

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

### **André Luiz Soares<sup>(1)</sup>**

Engenheiro civil, formado pela UFJF em julho de 1979, com especialização em Engenharia Econômica e em Gestão pela Qualidade Total. Funcionário da CESAMA deste 16 de março de 1983, exerceu vários cargos na CESAMA entre funções operacionais, técnicas, gerenciais, planejamento e direção (financeira).

**Endereço<sup>(1)</sup>:** Av. Rio Branco, 1843, 10º andar - Centro – Juiz de Fora - MG - CEP: 36013-023 – Brasil - Tel: +55 (32) 3239-1237 - e-mail: [asoares@cesama.com.br](mailto:asoares@cesama.com.br)

### **RESUMO**

A CESAMA possuía um processo de Planejamento Estratégico, baseado nos conceitos da Qualidade Total de Missão, Visão, Objetivos Estratégicos, Perspectivas e Metas, que medissem o seu desempenho financeiro-operacional interno e junto à população, aos seus acionistas (entes públicos por ser uma empresa pública), Agencia Reguladora, bancos de financiamento (BNDS, CEF, BDMG, etc). Paralelamente um sistema de Avaliação de Desempenho onde o Funcionário fazia sua avaliação e o seu superior fazia, juntamente com o Funcionário, uma avaliação de consenso. Não houve a complementação de implantação destes dois mecanismos e, portanto, não produziam os resultados esperados e não se completavam. Assim, ocorreu um esvaziamento na motivação das reuniões do Planejamento e um descrédito no processo de Avaliação de Desempenho de cada Funcionário. Este trabalho procura acoplar os dois processos (Desempenho Operacional e Avaliação de Desempenho de Funcionários), fazendo com que o funcionário tenha certeza que a sua atuação influi diretamente na ação da CESAMA no cumprimento de seus Objetivos e sua atitude positiva deve ser recompensada e a sua ação negativa deva ser corrigida com treinamentos, cursos ou até com medidas administrativas, quando falharem as medidas educativas.

**Palavras-chave:** visões; indicadores; metas; pontuação; prêmio

## INTRODUÇÃO/OBJETIVOS

Como qualquer empresa organizada, tendo suas atividades apoiadas no Planejamento Estratégico que guia as suas ações no sentido de cumprir sua MISSÃO, orientada por sua VISÃO em atingir seus OBJETIVOS estratégicos, a CESAMA desenvolveu o presente processo, que associa a Avaliação de Desempenho às mesmas METAS, no sentido de fazer com que seus produtos e serviços estejam de acordo com o que a população de Juiz de Fora exige.

A ideia central foi trazer para a vivência de todos os funcionários da empresa a certeza que seu trabalho está sendo valorizado, por isto acompanhado e avaliado, uma que vez que sua ação afeta o desempenho das ações da CESAMA no atendimento de toda a população da cidade.

Partindo da estrutura existente do Planejamento Estratégico implantado em 2012, utilizando-se as mesmas PERSPECTIVAS (Financeira, Clientes e Mercados, Processos Internos e Pessoas e Responsabilidade Social), ampliou-se sua concepção com a criação de duas VISÕES para análise destas mesmas Perspectivas Estratégicas: VISÃO GLOBAL e VISÃO SETORIAL e associou-se à Avaliação de Desempenho que foi ampliada e passou a ser mais uma visão, a VISÃO INDIVIDUALIZADA.

## METODOLOGIA

Na VISÃO GLOBAL foram colocados três INDICADORES de avaliação de produtividade em cada PERSPECTIVA, sendo que cada uma dessas PERSPECTIVAS recebe uma percentagem de importância que é definido a cada ano em função da priorização feita pela DIRETORIA em atacar certos problemas ou em investir em certas áreas.

Esta VISÃO GLOBAL, no todo, recebeu um peso de 40% (quarenta por cento), assim, todos os INDICADORES de avaliação de desempenho serão ponderados por esta pontuação. Este peso é o maior entre as três VISÕES, porque parte do princípio que, para todo e qualquer funcionário ir bem na sua avaliação de desempenho e na sua participação nos lucros, a empresa necessita de ter uma boa avaliação.

Na VISÃO SETORIAL foram colocados oito INDICADORES de avaliação de produtividade em cada PERSPECTIVA, sendo que cada uma dessas PERSPECTIVA também recebe uma percentagem de importância, definido pela Diretoria, a cada ano.

Nesta VISÃO, os INDICADORES que compõem cada PERSPECTIVA estão voltados mais para a realidade de cada GERÊNCIA, isto é, estão voltados para ações diretas na execução dos OBJETIVOS operacionais da CESAMA e sua interação com a sociedade. Desta forma, as

Gerências, seus Departamentos e Supervisões, terão seu desempenho e eficiência avaliados por este itens.

Esta VISÃO SETORIAL recebeu um **peso** de 35% (trinta e cinco por cento), assim todos os INDICADORES de avaliação serão ponderados por esta pontuação.

Complementando a proposta, foi agregado ao Planejamento Estratégico aquilo que anteriormente ficava distante do mesmo, isto é, a **avaliação individual** e a **avaliação consenso** com a Chefia, que passaram para PERSPECTIVA DO INDIVÍDUO e PERSPECTIVA DA CHEFIA, respectivamente, sendo que esta última tem nota separada da primeira. Anteriormente, estas duas notas se fundiam num resultado que nem sempre retratava a realidade do Funcionário.

Além destas, foram acrescentadas, nesta VISÃO, mais duas PERSPECTIVAS, a saber: a PERSPECTIVA DA EQUIPE, que é a avaliação da equipe, setor ou departamento em que o Funcionário está lotado e, por fim, a PERSPECTIVA DA INTERAÇÃO DO DEPARTAMENTO que procura medir o grau de profissionalismo dos Funcionários nas interrelações que tenham com outras áreas da CESAMA.

