

INDICADORES DE DESEMPENHO: O ACOMPANHAMENTO MENSAL EM UMA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO PLÁSTICA

PERFORMANCE INDICATORS: THE MONTHLY FOLLOW-UP IN A PLASTIC PROCESSING INDUSTRY

ANA CAROLINA BOSSONARIO

ALINE SILVA CULCHESK

Resumo

Ao se estabelecer os objetivos estratégicos, torna-se imprescindível a definição de metas para nortear as ações organizacionais. Dessa forma, o sistema de medição de desempenho possibilita essa operacionalização através de indicadores de performance, que sintetizam informações para análise dos aspectos essenciais, visando correções de possíveis desvios e definição de causas prováveis do não cumprimento das metas estabelecidas. Para isso, tem-se como ideal a elaboração de planos de ação, para que os resultados possam ser alavancados e as ações estruturadas, estimulando o surgimento de uma cultura organizacional de conquista. Todavia, para que o conjunto de costumes e hábitos fundamentais de uma empresa sejam consolidados em relação a um sistema de medição de desempenho, a organização deve passar por mudanças culturais que a levem a agir eficazmente, não só buscando o atingimento de metas. Logo, objetivou-se analisar os efeitos da implantação de um procedimento de acompanhamento mensal dos resultados dos indicadores de desempenho em uma indústria de transformação plástica localizada em Maringá/PR, verificando-se os impactos quantitativos e qualitativos após a implantação deste acompanhamento, o qual propunha a elaboração de planos de ação para alavancagem dos resultados operacionais. Como resultado, constatou-se que alguns planos de ação trouxeram resultados quantitativos positivos, atingindo metas anteriormente não alcançadas. Entretanto, ainda há a necessidade de adaptação da organização quanto ao procedimento implantado, visto que há um desalinhamento entre o sistema de medição de desempenho e a forma de gerenciamento.

Palavras-chave: *sistema de medição de desempenho; monitoramento de performance; cultura organizacional.*

Abstract

In establishing the strategic objectives, it becomes essential to define goals to guide organizational actions. In this way, the performance measurement system enables this operation through performance indicators, which synthesize information to analyze the essential aspects, aiming at correcting possible deviations and defining probable causes of non-compliance with established goals. In order to achieve this, it is ideal to draw up action plans so that results can be leveraged and actions structured, stimulating the emergence of an organizational culture of conquest. However, in order for the set of customs and fundamental habits of a company to be consolidated in relation to a system of performance measurement, the organization must undergo cultural changes that lead it to act effectively, not only seeking the achievement of goals. The purpose of this study was to analyze the effects of the

implementation of a monthly follow-up of the performance indicators in a plastic transformation industry located in Maringá / PR, with quantitative and qualitative impacts being verified after the implementation of this follow-up, which proposed the preparation of action plans to leverage operating results. As results, it was found that some action plans brought positive quantitative results, reaching previously unreached goals. However, there is still a need to adapt the organization to the implanted procedure, since there is a misalignment between the performance measurement system and the form of management.

Key-words: *performance measurement system; performance monitoring; organizational culture.*

1. Introdução

Com o aumento da globalização, torna-se essencial o desenvolvimento de estratégias competitivas que permitam o crescimento organizacional. De acordo com Slack et al (2002), “estratégia é o padrão geral de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e que pretendem alcançar suas metas de longo prazo”, ou seja, a definição de metas é imprescindível para nortear as ações organizacionais. Diante disso, torna-se importante mensurar o desempenho organizacional, surgindo-se, então, a medição de desempenho, que é caracterizada como o processo de se quantificar uma ação, no qual mensuração é o processo de quantificar e a ação é aquilo que provoca o desempenho (NEELY; GREGORY, 1995).

A medição de desempenho pode ser operacionalizada através da criação de indicadores de performance, os quais devem ser integrados no momento da sua criação e definição para que consigam apresentar eficazmente os resultados obtidos pela empresa. Os indicadores, quando corretamente definidos, permitem estabelecer metas, que, caso não sejam atingidas, possibilitam a criação de planos de ação. Segundo Campos e Melo (2008), o desenvolvimento de planos de ação visa as correções de possíveis desvios identificados a partir do acompanhamento de dados, buscando-se a identificação das causas prováveis do não cumprimento de determinada meta e propostas de ação para melhoria do processo.

Uma metodologia bastante adotada para formulação de soluções e propostas de melhorias é a ferramenta de qualidade 5W2H, cujas siglas correspondem às perguntas O que? Quem? Onde? Quando? Por quê? Como? e Quanto custa?, sendo indicada segundo Nakagawa (2014) “para qualquer pessoa que precise colocar um plano em ação”. Esta metodologia responde algumas perguntas que norteiam a elaboração das atividades de solução e melhoria, tendo o foco principal a geração de insumos para o acompanhamento dos resultados das ações. Caldeira (2012) complementa que ao monitorar os resultados dessas ações, reforça-se as

possibilidades de êxito na execução estratégica e operacional dos compromimentos da organização.

Sabendo-se que os resultados organizacionais são frutos das atividades dos colaboradores, ao se implementar indicadores de desempenho, a organização deve proporcionar o alinhamento dos participantes com a estratégia, para que as tomadas de ações sejam direcionadas. Porém, tem-se que haverá obstáculos quanto a sua implementação, dados os conjuntos funcionais, linguagem e cultura própria (KAPLAN; NORTON, 1997). Logo, o ideal é que um procedimento para a inserção dessa nova forma de avaliação de resultados seja elaborado e aplicado, visando alinhamento de propósitos, conhecimentos e ações.

Conforme contexto apresentado, este trabalho teve como objetivo analisar os efeitos da implantação de um procedimento de acompanhamento mensal dos resultados dos indicadores de desempenho em uma empresa do ramo de transformação plástica, por meio da obrigatoriedade da geração de planos de ação para o atingimento das metas. Além disso, tiveram-se como objetivos específicos analisar a importância da utilização dos indicadores de desempenho; apresentar os procedimentos de acompanhamento mensal dos resultados dos indicadores e de geração e acompanhamento dos planos de ação; analisar os resultados obtidos com a implantação do acompanhamento mensal dos indicadores e analisar os impactos da implantação do procedimento na cultura organizacional dos colaboradores.

O objeto de estudo trata-se de uma empresa sediada em Maringá-PR, que fabrica e comercializa produtos para a construção civil e outras unidades transformadoras de plástico. Por ser uma empresa certificada na ABNT NBR ISO 9001, foi sugerida, pelo auditor, uma melhoria em relação aos indicadores de desempenho, já que eles mensuravam valores que não representavam o desempenho organizacional e nem avaliavam a convergência com os objetivos estratégicos, por não haver discussões sobre a performance da organização quanto a eficiência operacional apresentada.

Desta forma, através de um estudo de caso e da aplicação de um questionário baseado na metodologia da Auditoria Cultural (FLETCHER; JONES, 1992), o qual buscou analisar se a organização estava adaptada a uma cultura de conquista conforme etapas propostas por Schein (2009), realizou-se a análise e discussão dos resultados obtidos com implantação do procedimento de acompanhamento mensal dos indicadores de desempenho e seus impactos na cultura organizacional.

2. Revisão de literatura

2.1. Indicadores de desempenho

Estudos de 1990 no Instituto Nolan Norton descobriram que a análise do desempenho empresarial baseada somente em indicadores contábeis e financeiros estava se tornando obsoleta (KAPLAN; NORTON, 1997). Fischmann e Zilber (1999) também contribuíram avaliando que as estratégias gerenciais daquela época se orientavam somente a partir das atividades funcionais e particulares, como produção e finanças, não as relacionando com o ambiente externo e as exigências competitivas da sua área de atuação.

Diante disso, cresceu-se a necessidade de atuação sistêmica e global das organizações (FISCHMANN; ZILBER, 1999), surgindo diversas publicações relacionadas à medição de desempenho que alegavam melhorias de performance quando gerenciadas usando indicadores de desempenho formalizados, balanceados e integrados (BITITCI et al., 2006). Dessa forma, Robson (2005) sintetiza que a medição é caracterizada como uma forma de avaliar uma situação, a qual pode-se dizer como desempenho organizacional.

Com isso, ressaltou-se a importância do indicador, que, como definição, é uma ferramenta que permite a obtenção de informações sobre uma dada realidade, tendo como característica principal poder sintetizar informações para análise apenas dos aspectos essenciais (MITCHELL, 2004). Logo, “pode-se dizer que os indicadores são ferramentas utilizadas para a organização monitorar determinados processos (geralmente os denominados críticos) quanto ao alcance ou não de uma meta ou padrão mínimo de desempenho estabelecido” (CAMPOS; MELO, 2008). Complementa Herrero Filho (2005) que os indicadores de desempenho permitem avaliar a eficiência das atividades e ações que deveriam ser desenvolvidas na organização, se estão sendo completadas ou merecendo o foco e a atenção dos colaboradores.

De acordo com Parker (2000), as organizações mensuram o desempenho através de indicadores para:

- Identificar o sucesso;
- Identificar se estão atendendo aos requisitos do cliente;
- Ajudar a entender seus processos, confirmando o que sabem ou revelando o que não sabem;
- Identificar gargalos, desperdícios e onde melhorias podem ser aplicadas;

- Assegurar-se de que as decisões são baseadas em fatos e;
- Mostrar que as melhorias planejadas realmente aconteceram.

Diante disso, constrói-se uma importância acerca da análise dos resultados organizacionais obtidos a partir de indicadores, desde que representem a realidade empresarial. Portanto, Tachizawa (2005) conclui que o sistema de medição de desempenho deve ser definido a partir da missão da organização e das estratégias relacionadas, por meio da identificação dos fatores críticos de sucesso do seu negócio, ou seja, seu *core business*, visto que, segundo Parker (2000), ao não se focar a criação dos indicadores nos processos essenciais, gera-se um desperdício de recursos e pode-se distrair os colaboradores.

Por fim, Parmenter (1991) alega que a administração deve estar consciente da significância de se focalizar indicadores chave de desempenho que possam refletir o pulso da organização. Logo, tem-se que o importante é saber escolher os indicadores mais importantes – *Key Performance Indicators* – e aplicá-los, adaptando-os à realidade e às necessidades de informação da empresa (CALDEIRA, 2012).

