



XVIII Seminário Nacional de Distribuição de Energia Elétrica

SENDI 2008 - 06 a 10 de outubro

Olinda - Pernambuco - Brasil

Relatórios Gerenciais – SAP BW

Paulo R. Victor	Ely R. Júnior	Clodoaldo J. Moya	Ricardo Pavan
CPFL Paulista	CPFL Paulista	CPFL Paulista	CPFL Paulista
cpauloro@cpfl.com.br	elyroveratti@cpfl.com.br	cmoya@cpfl.com.br	ricardopavan@cpfl.com.br

PALAVRAS-CHAVE

Controle
Estratégia
Gestão
Planejamento
Produtividade

RESUMO

O objetivo principal do trabalho é possibilitar a visão sistêmica e gestão dos processos das Divisões de Serviços da Distribuição das empresas do grupo CPFL Energia, criando um ambiente para controle e acompanhamento dos resultados, definição de estratégias de ações, gestão de pessoas, processos e planejamento das atividades relacionando recursos e demandas. Todas as atividades realizadas nas áreas de Projetos, Estações Avançadas, Gestão de Contratadas e Obras estão contempladas no trabalho, permitindo melhorias substanciais nos processos e vantagens operacionais com otimização dos recursos existentes.

1. INTRODUÇÃO

Diante da necessidade de informações "on-line" para tomadas de decisões e ajustes de processos em prol de melhores resultados, buscou-se uma solução através da tecnologia SAP BW, ferramenta amplamente utilizada em ambientes executivos, para agilizar a confecção de relatórios de forma automatizada e padronizada para todas as Regionais, visando atender os níveis hierárquicos e suas respectivas necessidades de visão ao longo do processo gestor no que tange a carteira de serviços da Divisão de Serviços da Distribuição.

Assim foram elaborados três níveis de visão como segue:

- Gestão entre Regiões e Empresas do Grupo, visando apresentar o histórico de realizações e desempenho dos processos;
- Acompanhamento de Indicadores Técnicos, visando apresentar a situação atual dos processos em andamento com acompanhamento de prazos;

- Gestão de Desempenho, visando acompanhar a produtividade e demanda das áreas e por colaborador, bem como, seus respectivos tempos de atendimento.

2. DESENVOLVIMENTO

Conforme alguns estudos 01, a gestão de desempenho vem-se revestindo de caráter estratégico para as organizações, sendo considerada fundamental na gestão de recursos humanos e, por conseguinte, no processo de atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário à consecução dos objetivos organizacionais. Hoje, apresenta-se como um instrumento gerencial capaz de integrar diferentes níveis organizacionais e promover a melhoria da performance de indivíduos, de equipes de trabalho e da organização como um todo. A seguir, são discutidos algumas abordagens conceituais, as origens, processos e aplicações práticas da gestão de desempenho.

2.1. Surgimento e Evolução do Conceito

A gestão de desempenho surgiu nos últimos anos como um conceito alternativo às técnicas tradicionalmente utilizadas para avaliação do desempenho humano nas organizações. Desde a antiguidade já se utilizava a avaliação como mecanismo de controle dos trabalhadores, mas foi com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias que a avaliação de desempenho ganhou maior significado, haja vista a intenção do patronato de controlar as relações sociais de produção e, dessa forma, submeter o trabalho ao capital.

A difusão e utilização ampliada de processos e escalas para avaliar o desempenho de empregados tomaram corpo, no entanto, com o advento do taylorismo ou do movimento da Administração Científica, entre o final do século XIX e o início do século XX. As pesquisas de Taylor, visando a racionalização do trabalho, deram origem a escalas de “avaliação de mérito”, utilizadas para disciplinar o trabalhador e interferir no seu modo de realizar o trabalho. Quando se fala em avaliação de desempenho humano, portanto, o objeto avaliado é o trabalho que o empregado executa e que lhe é atribuído em função dos processos, objetivos e metas organizacionais.

