

## Monitorização dos sinais vitais

a gestão de tempo  
potenciais problemas com a informação  
técnicas de melhoria na gestão de informação  
eliminação de burocracia

Os planos devem constituir-se como uma ferramenta de gestão e devem ser orientados à acção.

“pragmatismo precisa-se!”

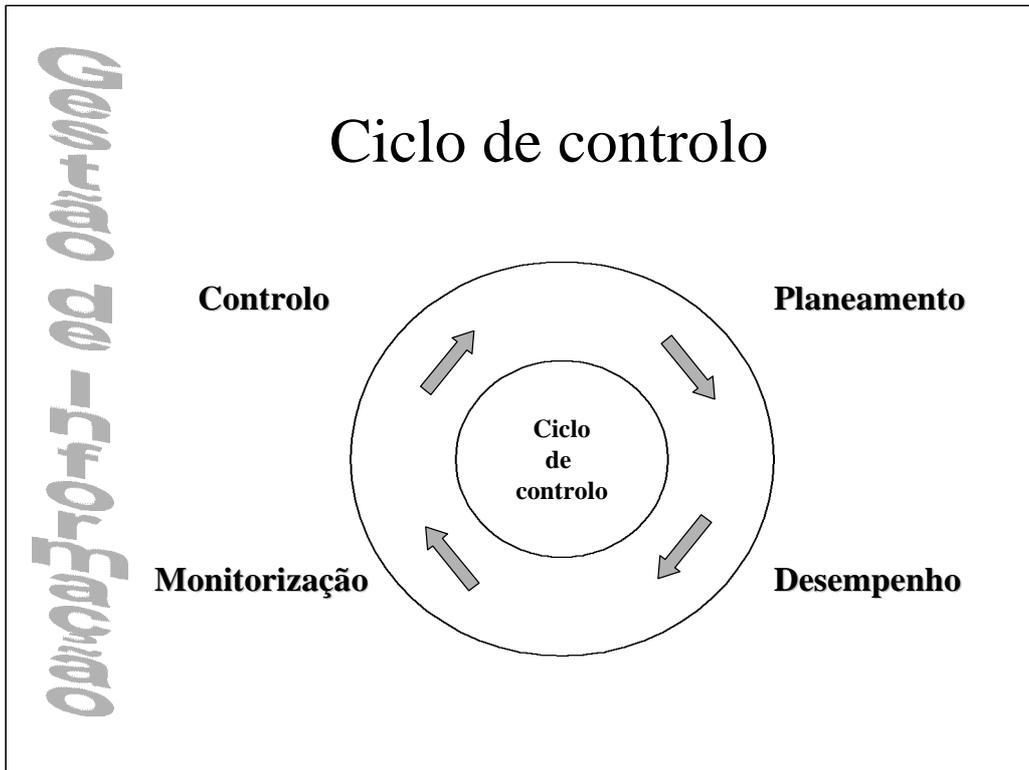
Os objectivos do módulo são:

1. Proporcionar uma abordagem à minimização da quantidade de tempo gasta em actividades básicas de gestão corrente
2. Mostrar formas de despiste prematuro de potenciais problemas
3. desenvolver modos de trabalho que possam ser aplicáveis a todos os níveis da organização
4. Proporcionar um método que forneça aos gestores tempo para reflectir sobre modos de melhorar o desempenho do negócio
5. Libertar o pessoal produtivo para que este gaste mais tempo com os clientes, satisfazendo as suas necessidades e crescentes expectativas
6. Eliminar o máximo de burocracia e encontros (reuniões) não produtivas

## Questionário de trabalho (nº 2)

- Melhorando o uso do tempo
  - composto por treze questões
  - deve ser realizado a profissionais de um dado sector de actividade
  - relacionado com o uso e “timing” da informação