2.2. Acompanhamento dos indicadores de desempenho

Ao mensurar os indicadores de desempenho, deve-se haver uma análise completa dos seus resultados (PARKER, 2000) e verificar se estão alinhados com os objetivos organizacionais, já que caso não estejam, mascara-se a real eficiência da instituição por estampar somente dados que não possuem relevância, visto que, ao não serem analisados e discutidos, não são considerados nas ações de melhorias. Dessa forma, segundo Campos e Melo (2008), deve-se haver um acompanhamento dos resultados dos indicadores, visando correções de possíveis desvios identificados, definição das causas prováveis do não cumprimento de determinada meta e proposições de ações para melhoria.

2.2.1. Planos de ação

A importância do desenvolvimento de planos de ação se dá na definição das ações a serem tomadas após a coleta e análise de dados, podendo, para a sua confecção, ser empregado diversas ferramentas.

Uma das ferramentas de qualidade difundida na confecção de soluções é a 5W2H descrita por Polacinski (2012) como uma ferramenta para elaboração de um plano de ação para as atividades que precisam ser desenvolvidas com a maior clareza possível, funcionando como

um mapeamento das mesmas. A intenção da ferramenta é a obtenção de respostas para as sete perguntas apresentadas no Quadro 1:

Quadro 1 - Ferramenta 5W2H

Método 5W2H			
5W	<i>What</i>	O que?	Que ação será executada?
	<i>Who</i>	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	<i>Where</i>	Onde?	Onde será executada a ação?
	<i>When</i>	Quando?	Quando a ação será executada?
	<i>Why</i>	Por quê?	Por que a ação será executada?
2H	<i>How</i>	Como?	Como será executada a ação?
	<i>How much</i>	Quanto custa?	Quanto custa para executar a ação?

Fonte: Adaptado de Meira (2003)

Portanto, ao se analisar os resultados de determinada atividade a partir do norteamento proposto com a aplicação da ferramenta 5W2H, melhorias no processo são sugeridas e planos de ação estruturados podem ser definidos. Ressaltando-se a contribuição na determinação dos responsáveis e dos prazos para a realização das atividades, possibilitando o monitoramento do desenvolvimento das ações.

2.2.2. Monitoramento da performance

Objetivando a eficiência das ações para o atingimento dos resultados organizacionais desejados, tem-se que a partir de planos de ação estruturados, o monitoramento e acompanhamento das atividades torna-se possível, tendo como objetivo central:

Maximizar a probabilidade de sucesso na concretização dos compromissos estabelecidos no Plano Estratégico e no Plano Anual de Atividades e Orçamento, garantindo assim o cumprimento em excelência das atribuições definidas pela missão, bem como a materialização da visão da organização (CALDEIRA, 2014).

Dessa forma, a monitorização da performance pode ser operacionalizada através de um documento de *follow-up*¹. Esse acompanhamento, quando bem construído, traz vantagens conforme apresentado por Caldeira (2014):

- Apresentar serviço, por trazer práticas que contabilizam e registram os resultados atingidos pelos colaboradores, que então conseguem expor seus resultados;
- Apoderar resultados, por meio de uma análise criteriosa;

¹ Acompanhar uma ação a fim de verificar seus resultados (MICHAELIS, 2017).

- Mostrar o impacto gerado pelas atividades, já que se possibilita mostrar de forma clara que está cumprindo com excelência sua missão;

- Evidenciar poder, apresentando as dimensões e as influências que os parceiros exercem sobre as atividades e projetos da organização, e;

- Alcançar visibilidade, demonstrando as boas práticas aplicadas que conduzem a maturidade organizacional.

Ainda de acordo com Caldeira (2014), os benefícios obtidos com a monitorização da performance são:

- Apurar desvios;
- Identificar as causas dos desvios;
- Identificar constrangimentos futuros;
- Definir medidas corretivas e preventivas;
- Ajustar as metas;
- Aumentar a responsabilidade;
- Gerir de forma mais eficaz;
- Melhorar a prestação de contas aos interessados e;
- Reforçar a imagem interna.

Diante disso, nota-se a importância das análises dos resultados apresentados pelos indicadores, as quais são possíveis de serem realizadas através de um amplo trabalho de implantação de um procedimento para o acompanhamento dos indicadores de desempenho, que, conseqüentemente, impactarão na cultura organizacional por torná-la focada no aprimoramento de performance, já que de acordo com Bititci et al. (2006), quando se utiliza corretamente o sistema de medição de desempenho, pode-se estimular o surgimento de uma cultura de conquista.

2.3. Cultura organizacional

O conceito de cultura organizacional refere-se ao conjunto dos costumes e hábitos fundamentais gerais de uma organização, características essas que, incluindo elementos psicológicos e estruturais, afetam as percepções e o comportamento dos funcionários. No nível mais alto da organização, a cultura organizacional pode ser refletida na estrutura e na eficiência

geral, sendo um reflexo da saúde institucional; já em um nível ligeiramente mais específico, pode ser vista em termos de seus efeitos nos resultados imediatos do trabalho, como produtividade, motivação e absenteísmo; por fim, no nível mais detalhado, a cultura da organização pode ser vista como a agregação das interpretações cognitivas da força de trabalho (FLETCHER; JONES, 1992).

Para que uma cultura organizacional seja consolidada em relação a um sistema de medição de desempenho, algumas etapas de adaptações devem ser enfrentadas. Segundo Schein (2009), são as etapas de adaptação externa e de sobrevivência, conforme o Quadro 2:

Quadro 2 – Etapas de adaptação externa e de sobrevivência

Etapa 1	Missão e Estratégia	Obter entendimento compartilhado da missão essencial e das funções manifestas e latentes
Etapa 2	Metas	Desenvolver consenso sobre as metas, como derivadas da missão essencial
Etapa 3	Meios	Desenvolver consenso sobre os meios a serem usados para atingir as metas, como estrutura da organização e sistema de autoridade
Etapa 4	Mensuração	Desenvolver consenso sobre os critérios a serem usados ao mensurar quão bem a organização trabalha para atender às suas metas, tal como sistema de informação e controle. Envolve também a obtenção das informações e suas interpretações, de modo que a ação corretiva apropriada possa ser definida
Etapa 5	Correção	Desenvolver consenso sobre as estratégias reparadoras a serem usadas se as metas não forem atingidas

Fonte: Adaptado de Schein (2009)

Diante das informações apresentadas no Quadro 2, Schein (2009) considera que, inicialmente, tem-se a importância do entendimento da missão e estratégia organizacional, já que caso as mesmas não sejam viáveis para os colaboradores, não farão sentido e, portanto, não conseguirão ser implementadas, logo há a necessidade da clareza na comunicação. O autor dá continuidade e complementa que para o consenso sobre as metas, é necessário uma linguagem comum e suposições compartilhadas sobre as operações logísticas básicas, para que se possa fazer entender a transição de algo abstrato (missão) para algo concreto e com prazos (metas). Parker (2000) acrescenta que para que haja sucesso nesse entendimento, deve-se revisar periodicamente os indicadores e suas metas junto com a revisão do planejamento estratégico, para garantir que o alinhamento seja constante.

Em seguida, Schein (2009) alega ser necessário que os meios utilizados para o atingimento das metas sejam compreendidos, podendo-se classificá-los como o comportamento diário dos funcionários; a divisão do trabalho; a atribuição de responsabilidades; os sistemas de

controle e os de informação. Com isso, é criado, de acordo com Robson (2005), um estado psicológico nos colaboradores de “controle” do desempenho dos sistemas relevantes, para que assim compreendam suas funções e os meios para aprimorá-las, visto que passam a se considerar responsáveis pelas mesmas.

Em relação a mensuração dos resultados, deve-se buscar o consenso sobre o que medir para possibilitar o entendimento de como o sucesso será medido, não aparentando uma mudança real de missão (SCHEIN, 2009). Para alcançar esse entendimento, Parker (2000) alega que os gerentes devem comunicar eficazmente os propósitos e a natureza do sistema de medição, atentando-se aos critérios e sistemas de informação adotados para mensurar o desempenho, visto que se tornam elementos da cultura e, caso o consenso sobre esse quesito não seja alcançado, a organização poderá se encontrar em conflito e impactar na sua capacidade (SCHEIN, 2009). Segundo Robson (2005), ao se projetar adequadamente os sistemas de medição, os colaboradores acabam por serem encorajados a coletarem informações relevantes ou proporem melhorias, portanto a necessidade de se buscar o consenso.

Por fim, caso intervenções no processo sejam necessárias visto que as metas não estão sendo atingidas, Schein (2009) argumenta que devem-se entrar em concordância em como fazê-las, em que momento e em qual direção se apoiar, já que esse tipo de consenso determina o estilo da empresa, refletindo elementos profundos da cultura. Robson (2005) afirma que mudanças na concepção do sistema de medição podem ter um efeito considerável sobre o desejo dos colaboradores, tanto para agirem mais racionalmente quanto para melhorarem a capacidade operacional, devendo, então, serem consideradas e analisadas.

Conforme os aspectos discutidos a respeito do Quadro 2, nota-se a importância da aplicação de um procedimento estruturado quando mudanças na forma de se mensurar os resultados é implementada. Schein (2009) enfatiza que as suposições culturais de uma organização se fixam em torno dos meios pelos quais as ações devem ser realizadas a fim de se alcançar as metas, envolvendo inevitavelmente mudanças internas de identidade, por isso torna-se complexa a análise dos meios e dos esforços que serão envolvidos para mudar como a organização enfrenta a forma de realizar suas ações. Logo, deve-se haver um consenso sobre essa forma de realizar, visto que se cria uma regularidade comportamental que virá a ser identificada como manifestações visíveis de cultura e após se tornarão fonte de estabilidade dos membros (SCHEIN, 2009).

Diante disso, todo esse processo de adaptação deve ser guiado pelos gestores, que segundo Bititci et al. (2006), deve-se evoluir os seus sistemas de gerenciamento a medida que os sistemas de medição de desempenho e a cultura organizacional também evoluem. O autor ainda complementa que a cultura organizacional e os estilos de gestão impactam sobre como a mensuração do desempenho é implementada e utilizada; e também conclui que os sistemas de medição de performance podem afetar os estilos de gerenciamento e a cultura organizacional. Ou seja, tem-se um ciclo de relações que devem ser estruturadas de modo a atingir os objetivos propostos e manter o alinhamento cultural dos membros, visto que, ao consolidar-se a cultura organizacional, os colaboradores entenderão, de acordo com Bititci et al. (2006), que a mensuração do desempenho não é punitiva e sim encorajadora de discussões e análises, sendo pré-requisito para o sucesso.