Com o desenvolvimento da teoria administrativa, a avaliação de desempenho evoluiu das metodologias de controle dos tempos e movimentos, propostas no início do Século XX, para processos que consideram o empregado e o seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo 01. A partir da necessidade dos administradores de contar com um instrumento gerencial para estimular o trabalhador a adotar ou reforçar determinados comportamentos, ou seja, a adotar a conduta diária mais adequada aos interesses organizacionais, as técnicas de avaliação de desempenho foram sendo aperfeiçoadas, valendo-se principalmente de contribuições das ciências sociais.

No que diz respeito à responsabilidade pela avaliação, por exemplo, essas técnicas evoluíram de um modelo de avaliação de mão única, por meio do qual o chefe realizava unilateralmente um diagnóstico dos pontos fortes e fracos do subordinado, para outros modelos como a avaliação bilateral, em que chefe e subordinado discutem em conjunto o desempenho deste último e, mais recentemente, a avaliação 360°, que propõe a utilização de múltiplas fontes, ou seja, a avaliação do empregado por diversos atores envolvidos no trabalho, como clientes, pares, chefe e subordinados, conforme proposto por Edwards & Ewen (1996).

Assim, diversos têm sido os mecanismos utilizados pelas organizações para avaliação do desempenho humano no trabalho, cada qual procurando desenvolver metodologias adequadas às suas necessidades, visando, em alguns casos, promover o desenvolvimento de recursos humanos e a melhoria da performance no trabalho (Goodale, 1992; Lucena, 1977) e, em outros, exercer controle sobre trabalhadores, a partir do registro não apenas das atividades desempenhadas pelo indivíduo, mas, também, de como ele as desempenha (Pagès, 1993).

O acompanhamento, por sua vez, possui a finalidade de assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado, o que pressupõe a necessidade de identificar desvios que porventura ocorram na execução das atividades planejadas, estabelecer alternativas de solução e implementar ações para corrigir as falhas detectadas. Finalmente a terceira etapa, a avaliação propriamente dita, destina-se a comparar os resultados alcançados com aqueles que eram esperados (planejados), entre diferentes equipes figurando como objetivo de análise e por ventura aplicação das melhores praticas entre elas.

Sustenta que as organizações modernas necessitam dispor de mecanismos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis, desde o corporativo até o individual. Ou seja, faz-se necessário contar com um sistema mais amplo de gestão de desempenho, em nível organizacional, e não apenas individual pois, o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas, também, das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização.

Um sistema de gestão de desempenho em diferentes níveis da organização é descrito por 01. No nível corporativo, o planejamento, o acompanhamento e a avaliação restringem-se à missão, visão e objetivos macro, tendo a sustentabilidade da organização como resultado esperado. No nível divisional ou funcional, o interesse recai sobre os objetivos e metas de cada unidade produtiva da empresa, visando à eficácia organizacional. No nível grupal, a avaliação concentra-se sobre os projetos e processos de trabalho, isto é, sobre as equipes e, finalmente, no nível individual, o objeto a ser avaliado é o resultado do trabalho do indivíduo, do seu comportamento no ambiente de trabalho, ou de ambos. Nestes dois últimos níveis, busca-se a qualidade e produtividade dos produtos e serviços gerados pela organização.

Embasados na experiência dos métodos de controle e acompanhamento da Divisão dos Serviços da Distribuição e dos conhecimentos obtidos através dos estudos supra citados, a equipe de gestão, desde os Técnicos Líderes, Engenheiros Líderes e o Gerente da Divisão se apegaram na construção de rotinas padronizadas e automatizadas, para que pudessem ser satisfeitos todos os pontos de vista, desde as partes operacionais, passando pela gestão de pessoas e chegando ao nível estratégico da corporação através de relatórios comparativos de realizações, levando-se em consideração quantidades, tempos e valores na observância da administração por objetivos - APO (FIGURA 1).