1. Recebe relatórios regulares sobre o desempenho, a actividade, o mercado de actuação, a produção ou relacionado, relacionado com a actividade profissional da empresa em que trabalha?
  - a) SIM                      b) NÃO
2. Estes relatórios estão sempre disponíveis a tempo?                      a) SIM                      b) NÃO
3. Qual a antiguidade da informação usada nos relatórios mais importantes?
  - a) + de 3 meses                      b) + de 1 mês                      c) um mês
  - d) uma semana                      e) um dia                      f) - de 1 dia
4. Qual o tamanho dos relatórios (em páginas)?
  - a) uma                      b) cinco                      c) dez                      d) + de dez
5. Os relatórios utilizam informação com formato?
  - a) números                      b) números e alguns comentários
  - c) apenas texto                      d) números e gráficos
  - d) números, gráficos e texto
6. São os relatórios úteis na tomada de decisão diária?                      a) SIM                      b) NÃO
7. É fácil obter informação ad-hoc; por exemplo quando se pretende resolver determinado problema?
  - a) SIM                      b) NÃO
8. Possui objectivos claros de desempenho?                      a) SIM                      b) NÃO
9. A informação reportada nos relatórios vai de encontro aos objectivos propostos
  - a) SIM                      b) NÃO
10. Se os objectivos não são alcançados ou ultrapassados, é necessário comunicar superiormente o seu desempenho
  - a) SIM                      b) NÃO
11. Possui necessidade de produzir relatórios de desempenho ou actividade (excluem-se as folhas de despesas ou controlo de tempos)                      a) SIM                      b) NÃO
12. Quanto tempo demora a preparar os relatórios referidos em 11 por semana?
  - a) 10 ou menos min.                      b) cerca de 1 hora                      c) cerca de meio dia
  - d) um dia inteiro                      e) mais de um dia
13. Onde obtêm os valores para os seus relatórios?
  - a) sistemas próprios                      b) relatórios de desempenho
  - c) outros relatórios produzidos centralmente
  - d) cópias de formulários da actividade
  - e) todos os anteriores e adicionalmente outros elementos



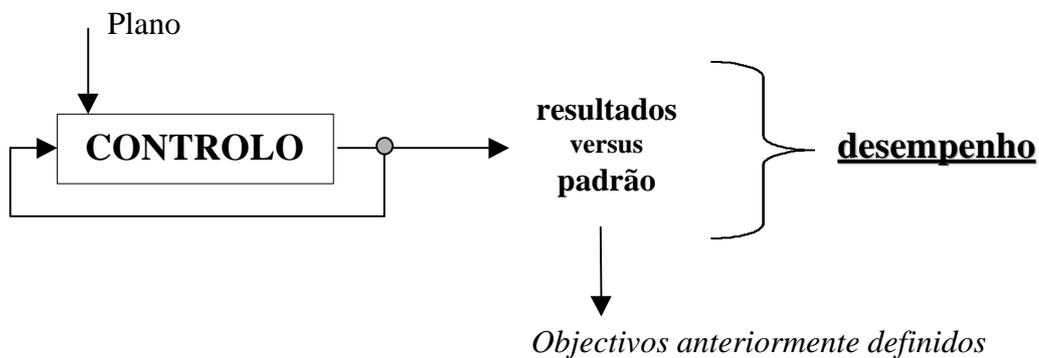
Implícito no trabalho do gestor, pode ser tratado informalmente.

De fácil compreensão mas de execução demorada (exige tempo).

Necessário compreender o processo de forma a usar o mínimo de recursos e de forma eficaz.

O ciclo de controlo é contínuo (não possui final) e é constituído por quatro actividades.

3.3



## Planeamento

**A necessidade de planeamento é comum a muitas organizações (orçamentos, planos anuais, etc.)**

**muitas produzem planos anuais debatidos em séries de reuniões para o efeito (uma vez feito o plano, muitas vezes é esquecido até ao ano seguinte...)**

***Os planos devem constituir-se como uma ferramenta de gestão e serem concebidos orientados para a acção***

Os planos devem ser uma ferramenta de gestão e devem ser orientados para a acção. Os planos de negócios devem ser um processo contínuo com o documento anual (se necessária a sua existência) com o plano actual a revelar-se como uma instância desse plano.