Este conjunto de avaliações passou a constituir a VISÃO INDIVIDUALIZADA.

Aqui, nesta VISÃO, as PERSPECTIVAS deixam de ser puramente técnicas e numéricas, para estarem voltadas para o desempenho do funcionário e do desempenho do setor em que ele colabora.

Então, a **avaliação individual** ou PERSPECTIVA DO INDIVÍDUO, a **avaliação da Chefia** ou PERSPECTIVA DA CHEFIA, a **avaliação dos colegas** ou PERSPECTIVAS DA EQUIPE, e a **avaliação dos Setores que se inter-relacionam** ou PERSPECTIVA DA INTERAÇÃO DO DEPARTAMENTO, passam a constituir as PERSPECTIVAS da VISÃO INDIVIDUALIZADA.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO				ITENS ESPECÍFICOS			
VISÃO GLOBAL		%	VISÃO SETORIAL		%	VISÃO INDIVIDUALIZADA	
1. PERSPECTIVA DA INTERAÇÃO DO DEPARTAMENTO	3 INDICADORES	25	1. PERSPECTIVA DA EQUIPE	8 INDICADORES	34,29	1. PERSPECTIVA DO INDIVÍDUO	10
2. PERSPECTIVA DA CHEFIA	3 INDICADORES	20	2. PERSPECTIVA DA CHEFIA	8 INDICADORES	20	2. PERSPECTIVA DA CHEFIA	10
3. PERSPECTIVAS DA EQUIPE	3 INDICADORES	25	3. PERSPECTIVA DA EQUIPE	8 INDICADORES	25,71	3. nota para cada Funcionário, inclusive Chefes e Gerentes	50
4. PERSPECTIVA DO INDIVÍDUO	3 INDICADORES	20	4. PERSPECTIVA DO INDIVÍDUO	8 INDICADORES	20	4. nota: 1 avaliação Cliente; 3 avaliações por outras aplicações	30
<b>PESO DA VISÃO 40%</b>		<b>100</b>	<b>PESO DA VISÃO 35%</b>		<b>100</b>	<b>PESO DA VISÃO 25%</b>	

Figura 01

Desta forma a ideia geral da proposta, partindo

do que existia para a ideia da montagem atual, pode ser visualizado pela Figura 01:

O passo seguinte foi definir quais seriam, especificamente, os INDICADORES das VISÕES GLOBAL e SETORIAL.

Procurou-se definir para INDICADORES da VISÃO GLOBAL aqueles que tinham uma abrangência maior, que representassem mais os interesses pelo resultado a ser apresentado ao núcleos específicos, isto é, aqueles números que representassem o desempenho geral da CESAMA.

Foram escolhidos os indicadores mostrados na figura 02.

INDICADORES DA VISÃO GLOBAL - DIRETORIA	
INDICADORES	METODOLOGIA DE CÁLCULO
<b>FINANCEIRA</b>	
Indicador do resultado financeiro	É o resultado de todas as despesas de operação dividido pelo resultado de todos os faturamentos operacionais
Gasto Total Acumulado	É a diferença entre o débito e o crédito no Balancete da conta Despesa Total (Cod. Estrutural nº 4 - Código Reduzido 2526), acrescido o resultado dos meses anteriores.
Despesas totais com serviços por metro cúbico faturado	É o resultado da divisão das despesas totais com serviços pelo volume total faturado em metros cúbicos (R\$/m³)
<b>CLIENTES E MERCADO</b>	
Volume de Água Consumido	É a quantidade de água consumida ou hirometrada em metros cúbico.
Índice de Reclamações e Comunicação de Problemas	Percentual obtido dividindo-se o número total de reclamações registradas mensalmente no REDEGEO pelo número total de ligações ativas e água e esgoto.
Tempo Médio de Atendimento de Novas Ligações	Média de tempo gasto nas Novas Ligações entre a aprovação das caixas (padrão/inspeção) e a efetiva execução da ligação.
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>	
Índice de Perdas na Distribuição Anual	É a diferença acumulada no ano do Volume Produzido, deduzindo o Volume de Serviço e o Volume Consumido, dividindo o resultado pela diferença entre o Volume Produzido e o Volume de Serviço.
Índice de Qualidade da Água Distribuída (IQAD)	Índice da Cesama calculado pelos parâmetros: Cor, PH, Turbidez, Cloro Residual, Coliformes Totais e E. Coli e seus respectivos Índice de Análise, Número de Análise e Peso. Com Amostras de Água nas Redes.
Índice de Tratamento de Esgoto	Quantidade de m³ de esgoto tratado dividido pela quantidade total de m³ de esgoto coletados, em percentual.
<b>PESSOAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	
Indicador de sanções e indenizações	São as Despesas com Sanções e Indenizações multiplicada por 100, dividindo o resultado pelo somatório da Receita Operacional Direta com Água e Receita Operacional Direta com Esgoto.
Índice de comprometimento da renda familiar (do pnqs)	$((FN02+FN03)/(SP04+SP04a)*SC08)*100$ ; Cálculo: receita com tarifa de água residencial mais tarifa de esgoto residencial, dividido pelo número de economias residenciais de água mais as de esgoto, multiplicado pelo renda familiar média da cidade (IBGE), vezes cem
Coefficiente de Gravidade de Acidentes	É o Tempo Computado multiplicado por 1.000.000, sendo o resultado dividido pelas Horas-homem de Exposição ao Risco ( $G = (T \times 1000000)/H$ )

Figura 02

Já para a VISÃO SETORIAL, procurou-se definir INDICADORES que representassem mais a operacionalização do negócio, as diversas atividades desenvolvidas pela CESAMA, aquilo que fosse mais perceptível aos funcionários de modo geral em ações técnicas de todas as áreas da empresa.