A partir disso, quando se atinge a maturidade da cultura organizacional em relação a medição de desempenho, pode-se iniciar a transição para a cultura de alta performance, na qual os colaboradores compreendem que além das suas atividades operacionais, parte do seu trabalho é ajudar continuamente a melhorar o desempenho organizacional (ROBSON, 2005). O autor ainda complementa que para isso a organização deve incentivar essa percepção nos seus colaboradores, encorajando-os. Logo, novamente vê-se a importância da participação dos gestores nas transformações culturais.

2.3.1. Auditoria cultural

Para analisar a cultura organizacional de uma instituição, foi desenvolvida a Auditoria Cultural da Fletcher: uma investigação individual e organizacional. Segundo Fletcher e Jones (1992), a ferramenta foi desenvolvida para fornecer uma medida detalhada de uma grande variedade de aspectos da cultura organizacional, sendo utilizada para identificar problemas de fatores humanos que provavelmente terão um efeito significativo na lucratividade e no serviço.

Tem-se, ainda, que a ferramenta pode ser usada para avaliar a eficácia das intervenções ou novas iniciativas, como também para monitorar o processo de mudança, ou seja, pode ser usada repetidamente para avaliar os efeitos das ações (FLETCHER; JONES, 1992).

O instrumento mede, para cada elemento de resposta e aplicando uma pontuação a:

- Percepção da pessoa de sua própria situação (M-score);
- Percepção da situação de outros na organização (O-score);
- Sua situação ideal (I-score).

Explica Fletcher e Jones (1992) o funcionamento da ferramenta: o M-score trás o nível médio das percepções dos membros do departamento em relação a situação questionada. A subtração entre a pontuação do M-score com a atribuída ao O-score mostra o nível de diferença entre as percepções dos indivíduos sobre sua própria posição e a de outros, assim, uma pontuação negativa indica que os indivíduos percebem que os outros têm mais demandas, instruções mais conflitantes ou mais autonomia, por exemplo. A pontuação M menos I mostra o nível de diferença entre a percepção de um indivíduo de sua própria posição com o seu ideal, sendo que um desajuste positivo significa que os indivíduos têm mais do que o ideal e uma pontuação negativa significa que os indivíduos têm menos do que o ideal.

Segue no Anexo A um exemplo de aplicação adaptado de Fletcher e Jones (1992) que faz uma comparação entre departamentos de uma empresa, o qual tem o seguinte exemplo de análise: no primeiro item, "total de demandas de trabalho", tem-se que o departamento 2 e 3 se consideraram os setores com as maiores demandas, sendo que o departamento 4 pelo O-score apresentou maior demanda em relação aos demais setores e o departamento 2 pelo I-score acredita ser o que tem mais demanda em relação ao seu ideal; analogicamente, nas instruções conflitantes, novamente os departamentos 2 e 3 se consideraram com uma boa autonomia, o departamento 2 com mais autonomia perante os demais e o departamento 3 é o que mais acredita ter instruções conflitantes além do ideal.

Dessa forma, ao aplicar essa ferramenta possibilita-se a análise da cultura organizacional baseada em fatos e dados, garantindo uma compreensão concreta e uma intervenção justa nas atividades e no cotidiano da empresa, permitindo a busca pelo alto desempenho corporativo.

2.4. Medição de desempenho x cultura organizacional

Robson (2005) afirma que para um sistema de medição de desempenho apoiar e desenvolver uma cultura organizacional de alta performance, necessita-se encorajar todos na organização à pensarem de forma mais eficaz ao invés de simplesmente trabalharem arduamente em busca de atingir metas. Contribui ainda o autor que o sistema deve apresentar informações de desempenho que ajudem todos a melhorar o desempenho geral da organização, e não sobre desempenhos individuais que acabam por desmotivar os colaboradores.

De acordo com os estudos de Bourne (2001, apud Bititci, 2006), há alguns fatores facilitadores e alguns bloqueadores para o sucesso ou fracasso da implantação da medição de desempenho, conforme ilustrado no Quadro 3.

Quadro 3 – Facilitadores e bloqueadores

Facilitadores	Bloqueadores
Compromisso da alta direção	Tempo e esforços requeridos
Os benefícios decorrentes da concepção, implementação e utilização das medidas de desempenho	Dificuldade na implantação das medidas de desempenho devido a informação inapropriada disponível nos sistemas de tecnologia de informação
	Resistência ao sistema de medição de desempenho
	Novas iniciativas da empresa mãe

Fonte: Adaptado de Bourne (2001, apud Bititci, 2006)

Robson (2005) também argumenta que para que o sistema de medição de desempenho não ser uma barreira, ele deve ser projetado desde o início considerando as consequências psicológicas. O autor complementa que a fim de encorajar as percepções que são necessárias para uma cultura de alto desempenho, os sistemas de medição devem fornecer informações relevantes, locais, de equipe e gráficas, de forma a ajudar no processo de permitir que as pessoas percebam uma parte importante de seu trabalho como sendo "controladoras" do desempenho dos sistemas em que estão envolvidos.

Bititci et al. (2006) expõe que, apesar de haverem alguns estudos relacionando o sistema de medição de desempenho com a cultura organizacional, há uma lacuna de explicações sobre essa relação, não possibilitando a definição de padrões. Com isso, torna-se importante a análise das mudanças culturais provocadas após a implantação de um sistema de medição de desempenho e, na outra via, como os fatores culturais impactam na maneira de se gerir a performance.

3. Metodologia

O trabalho desenvolvido é classificado do ponto de vista do seu objetivo inicialmente como uma pesquisa exploratória, por ter como finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema (GIL, 2002), que no caso é o estudo da importância do acompanhamento mensal dos resultados dos indicadores, possibilitando o aprimoramento da ideia de que a análise do desempenho organizacional é primordial. Posteriormente, ele se torna descritivo, já que descreve características de um fenômeno e estabelece relações entre variáveis (GIL, 2002), ou seja, descreve as características do efeito da aplicação do acompanhamento e relaciona os resultados alcançados com o desenvolvimento de planos de ação. Desse modo, tem-se que o trabalho em questão proporciona uma nova visão do problema (PRODANOV; FREITAS, 2013).

De acordo com o delineamento a ser adotado, considera-se um estudo de caso, pois consiste no estudo profundo de um tema a fim de permitir seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2002), também auxilia na descrição do contexto em que está sendo feito o estudo (PRODANOV; FREITAS, 2013). Pode-se dizer que também tem características de um levantamento, já que segundo Prodanov e Freitas (2013), há a aplicação de um questionário em uma amostra sobre a qual se deseja conhecer o comportamento acerca do problema estudado.

O presente estudo desenvolveu-se durante 10 meses, nos quais possibilitou a análise dos dados em função da evolução dos resultados dos indicadores e dos impactos na cultura organizacional proporcionados após a implementação do acompanhamento mensal dos resultados dos indicadores. Dessa forma, a coleta dos dados quantitativos se dará a partir das apresentações mensais dos resultados obtidos nos indicadores de desempenho do mês anterior. Para isso, um procedimento de desenvolvimento de planos de ação foi estruturado com base na ferramenta 5W2H e aplicado como padrão de desenvolvimento, o qual deve ser preenchido conforme ilustrado na Figura 1.

Além disso, conforme analisado na revisão de literatura, a eficácia dos planos de ação é medida através do monitoramento, logo, também se estruturou um procedimento para o monitoramento das ações em andamento ou já concluídas, denominado *follow up* e contendo os direcionamentos apresentados na Figura 2.

Figura 1 - Modelo Plano de Ação

PLANO DE AÇÃO - Para novos									
Análise (O que ocorreu?)	Ação (Decisão tomada)	Prazo para realização	Responsável	Status	Atividades concluídas	Reprogramado 1	Reprogramado 2	Data de conclusão	Observações
Apresentar os motivos para o não atingimento da meta. O que ocorreu para que a meta estipulada não fosse atingida?	Perante os motivos do não atingimento da meta, quais ações são possíveis para que os resultados atinjam o valor estipulado como ótimo? Mesmo se os acontecimentos sejam de falhas externas, que fogem do controle, sempre há atitudes internas possíveis de serem tomadas que auxiliam o desempenho do indicador. Quais seriam elas? Lembrando que as ações devem ser concretas, passíveis de acompanhamento e controle. Caso mais de uma ação seja necessária, descreva-a na linha abaixo.	A decisão tomada deverá possuir um prazo para ser executada, sendo que esse prazo deverá ser uma data concreta, ou seja, dia e mês, pois dessa forma o cronograma das atividades a serem realizadas visando o atingimento do objetivo do plano de ação poderá mais facilmente ser planejado e os acompanhamentos das etapas mais facilmente controlados (follow up).	Elencar os responsáveis para realização do plano de ação. Quando outros setores necessitarem serem envolvidos, elencar os responsáveis do setor pelas atividades necessárias.	Somente haverá 4 status possíveis para o plano de ação: <u>Atrasado</u> (representando que o início da realização do plano de ação está atrasado, ou seja, não foi iniciado no prazo, que é logo após a apresentação do mesmo); <u>Em andamento</u> (quando as atividades estão sendo realizadas dentro do prazo esperado); <u>Concluído</u> (quando o plano de ação teve as suas atividades concluídas no prazo estipulado); e <u>Concluído com atraso</u> (quando as atividades do plano de ação foram todas realizadas, porém não cumprido o prazo final). O preenchimento é feito pela lista disponível na seta ao lado direito do campo. No caso do plano de ação ser novo, o status que deverá ser preenchido é "Em andamento".	Como ainda não há atividades concluídas, deixar o campo em branco	Só será possível reprogramar o prazo final para a conclusão do plano de ação duas vezes. Entretanto, não é interessante a reprogramação porque o cronograma das atividades a serem executadas deverá ser refeito, bem como todo o seu controle, apontando uma falha no planejamento. Na primeira apresentação, como ainda não foi iniciado o plano de ação, deixar esse campo em branco.	Como ainda não foi iniciado, deixar esse campo em branco.	Como ainda não foi iniciado, deixar esse campo em branco.	Como ainda não foi iniciado, deixar esse campo em branco.