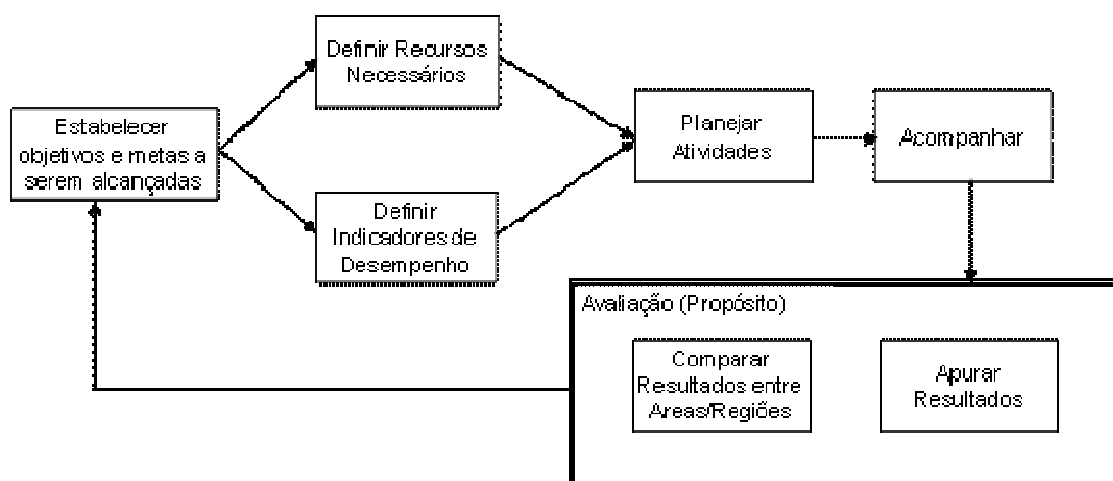


FIGURA 1 – Fluxograma da administração por objetivos

3. RESULTADOS

3.1. Relatórios de visão macro

Apresentam comparativos entre regiões, de entradas e saídas dos serviços executados, capacidade de produção das equipes e tempos médios de execução das atividades (FIGURAS 2, 3, 4 e 5), mostrando desta forma o trabalho das equipes no conjunto dos processos envolvidos:

- Projetos;
- Serviços em Campo;
- Execução de Obras;
- Pagamentos de Contratadas e Atualização da Base de Dados.