Com este pensamento, chegou-se à escolhas INDICADORES mostrados nas figuras 03, 04, 05 e 06.

INDICADORES DA VISÃO SETORIAL - GERÊNCIAS	
INDICADORES	METODOLOGIA DE CÁLCULO
<b>PERSPECTIVA FINANCEIRA (1)</b>	
Lucro Líquido Acumulado	É a diferença no Balancete entre os saldos atuais da Receita (Cod. Estrutural nº 3) e a Despesa (Cod. Estrutural nº 4), acrescido o resultados dos meses anteriores.
Despesa com Pessoal/Faturamento	É a diferença entre o Débito e o Crédito no Balancete das contas Despesa com Pessoal de Água (4.1.1.01.01 (3581)), de Esgoto (4.1.1.02 (4375)) e Administrativo (4.2.0.00.01 (5177)) dividido pelo Faturamento do mês.
Indicador de dias de faturamento comprometidos com contas a receber. (pnqs)	É o saldo dos valores a receber ao final do período do faturamento total, multiplicado por 360, dividido pelo faturado com água mais esgoto: $(\text{Fat total} * 360) / (\text{fat ag} + \text{fat esg})$ .
Indicador de Suficiência de Caixa	É a Arrecadação Total multiplicada por 100 e dividida pelo somatório das Despesas de Exploração, Despesas com Amortizações, Juros e Encargos do Serviço da Dívida e Despesas Fiscais ou Tributárias. (AMD)
Índice de Perdas por Faturamento	É a diferença acumulada no ano do Volume Produzido, deduzindo o Volume de Serviço e o Volume Faturado, dividindo o resultado pela diferença entre o Volume Produzido e o Volume de Serviço.
Índice de Inadimplência Acumulada	Valor Arrecadado no ano sobre o Valor Faturado no ano, da Planilha Inadimplência.
EBTIDA / ROL	É o lucro operacional menos impostos sobre lucro, menos depreciação, menos amortização, menos resultado financeiro, este resultado dividido pela receita financeira
Despesas totais com os serviços por m³ faturado (do pnqs)	É o total das despesas dividido pelo total de m³ faturado mais o total de m³ de esgoto faturado

Figura 03

PERSPECTIVA CLIENTES E MERCADO (2)	
Recuperação de Clientes com Corte Acima de 3 Meses	Número de restabelecimentos com período de interrupção de fornecimento maior que três meses.
Clientes Novos	Número de novos clientes inseridos no Cadastro Comercial no mês. A informação será fornecida mensalmente pelo responsável pelo Cadastro.
Índice de Reclamações Atendidas em Manutenções de Água e Esgoto	Percentual obtido dividindo-se o número total de reclamações recebidas pelas áreas operacionais dividido pelo total de reclamações, dentro do prazo estabelecido
Incidência de reclamações sobre qualidade da água e incidência de reclamações sobre falta d'água	Quantidade total das reclamações sobre qualidade da água dividido pelo número total de reclamações; e o Número de reclamações sobre falta d'água dividido pelo número total de reclamações, dentro do prazo estabelecido
Consumo de Água Faturado por Economia	é o Volume de Água Faturado dividido pela quantidade de economias ativas
Horas de intermitência no abastecimento	Somatório das horas com registro fechado em algum ponto da cidade. Informações retiradas do "painel de notícias" do RedeGeo.
Índice de HD trocados abaixo da vida útil	É a divisão obtida pela divisão dos números de Hidrômetros trocados, danificados com menos de 5 anos, dividido pelo número de Hidrômetros que deveriam ser trocados com mais de 5 anos, multiplicado por cem
Número de Fraudes Apuradas	Número de serviços executados em relação à demanda informada interna e externamente, para apuração de fraudes

Figura 04

INDICADORES	METODOLOGIA DE CÁLCULO
PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS (3)	
Índice de atraso nas entregas dos fornecedores (do pnqs)	é calculado fórmula (número de entregas dos materiais/número das entregas em atraso)*100
Remoção de carga poluente do esgoto recebido nas ETEs (pnqs)	calculado pela fórmula: (1-(DBO efluente/DBO afluente))*100
Consumo Médio de Energia Elétrica (Água)	Total de Energia Elétrica consumida em Quilowatt-hora dividido pelo Volume de Água Produzida (kWh/m³ Água Produzida)
Consumo Médio de Energia Elétrica (Esgoto)	Total de Energia Elétrica consumida em Quilowatt-hora dividido pelo Volume de Esgoto enviado para Tratamento (kWh/m³ Esgoto Bruto)
Quantidade de redes de água e esgoto com mais de 10 anos reabilitadas no período (no pnqs é índice)	Somatório de redes substituídas de água e esgoto substituídas por empreiteira ou por funcionários próprios, não contando pequenos trechos de manutenção, nem ramais.
Custo Prod Químicos/m³ de Água Produzido (md 12 meses)	É a Despesa Financeira com Produtos Químicos para Tratamento de Água dividido pelo Volume de Água Produzido, considerando-se os últimos 12 meses.
Índice de atualização de cadastro técnico	É o índice obtido pela divisão do número de croquis encaminhado para cadastro dividido pelo soma do número de loteamentos aprovados pela CESAMA, mais o número de redes de água ou de esgoto implantadas (inclusive interceptores, adutoras, etc) e terminadas, mais o número de redes de água ou de esgoto substituídas e terminadas, mais o número de manutenções de água e esgoto feito pelas Regionais, mais o número de ligações de água e esgoto feitas
Custo Médio por Quilômetro Rodado	É a divisão das despesas mensais com combustíveis, pneus, peças, serviços, aluguel de veículos, lubrificantes e impostos pela quantidade de km rodados no mês da frita (carros, motos e caminhões)