Fonte: Autoria própria (2017)

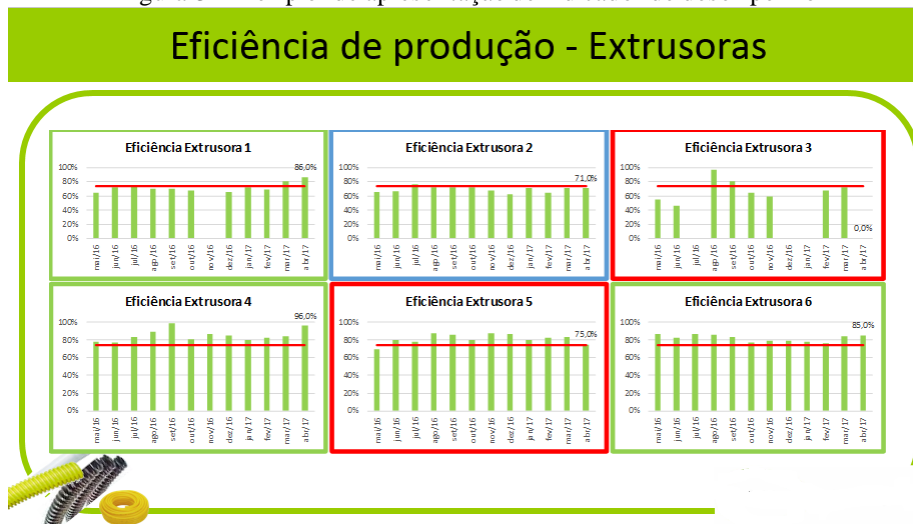
Figura 2 - Modelo *Follow Up*

FOLLOW UP - Para os Planos de Ação em andamento ou concluídos									
Análise (O que ocorreu?)	Ação (Decisão tomada)	Prazo para realização	Responsável	Status	Atividades concluídas	Reprogramado 1	Reprogramado 2	Data de conclusão	Observações
Cópia da análise inicial.	Cópia da ação inicial.	Cópia do prazo para realização inicial.	Cópia do(s) responsável(s) do Plano de ação inicial e atualização caso mais envolvidos sejam necessários.	Os status serão os mesmos do Plano de ação - para novos, porém agora preenchidos de acordo com o andamento das atividades.	Elencar as atividades já concluídas até o momento.	A primeira vez reprogramada deverá ser preenchida nesse campo.	A segunda vez reprogramada deverá ser preenchida nesse campo, lembrando que caso essa última data não for cumprida, o plano de ação foi concluído com atraso.	Caso a decisão tomada para solucionar o problema já tenha sido concluída, colocar a data de conclusão. Caso ainda não tenha sido, deixar o campo em branco.	Apontar as divergências entre as datas "Prazo para realização" e "Data de conclusão" caso haja, ou seja, se as atividades foram concluídas com atraso ou com antecedência, apresentar os motivos. Caso ainda não esteja finalizado, deixar o campo em branco.

Fonte: Autoria própria (2017)

Com os padrões de desenvolvimento de planos de ação definidos, realiza-se a reunião com os gestores responsáveis pelos indicadores de desempenho significativos e o gerente geral da indústria para a apresentação mensal dos resultados. Primeiramente, cada gestor apresenta o indicador de desempenho de sua respectiva área (Figura 3), seguido do *follow up* dos planos de ação que já estavam em andamento para aquele indicador (Figura 4), e dos novos planos de ação que foram confeccionados somente se a meta não foi atingida (Figura 5).

Figura 3 - Exemplo de apresentação de indicador de desempenho



Fonte: Banco de dados da empresa (2017)

Figura 4 - Exemplo de apresentação de *follow up*

FOLLOW UP

FOLLOW UP - Para os Planos de Ação em andamento ou concluídos

Análise (O que ocorreu)	Ação (Decisão tomada)	Prazo para realização	Responsável	Status	Atividades concluídas	Reprogramado	Reprogramado	Data de conclusão	Observações
Extrusora 3, após retorno da manutenção, não apresentou eficiência na bomba de óleo para o redutor	Encaminhar novamente a bomba para manutenção	17/03/2017	Marcel e Pedro	Em andamento	A bomba está pronta, mas não montada	20/04/2017	15/06/2017		Aguardando a manutenção do redutor para poder instalar a bomba e verificar sua eficiência

Fonte: Banco de dados da empresa (2017)

Figura 5 – Exemplo de apresentação de plano de ação

PLANO DE AÇÃO									
PLANO DE AÇÃO - Para novos									
Análise (O que ocorreu?)	Ação (Decisão tomada)	Prazo para realização	Responsável	Status	Atividades concluídas	Reprogramado 1	Reprogramado 2	Data de conclusão	Observações
Extrusora 02 não atingiu meta	Verificar a viabilidade de retificar ganhão rosca	30/07/2017	Pedro	Em andamento					
Extrusora 06 não atingiu meta devido a falha no equipamento transdutor de pressão, rodamos a máquina praticamente mês todo com 50% da capacidade	Trocar o equipamento	21/06/2017	Fernando	Concluído	Trocado transdutor			20/06/2017	

Fonte: Banco de dados da empresa (2017)

Após caracterizar os objetos de estudo quantitativos, tem-se os dados qualitativos que dizem respeito à mudança na cultura organizacional. Para coletá-los, estruturou-se um questionário com o qual desejou-se obter as percepções dos colaboradores em relação a implantação da medição de desempenho. O questionário foi baseado na metodologia da Auditoria Cultural (FLETCHER; JONES, 1992), que busca avaliar as percepções dos questionados em relação a três âmbitos: sua própria situação; a situação dos demais membros e setores; e a sua situação ideal. Dessa forma, cada questão possui os três âmbitos para serem avaliados de acordo com a escala Likert (1 a 5) pelos oito gestores da empresa, visto que são os responsáveis pelos indicadores significativos da organização e pela confecção dos planos de ação, correspondendo à amostra do estudo.

Além disso, o questionário foi disponibilizado de forma *on-line* utilizando serviços gratuitos e as questões foram formuladas a partir das etapas de adaptação externa e de sobrevivência de Schein (2009), etapas estas que os colaboradores necessitam se adaptar para que a cultura de alta performance seja implantada na organização, podendo ser conferidas no Anexo B.

Ao final da aplicação do questionário, as relações numéricas propostas pela metodologia da Auditoria Cultural (FLETCHER; JONES, 1992) serão apresentadas no Tópico 4.4., bem como as análises de mudança cultural poderão ser realizadas.

Diante disso, para que seja possível realizar o estudo citado, desenvolveram-se as seguintes etapas:

- 1) Caracterização do ambiente de estudo, contextualizando a empresa estudada para que se entenda o cenário vivido no momento do desenvolvimento deste trabalho;
- 2) Levantamento dos dados, mostrando os efeitos práticos da implantação de um procedimento de acompanhamento mensal dos resultados dos indicadores de desempenho;
- 3) Aplicação de um questionário, para levantamento dos efeitos qualitativos do objeto de estudo;
- 4) Análise e discussão dos resultados, avaliando a eficiência da aplicação do procedimento e os efeitos gerados pela mesma.

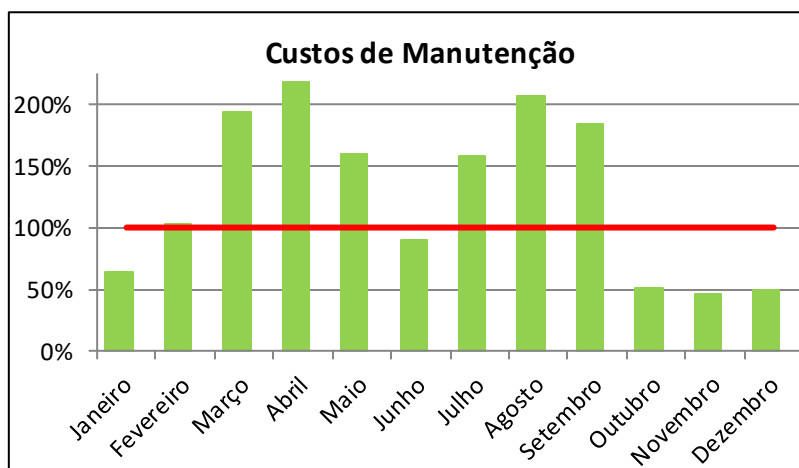
4. Desenvolvimento

4.1. Caracterização do ambiente de estudo

A empresa estudada nasceu em 2004 devido ao reconhecimento dos sócios da necessidade de uma solução para os resíduos plásticos das embalagens de produtos agroquímicos que eram descartadas nas fazendas após a sua utilização. Com isso, através da logística reversa dessas embalagens feita pelo INPEV (Instituto Nacional de Processamento de Embalagens Vazias), a sociedade foi formada. Seus processos são baseados na reciclagem de embalagens de produtos agroquímicos e de óleos lubrificantes por meio da sua moagem, transformando-as em resinas que podem ser comercializadas ou utilizadas na fabricação de produtos para a construção civil, como dutos, dutos drenos e tubos. Atualmente, é retirado do meio ambiente em torno de 500.000kg por mês de embalagens descartadas e para que tudo isso seja operado, há cerca de 80 funcionários fixos com uma produção mensal de aproximadamente 950 toneladas.

O cenário vivido pela organização até o momento do estudo era de mensuração de resultados por meio de indicadores que não estimulavam os colaboradores a alavancarem os resultados operacionais, visto que não estavam condizentes com a realidade da empresa, conforme exemplos nas Figuras 6, 7 e 8:

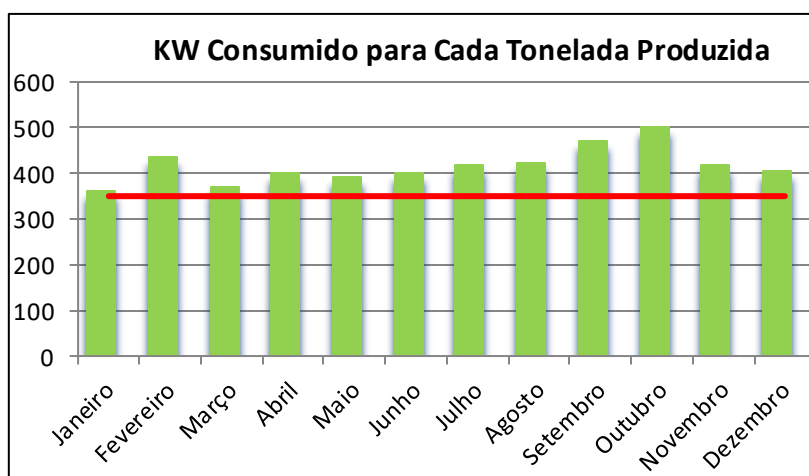
Figura 6 – Cenário vivido anteriormente ao estudo (Custos de Manutenção)



Fonte: Banco de dados da empresa (2017)

No caso do indicador apresentado pela Figura 6, tem-se que a organização não conseguia manter os custos de manutenções abaixo do valor orçado, o qual representa os 100%, apontando para uma falta de planejamento.