Os planos devem descrever o que se pretende atingir, o que deve ser feito, quem o deve fazer, quando esse alguém o deve fazer e a forma de que irá ser medido o seu sucesso. Não necessita de imenso material escrito (justificação em longos textos). Idealmente deve ser desenvolvido integrado com os sistemas de gestão de informação pessoais quer estejam informatizados ou não.

Todos os gestores e respectivo staff devem possuir, de forma explícita, conhecimento dos respectivos níveis de desempenho esperados, relatados no plano. Este aspecto é fundamental para uma aproximação do tipo da tomada na monitorização dos sinais vitais.

## Planeamento

- exige a participação de todos
- exige a realização das acções definidas no plano, para atingir objectivos
- o ambiente externo altera as condições do plano, obrigando à sua definição
  - mito 1: *os planos não são feitos para serem cumpridos*
  - mito 2: *a realidade interfere na prática do próprio plano*

Uma vez aceite o plano, todos são chamados a realizar a sua parte de forma a cumprir a sua realização. É necessário realizar as acções definidas no plano, de modo a atingir os objectivos estabelecidos.

Os planos nunca são realizados “religiosamente”. Tal deve-se a diversas razões. Estas baseiam-se muitas vezes na falsa acepção de que a realidade interfere na prática do próprio plano: originando frases como “no terreno é que se vê...”, “uma coisa é a prática, outra a teoria...”, etc.

O ambiente externo pode mudar fazendo com que o plano já não seja válido (na parte ou totalmente). Pode acontecer que as pessoas na organização falhem a realização da sua parte no plano por uma qualquer razão.

## Monitorização

- a monitorização dos resultados assegura que o plano é realizado
  - verificar se é preciso tomar alguma acção de correcção
  - por vezes, a monitorização é realizada tarde demais
  - a informação necessária está ocultada numa massa de dados mal estruturados
- uma má monitorização implica perdas de tempo e de esforços por parte dos gestores
  - os gestores gastam demasiado tempo na resolução de problemas em vez de concentrarem os seus esforços na melhoria dos desempenhos

É necessário monitorizar os resultados obtidos de modo a levar o plano à prática. Desta forma é possível verificar se é preciso tomar alguma acção de correcção. Infelizmente esta parte do ciclo de controlo é pouco cuidada; a monitorização é realizada tarde demais para permitir aos gestores uma resposta efectiva ou então, a informação necessária está ocultada numa massa de dados mal estruturados.

Qualquer que seja a razão para uma má monitorização, leva os gestores a terem de combater “fogos” que nunca seriam iniciados caso existisse uma correcta observação do cumprimento dos planos. Como resultado, os gestores gastam demasiado tempo na resolução de problemas em vez de concentrarem os seus esforços na melhoria dos desempenhos.

## Acção

- um ciclo de controlo eficaz necessita de reajustamento ao plano e ao seu desempenho
- um plano pode sofrer alterações para reflectir novas realidades;
  - introduzidas na forma como o plano existente é executado, decalcando os resultados
  - realizar mudanças na forma como o plano é implementado
- os indivíduos a supervisionar a sua contribuição para o plano e realizar as correcções mais adequadas
  - os indivíduos a todos os níveis, na organização, devem conhecer o plano e o seu papel neste e os objectivos que permitam aos próprios verificar a sua contribuição.

Para que o ciclo de controlo funcione de forma eficaz, é necessário que exista reajustamentos ao plano e, desta forma, ao desempenho de modo a conseguir a correcta execução do plano e obtenção dos objectivos, nas condições esperadas (custos e tempos).

Em alguns casos o plano revela-se errado e deste modo tem que sofrer alterações para reflectir a nova realidade. Alternativamente, as correcções podem ser realizadas na forma como o plano existente é executado.