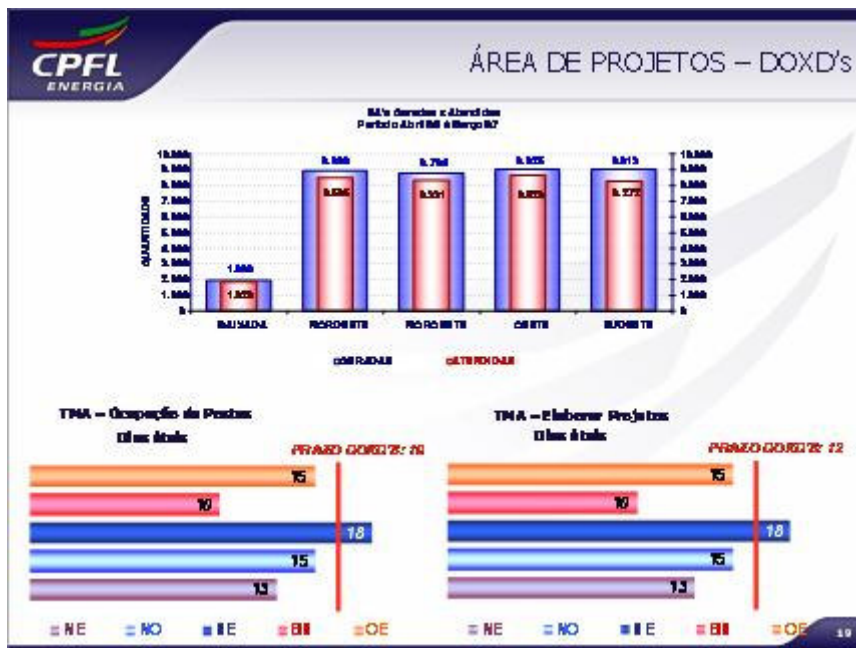


FIGURA 2 – Comparativo entre Regiões – Atendimento de SA's

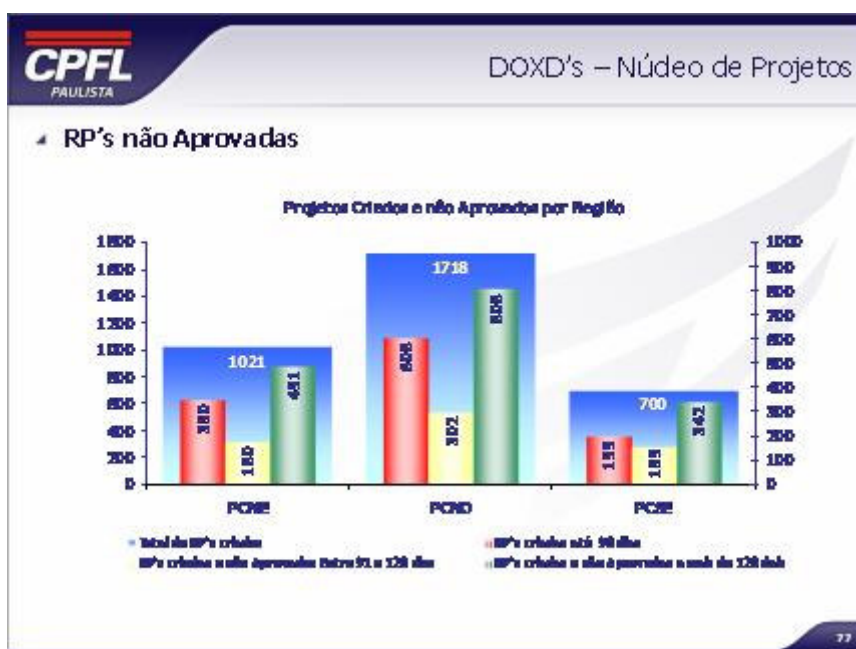


FIGURA 3 – Comparativo entre Regiões – Requisições de Projetos não Aprovadas

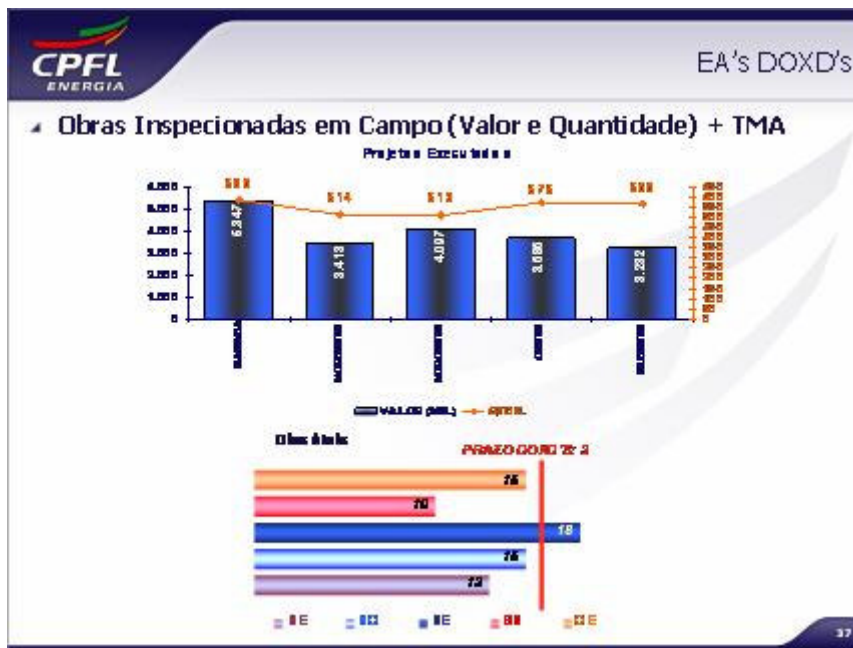


FIGURA 4 – Comparativo entre Regiões – Inspeção de Obras em Campo



FIGURA 5 – Comparativo entre Regiões – Pagamentos de Empreiteiros

3.2. Indicadores

Mostram as quantidades e prazos dos serviços a serem executados (FIGURA 6), nos processos dentro das respectivas áreas de atuação de acordo com o desenvolvimento das etapas:

- Quantidade e prazo de Projetos;
- Quantidade e prazo de Serviços em Campo;
- Quantidade e prazo de Execução de Obras;
- Quantidade e prazo de Pagamentos de Contratadas e Atualização da Base de Dados.