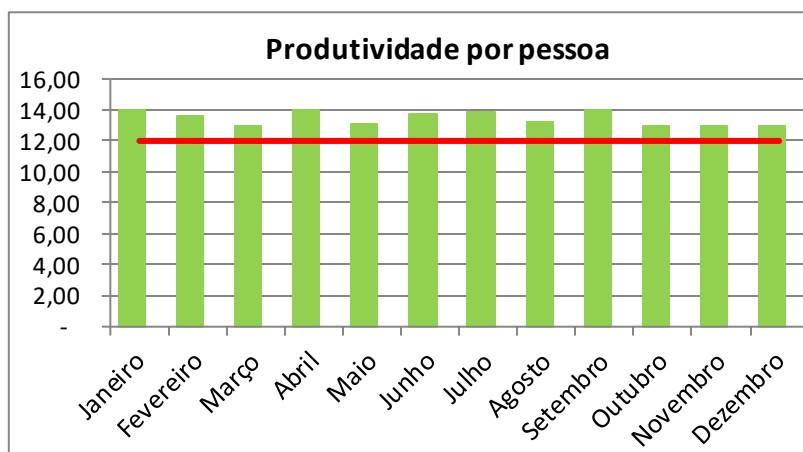
Figura 7 – Cenário vivido anteriormente ao estudo (Consumo de energia)



Fonte: Banco de dados da empresa (2017)

Pela Figura 7, o indicador de consumo de energia para cada tonelada produzida mostra que os resultados nunca ficaram abaixo da meta de 350KW/ton, ou seja, pode-se concluir que a meta pode estar muito desafiadora, devendo rever os meios de medição de desempenho e verificar a realidade organizacional.

Figura 8 – Cenário vivido anteriormente ao estudo (Produtividade por pessoa)



Fonte: Banco de dados da empresa (2017)

Por fim, o indicador de produtividade por pessoa ilustrado na Figura 8 mostra que no ano anterior ao estudo sempre registrou resultados superiores a meta de 12 toneladas por pessoa, mostrando novamente que as metas não são revidas e não estimulam os colaboradores a se aperfeiçoarem.

4.2. Levantamento dos dados

Diante do cenário analisado anteriormente à implantação do procedimento de acompanhamento mensal dos resultados dos indicadores de desempenho, coletou-se os dados conforme apresentado na metodologia e pode-se iniciar a análise dos dados quantitativos do estudo através da melhora de alguns indicadores.

Tem-se um primeiro exemplo no indicador de eficiência produtiva da extrusora 1, a qual teve um aumento de produtividade. A máquina vinha apresentando um desempenho abaixo da meta de 74% desde o ano anterior ao estudo. Com isso, em fevereiro após implantação do procedimento, o coordenador do setor desenvolveu um plano de ação para sanar com essa improdutividade, realizando um estudo de viabilidade para melhorar a programação do inversor da máquina, visando a possibilidade de aumento da velocidade da mesma e tendo como prazo para realização o mês de abril, conforme a Figura 9:

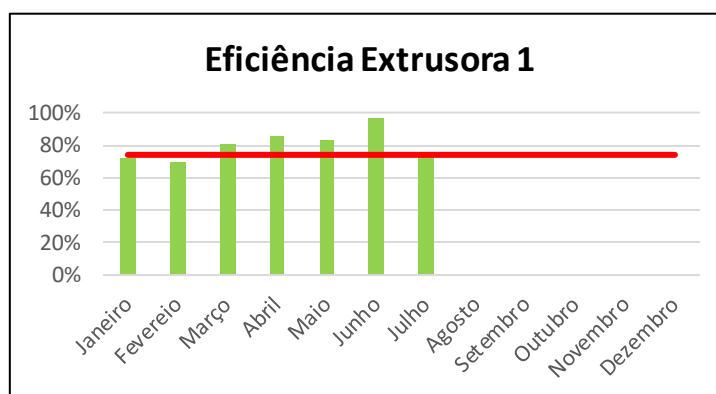
Figura 9 - *Follow Up* do setor Extrusão

FOLLOW UP - Para os Planos de Ação em andamento ou concluídos									
Análise (O que ocorreu?)	Ação (Decisão tomada)	Prazo para realização	Responsável	Status	Atividades concluídas	Reprogramado 1	Reprogramado 2	Data de conclusão	Observações
Baixa produção na extrusora 1 e a mesma se encontra obsoleta	Realizar o estudo da viabilidade de melhorar a programação do inversor para que a velocidade da máquina possa ser aumentada	15/04/2017	Marcel / Paulo / Fernando	Concluído	Foram reajustados os parâmetros do inversor, aumentando, assim, a capacidade de produção da máquina			20/03/2017	

Fonte: Banco de dados da empresa (2017)

Em março foram reajustados os parâmetros do inversor, aumentando, assim, a capacidade de produção da máquina, conforme pode-se analisar a evolução da eficiência a partir do mês citado através da Figura 10:

Figura 10 – Gráfico de eficiência da extrusora 1



Fonte: Banco de dados da empresa (2017)

Outro exemplo de indicador que apresentou melhoras foi o de “horas de treinamento por pessoa”, que também vinha não atingindo a sua meta de 2 horas de treinamento por colaborador. Novamente, em fevereiro foi desenvolvido um plano de ação de realizar uma reunião com os gestores e verificar qual a proposta de treinamentos para cada área até março, conforme Figura 11:

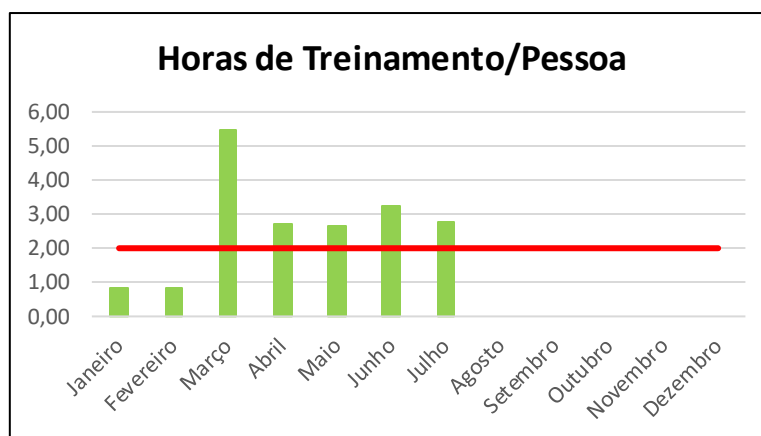
Figura 11 - *Follow Up* do indicador de horas de treinamento por pessoa

FOLLOW UP - Para os Planos de Ação em andamento ou concluídos									
Análise (O que ocorreu?)	Ação (Decisão tomada)	Prazo para realização	Responsável	Status	Atividades concluídas	Reprogramado 1	Reprogramado 2	Data de conclusão	Observações
O indicador de horas/treinamento não atingiu a meta estipulada de 2 horas de treinamento por colaborador, a média de colaboradores era 71, gerando uma quantidade de horas de treinamento de 142 e foram feitas apenas 61 horas.	Realizar uma reunião com os gestores e ver qual a proposta de treinamentos para cada área.	31/03/2017	Luzia	Concluído com atraso	Coleta das necessidades dos setores.			03/04/2017	Alguns gestores já passaram suas necessidades de treinamento e outros ficaram de passar por e-mail.

Fonte: Banco de dados da empresa (2017)

Mesmo tendo as propostas coletadas posteriormente ao prazo estipulado, o indicador apresentou melhoras, conforme ilustra a Figura 12:

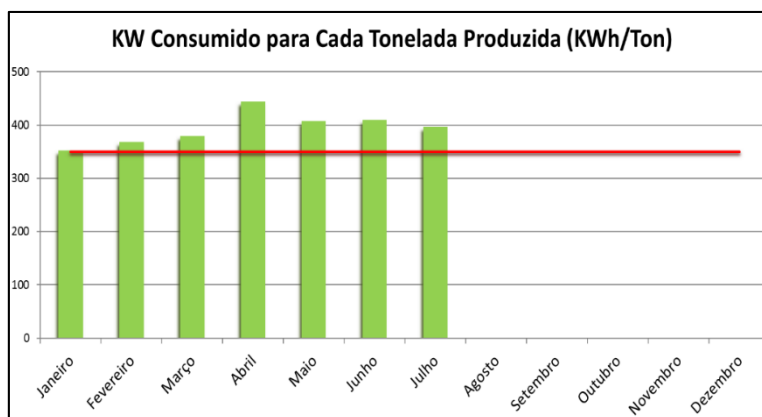
Figura 12 - Indicador de horas de treinamento por pessoa



Fonte: Banco de dados da empresa (2017)

Ainda analisando os resultados quantitativos, percebeu-se que alguns planos de ação não foram efetivos, como o caso do indicador de consumo de energia ilustrado na Figura 13, o qual ainda não atingiu de meta de 350 kW por tonelada, mantendo-se sempre acima.

Figura 13 - Indicador de consumo de energia



Fonte: Banco de dados da empresa (2017)

Para solucionar esse excesso de consumo energético, dois planos de ação foram confeccionados. O primeiro foi desenvolvido em março e ainda não foi executado, estando em atraso, visto que a ação de levantar orçamentos e montar uma proposta de projeto para contenção definitiva dos vazamentos de ar, melhorando a qualidade das conexões e mangueiras, ainda não foi realizada, logo, não apresentou resultados até o término deste estudo (Figura 14). O segundo plano de ação possuía a ação de focar ainda mais as atividades dos setores de produção na economia de energia e foi concluído ao final de julho, porém também não surtiu resultados positivos (Figura 15).

