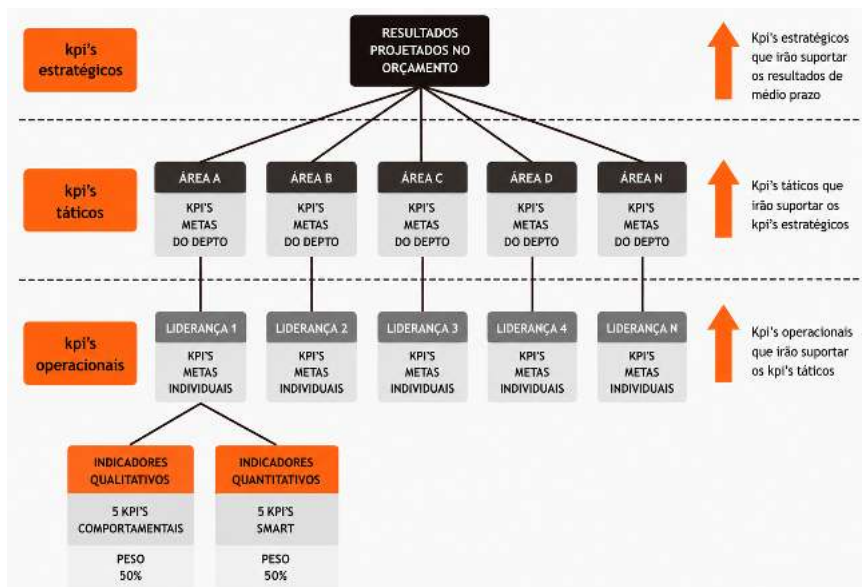




SAIBA COMO ANALISAR O DESEMPENHO INDIVIDUAL DE SEUS COLABORADORES

Uma das melhores práticas que podemos adotar com foco na gestão de talentos – a análise de desempenho individual dos colaboradores por meio de indicadores-chave (KPIs) – é uma prática crucial nas organizações, pois oferece uma série de benefícios que impactam positivamente o desenvolvimento da equipe, a eficiência operacional e o alcance dos objetivos estratégicos, táticos e operacionais da indústria de esquadrias.

Diante desta importância, o desafio passa a ser a definição de tais indicadores e como podemos controlá-los. Na imagem abaixo, sugerimos um fluxo de trabalho que tem se mostrado muito eficaz para

o gerenciamento deste tema.

Sugerimos uma divisão dos indicadores considerando-se três categorias, os estratégicos (que estão relacionados aos objetivos de longo prazo e à direção geral da organização), os táticos (que estão relacionados à implementação das estratégias em níveis mais específicos e departamentais), e por fim, os operacionais (que referem-se à execução diária das atividades e processos essenciais para que possamos alcançar os objetivos táticos e estratégicos).

Indicadores e metas – O ideal é que todos os indicadores, assim como as metas a serem alcançadas sejam

definidas durante a elaboração do orçamento anual da companhia. No início do exercício estabelecemos um contrato de expectativas com cada liderança definindo os indicadores que serão utilizados para a análise de desempenho individual, considerando aspectos quantitativos (KPIs técnicos) e qualitativos (KPIs comportamentais).

Para uma boa gestão nesta área, é fundamental que os indicadores sejam definidos considerando-se o conceito SMART, isto é, precisam ser (S) específicos, (M) mensuráveis, (A) atingíveis, (R) realistas e (T) temporais.

Análise mensal – Do ponto de vista de governança, sugerimos que a análise destes elementos ocorra mensalmente, porém, podemos dar dois feedbacks para os nossos colaboradores, um na metade do ano, eventualmente adotando-se alguma correção de rota, e o outro, ao final do exercício.

Muitas companhias definem a remuneração variável dos seus profissionais tomando-se como base os resultados alcançados nesta avaliação de resultado final.