Figura 05

PERSPECTIVA PESSOAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL (4)	
Índice de processos administrativos internos julgados como procedentes (do pnqs)	(SC10/PE01)*100 (quantidade de pessoas da força de trabalho que foram submetidas a processos administrativos internos julgados procedentes dividido pela quantidade de empregados próprios e terceirizados sujeitos à coordenação direta do sistema gerencial da organização, vezes cem
Horas Extras	É o somatório das horas extras totais no mês.
Horas de Capacitação por Empregado	É o somatório das horas de treinamento realizadas multiplicadas pelo número de participantes, dividido pelo número total de funcionários.
Índice de Produtividade de Pessoal	É o somatório de ligações de água e esgoto, sobre a Quant. Empregados somado ao fator multiplicador (Desp. com Serviços Terceiros x Quant. de Empregados dividido pela Despesa com Pessoal Próprio) (AMD)
Indicador de desenvolvimento social (do pnqs)	Quantidade de homens-hora de empregados próprios, dirigentes, cargos em comissão estagiários e outros à disposição de projetos socio-ambientais, dividido pela quantidade de dias do período
Projetos Sociais e Ambientais	É o número de projetos sociais nas áreas de Recursos Humanos, Cultura e Esporte, Sócio-ambiental e Assistencial.
Índice de ocorrências em órgãos de defesa do consumidor (do pnqs)	CM24/(SPO1 + SA71)/1000 - Registro de ocorrências de notificações desses órgãos por 1.000 ligações de água e esgoto
Indicador de mitigação de impactos ambientais (do pnqs)	número de condicionantes atendidas e o número de condicionantes propostas

Figura 06

A apuração do desempenho dessas duas VISÕES são parecidas, mas existe uma diferença estratégica na VISÃO SETORIAL.

Para esclarecer, demonstra-se:

Na apuração da VISÃO GLOBAL, os INDICADORES definem metas a serem alcançadas tendo por base os OBJETIVOS ligados diretamente à MISSÃO e à VISÃO, e estes, interessam mais a visão macro, isto é, Prefeitura, Agência Reguladora, Agentes de Financiamento, fornecedores, prestadores de serviço, outros órgãos da Administração Municipal, outras empresas do Saneamento Básico, etc. Na VISÃO SETORIAL, os INDICADORES estão voltados mais para os

OBJETIVOS OPERACIONAIS, isto é, aqueles que atingem ao público de maneira mais direta, e que impactam positiva ou negativamente o desempenho da CESAMA junto à comunidade de Juiz de Fora.

Foram, então, definidos os OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA A VISÃO SETORIAL:

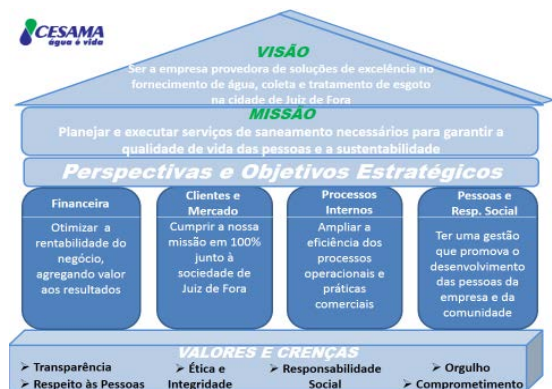


Figura 07

	PERSPECTIVA FINANCEIRA	PERSPECTIVA CLIENTES E MERCADO	PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS	PERSPECTIVA PESSOAS E RESP. SOCIAL
<b>NOVOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA VISÃO SETORIAL</b>	Elevar o valor de mercado da CESAMA	Fortalecer a imagem da CESAMA	Melhorar o desempenho gerencial, técnico e operacional	Garantir desempenho satisfatório à população e ao meio-ambiente
	Otimizar o resultado operacional financeiro	Elevar a satisfação dos usuários	Fortalecer a cultura da melhoria contínua	Consolidar posição de empresa ética e socialmente responsável

Figura 08

### Método de cálculo das VISÕES GLOBAL e SETORIAL



Figura 09



Figura 10

Para o cálculo dos INDICADORES da VISÃO GLOBAL preocupa-se em se atingir METAS apenas. Estas METAS sendo atingidas, o INDICADOR como tem uma visão global, está plenamente cumprido. Existem INDICADORES com viés de alta e com viés de baixa. Para os que tem viés de alta, estabeleceu-se as seguintes faixas: até 80% da META, recebe-se 0,85 de pontuação; entre 80% e menor que 90% da META, recebe-se pontuação de 0,90; entre 90% e menor do que 95%, recebe-se pontuação de 0,95 e para valores atingidos entre 95% até à META ou mais, recebe-se pontuação de 1,00.

Para os INDICADORES com viés de baixa, estabeleceu-se as seguintes faixas de pontuação: passou mais do que 120% da META, recebe-se pontuação de 0,85; se os valores atingidos ficarem entre 120% e até menor do que 110%, recebe-se pontuação de 0,90; para valores entre

110% até menor do que 105%, recebe-se pontuação de 0,95 e para valores conseguidos no INDICADOR que se situar entre 105% até 100 ou menos, recebe-se 1,00 de pontuação.

Já na VISÃO SETORIAL a preocupação é de se acertar as METAS, pois, como eles afetam diretamente o desempenho da CESAMA junto à população, METAS mal dimensionadas acarretam mau desempenho da CESAMA junto à população e, por isso, provoca perda de pontos para as Gerências.

Os INDICADORES também apresentam viés de alta ou de baixa.

E como o objetivo é acertar metas, conhecer profundamente as atividades desenvolvidas, o critério de apuração muda em relação ao da VISÃO GLOBAL, ficando desta forma:

Por exemplo um INDICADOR com viés de alta:

Se o valor atingido ficar em até 80% da META a pontuação é de 0,85; se o valor atingido ficar de 80% até menos do que 90%, a pontuação é de 0,90; se o valor atingido ficar de 90% até menos de 95% da META, a pontuação será de 0,95; se o valor atingido para o INDICADOR ficar de 95% até 105%, inclusive, a pontuação é de 1,00; se, porém, o valor da META superar 105% até igual 110%, a pontuação será de 0,95; se o valor superar 110% e ficar até 120%, a pontuação será de 0,90, mas se o valor atingido para a META daquele INDICADOR superar os 120%, a pontuação será de 0,85.

