre se atentando ao monitoramento e ao controle, e a última etapa desta fase será o teste piloto de tudo o que foi planejado implementando a estratégia traçada.

Em 98,0% das empresas brasileiras existe um problema crônico que é a execução dos planejamentos. Muitas vezes as empresas têm um bom planejamento, porém peca na execução, não existem monitoramentos nem controles. Caso o planejamento não ofereça o resultado previsto, com certeza houve falha na execução, e se houve falha na execução, foi porque não foi realizado o acompanhamento adequado.

A execução será bem realizada se a equipe for disciplinada. Todo trabalho com rotinas e cobranças são bem executados, por isso a disciplina é tão importante. Esta ferramenta oferece uma série de

benefícios como o aprendizado contínuo, domínio e proficiência das atividades executadas, bem como uma motivação estimulada por resultados obtidos.

O processo continua com o estabelecimento dos objetivos a serem alcançados, pois estes apresentarão o planejado sucesso. Os objetivos têm como intuito também, ser um medidor para a exigência da excelência individual, pois não é possível realizar quaisquer cobranças a quem quer que seja se não houver um alvo a ser atingido. As pessoas são estimuladas quando são desafiadas, por isso é tão importante o funcionamento desta ferramenta na organização.

Após os objetivos delimitados, deverão ser elaborados os indicadores de controle e desempenho, pois estes irão medir o desempenho da equipe, bem como, se o que foi planejado foi executado e se os objetivos determinados foram cumpridos.

A penúltima etapa é a avaliação do desempenho. Após a alimentação aos indicadores estes deverão ser avaliados, analisados, bem como, providenciadas as devidas ações para resolver os problemas apurados.

Por fim, a avaliação dos resultados. Nesta etapa ficará nítido todo o processo acima, se este foi elaborado e executado com excelência, pois é na apuração e avaliação dos resultados que será possível medir e avaliar cada etapa, nos quesitos forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, ou seja, Análise SWOT processual.

19 CONSIDERAÇÕES

Com a experiência do dia a dia em contato com vários empresários do ramo industrial resolvi desenvolver este manual de ferramentas para facilitar, estruturar e confiabilizar todo o processo de desenvolvimento e ou processo de revisão organizacional.

Com estas ferramentas, todo o processo têm uma seqüência lógica: Conhecer a Gestão da Produção para elaborar um consistente Planejamento Estratégico, treinando os envolvidos, e fazendo com que todos estejam cientes da Estratégia do negócio. Vejo como fator determinante para o sucesso do planejamento a sua Execução, pois se esta não for bem realizada haverão diversos pontos falhos dentro do que foi planejado, e a Disciplina é fundamental para que os envolvidos cumpram com suas missões para que o que foi previsto seja realizado. Um planejamento bem executado será conduzido por seus Objetivos, e controlados pelos Indicadores de Controle e Desempenho, estes que serão analisados, e as respectivas ações para os problemas que porventura possam surgir. E para finalizar a avaliação dos Resultados que mostrará se todas as etapas foram que foram planejadas, todos os treinamentos realizados, a estratégia traçada, a execução com disciplina, os objetivos determinados, os indicadores e a avaliação de desempenho foram desempenhadas com sucesso.

Saliento que nenhuma empresa será perfeita por mais que todos os processos acima mencionados existam, porém, a atenção para etapas chave neste circuito serão o fator gerador de sucesso para a respectiva organização.

20 REFERÊNCIAS

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo, Atlas 2002. 2ª. Ed.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo, Atlas 1991. 2ª. Ed.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo, Atlas 2003. 19ª. Ed.

BOSSIDY, Larry; CHARAN, Ram. **Execução: A Disciplina para atingir Resultados**. Rio de Janeiro, Elsevier 2005. 19ª. Ed.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Execução Premium**. Rio de Janeiro, Elsevier 2008.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina**. São Paulo, Best Seller, 1990.

REDDIN, William J. **Eficácia Gerencial**. São Paulo, Atlas 1989. 6ª. Ed.

MOREIRA, Daniel A. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DAVIS, Mark M.; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B. **Fundamentos da Administração da Produção**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da Produção**. São Paulo: Saraiva, 1998.

HARDING, Hamish Alan. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1981.

SALOMON, Delcio Vieira. **Como fazer uma Monografia**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Treinamento>

<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/definicao-de-treinamento/22212/>