· No quadro em destaque nesta página, compartilhamos um exemplo de como podemos estruturar a definição dos indicadores estratégicos, táticos e operacionais:



DIMENSÕES ORÇAMENTÁRIAS		SUGERIMOS ADOPTAR NO MÁXIMO CINCO INDICADORES POR ÁREA (KPI'S) QUE IRÃO SUPORTAR OS OBJETIVOS DO ORÇAMENTO ANUAL			
ORÇAMENTO CORPORATIVO ANUAL	RESULTADO FINANCEIRO E ECONÔMICO	COMERCIAL	1. META DE GERAÇÃO DE LEADS (FUNIL DE VENDAS) 2. META DE VENDAS POR CANAL 3. META DE MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO 4. META DE ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES (NPS) 5. META DE MARKETSHARE POR CANAL	FABRICAÇÃO	1. IMPLANTAR O NOVO LAYOUT LINHAS DE MONTAGEM 2. IMPLEMENTAR O 5S EM TODA A FÁBRICA 3. AUMENTAR A PRODUTIVIDADE (KG/HORA) EM 15% 4. REDUZIR ÍNDICE DE RETRABALHO EM 20% 5. REDUZIR ESTOQUE DE PERFS EM 5 TON
	EVOLUÇÃO DO MARKETSHARE POR CANAL	MARKETING	1. ATUALIZAÇÃO DO SITE 2. AUMENTAR EM 30% A GERAÇÃO DE LEADS VIA DIGITAL 3. ATUALIZAÇÃO DO LOGO E APLICAÇÕES 4. DESENVOLVER MODELO DE PROPOSTA COMERCIAL 5. DESENVOLVER BOOK DE OBRAS	PROCESSOS INDUSTRIAIS	1. REDUZIR ÍNDICE DE SETUP EM 4% NA USINAGEM 2. ELABORAR AS PPO'S PARA 50% DAS TIPOLOGIAS 3. IMPLANTAR A AUTOMATIZAÇÃO DA LINHA 2 4. ESTUDO DE VIABILIDADE ROBÔ LINHA DE MONTAGEM 5. REENGENHARIA DA LINHA DE PRODUTOS BITOLA 25
	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES (NPS)	RECURSOS HUMANOS	1. REDUZIR EM 6% O ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO 2. REDUZIR EM 14% O ÍNDICE DE TURNOVER 3. IMPLEMENTAR AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 4. EXECUTAR PLANO DE TREINAMENTO INDIVIDUAL 5. REALIZAR PESQUISA DE CLIMA SEMESTRAL	QUALIDADE	1. IMPLEMENTAR O APONTAMENTO DAS RNC'S 2. REDUZIR O ÍNDICE DE DEFEITO EM 12% 3. IMPLANTAR O CONTROLE DE RECEBIMENTO 4. IMPLANTAR O NOVO MODELO DE EMBALAGEM 5. REALIZAR O TREINAMENTO DE METROLOGIA
	INVESTIMENTOS (CAPEX)	CONTROLE FINANCEIRO	1. ELABORAR ORÇAMENTO ANUAL 2. ALCANÇAR EBITDA DE 20% SOBRE RECEITA LÍQUIDA 3. REDUZIR EM 5% O ÍNDICE DE INADIMPLÊNCIA 4. ALCANÇAR R\$1,5MI DE FCF (CAIXA LIVRE ANUAL) 5. APURAÇÃO DOS RESULTADOS (DRE) ATÉ O 10º DIA ÚTIL	INSTALAÇÃO	1. AUMENTAR EM 12% ÍNDICE DE PRODUTIVIDADE 2. REDUZIR RETRABALHO EM 10% 3. REDUZIR CUSTO LOGÍSTICO EM 15% 4. AUMENTAR ASSERTIVIDADE PRAZO EM 25% 5. REDUZIR QUEBRA DE VIDROS EM 30%
	NÍVEL DE ENGAJAMENTO DO ELENCO	SUPRIMENTOS	1. AUMENTAR EM 15% O PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO 2. REDUZIR O CUSTO TOTAL DE AQUISIÇÃO EM 3% 3. INVENTARIAR OS ESTOQUES DE INSUMOS E ACABADOS 4. IMPLANTAR OS PROCESSOS DE COMPRAS NO ERP 5. REDUZIR CUSTO DOS CONTRATOS DE SERVIÇOS EM 3%	PCP PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO	1. GERENCIAMENTO DE CARTEIRA SEMANAL 2. REDUZIR FALTA DE MATERIAIS EM 30% 3. IMPLANTAR O GERENCIAMENTO DIÁRIO PRODUÇÃO 4. ORGANIZAR FILA DE TRABALHO DA ENGENHARIA 5. IMPLANTAR A PROGRAMAÇÃO DA FÁBRICA VIA ERP
	GRAU DE ALIANÇA COM FORNECEDORES	SEGURANÇA SAÚDE E MEIO AMBIENTE	1. REDUZIR O ÍNDICE DE ACIDENTES – ZERO ACIDENTES 2. CONCLUIR INSTALAÇÃO DA ESTAÇÃO DE TRATAMENTO 3. IMPLANTAR PROGRAMA DE INCENTIVO AO ESPORTE 4. MELHORAR O INDICADOR DE ERGONOMIA EM 20% 5. IMPLANTAR O PROGRAMA DE GESTÃO LABORAL	ENGENHARIA DE PROJETOS	1. ANTECIPAR OP'S EM 100% NA FÁBRICA 2. REESTRUTURAR BIBLIOTECA PARAMÉTRIA EM 30% 3. AUMENTAR O CUMPRIMENTO DOS PRAZOS EM 80% 4. REDUZIR RETRABALHOS EM 20% 5. CONCLUIR O TREINAMENTO DA EQUIPE NO CEM
	AMPLIAR PORTFÓLIO DE PRODUTOS E SERVIÇOS				
	CONSOLIDAÇÃO DOS VETORES ESTRATÉGICOS				