Para um INDICADOR que tenha viés de baixa, basta desenvolver o raciocínio oposto, isto é, se a META superar 120%, a pontuação será de 0,85; aumentando progressivamente, na mesma proporção que no viés de alta, até atingir a faixa central na META para a pontuação máxima, e depois, irá diminuindo a pontuação, na mesma proporção, mas em sentido contrário do viés de alta, até se chegar novamente na pontuação de 0,85 quando a META ficar com menos de 80% da META.

Desta forma, o trabalho das Gerências fica mais estimulante para trabalhar junto aos seus Departamentos e Supervisões, pois METAS não atingidas exigirão um maior esforço de todos para que sejam alcançadas, e METAS facilmente superadas, indicam que estas podem ser mudadas para um patamar mais audacioso, motivando a todos no trabalho de aperfeiçoamento de seus métodos, critérios, esforços e, portanto, de um melhor desempenho da CESAMA como um todo.

Tudo isto está resumido nos dois quadros de pontuação da VISÃO SETORIAL, acima, figuras 10 e 11.

Já na VISÃO INDIVIDUALIZADA, as PERSPECTIVAS que a compõem são voltadas para o funcionário, seu desempenho, sua atuação, sua participação, sua integração, sua responsabilidade na área em que ele atua, e em relação à sua motivação para o trabalho, organização do trabalho, facilidade de execução de sua tarefa.

Nesta VISÃO foi necessário acontecer uma troca de ideias intensas entre a área de Planejamento e a de Recursos Humanos, para que as interpretações, os objetivos, as propostas pudessem se somar e não se contrapor, dificultando o processo.

Assim, a PERSPECTIVA DO INDIVÍDUO e a PERSPECTIVA DA CHEFIA continuam sendo preparadas pelo DERH, segundo critérios definidos por este Departamento.

O DERH, ciente de todo o processo, elaborará os novos questionários destas duas PERSPECTIVAS dentro do Plano Estratégico para que retrate toda uma filosofia de avaliação de desempenho, focando a atuação de cada funcionário na ideia acima exposta.

A PERSPECTIVA DA EQUIPE será feita pelo questionário da Figura 11.

CESAMA				
<i>Avaliação do funcionário pela Equipe a que pertence</i>				
NOME:				
LOTAÇÃO:				
FUNÇÃO:				
		0,5	0,75	1,0
item avaliado	rápida explicação do item			
Assume a parte que lhe cabe em cada tarefa	<i>nenhum outro funcionário necessita complementar a tarefa que cabia ao avaliado</i>	não apresenta boa vontade na tarefa	apresenta boa-vontade na sua tarefa	tem boa-vontade na sua tarefa e ajuda outros
Realiza uma tarefa com capricho	<i>não há necessidade de se dar acabamento ou de se refazer a tarefa do avaliado</i>	sua tarefa é incompleta ou mal feita	sua tarefa é completa e bem feita	além de completa e bem feita, ajuda outros
Respeita opinião dos outros na realização de uma tarefa	<i>na realização da tarefa aceita troca de idéias ou sugestões de colegas na realização de sua tarefa</i>	tem dificuldade em alterar suas rotinas	aceita alterar rotinas diante da explicações	aprimora boas sugestões e dá retorno
Repassa seus conhecimentos na realização de uma tarefa	<i>orienta, com sua experiência, a realização da tarefa de outros colegas, para o bem do serviço</i>	não repassa o que sabe não demonstra saber	dá sugestões de melhoria pelo seu saber	demonstra atualizar seu saber com o tempo
É de fácil relacionamento	<i>convivência diária na tarefa profissional, reações e comportamento</i>	irritado, nervoso arredio, brincalhão	calmo, tranquilo presente, sério	colaborador, compreensivo, apaziguador
ESTA FICHA DEVERÁ SER PREENCHIDA POR TODOS OS COLEGAS DO FUNCIONÁRIO ACIMA, ISTO É, TODOS AQUELES QUE PERTENCEM À MESMA LOTAÇÃO E SERÁ PREENCHIDA DE MODO SIGILOSO SENDO ENTREGUE AO GERENTE DA ÁREA; EM SE TRATANDO DE SER O PRÓPRIO GERENTE, SERÁ ENTREGUE AO DIRETOR DA ÁREA				

Figura 11

As chefias, incluindo Gerentes, que também compõem a equipe, também serão avaliadas pelo questionário da Figura 12.

Já as equipes serão avaliadas pelas suas participações nas reuniões de discussão de desempenho dos INDICADORES, começando pelas ATAS padrões, definidas para estas reuniões, Figuras 13 e 14.