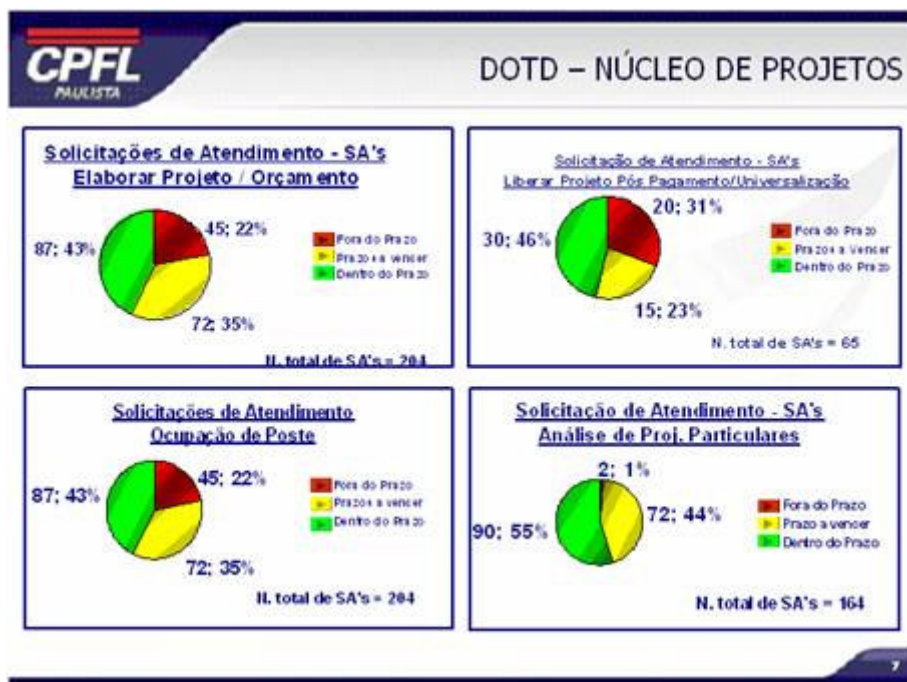


FIGURA 6 – Indicadores da Área de Projetos

3.3. Gestão do Ciclo Operacional

Apresenta o histórico dos tempos médios gastos durante as atividades da Divisão dos Serviços da Distribuição (FIGURA 7):

- Tempo na Área de Projetos (Exemplos: Atender de Solicitações de atendimento e Liberar projetos para execução);
- Tempo na Área de Levantamentos em Campo (Exemplos: Inspeccionar Obras e Inspeccionar Instalações Particulares);
- Tempo na Área de Gestão das Contratadas (Exemplos: Empreitar Obras e Executar Obras);
- Tempo na Área de Obras (Exemplos: Medir Obras e Atualizar Base de Dados).