Figura 14 – 1ª Follow Up do indicador de consumo de energia

FOLLOW UP - Para os Planos de Ação em andamento ou concluídos									
Análise (O que ocorreu?)	Ação (Decisão tomada)	Prazo para realização	Responsável	Status	Atividades concluídas	Reprogramado 1	Reprogramado 2	Data de conclusão	Observações
Consumo de energia/tonelada aumentou novamente	Levantar orçamentos e montar uma proposta de projeto para contenção definitiva dos vazamentos de ar, melhorando a qualidade das conexões e mangueiras. Se o projeto for aprovado, será estudado a possibilidade de reduzirmos de 3 para 2 compressores ativos, deixando um deles apenas como back up	31/05/2017	Marcel / Pablo / Carol	Atrasado	Levantamento das marcas a serem usadas	30/06/2017			Falta levantar a quantidade de mangueira e conexões necessárias

Fonte: Banco de dados da empresa (2017)

Figura 15 – 2ª Follow Up do indicador de consumo de energia

FOLLOW UP - Para os Planos de Ação em andamento ou concluídos									
Análise (O que ocorreu?)	Ação (Decisão tomada)	Prazo para realização	Responsável	Status	Atividades concluídas	Reprogramado 1	Reprogramado 2	Data de conclusão	Observações
Consumo de energia por tonelada produzida diminuiu, mas ainda está fora da meta estipulada	Focar ainda mais as atividades dos setores de produção na economia de energia - Nova reunião com os encarregados para aferir as ações que foram tomadas e padronizar estas atividades	31/07/2017	Ricardo Saad	Concluído	Foi orientado os encarregados de produção dos corrugados e acompanhado as ações			31/07/2017	

Fonte: Banco de dados da empresa (2017)

Além dos efeitos quantitativos, a implementação do procedimento de realização de planos de ação também trouxe para a empresa efeitos qualitativos, como o desenvolvimento de planos de ação para os demais projetos realizados. Como exemplo, pôde-se citar:

- Ao final do ano do estudo, a empresa passará por auditorias de revalidação da certificação da norma ABNT ISO 9001:2015. Para isso, planos de ação foram feitos com intuito de nortear as atividades, elegendo responsáveis e prazos, facilitando o planejamento e a fiscalização, conforme apresentado na Figura 16;

- No setor de manutenção também foi utilizada a ferramenta para programar a realização das atividades de reparos em um determinado equipamento de uma máquina, ilustrado pela Figura 17.

Figura 16 – Planos de ação para a recertificação

PLANO DE AÇÃO - Para novos										
Setor principal	Análise (O que ocorreu?)	Ação (Decisão tomada)	Prazo para realização	Responsável	Status	Atividades concluídas	Reprogramado 1	Reprogramado 2	Data de conclusão	Observações
Suprimentos	Deixar disponível todas as FISPQ de produtos químicos	Mapear todos os produtos químicos que são consumidos pela Cimflex e envio das FISPQ de cada um dos fornecedores	16/05/2017	Pablo	Concluído	FISPQ mapeadas e disponíveis para a Beatriz.			16/05/2017	
RH	Verificar placas de EPIS (em especial PVC e Tubo)	Elaboração das placas e envio dos modelos ao setor de Suprimentos	16/05/2017	Bia / Carol	Atrasado		23/05/2017			
Suprimentos	Deixar disponível todas as FISPQ de produtos químicos	Disposição das FISPQ nos setores	16/05/2017	Bia	Concluído	Impressão das FISPQ enviadas pelo Pablo e disposição nos setores.				
Suprimentos	Identificar os fornecedores críticos e não críticos (exemplos de fornecedores críticos: Insumos, EPI, matéria-prima, calibração de equipamentos e terceiros, como sindicato e manutenção)	Revisão dos fornecedores e elaboração de tabela classificação dos fornecedores críticos e não críticos	19/05/2017	Pablo	Em andamento		06/06/2017			

Fonte: Banco de dados da empresa (2017)

Figura 17 – Planos de ação para a manutenção

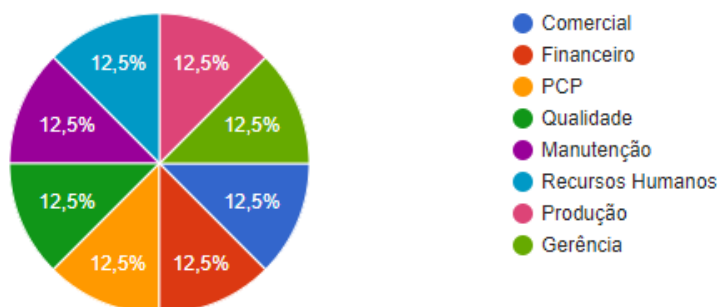
PLANO DE AÇÃO - Para novos										
Análise (O que ocorreu?)	Ação (Decisão tomada)	Prazo para realização	Responsável	Status	Resultados/Conclusões	Reprogramado 1	Reprogramado 2	Data de conclusão	Observações	
Quebras constantes no Redutor da Extrusora 3	Identificação da Plaqueta do Redutor SEW	24/03/2017	F.Macedo	Concluído	ID do Redutor: 18018769.50.100			24/03/2017		
	Revisão dos sensores de temperatura e controladores	28/03/2017	F.Macedo	Em andamento						
	Substituir o transdutor de pressão por outro que mede a temperatura da massa além da	28/03/2017	F.Macedo	Em andamento						

Fonte: Banco de dados da empresa (2017)

4.3. Aplicação e análise do questionário

Conforme explicado na metodologia, aplicou-se o questionário do Anexo B em uma amostra de oito pessoas, conforme proporção apresentada na Figura 18:

Figura 18 – Responsáveis pelas respostas do questionário



Fonte: Autoria própria (2017)

Dessa forma, através da metodologia de Auditoria Cultural (FLETCHER; JONES, 1992), obteve-se o cenário apresentado nas Tabelas de 1 a 9:

Tabela 1 – Respostas sobre entendimento sobre a missão organizacional

	M-score	O-score	I-score
Entendimento sobre a missão organizacional			
Comercial	5	0	4
Financeiro	5	1	4
PCP	4	1	2
Qualidade	5	1	4
Manutenção	4	1	2
Recursos Humanos	5	2	3
Produção	5	2	2
Gerência	5	2	4

Fonte: Autoria própria (2017)

Analisando o M-score através da Tabela 1, nota-se que todos os setores concordam que entendem a missão organizacional, considerando-a viável e possível de ser implementada. Ainda, pelo O-score nota-se que o setor comercial foi o qual analisou existir uma maior dificuldade de entendimento da missão entre os demais setores da empresa. Por fim, conclui-se pelo I-score que os setores comercial, financeiro, qualidade e gerência se classificam com um bom entendimento da missão, até mais que o ideal, sendo que o PCP, manutenção e produção foram os que entendem bem a missão, mas podem entendê-la melhor para considerá-la ainda mais viável.

Tabela 2 – Respostas sobre indicadores condizentes com a missão organizacional.

	M-score	O-score	I-score
Indicadores condizentes com a missão organizacional			
Comercial	5	2	4
Financeiro	4	0	-1
PCP	4	0	1
Qualidade	5	2	4
Manutenção	4	0	-1
Recursos Humanos	5	0	2
Produção	3	-2	-2
Gerência	5	0	1

Fonte: Autoria própria (2017)

Em relação à representatividade e alinhamento dos indicadores perante à missão organizacional, viu-se com a Tabela 2 que somente o setor produção foi o que menos concordou com essa afirmação, confirmando a sua opinião através do I-score, no qual apontou acreditar possuir uma representatividade menor que a ideal nos indicadores. Ainda no I-score nota-se que os setores comercial e qualidade foram os que opinaram possuir participação além da ideal nos resultados, mostrando uma grande divergência de colaboração nas análises de desempenho organizacional entre os departamentos. Por fim, pelo O-score também se verificou essa divergência de participação, visto que a produção acreditou que os demais setores possuem indicadores mais representativos e alinhados à missão, enquanto comercial e qualidade viram que os demais departamentos possuem uma menor característica analisada.

Tabela 3 – Respostas sobre controle sobre os indicadores

	M-score	O-score	I-score
Controle sobre os indicadores			
Comercial	5	0	0
Financeiro	4	1	1
PCP	2	-2	-2
Qualidade	5	0	0
Manutenção	2	-1	-2
Recursos Humanos	3	0	0
Produção	5	4	2
Gerência	5	0	0

Fonte: Autoria própria (2017)

Sobre possuírem o controle e responsabilidade sobre os indicadores, conforme a Tabela 3, conclui-se que somente a manutenção e o PCP acreditaram não terem um bom controle sobre os seus indicadores, não possuir total responsabilidade sobre o que é mensurado. Além disso, pelo O-score notou-se que os mesmos dois setores são os que se consideram com as menores

responsabilidades sobre os resultados perante os demais, sendo que a produção se considera o departamento com a maior responsabilidade, mostrando uma divergência entre os meios utilizados para se atingir as metas, ou seja, pode ser que os indicadores não estejam sendo mensurados de acordo com os trabalhos executados pelas respectivas funções. Por fim, o I-score complementa que o PCP e a manutenção se consideram com o controle menor que o ideal sobre os seus indicadores e a produção com um controle além do ideal.

Tabela 4 – Respostas sobre metas condizentes com a realidade da empresa

	M-score	O-score	I-score
Metas condizentes com a realidade da empresa			
Comercial	5	0	4
Financeiro	5	1	3
PCP	4	0	1
Qualidade	5	0	4
Manutenção	5	1	3
Recursos Humanos	4	0	1
Produção	1	-2	0
Gerência	5	0	2

Fonte: Autoria própria (2017)

Através da Tabela 4, tem-se que somente a produção acredita que as metas dos seus indicadores não são condizentes com a realidade da empresa, ou seja, não entendem como o sucesso poderá ser medido, o que dificulta o alcance dos resultados desejados. Ainda, pelo O-score a produção reafirma a sua opinião alegando que os demais setores possuem metas mais condizentes com a realidade e possíveis serem atingidas, o que também é confirmado pelo I-score, ao apontar que suas metas são menos condizentes com a realidade do que seria o ideal.

Tabela 5 – Respostas sobre reunião para análise dos indicadores e apresentação dos planos de ação

	M-score	O-score	I-score
Reunião para análise dos indicadores e apresentação dos planos de ação			
Comercial	5	0	4
Financeiro	3	0	-1
PCP	4	0	2
Qualidade	5	0	4
Manutenção	5	2	4
Recursos Humanos	5	0	1
Produção	5	4	4
Gerência	5	2	3

Fonte: Autoria própria (2017)

Quanto a reunião de apresentação dos resultados dos indicadores e dos planos de ação, analisou-se pela Tabela 5 que somente o setor financeiro considerou a reunião medianamente efetiva, não trazendo benefícios para o seu desempenho, o que deve ser avaliado já que aponta para uma não concordância em como intervir nos processos ainda ineficientes. Fato confirmado pelo I-score, devido ao setor se considerar com uma participação na reunião menor que a ideal. Pelo O-score analisou-se que somente o setor produtivo acredita que a reunião não é eficaz para os demais setores, opinando que os demais departamentos aparentam possuir menor efetividade nas reuniões.