CESAMA			
<i>Avaliação de desempenho da Equipe em relação ao seu Superior Imediato</i>			
ÁREA: <small>(pode ser Supervisão, Departamento, Gerência)</small>			
	0,5	0,75	1,0
	<small>quase nunca</small>	<small>às vezes</small>	<small>quase sempre</small>
Procura manter a disciplina entre seus subordinados			
Dá as explicações técnicas do motivo da alternativa escolhida para um problema			
Ouve sugestões			
Dá exemplo de conduta exigida			
ESTA FICHA DEVERÁ SER PREENCHIDA POR TODOS OS FUNCIONÁRIOS SUBORDINADOS A CADA CHEFE			

Figura 12





PERSPECTIVA PESSOAS E RESP SOCIAL	OBJ ESTRAT	INDICADORES	INTERCEÇÕES DE ÁREAS																							
			GERÊNCIA FINANCEIRA	GERÊNCIA R HUMANOS	GERÊNCIA COMERCIAL	GERÊNCIA TÉCNICA	GERÊNCIA DE AUTOMAÇÃO	GERÊNCIA DE OPERAÇÃO	GERÊNCIA DE MANUTENÇÃO	CLIENTE	FORNECEDOR	DECO	DEFC	DEMC	DEFO	DEAU	DEME	DETA	DETE	DEDS	DERN	DERL	DEDS	DEAP		
Garantir desempenho satisfatório a população e ao meio ambiente Consolidar posição de empresa ética e socialmente responsável		Índice de processos adm internos julgados procedentes	1	DERH	DEST	VAR 1	VAR 2	VAR N																		
		Horas Extras	2	DECE	DERH	DEST	DEEV	DECO	DEFC	DEMC	DEFO	DEAU	DEME	DETA	DETE	DEDS	DERN	DERL	DEDS	DEAP						
		Horas de Capacitação por Empregado	3	DERH	DEST	VAR 1	VAR 2	VAR N																		
		Índice de Produtividade de Pessoal	4	DECC	DELC	DERH	DEFC	DEMC	DEFO	DETI																
		Índice de desenvolvimento social (do pnqs)	5	DERH	DEST	VAR 1	VAR 2	VAR N																		
		Projetos Sociais e Ambientais	6	DERH	DEST	VAR 1	VAR 2	VAR N																		
		Índice de ocorrências nos órgãos de defesa consumidor	7	DEST	DEEV	DECO	DEFC	DEMC	DEFO	DEME	DETI	DETA	DETE	DEDS	DERN	DERL	DEDS	DEAP								
		Índice de mitigação impactos ambientais (do pnqs)	8	DETA	DETE	AGQ	AMA																			

Figura 18

Das reuniões para discussão dos problemas e propostas para solução dos mesmos, todo e qualquer funcionário poderá colaborar com ideias viáveis a serem aprovadas pela sua Gerência e pelo grupo que discute cada INDICADOR.

Toda ideia viável, aprovada e aplicada contribui na pontuação do funcionário, do Departamento e da Gerência que ele faz parte, na proporção definida pela Figura 19.

As ideias deverão ser formalizadas em folha própria (Figura 20), assinada pelo Funcionário, ou grupo de Funcionários (no máximo três), e encaminhada para seu Chefe de Departamento e para o Gerente da área.

Ao final do ano, cada CLIENTE preencherá a ficha de participação dos FORNECEDORES, (Figura 21) ajudado pelas anotações das “folhas atas”.

A cada ano, já de posse dos dados de quase todo o ano em encerramento, tem em vista as propostas da Administração para o ano seguinte, além dos objetivos de curto, médio e longo prazos, projetos em andamento, Plano Plurianual, etc, a Diretoria define: a) os pesos de cada VISÃO (GLOBAL, SETORIAL E INDIVIDUALIZADA); b) as percentagens de cada uma das PERSPECTIVAS da VISÃO GERAL, da VISÃO SETORIAL e da VISÃO INDIVIDUALIZADA; c) as METAS para a VISÃO GLOBAL e d) as datas das REUNIÕES DE AFERIÇÃO.

Em seguida, os Gerentes reúnem-se para definirem as METAS da VISÃO SETORIAL.

As ideias apresentadas e EFETIVAMENTE APLICADAS terão as seguintes pontuações:  
 Sugestão para o INDICADOR:  
**Funcionário 3 pts, Departamento 1 pts, Gerência 1pt;**  
 Sugestão para o DEPARTAMENTO:  
**Funcionário 2 pts, Departamento 1 pts, Gerência 1pt.**

Figura 19

<b>SUGESTÃO PARA A CESAMA</b>	
<u>DESCRIÇÃO PARA O PROBLEMA PARA O QUAL É A SUGESTÃO:</u>	
<u>DESCRIÇÃO DA SUGESTÃO:</u>	
Data: _____ / _____ / _____	
Ass: _____	
NOME DO FUNCIONÁRIO	
_____ Chefe do Departamento	_____ Gerente da área

Figura 20

CESAMA (MODELO III)				
Avaliação de desempenho entre Equipes que sejam clientes e fornecedores				
ATIVIDADE:	Índice de reclamações atendidas em manutenção de água e esgoto			
ÁREA AVALIADORA:	DECO	(CLIENTE)	Assinatura do CLIENTE	
ÁREA AVALIADA:	DERN	DERS	DERL	DEPARTAMENTO (FORNECEDORES)
	<input type="checkbox"/> 0,5 <input type="checkbox"/> 0,75 <input type="checkbox"/> 1 <small>As opções de cada referência são usadas e a todas os contratos durante o ano</small>			<input type="checkbox"/> sempre <input type="checkbox"/> sempre <input type="checkbox"/> sempre
Cumpra as tarefas integralmente - (Informações completas) Tarefa executada e concluída - (não há necessidade de correções) Realiza a tarefa de modo organizado Nosso desempenho não foi afetado pelo prazo de entrega Facilita a convivência - (atende às nossas solicitações, facilita troca de ideias, etc)				
OBS:				
ESTA FICHA DEVERÁ SER PREENCHIDA POR UMA COMISSÃO DE TRÊS FUNCIONÁRIOS DE CADA ÁREA ANÁLISA O RELACIONAMENTO COM CADA ÁREA ENVOJVIDA, DE MANEIRA CÍCLICA, NO DESEMPENHO DE CADA PERSPECTIVA DENTRO DA "VISÃO SETORIAL".				

Figura 21

Devem lembrar-se que METAS mal definidas acarretam perda de pontuação tanto quando não atingidas, quanto facilmente superadas.