No quadro em destaque na página seguinte, apresentamos alguns exemplos de indicadores que costumamos adotar visando a avaliação de desempenho da liderança distribuídos por departamentos.

É importante salientar que tais indicadores podem ser alterados a cada ano em função dos objetivos a serem alcançados e demonstrados através do orçamento (budget) anual da empresa.

Para obter os benefícios – A análise de desempenho individual dos colaboradores é uma ferramenta essencial para uma gestão eficaz e de alto desempenho. Vários benefícios e aspectos importantes estão associados a essa prática. Aqui estão reunidos alguns deles:

Identificação de Fortalezas e Fraquezas: A análise de desempenho permite identificar as habilidades e competências individuais dos colaboradores. Isso ajuda os gestores a reconhecer as áreas em que os funcionários se destacam e aquelas que precisam de desenvolvimento.

Feedback Construtivo: A avaliação de desempenho fornece uma oportunidade para os gestores oferecerem feedback construtivo aos colaboradores. Isso não apenas destaca o que está indo bem, mas também aponta áreas de melhoria, permitindo o crescimento profissional contínuo.

Desenvolvimento Profissional: A análise de desempenho é uma ferramenta crucial para o desenvolvi-

to profissional. Ao entender as áreas de melhoria, os colaboradores podem ser direcionados para treinamentos e capacitações que contribuam para seu crescimento profissional. **Motivação e Engajamento:** O reconhecimento do bom desempenho durante a avaliação pode motivar os colaboradores e aumentar seu engajamento. Isso cria um ambiente de trabalho positivo e estimula a produtividade.

Alinhamento com Metas Organizacionais: A análise de desempenho ajuda a garantir que os esforços individuais estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização. Isso contribui para a eficácia geral da empresa, pois cada colaborador entende como seu trabalho contribui para os objetivos

maiores.

Identificação de Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento:

Com base nos resultados da análise de desempenho, os gestores podem identificar lacunas de habilidades e implementar programas de treinamento específicos para melhorar as competências dos colaboradores.

Avaliação do Cumprimento de Metas Individuais e Organizacionais:

A análise de desempenho é uma maneira eficaz de avaliar se os colaboradores estão atingindo as metas

estabelecidas para eles e contribuindo para o alcance das metas organizacionais.

Estabelecimento de Metas Futuras:

Com base nos resultados da análise de desempenho, os gestores podem colaborar com os colaboradores na definição de metas futuras realistas e alcançáveis, promovendo um ciclo contínuo de melhoria.

Retenção de Talentos: O reconhecimento do desempenho e o desenvolvimento contínuo podem contribuir para a retenção de talentos, pois os colaboradores se sentem valorizados e têm oportunidades de

crescimento dentro da organização.

Em resumo, a análise de desempenho individual é um componente vital para uma gestão de alto desempenho, proporcionando uma visão abrangente do desempenho dos colaboradores e oferecendo insights valiosos para melhorias contínuas tanto no aspecto individual quanto organizacional.

Artigo publicado originalmente em Janeiro de 2023 na Revista Contramarco Nº 000.