

PLANEJAMENTO DE INDICADORES

POR CLAUDIA BARBARÁ



I N T R O D U Ç Ã O

Uma empresa madura, que tenha uma gestão corporativa orientada a processos, tem muito mais chances de definir um sistema de indicadores que realmente promoverá o alcance das metas corporativas.

Numa gestão orientada a processo, o principal critério adotado nas decisões das empresas são resultados de processos. Esse entendimento antecede a definição de indicadores e suas respectivas metas.

Naturalmente, a empresa tem que ter clareza sobre que processos serão críticos para a implementação de suas estratégias e qual o resultado que cada um destes terá que alcançar.

ESSA DEFINIÇÃO DE
EFICÁCIA DO NEGÓCIO É
A PRIMEIRA ETAPA PARA
SE ESTABELEECER UM
SISTEMA DE
INDICADORES.

Trata-se aqui de uma definição sobre requisitos das entregas que deverão ser realizadas a cada parte interessada nos resultados do negócio. Sem dúvida, que o cliente ou consumidor tem que ser o foco principal, para promover a continuidade do próprio negócio.

Cada fluxo de valor de ponta a ponta, considerado crítico, terá que ter um desempenho esperado que apoiará o futuro que a empresa deseja alcançar.

A partir daí, trata-se de um desdobramento de resultados nos níveis gerenciais e operacionais e que serão traduzidos posteriormente em indicadores e metas.

PLANEJAMENTO

DE INDICADORES

Naturalmente, o desdobramento continua, orientado dessa vez pelos resultados táticos definidos para cada processo funcional. Porém, da mesma forma, observando as interações entre os processos também no nível operacional. É nesse último nível, que os resultados serão efetivamente “produzidos” e, de fato, medidos.

Após estas definições de resultados, realizadas com a consistência da lógica das interações entre os processos da empresa (e não da empresa vizinha!!!) é que a organização decidirá como INDICAR o alcance dos resultados, em todos os níveis.

Para cada indicador definido será, então, estabelecida uma meta.

SUCESSO DE UMA
EMPRESA TAMBÉM É A
REALIZAÇÃO REPETIDA
DE ALGUM NÍVEL DE
OBJETIVO OPERACIONAL.

O QUE NÃO PODE
ACONTECER É O SUCESSO
DE UM NÍVEL NÃO ESTAR
RELACIONADO AO
SUCESSO DO OUTRO.

Quando o desdobramento de resultados, a serem alcançados de forma compartilhada e integrada, chega no nível operacional, a reflexão sobre como indicar o alcance desses objetivos promoverá a definição dos itens de controle. Esses são os indicadores que estarão sob a responsabilidade de gestores do dia-a-dia dos processos da empresa.

Como definir os resultados então?

Para definir resultados é necessário entender as relações de “causa e efeito” entre os processos.

A entrega que um processo faz, sob a responsabilidade de seu gestor, é uma entrada para o processo seguinte (pode ser mais de um) e vai afetar seu respectivo resultado, se esta entrada não estiver com a qualidade necessária.

Dessa forma, existe um somatório de “causas e efeitos” que ocorre ao longo de um fluxo de valor e que, ao final, resultará na entrega do produto ou serviço da empresa a seu mercado.

COMPREENDER QUAL O
RESULTADO QUE O SEU
PROCESSO DEVE CHEGAR
É ESTABELEECER UM
CONJUNTO DE
REQUISITOS A SEREM
ALCANÇADOS, PARA QUE
A “CAUSA” PROVOCADA
PELO SEU PROCESSO NO
SEGUINTE FAVOREÇA O
RESPECTIVO RESULTADO
DESTE ÚLTIMO.

Requisitos podem ser entendidos como características e cada característica definida deve ser gerenciada por uma medida.

Essa medida é o que denominamos de item de controle. Um índice numérico estabelecido sobre os efeitos de cada processo para medir a sua qualidade.

Ou seja: é preciso definir características de qualidade que sejam mensuráveis.

Um item de controle é uma métrica utilizada para medir os resultados de um processo e “indicar” se os objetivos estão sendo alcançados ou não.