Os Gerentes poderão solicitar uma correção de metas ao ano, com as devidas justificativas quando julgarem que uma mudança nas condições dos fatores que envolvem o cálculo de um INDICADOR, foram afetadas por circunstâncias fora de seus controles ou quando perceberem que uma determinada META, para aquele ano, ficou mal dimensionada.

Assim, os Gerentes passam a ser os responsáveis pelas METAS da VISÃO SETORIAL.

Os Gerentes também são os responsáveis pela supervisão de todo o processo de atuação dos CLIENTES, dos FORNECEDORES, das análises das ideias,

Definidos estes parâmetros básicos, são confirmados os nomes dos CLIENTES de cada INDICADOR. Estes nomes são enviados à APC pelos GERENTES de cada área da CESAMA.

A partir daí a responsabilidade de condução do processo de avaliação de cada INDICADOR, isto é, a marcação de reuniões, cobrança de participação, pontualidade, participação efetiva, séria e responsável, passa a ser do CLIENTE, que acompanhará esta participação nas “FOLHAS ATAS”.

Claro está a participação de cada Chefe de Departamento e, principalmente, de cada Gerente.

Ao final do ano, o CLIENTE, tirando das anotações que fizer nas “folhas atas” (Figuras 13 e 14), preenche a folha da figura 21, FICHA DE AVALIAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DO DEPARTAMENTO, que é a nota que o Departamento receberá por sua representação naquele indicador.

Esta ficha é uma das quatro notas da PERSPECTIVA DA INTERAÇÃO DO DEPARTAMENTO.

As outras três notas saem dos pontos apurados pelas ideias dadas pelos Funcionários, como definidas pela figura 19.

A apuração desta PERSPECTIVA é feita pela APC em pasta de Excel de nome **“Apuração de Metas e Resultados – Planejamento Estratégico”**.

Para que esta apuração se dê corretamente, é necessário que cada Gerente, depois de aprovar ideias internas para um determinado Departamento ou ideias para o INDICADOR, encaminhe uma cópia da mesma, que pode ser por meio eletrônico ou físico, para a APC.

As apurações das PERSPECTIVA DO INDIVÍDUO e da PERSPECTIVA DA CHEFIA são feitas pelo DERH e os resultados enviados à APC para compor o resultado geral. A apuração da PERSPECTIVA DA EQUIPE é feita em cada área e encaminhado o resultado para a APC.

A apuração das VISÕES GLOBAL e SETORIAL são feitas segundo os critérios já mostrados nas “figuras 09 e 10”, na APC.

Para compor o valor da pontuação geral para a Participação nos Lucros da Empresa que cada Funcionário receberá, teremos, finalmente, as seguintes parcelas:

- 1- Nota ponderada dos INDICADORES em cada PERSPECTIVA da VISÃO GLOBAL;
- 2- Nota ponderada dos INDICADORES em cada PERSPECTIVA da VISÃO SETORIAL;

- 3- Nota ponderada da PERSPECTIVA DO INDIVÍDUO;
- 4- Nota ponderada da PERSPECTIVA DA CHEFIA;
- 5- Nota ponderada da PERSPECTIVA DA EQUIPE;
- 6- Nota ponderada da PERSPECTIVA DA INTEGRAÇÃO DA EQUIPE;

A composição de todas essas notas gerará um valor diferenciado para cada Funcionário que retratará a sua maior ou menor participação do desenvolvimento, desempenho, esforço para melhoria e nos atingimentos dos OBJETIVOS da CESAMA.

Este, na realidade é o valor da pontuação final de cada Funcionário na Participação de Distribuição dos Lucros da CESAMA.

Esta pontuação é aplicada ao valor calculado pela Contabilidade como sendo aquela parte distribuível do lucro.

Todavia, para valorizar a participação positiva dos Funcionários, existirá uma outra parcela, distribuída somente entre aqueles que participarem contribuindo com ideias aprovadas e aproveitadas, é o que recebe o nome de PRÊMIO.

Esta parcela aparecerá na apuração das VISÕES GLOBAL e SETORIAL, como abaixo demonstraremos e será distribuída pelo critério, também, abaixo demonstrado.

A apuração destas duas VISÕES gerará uma perda de valor porque não existe empresa perfeita e as metas não são todas atingidas ao final do ano.

Esta perda aparece quando não se atinge as METAS de um ou de vários INDICADORES.

Claro que, quanto mais bem elaboradas as METAS, esta perda tende a diminuir e gerar uma distribuição mais igualitária para todos. Contudo, principalmente em cenários difíceis, conjunturas adversas, situações anômalas, poderá ocorrer um erro um pouco maior no atingimento das metas.

Dentro desta realidade, a participação efetiva, motivada, se torna ainda mais importante e aqueles que assim agirem merecem uma recompensa ainda maior por esta dedicação.

Então, resumindo: o valor gerado para este novo rateio e o seu critério de distribuição estão abaixo demonstrados.

### Origem do recurso

VISÃO GLOBAL	MÁXIMO	MÍNIMO
	40	34
VISÃO SETORIAL	35	28
<b>TOTAIS</b>	<b>75</b>	<b>62</b>
percentual atingido	P	75 < P > 62
valor a redistribuir	D = (75 - P) * LLA	

### Critério de distribuição

VALOR ESTIMADO DA DISTRIBUIÇÃO DE LUCROS	R\$ 473.280,00
PERCENTUAL MÁXIMO REFERENTE A VISÃO GLOBAL E SETORIAL	75,00%
PERCENTUAL DE META GLOBAL E SETORIAL ATINGIDA	17,93%
PERCENTUAL DO PRÊMIO	11,25%
VALOR TOTAL DO PRÊMIO	R\$ 53.244,00

FAIXA DE DIVISÃO DE PRÊMIO POR NÚMERO DE IDEALIZADORES	
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	PERCENTUAL
Até 1 Funcionário(s)	1%
De 2 a 3 Funcionário(s)	3%
De 4 a 5 Funcionário(s)	5%
De 6 a 10 Funcionário(s)	10%
De 11 a 15 Funcionário(s)	15%
De 16 a 20 Funcionário(s)	20%
De 21 a 30 Funcionário(s)	30%
Maior que 30 Funcionário(s)	100%

## RESULTADOS

Esta proposta foi apresentada para todos os funcionários da CESAMA.