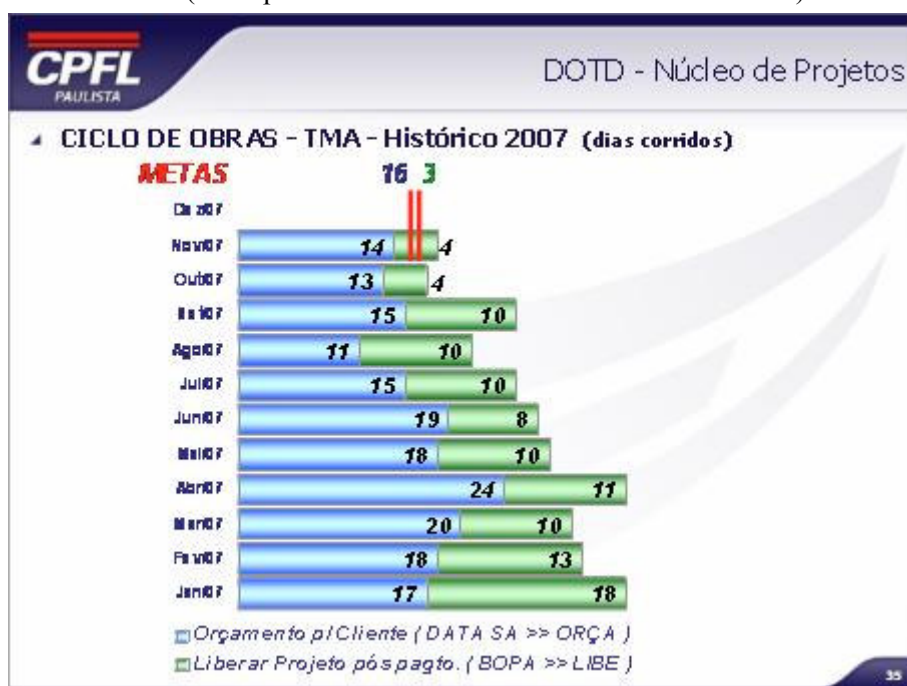


FIGURA 7 – Tempos médios da Área de Projetos – Elaborar orçamentos e liberar projetos para execução

3.4. Gestão da produtividade

Apresenta a capacidade de cada área, desde as equipes até aos técnicos (FIGURA 8), nas etapas que compõe o processo:

- Área de Projetos;
- Área de Levantamento em Campo;
- Área de Gestão das Contratadas;
- Área de Obras.

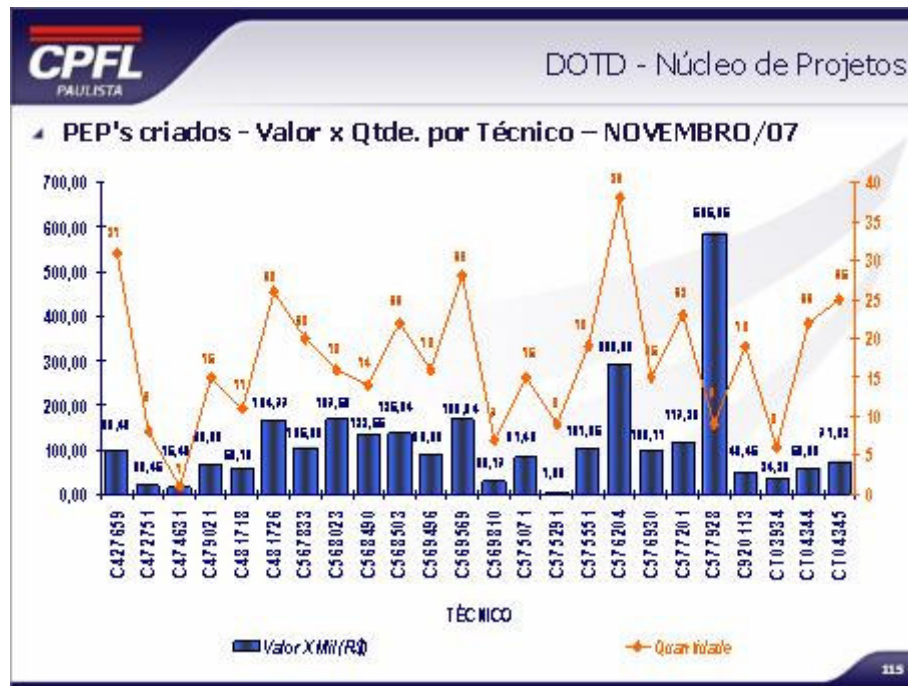


FIGURA 8 – Capacidade de produção individual da Área de Projetos

4. CONCLUSÕES

O interesse recente dos mundos empresarial e acadêmico sobre a gestão estratégica de recursos humanos deu origem a uma série de teorias e práticas, fazendo com que conceitos como o de desempenho e empregabilidade passassem a fazer parte da retórica de muitos gerentes, adquirindo diversas conotações e, muitas vezes, sendo utilizados de maneiras distintas tanto no ambiente empresarial como no meio acadêmico. A complexidade inerente ao tema tornou a fragmentação teórica inevitável, o que parece natural, pois concepções variadas, fragmentadas e até mesmo contraditórias sobre um mesmo assunto talvez sejam a representação mais acurada do mundo pós-moderno.