Os itens de controle de um processo fornecedor devem ser definidos em conjunto com o processo cliente. Ou seja, a partir de suas necessidades.

Se considerarmos o processo do negócio como um todo, então este cliente é o consumidor final.

Os itens de controle podem ser de dois tipos:

- Indicador de resultado, que deve ser medido no final do processo, a fim de verificar se a qualidade da entrega do processo monitorado está ou não conforme a planejada. Na prática, é verificar se o processo alcançou ou não a meta definida para o indicador estabelecido, que mede esta “qualidade”.
- Indicador de tendência, que deve ser medido ao longo do processo, em algum ponto crítico que precisa ser controlado para garantir o sucesso do processo. Ou seja: para que o processo alcance a meta definida para seu indicador de resultado.

Todos os dois tipos de indicadores acima estão sob controle e responsabilidade do gestor do processo e é em torno desse controle que ele mantém ou melhora a qualidade de suas entregas.

Manter e melhorar processo são duas atividades fundamentais do gerenciamento da rotina. Se não houve o controle dos resultados, dificilmente haverá melhorias.

Porém, há ainda mais um tipo de indicador, que não é uma decorrência direta do alinhamento estratégico, mas é fundamental para as atividades de manter e melhorar processos. São métricas que controlam as causas que restringem os resultados de um processo.

A entrega de um processo para outro não é a única “causa” que afeta o resultado do processo seguinte. Há sempre outras causas aleatórios provocam “efeitos” no resultado de um processo, sempre no sentido de restringi-lo.

As causas aleatórias são diversos fatores associados ao próprio ambiente da produção, em geral, que afetam de forma permanente a qualidade das entregas de um determinado processo do negócio.

Esses fatores acontecem de forma imprevisível e a combinação destes vai mantendo os resultados do processo dentro de uma determinada faixa de qualidade. São os nossos problemas crônicos.

São exemplos de causas aleatórias:

- capacidade da máquina,
- conhecimento da equipe,
- falta de padronização /documentação;
- más condições ambientais: ruído, sujeira, pouca luz, umidade, confusão. Entre outras.

E ainda temos as causas especiais. Uma causa especial é inesperada, mas de fácil identificação. O gestor sempre precisa atuar nas causas especiais para evitar que estas se tornem permanentes.

São exemplos de causas especiais:

- matéria prima fora da especificação,
 - variação momentânea da energia,
 - ausência do posto de trabalho sem repasse das atividades.
- Entre outras.
-

QUANDO CONTROLAMOS
AS CAUSAS, DEFINIMOS
INDICADORES QUE
DENOMINAMOS ITENS DE
VERIFICAÇÃO.

Esses também são índices numéricos estabelecidos sobre as principais causas que afetam determinado item de controle. Ou seja, afetam o efeito. Como, em geral, trabalhamos com as causas indesejáveis, todo item de verificação será do tipo, “quanto menor, melhor”. A meta mais desejável possível é zerar os itens de verificação.

É importante observar que um item de verificação de um processo pode ser um item de controle de um processo anterior. Se a empresa for madura em processos, este tipo de causa não precisará ser controlada pois o gestor do processo anterior já fará naturalmente este controle.

BUSCAR O ALINHAMENTO
ENTRE OS OBJETIVOS, DOS
TRÊS NÍVEIS DE
DESEMPENHO E SÓ DEPOIS
DEFINIR INDICADORES E
METAS É QUE VAI
PROMOVER A EXCELÊNCIA
OPERACIONAL DA
EMPRESA. SÓ ASSIM É
POSSÍVEL DIZER QUE A
EMPRESA ESTÁ SOB
CONTROLE.



QUEM SOMOS?

A **Zada** é uma empresa criada em 2007 e liderada por **Claudia Barbará** que acumula experiências em consultoria a empresas com enfoque na Gestão de Processos de Negócios.

Conduzir projetos em Planejamento Estratégico, Análise e Melhoria de Processos, Desenho e implantação de Modelos de Gestão e Avaliação Empresarial destacam-se como suas principais atuações.

GOSTOU?
RECOMENDE O
CURSO PARA
SEUS AMIGOS!



ZADA.COM.BR