O que se percebeu, como resultado até agora, uma vez que o processo foi iniciado este ano, é que a maioria absoluta dos funcionários da empresa entenderam e compraram a ideia; perceberam que ela pode ser de muito utilidade para todos e como um instrumento de justiça.

Foi ventilada a hipótese, por eles mesmos, que este instrumento pode servir de critério para a promoção quando esta se dá por merecimento.

As primeiras reuniões entre GERENTES e FORNECEDORES já se iniciaram e já ficou notório a excelente oportunidade para que todos troquem ideias, exponham dificuldades e recebam informações entre colegas que atuam em funções, áreas distintas e não conheciam a realidade dos outros, além de, através do conhecimento desta realidade, proporem soluções para muitos problemas que dependiam de acordos, ajustes, deixando os problemas mais complexos e que dependem da ação da direção para serem atacados em conjunto com esta.

## CONCLUSÃO

Todo o trabalho acima faz parte de um plano para proporcionar à CESAMA um novo modelo de gestão.

A ideia é caminhar para a implantação de processo de GOVERNANÇA CORPORATIVA onde todas as decisões, ações, planos, controles, medições estejam inter-relacionados e proporcionem uma sinergia na vida da CESAMA.

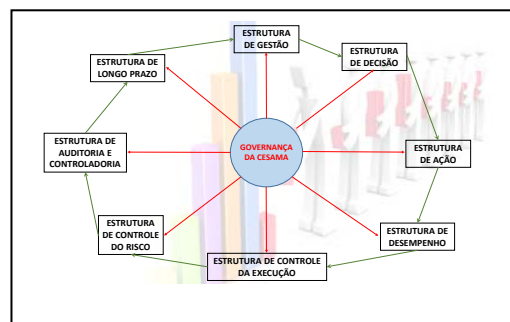
Optou-se para começar pelo processo acima descrito por se entender que o mesmo proporcionaria um maior envolvimento, motivação e até por conter um aspecto lúdico que poderia criar um clima favorável à implantação de todo o processo maior de GOVERNANÇA.

Outro aspecto é que através deste processo e sua possível capacidade de envolvimento dos funcionários, que até então não estavam acostumados com uma participação mais efetiva, organizada e transparente, a conscientização para uma estrutura mais ampla ficaria mais viável, compreensível e aceitável.

Depois de assimilado este processo, durante o primeiro ano, este modelo mais completo e, também, mais complexo, seria bem mais facilmente incorporado ao dia a dia da empresa.

O processo aqui citado é o que está representado no esquema abaixo:

Nesta estrutura mais ampla, acima esquematizada, o Planejamento Estratégico representa a **ESTRUTURA DE DESEMPENHO** e entendeu-se que, com esta “ESTRUTURA” implantada, entendida e com a motivação e a participação e conscientização que a mesma pode gerar, a implantação da **GOVERNANÇA** ficaria muito mais fácil.



Os tempos exigem a modernização das empresas como um todo.

As que atuam na área do saneamento não fogem à regra.

As empresas municipais não podem ficar fora deste processo sob pena de ficarem muito defasadas em relação à conjunto que se mostra.

É imprescindível que os métodos de gestão, controle, participação, conscientização, produtividade sejam aprimorados através da participação do maior número possível de funcionários para que o esforço de aprimoramento da ação não fique somente nos níveis de diretoria, gerência ou chefias. Todos precisam se sentir responsáveis pelo desempenho, influentes nos resultados, reconhecidos.

Todos desejam isso.

A população está cada vez mais exigente quanto aos serviços que recebe neste setor.

Quando a empresa cria métodos para que isso aconteça, existe a possibilidade da melhora do desempenho da mesma.

Entendeu-se que a maneira mais eficaz para que isso acontecesse era a implantação do processo acima descrito, baseando-se nas teorias e experiências de outras empresas de vários setores que já implementaram métodos de envolvimento de funcionários com relativo sucesso, para que pudesse proporcionar um “upgrade” no processo de gestão da CESAMA e que a colocasse num rumo de busca de busca de uma maior produtividade consciente e eficiência de seus métodos, ações e processos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação: balanced scorecard.

Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MOREIRA, Marco Antônio; Teorias de Aprendizagens, EPU, São Paulo, 1995.

SILVA, Magda. Avaliação de desempenho: uma poderosa ferramenta de gestão dos recursos humanos nas organizações. In: MANSSOUR, Ana et al. Tendências em recursos humanos. Porto Alegre: Multimpresos, 2001.

REIS, Germano. Avaliação 360 graus. São Paulo: Atlas, 2000.

MARAFON, Alysso Diego; Avaliação de Desempenho da Gestão de P&D. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina.

BRANDÃO, Hugo Pena; ZIMMER, Marco Vinício; PEREIRA, Carolina Guarçoni; MARQUES, Fernanda; COSTA, Helder Viana; CARBONE, Pedro Paulo Carbone; ALMADA, Valéria Ferreira de; Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, obalanced scorecard e a avaliação 360 graus; Revista de Administração Pública –FGV – set/out/2008.

AMAZONAS, Bruno de Andrade Costa; GUIMARÃES FILHO, Emir Machado; DE ALMEIDA, Fabiana Silva; Jorge Bezerra; MENEZES, Lidiane de Gusmão; AREM, Lucas Silveira; DOS SANTOS, Obderan Bispo; NASCIMENTO, Wadson Dihego Soares; GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL, UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE, CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO, 2008.