É necessário cuidado na forma como é dada resposta a estas questões: o modo “preguiçoso” mais comum é o gestor realizar simplesmente as mudanças no plano que reflectam o que realmente foi obtido. Esta saída deve ser usada apenas em último recurso e por boas razões de negócios!

É mais comum haver necessidade de mudanças ao modo como o plano está a ser implementado. Idealmente devem ser os próprios indivíduos a supervisionar a sua própria contribuição para o plano e tomar as acções de correcção que acharem mais adequadas.

Esta forma de agir exige que os indivíduos a todos os níveis, na organização, possuam um conhecimento claro do plano e o seu papel neste. Mais importante ainda, é necessário que todos possuam objectivos que permitam aos próprios verificar a sua contribuição.



## Objectivos

- *qualquer plano deve possuir objectivos claros com medidas de desempenho claramente definidas*
  - objectivos claros devem ser definidos recorrendo à discretização e quantificação das suas componentes

Qualquer plano deve possuir objectivos claros com medidas de desempenho que lhe correspondam. Essas medidas de desempenho devem permitir a avaliação objectiva do desempenho, isto é, do sucesso de realização dos objectivos anteriormente traçados. As medidas não podem ser do tipo “melhorar”, “incremento”, “menos”, “rápido”, mas sim do tipo “melhorar 35% em relação ao ano anterior”. De modo semelhante, todas as descrições subjectivas devem ser substituídas por declarações objectivas com as devidas quantificações.

As medidas de desempenho devem ser definidas para a organização como um todo e usadas na criação de objectivos para as diferentes unidades de negócio, departamentos e indivíduos.

Os objectivos assim especificados devem ser específicos, mensuráveis, consensuais, realistas e oportunos. Estas características embora conhecidas são frequentemente negligenciadas e as organizações possuem objectivos mas não procedem à sua monitorização ou, talvez pior, não tomam acção resultado da monitorização de desempenho efectuada, o que constitui um gasto de tempo de todos.

Os objectivos devem ser específicos para a pessoa que os deve atingir e consistentes com a função de cada um; um objectivo de vendas não deve constituir a medida de desempenho do empregado de escritório mas sim do vendedor.

Os objectivos devem ser facilmente verificáveis, isto é, de foram atingidos ou não, de forma inequívoca. Por isso devem ser mensuráveis ou expressos em termos mensuráveis, caso contrário constituem uma perda de tempo; quem os vai poder verificar...

## Medidas de desempenho

- características
  - específicas
  - mensuráveis
  - aceitáveis
  - realistas
  - oportunas

(continuação das notas da página 2.9)

Os objectivos devem igualmente ser consensuais, isto é, aceitáveis: o indivíduo ou equipa com a responsabilidade de atingir um dado objectivo deve aceitar ou concordar com essa responsabilidade. No mínimo, os indivíduos em causa devem aceitar a sua responsabilidade (embora possam não gostar das implicações que tal aceitação traga). Não serve de nada definir um objectivo a alguém, não assegurando que este entende a sua responsabilidade para o alcançar. Infelizmente é o que acontece com frequência.

Os objectivos devem ser alcançáveis, mas apenas isso! Não devem ser demasiadamente fáceis mas devem ser realistas. As pessoas lutam para conseguir atingir objectivos ao seu alcance, mas se estes são demasiado ambiciosos nem sequer os tentam atingir. Desta forma, objectivos difíceis mas possíveis permitem obter melhores resultados para a maioria das pessoas que um objectivo que seja claramente impossível de conseguir.

Finalmente, todos os objectivos devem possuir prazos claros. Parte do objectivo deve ser alcançado com o desempenho pretendido numa data precisa. É aconselhável em muitos casos definir a medida de desempenho com uma série de objectivos faseados. Por exemplo, objectivos de vendas anuais podem ser traduzidos por objectivos mensais de forma a regularmente ser possível controlar o desempenho em períodos de tempo menores e agir em conformidade se necessário, mais cedo do que no caso de um só objectivo.