Tabela 6 – Respostas sobre indicadores que não atingiram as metas

	M-score	O-score	I-score
Indicadores que não atingiram as metas			
Comercial	1	-4	-4
Financeiro	2	-3	-3
PCP	4	2	2
Qualidade	5	3	3
Manutenção	5	3	3
Recursos Humanos	2	-2	-2
Produção	5	3	2
Gerência	5	3	2

Fonte: Autoria própria (2017)

Em relação à confecção de planos de ação para todos os indicadores que não atingiram a meta, vê-se pela Tabela 6 que ainda há uma certa dificuldade por parte dos setores comercial, financeiro e recursos humanos, já que se atribuíram notas baixas alegando que nem sempre confeccionam os planos de ação. Ainda esses mesmos setores apontam que veem que os demais departamentos possuem um maior engajamento na confecção dos planos, já que os resultados negativos no O-score mostram essa percepção. Por fim, o I-score finaliza confirmando essa falta de engajamento através da consideração de que possuem um desempenho menor que o ideal.

Tabela 7 – Respostas sobre planos de ação

	M-score	O-score	I-score
Planos de ação			
Comercial	3	0	-1
Financeiro	4	1	2
PCP	2	-2	-1
Qualidade	5	2	4
Manutenção	2	-2	-2
Recursos Humanos	2	-2	-2
Produção	2	-2	-1
Gerência	4	1	2

Fonte: Autoria própria (2017)

Quanto aos resultados dos planos de ações confeccionados, nota-se pela Tabela 7 que os setores PCP, manutenção, recursos humanos e produção apontaram que nem todas as suas ações trouxeram os impactos desejados no tempo estipulado. Isso é confirmado pelo O-score através das pontuações negativas desses departamentos, mostrando que percebem que os planos de ação dos demais setores obtiveram resultados impactantes nos períodos determinados. Em seguida, vê-se uma situação crítica em que a maioria dos departamentos se consideram com uma formulação de planos de ação ainda falha, distante da ideal para que os impactos das ações sejam alcançados nos prazos por eles estipulados.

Tabela 8 – Respostas sobre mudanças organizacionais de incentivo à busca por soluções

	M-score	O-score	I-score
Mudanças organizacionais de incentivo à busca por soluções			
Comercial	5	0	0
Financeiro	4	0	-1
PCP	4	1	-1
Qualidade	5	0	0
Manutenção	3	-2	-1
Recursos Humanos	4	0	0
Produção	3	-2	-2
Gerência	5	2	0

Fonte: Autoria própria (2017)

Dando continuidade, notou-se através da Tabela 8 que praticamente todos os setores se sentem estimulados a desenvolverem soluções mais estruturadas quando os resultados não ocorrem conforme o desejado, sendo que somente a manutenção e a produção percebem que os demais setores possuem maiores estímulos para desenvolverem melhores resultados, pois foram os dois únicos departamentos com pontuações negativas no O-score. Pelo I-score conclui-se novamente que há uma situação crítica, já que mesmo se sentindo estimulados, apontaram que

são menos incentivados que o ideal, que ainda há melhorias que possam ser implementadas para que busquem melhores soluções.

Tabela 9 – Respostas sobre apoio da gerência no desenvolvimento de uma cultura baseada em indicadores de desempenho

	M-score	O-score	I-score
Apoio da gerência no desenvolvimento de uma cultura baseada em indicadores de desempenho			
Comercial	5	0	4
Financeiro	5	0	4
PCP	4	0	3
Qualidade	5	0	4
Manutenção	3	-1	-1
Recursos Humanos	4	0	2
Produção	4	0	-1
Gerência	5	0	4

Fonte: Autoria própria (2017)

Por fim, quanto ao apoio da gerência no desenvolvimento de uma cultura baseada em indicadores de desempenho, vê-se pela Tabela 9 que a situação é positiva por apresentar um bom apoio para todos os setores, sendo que somente a manutenção percebe uma certa diferença em relação aos demais departamentos (pontuação negativa no O-score), alegando que eles recebem maiores atenções. Em seguida, o I-score apontou que somente a manutenção e a produção acreditam que o apoio dado pela gerência necessita ser maior.

4.4. Discussão dos resultados

Através dos dados obtidos no Tópico 4.2., analisou-se que após o início da realização das reuniões de apresentação dos resultados e da obrigatoriedade da geração de planos de ação, iniciou-se uma alavancagem dos resultados através do aumento da quantidade de indicadores que atingiram as metas. A elaboração de ações planejadas possibilitou o alcance dos objetivos, visto que algumas metas foram alcançadas após essa estruturação, o que acabou por incentivar a procura por melhores resultados e despertar nos colaboradores a importância de se buscar soluções para situações ainda ineficientes.

Essa confirmação pôde ser ressaltada quando se verificou o uso do mesmo procedimento para planejar e controlar ações de outros projetos não relacionados aos indicadores de desempenho, mas de suma importância para a empresa continuar na busca pela excelência em suas atividades.

Entretanto, ainda se verificou indicadores que não atingiram as metas, apontando a existência de lacunas para serem trabalhadas quanto ao amadurecimento da cultura organizacional e do sistema de medição de desempenho, visto que, através do Tópico 4.4., algumas interpretações puderam ser obtidas.

Quanto ao entendimento da missão organizacional, vê-se que há uma boa comunicação da mesma devido ao fato da maioria dos setores a compreenderem, devendo apenas ser aprimorada a sua transmissão para que possam a considerar cada vez mais viável e implementá-la com mais eficiência. Porém, notou-se que não há revisões periódicas no planejamento estratégico e nas metas dos indicadores significativos, já que alguns setores se consideram com metas obsoletas e alguns com metas muito desafiadoras, o que caracteriza uma falta de alinhamento entre os objetivos organizacionais.

Outro ponto que mostrou uma falta de revisão foi o fato de setores se considerarem sem controle sobre os seus resultados, com responsabilidades além da ideal, apontando para uma possível mensuração incorreta, não levando em consideração as atividades diárias. Além de que houve relatos de metas não condizentes com a realidade, fato que impossibilita o atingimento do sucesso por fazer os colaboradores entrarem em conflito, não sendo encorajados a proporem melhorias.

Viu-se também que há dificuldades no momento de se intervir no processo de medição de desempenho, já que não há concordância total de como as intervenções devem ser realizadas nas reuniões de apresentação dos indicadores, afetando na cultura e no desempenho organizacional.

Além disso, notou-se uma lacuna na organização em relação ao atingimento de uma cultura organizacional baseada em indicadores de desempenho, visto que alguns setores ainda não entendem a importância da mensuração através de indicadores, por não confeccionarem planos de ação que alavanquem os resultados e por não conseguirem que as suas ações, quando estipuladas, atinjam os resultados esperados nos tempos determinados.

Finalizando, analisou-se que há o ponto positivo de que praticamente todos os setores são estimulados para desenvolverem soluções mais estruturadas para os planos de ação e se consideram apoiados pela gerência. Entretanto, ainda assim consideram que o apoio gerencial poderia ser aprimorado e que melhorias podem ser implementadas para que se estimulem a busca por planos de ação mais eficientes, demonstrando o não amadurecimento cultural.

5. Conclusão

Após a realização do estudo, foi possível analisar que a utilização de indicadores de desempenho para monitorar a eficiência da organização traz benefícios devido a alavancagem vista em alguns resultados operacionais. A apresentação desses resultados, quando mensurados de forma condizente com a realidade, impulsiona os colaboradores a se desenvolverem, já que por estarem sendo monitorados, quando atingem a meta, são reconhecidos, contribuindo com o melhoramento do desempenho geral da organização.

Com a implementação do acompanhamento mensal, viu-se que desvios encontrados puderam ser sanados e aqueles que ainda não foram sanados, estão tendo as suas causas identificadas, melhorando a comunicação com a direção organizacional e a prestação de contas.

Ainda se concluiu que a confecção de planos de ação é necessária para que se possa criar um ambiente dirigido por metas e com planejamento, já que a eficiência do procedimento desenvolvido foi validada, ou seja, seguindo as suas orientações se faz possível desenvolver ações que possibilitem o crescimento organizacional.

Entretanto, viu-se que ainda há dificuldades no relacionamento entre o sistema de medição de desempenho e a forma de gerenciamento, já que se analisou a não revisão dos objetivos da empresa e o não alinhamento dos mesmos com os indicadores de desempenho, apontando um desajuste de metas e da eficácia gerencial.

Dessa forma, verificou-se que a cultura organizacional ainda não sofreu todas as mudanças e adaptações necessárias para se transformar em cultura de conquista. Os colaboradores ainda se bloqueiam quanto aos esforços requeridos na confecção de planos de ação, ainda há resistência ao sistema de medição de desempenho pela não concordância em intervenções, e ainda existem lacunas quanto a quantidade de apoio e compromisso da alta direção. Esses fatos, de acordo com Bourne (2001, *apud* Bititci, 2006), apontam que a gestão da empresa ainda não evoluiu o seu sistema de gerenciamento a medida que os de medição de desempenho também evoluíram, mostrando a necessidade de maiores estímulos.

Dando continuidade, como limitante deste estudo tem-se a durabilidade do mesmo, visto que o período de 10 meses não foi suficiente para se determinar o tempo necessário de transição cultural, na qual os colaboradores entendem a importância da medição de desempenho e se tornam uma equipe de alta performance. Logo, sugere-se que o acompanhamento mensal e a obrigatoriedade de elaboração de planos de ação continuem sendo implantados até o completo alinhamento do sistema de medição de desempenho com o gerencial.

Outro limitante encontrado foi a pequena amostra utilizada para análise das mudanças culturais, visto que é concentrado somente nos gestores o desenvolvimento da alta performance, os demais funcionários não recebem esses estímulos, o que pode retardar o desenvolvimento dos resultados. Dessa forma, sugere-se que sejam feitas reuniões departamentais para repasses dos indicadores do setor, explicando o que eles medem, quais as suas implicações e questionando como os colaboradores podem ajudar a alavanca-los.

Por fim, como propostas de estudos futuros, propõe-se verificar se a periodicidade mensal de análise dos indicadores é a mais correta para organizações que estão iniciando a implantação de indicadores de desempenho, para que assim se possa iniciar as definições de padrões entre o sistema de medição de desempenho com a cultura organizacional.