O termo Gestão de Desempenho Baseada nas Competências, à medida que considera o caráter de complemento e interdependência entre competência e desempenho, parece necessário integrar em um único modelo de gestão as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais à Organização, desde o nível corporativo até o individual, conforme diagrama apresentado abaixo 01 (FIGURA 9), justificando-se, portanto, os conceitos aqui propostos.

A Gestão de Desempenho submete o empregado a ritmos cada vez mais adequados de trabalho visando alcançar níveis crescentes de produtividade.

Diante disso tornou-se evidente a necessidade da implantação de uma plataforma de diagnóstico e monitoramento de resultados que permitissem para a nossa Organização adequar-se aos parâmetros e teorias da gestão de desempenho atualmente utilizada no mercado.

Concluindo, é possível inferir que o desafio das organizações está relacionado à utilização de tais instrumentos associados a práticas de aprendizagem coletiva e desenvolvimento de equipes, dentre outras, que ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulem as pessoas não apenas a desenvolver coletivamente competências, mas, também, a compartilhá-las. Fato notado a partir da apresentação de resultados concebidos artesanalmente, que ora inovamos através de ferramentas modernas e de respostas velozes, facilitando ainda mais os ajustes necessários, face aos resultados esperados, e se tornando facilitadores nas tomadas de decisão em cada nível hierárquico.

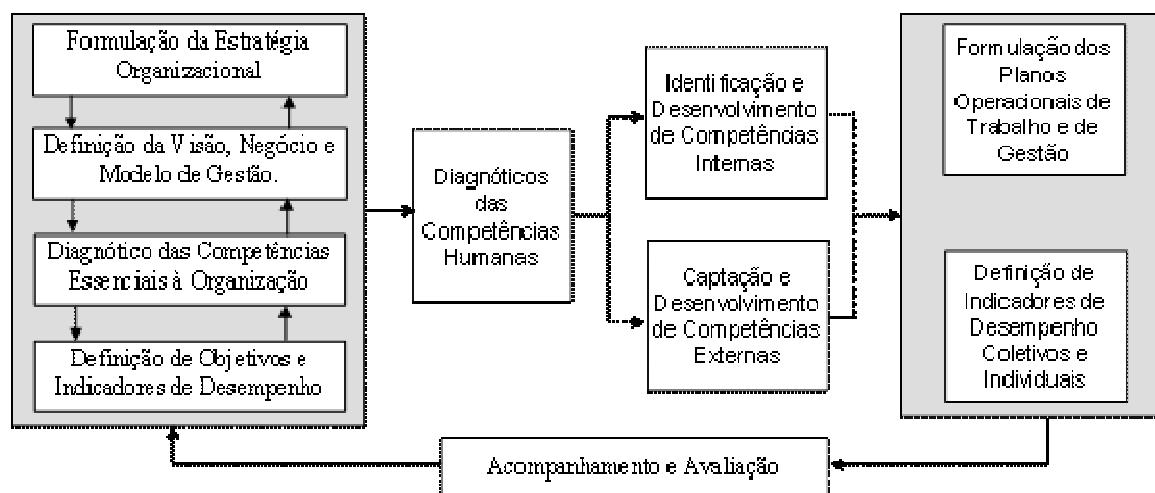


FIGURA 9 – Diagnóstico das competências essenciais à Organização

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

01 BRANDÃO, Hugo Pena e GUIMARÃES, Tomas de Aquino - “Gestão de Competências e Gestão de Desempenho”.

MONTANA Patrick J. e CHARNOV Bruce H. - Administração, Editora Saraiva, 2001, p 240 -259.