Referências

- BITITCI, U. S.; MENDIBIL, K.; NUDURUPATI, S.; GARENGO, P.; TURNER, T. "Dynamics of performance measurement and organisational culture". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26 Issue: 12. 2006. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/01443570610710579>>. Acesso em: 02/07/2017.
- CALDEIRA, J. **100 indicadores da gestão**. Editora Actual, 2012.
- _____. **Monitorização da performance organizacional**. Editora Actual, 2014.
- CAMPOS, L. M. S.; MELO, D. A. **Indicadores de desempenho dos Sistemas de Gestão Ambiental (SGA): uma pesquisa teórica**. Produção, v. 18, n. 3, 2008
- FISCHMANN, A.A.; ZILBER, M.A. **Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica**. Anal no encontro da ANPAD, XXIII, 1999.
- FLETCHER, B.; JONES, F. *Measuring Organizational Culture: The Cultural Audit*. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 7 Issue: 6, 1992. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/eb017606>>. Acesso em: 09/07/2017.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard: E a gestão estratégica**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KAPLAN, R.S. "Yesterday's accounting undermines productions." *Harvard Business Review*. V. 62, n. 4, 1984.
- KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Storecard**. 21 ed. São Paulo: Elsevier, 1997.
- MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. Porto Alegre: SEBRAE, 2003
- MICHAELIS. Dicionário on-line da UOL, 2017. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/busca?r=1&f=1&t=0&palavra=follow-up>>. Acesso em: 10/06/2017.
- MITCHELL, G. *Problems and Fundamentals of sustainable development indicators*. 2004. Disponível em: <<http://www.lec.leeds.ac.uk/people/gordon.html>>. Acesso em: 29/01/2017.
- NAKAGAWA, M. **Ferramenta: 5w2h – plano de ação para empreendedores**. Editora Globo, 2014. Disponível em <http://cms-empreeenda.s3.amazonaws.com/empreeenda/files_static/arquivos/2014/07/01/5W2H.pdf>. Acesso em: 28/01/2017.
- NEELY, A.; GREGORY, M. *Performance measurement system design*. *International Journal of Operations & Producty Management*, v. 15, 1995. Disponível em: <<http://ebSCO.com>> Acesso em: 28/01/2017.
- PARKER, C. **Performance measurement**. *Work Study*, Vol. 49 Issue:2, 2000. Disponível em <<https://doi.org/10.1108/00438020010311197>>. Acesso em: 08/07/2017.
- PARMENTER, D. *Key performance indicators*, *Chartered Accountants Journal of New Zealand*, pp60-71, Oct. 1991.
- POLACINSKI et al. **Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva-mate**. 2012. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.admpg.com.br%2F2012%2Fdown.php%3Fid%3D3037%26q%3D1&ei=afbIUkvPKrL00QH0l4HYBA&usq=AFQjCNG_xK4MiwXLH-05YB4kSXiApwYP1g>. Acesso em: 20/01/2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª edição. Novo Hamburgo, RS. Universidade Feevale, 2013.

ROBSON, I. *Implementing a performance measurement system capable of creating a culture of high performance*. **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 54 Issue: 2. 2005. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/17410400510576621>>. Acesso em: 08/07/2017.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. 1ª edição, São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2ª edição, São Paulo: Atlas, 2002.

TACHIZAWA T. **Gestão Ambiental e responsabilidade social corporativa**. São Paulo: Atlas, 2005.

Anexos

Anexo A

	M-score	O-score	I-score
Pontuação total para demandas e apoio (porcentagem)			
Total de demandas de trabalho			
Departamento 1	50	6	3
Departamento 2	62	-1	21
Departamento 3	62	-1	11
Departamento 4	58	-3	16
Suportes e restrições			
Departamento 1	74	-3	-7
Departamento 2	79	13	2
Departamento 3	70	5	-10
Departamento 4	68	-5	-19
Pontuações para itens de auditoria cultural individual (escala de 5 pontos)			
Instruções conflitantes			
Departamento 1	3,1	-0,1	0,63
Departamento 2	3,3	-0,6	1
Departamento 3	3,3	0	1,33
Departamento 4	3,1	0	1,31
Carga excessiva			
Departamento 1	3,4	-0,2	0,33
Departamento 2	3,4	0,2	0,67
Departamento 3	3,7	0,9	0,93
Departamento 4	3,1	0,3	0,24
Mudança contínua			
Departamento 1	3,3	0,3	0,8
Departamento 2	3,1	0,5	1
Departamento 3	3,3	0,2	0,33
Departamento 4	2,8	-0,2	0,35
Estar as ordens dos outros			
Departamento 1	2,8	-0,1	0,4
Departamento 2	3,9	0,5	1,33
Departamento 3	3,4	0,2	0,2
Departamento 4	2,9	-0,2	0,53
Autonomia			
Departamento 1	2,7	0,7	0
Departamento 2	3,6	1,1	-0,55
Departamento 3	4,2	1,3	-0,07
Departamento 4	3,7	0,3	-0,69
Feedback			
Departamento 1	3	0	1,2
Departamento 2	3,1	0,2	-0,92
Departamento 3	2,9	0,3	-1,3
Departamento 4	2,6	0,2	-1,8

Anexo B

Avaliação da Cultura Organizacional

Este questionário será utilizado no Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do curso de graduação de Engenharia de Produção da Universidade Estadual de Maringá (UEM) da acadêmica Ana Carolina Bossonario sob orientação da Prof. Aline Silva Culchesk.

O objetivo deste estudo é fazer um levantamento sobre os impactos causados na cultura organizacional da empresa com a implementação de planos de ação para os indicadores de desempenho corporativo.

As respostas, quanto ao objetivo do estudo, se darão em três âmbitos:

- 1º - Será avaliada sua percepção em relação a sua própria situação questionada;
- 2º - Será avaliada sua percepção em relação a situação questionada dos demais membros e setores da organização;
- 3º - Será avaliada sua percepção em relação a sua situação ideal questionada.

Observação: Sua participação é totalmente voluntária, logo você poderá recusar-se a participar ou até mesmo desistir a qualquer momento, sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo à sua pessoa. Caso deseje ser voluntário, serão necessários em média 10 minutos para responder este questionário.

As informações serão utilizadas somente para os fins deste estudo e serão tratadas com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a sua identidade.

***Obrigatório**

1. Qual é o seu departamento? *

Marcar apenas uma oval.

- Comercial
- Financeiro
- PCP
- Qualidade
- Manutenção
- Recursos Humanos
- Produção
- Gerência

Entendimento sobre a missão organizacional

2. 1º âmbito: Você entende a missão da empresa e a considera viável? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

3. 2º âmbito: Você acredita que os demais colaboradores entendem a missão da empresa e a consideram viável? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

4. 3º âmbito: Você acredita que necessita ter um maior entendimento em relação a missão da empresa para poder a considerar viável? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Indicadores condizentes com a missão organizacional

5. 1º âmbito: Você acredita que os seus indicadores possuem representatividade perante à missão organizacional e alinhamento com a mesma? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

6. 2º âmbito: Você acredita que os indicadores dos demais setores possuem representatividade perante à missão organizacional e estão alinhados com a mesma? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

7. 3º âmbito: Você acredita que os seus indicadores necessitam de uma maior representatividade perante à missão organizacional e alinhamento com a mesma? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Controle sobre os indicadores

8. 1º âmbito: Você acredita que possui o controle sobre os seus indicadores? É responsável sobre os resultados apresentados? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

9. 2º âmbito: Você acredita que os demais setores possuem o controle sobre os seus indicadores? Eles são responsáveis sobre os resultados apresentados? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

10. 3º âmbito: Você acredita que necessita de um maior controle sobre os seus indicadores para tomar atitudes que alavanquem o seu desempenho? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Metas condizentes com a realidade da empresa

11. 1º âmbito: Você acredita que as metas estipuladas para os seus indicadores são entendíveis e possíveis de um dia, com muito trabalho, serem alcançadas, encorajando-o a buscar mais resultados? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

12. 2º âmbito: Você acredita que as metas estipuladas para os indicadores dos demais setores são entendíveis e possíveis de um dia, com muito trabalho, serem alcançadas, encorajando-os a buscarem mais resultados? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

13. 3º âmbito: Você acredita que suas metas necessitam ser reformuladas para estarem condizentes com a realidade da empresa? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Reunião para análise dos indicadores e apresentação dos planos de ação

14. 1º âmbito: Para você, a reunião é efetiva? Traz benefícios para o seu desempenho organizacional? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

15. 2º âmbito: Você acredita que para os demais participantes a reunião é efetiva? Se traz benefícios para os desempenhos organizacionais deles? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

16. 3º âmbito: Você acredita que há a necessidade de uma maior participação sua para que a reunião se torne mais efetiva? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Indicadores que não atingiram as metas

17. 1º âmbito: Todas as vezes que o seu indicador não atingiu a meta, pelo menos um plano de ação foi feito para auxiliar no desempenho futuro? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

18. 2º âmbito: Todas as vezes que os indicadores dos demais setores não atingiram a meta, pelo menos um plano de ação foi feito para auxiliar no desempenho futuro? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

19. 3º âmbito: Você acredita que precisa ter um maior engajamento no desenvolvimento dos planos de ação para os resultados que não atingiram a meta? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Planos de ação

20. 1º âmbito: Os planos de ação confeccionados por você trouxeram os resultados esperados no prazo determinado? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

21. 2º âmbito: Os planos de ação confeccionados pelos demais responsáveis trouxeram os resultados esperados no prazo determinado? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

22. 3º âmbito: Os seus planos de ação precisam ser melhor formulados para que apresentem os resultados esperados? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Mudanças organizacionais de incentivo à busca por soluções

23. 1º âmbito: Houve em você um estímulo a desenvolver soluções mais estruturadas quando os resultados não ocorrem conforme o desejado? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

24. 2º âmbito: Houve nos demais colaboradores um estímulo a desenvolver soluções mais estruturadas quando os resultados não ocorrem conforme o desejado? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

25. 3º âmbito: Há melhorias que possam ser implementadas para que você seja mais estimulado a buscar soluções? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Apoio da gerência no desenvolvimento de uma cultura baseada em indicadores de desempenho

26. 1º âmbito: Você acredita que a gerência te apoia na busca pelo alto desempenho? *
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

27. 2º âmbito: Você acredita que a gerência apoia os demais responsáveis pelos indicadores na busca pelo alto desempenho? *
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

28. 3º âmbito: Você acredita que o apoio dado pela gerência necessita ser maior? *
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente