



MINISTÉRIO DE  
MINAS E ENERGIA



# **SDP N° 01/2016**

## **P7.Sistema de Relatórios, de *Dashboards* Operacionais e de *Scorecards* Estratégicos (Painel de Gestão/Indicadores)**

**Desenvolvimento e Implantação do Planejamento Estratégico  
Institucional MME**



SCN Quadra 05, Bloco A, Torre Norte, Salas 429 a 431, Brasília Shopping  
Asa Norte, Brasília – DF CEP: 70715-900 +55 61 3327-0047

Brasília, julho de 2017



# Sumário

SUMÁRIO .....	3
LISTA DE FIGURAS .....	4
GLOSSÁRIO .....	5
APRESENTAÇÃO .....	6
CAPÍTULO I: <i>DASHBOARDS E SCORECARDS</i> .....	7
1. Introdução .....	7
1.1 Base teórica .....	7
2. Estratégia de execução .....	11
3. Resultados .....	21
3.1 Dashboard SPOA .....	21
3.2 Dashboard AEGE .....	22
3.3 Dashboard SEE .....	22
3.4 Dashboard SPG .....	23
3.5 Dashboard SPE .....	23
3.6 Dashboard SGM .....	24
3.7 Dashboard Projetos Estratégicos .....	24
CAPÍTULO II: SALA DE MONITORAMENTO .....	25
1. Introdução .....	25
1.1 Base teórica .....	25
2. Estratégia de execução .....	26
3. Resultados .....	30
BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES .....	31

# Lista de figuras

FIGURA 1 – MODELO MEG DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE.....	9
FIGURA 2 – DASHBOARD POR ÁREA .....	11
FIGURA 3 – DASHBOARD POR ÁREA .....	11
FIGURA 4 – DASHBOARD – DESCRIÇÃO E ÁREA.....	12
FIGURA 5 – DASHBOARD – CONFIGURAÇÃO DE TAMANHO.....	12
FIGURA 6 – DASHBOARD – INSERÇÃO DE IMAGEM DE FUNDO .....	13
FIGURA 7 – DASHBOARD – INSERÇÃO DE OBJETIVO .....	13
FIGURA 8 – DASHBOARD – INSERÇÃO DE ITEM.....	13
FIGURA 9 – DASHBOARD – USO DE “CAMPO” DE ITEM – PARTE 1 .....	14
FIGURA 10 – DASHBOARD – USO DE “CAMPO” DE ITEM – PARTE 2 .....	14
FIGURA 11 – DASHBOARD – OBSERVAÇÃO DO INDICADOR .....	15
FIGURA 12 – DASHBOARD – USO DE “CAMPO” DE ITEM – PARTE 2 .....	15
FIGURA 13 – DASHBOARD – INSERÇÃO DE GRÁFICO.....	15
FIGURA 14 – DASHBOARD – INSERÇÃO DE GRÁFICO DE DESVIO .....	16
FIGURA 15 – DASHBOARD – INSERÇÃO DE GRÁFICO COMPARATIVO.....	16
FIGURA 16 – DASHBOARD – CRIAÇÃO DE GRÁFICO COMPARATIVO.....	16
FIGURA 17 – DASHBOARD – SELEÇÃO DE ITENS DE COMPARAÇÃO .....	17
FIGURA 18 – DASHBOARD – GRÁFICOS COMPARATIVOS .....	17
FIGURA 19 – DASHBOARD – INSERÇÃO DE PROJETO .....	17
FIGURA 20 – DASHBOARD – INSERÇÃO DE AÇÃO.....	18
FIGURA 21 – DASHBOARD – INSERÇÃO DE GRÁFICO “PIZZA” .....	18
FIGURA 22 – DASHBOARD – INSERÇÃO DE ANÁLISE DE GESTÃO.....	18
FIGURA 23 – DASHBOARD – INSERÇÃO DE STATUS REPORT .....	19
FIGURA 24 – DASHBOARD – INSERÇÃO DE TEXTO .....	19
FIGURA 25 – DASHBOARD – INSERÇÃO DE RETÂNGULOS E CÍRCULOS .....	19
FIGURA 26 – DASHBOARD – INSERÇÃO DE IMAGENS.....	19
FIGURA 27 – DASHBOARD – INSERÇÃO DE ANEXOS.....	20
FIGURA 28 – DASHBOARD – INSERÇÃO DE LINKS .....	20
FIGURA 29 – DASHBOARD – INSERÇÃO DE FAVORITOS.....	20
FIGURA 30 – DASHBOARD – CÓPIA DE ITENS .....	20
FIGURA 31 – DASHBOARD SPOA .....	21
FIGURA 32 – DASHBOARD AEGE .....	22
FIGURA 33 – DASHBOARD SEE .....	22
FIGURA 34 – DASHBOARD SPG .....	23
FIGURA 35 – DASHBOARD SPE.....	23
FIGURA 36 – DASHBOARD SGM.....	24
FIGURA 37 – DASHBOARD PROJETOS ESTRATÉGICOS .....	24
FIGURA 38 – PAINEL DE INSERÇÃO DE NOVA APRESENTAÇÃO PARA O GESTÃO À VISTA .....	27
FIGURA 39 – ESCOLHA DO TIPO DE TELA NO GESTÃO À VISTA.....	28
FIGURA 40 – FILTRO “CONDIÇÃO” NO GESTÃO À VISTA.....	28
FIGURA 41 – MENU POP-UP .....	29
FIGURA 42 – EXEMPLO DE RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO .....	30

# Glossário

O presente glossário não será apresentado em ordem alfabética, mas sim considerada a ordem cronológica de aplicação em relação ao projeto e aderência temática.

- **DASHBOARD:** O termo em inglês *Dashboard*, ou Painel de Bordo em português, passou a ser comumente usado no idioma português para designar um conjunto de gráficos e ferramentas de monitoramento apresentados de maneira integrada para ser utilizado para monitorar e controlar o desempenho corporativo;
- **PDCA:** O ciclo PDCA (planejamento, execução, verificação dos resultados e ações corretivas), também conhecido como ciclo de Shewhart (quem o desenvolveu) ou ciclo de Deming (quem o efetivamente aplicou) é uma metodologia utilizada por organizações que buscam por desenvolvimento de processos e prezam pela melhoria contínua. O ciclo do PDCA é composto pelos seguintes passos: planejamento (*Plan*), execução (*Do*), a verificação ou mensuração (*Check*) e ação corretiva (*Act*);
- **MÉTODO BALANCED SCORECARD (BSC):** Metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da *Harvard Business School* (HBS) Robert Kaplan e David Norton, em 1992;
- **MEG:** Modelo de Excelência em Gestão, da Fundação Nacional para a Qualidade, que se propõe a estimular e apoiar as organizações brasileiras no desenvolvimento e na evolução de sua gestão para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade e outras partes interessadas. O MEG é um modelo de referência e aprendizado que serve para todo tipo e porte de empresa. Suas principais características são: (1) é um modelo sistêmico - possui um conceito de aprendizado e melhoria contínua, pois seu funcionamento é inspirado no ciclo do PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*); (2) não é prescritivo - considerado um modelo de referência e aprendizado, no qual não existe prescrição na sua implementação de práticas de gestão. O modelo levanta questionamentos, permitindo um exercício de reflexão sobre a gestão e a adequação de suas práticas aos conceitos de uma empresa classe mundial; (3) adaptável a todo tipo de organização - permite às organizações adequar suas práticas de gestão aos conceitos de uma empresa classe mundial, respeitando a cultura existente. O modelo tem como foco o estímulo à organização para obtenção de respostas, por meio de práticas de gestão, sempre com vistas à geração de resultados que a tornem mais competitiva;
- **RAE:** Sigla usada para Reunião de Avaliação da Estratégia, que consiste na reunião para a deliberação sobre assuntos relacionados à Gestão Estratégica de uma instituição. Recomenda-se sua realização em periodicidade trimestral, com comitê específico para esta deliberação;
- **RAO:** Sigla usada para Reunião de Avaliação Operacional, que consiste na reunião para a coleta de informações em cada um dos setores de uma instituição para posterior preparação das Reuniões de Avaliação da Estratégia. Da mesma forma que as RAEs, recomenda-se sua realização em periodicidade trimestral, com as lideranças de cada um dos setores responsáveis;

# Apresentação

O presente produto do projeto de gestão estratégica do Ministério de Minas e Energia corresponde ao “P7. Sistema de Relatórios, de *Dashboards* Operacionais e de *Scorecards* Estratégicos (Painel de Gestão/Indicadores)”. Trata-se da criação de ferramentas de monitoramento e controle do planejamento estratégico, tanto no nível operacional quanto no nível estratégico, por meio de *Dashboards* temáticos e painéis de gestão à vista automáticos que compõem uma sala de monitoramento.

Para melhor compreensão, o documento será dividido em capítulos que relatam os produtos gerados da forma e lógica na qual foram definidos no plano de trabalho, são os capítulos:

- **Capítulo I** – *Dashboards* e *Scorecards*; e
- **Capítulo II** – Sala de Monitoramento;

Cada capítulo integra uma parte importante do trabalho e relata como se deu a execução da etapa e suas conclusões, além de destacar aspectos metodológicos pertinentes aos produtos gerados. A estrutura dos capítulos é a seguinte:

- Introdução;
- Estratégia de execução; e
- Resultados.



# Capítulo I: *Dashboards e scorecards*

## 1. Introdução

O objetivo do presente capítulo foi capacitar e criar *Dashboards* e *Scorecards* que facilitassem o monitoramento e controle da execução da estratégia, por meio dos indicadores, das metas e dos projetos estabelecidos para o Ministério de Minas e Energia (MME). Foram definidos os *dashboards* para monitoramento, além de treinamento de como criar os *dashboards* no software Gestão Estratégica da Stratec, com o intuito de dar autonomia aos servidores do MME para a criação e modificação dos *dashboards* de acordo com sua necessidade.

### 1.1 Base teórica

O ciclo PDCA (planejamento, execução, verificação dos resultados e ações corretivas), também conhecido como ciclo de Shewhart (quem o desenvolveu) ou ciclo de Deming (quem o efetivamente aplicou) é uma metodologia utilizada por organizações que buscam por desenvolvimento de processos e prezam pela melhoria contínua. Trata-se de um método muito utilizado por empresas para o planejamento e realização de ações e melhorias de processos. Além das realizações previstas, esse método traz como resultado indireto a criação de conhecimento, pois ao completar todo o seu ciclo, se passa por todas as etapas da espiral do conhecimento.

O ciclo do PDCA é composto pelos seguintes passos: planejamento (*Plan*), execução (*Do*), a verificação ou mensuração (*Check*) e ação corretiva (*Act*). Com esses passos fica mais fácil a tomada de decisão, garantindo o alcance das metas. É sabido que para ter uma gestão estratégica de sucesso é preciso estar de olho em fatores críticos que podem alavancar ou atrapalhar a gestão. Isto significa que tão importante quanto formular uma boa estratégia é realizar sua gestão de modo a medir o desempenho, verificar a implantação, corrigir rumos e aprender com os resultados alcançados.

No ambiente atual de competitividade e exigência da excelência empresarial, os gestores possuem o grande desafio de manter as informações estratégicas da empresa atualizadas e de fácil acesso, para garantir assertividade e rapidez na tomada de decisões. Nesse contexto, além do ciclo do PDCA, uma metodologia de gestão se faz necessária para auxiliar a tarefa dos gestores.

O **BSC - *Balanced Scorecard*** é uma metodologia de gestão muito utilizada, criada pelos professores da *Harvard Business School*, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Desde sua criação, essa metodologia de gestão tem sido amplamente utilizada em corporações do mundo todo, baseando-se em um modelo de avaliação empresarial que desenvolve a gestão estratégica como um todo na organização.

O BSC abrange desde a visão da empresa, a partir da qual são criados os fatores críticos de sucesso, indicadores de desempenho, a definição de metas e a mensuração de resultados nas áreas principais da organização, fornecendo ao gestor uma visão ampla de seu negócio e possibilitando à empresa definir quais caminhos deve percorrer para implementar a estratégia.

Essa é uma metodologia que visa medir e gerenciar a performance da companhia baseada em quatro perspectivas: financeira, clientes (externos e internos), processos e crescimento organizacional. Em cada uma dessas perspectivas são definidos os objetivos da organização, indicadores de desempenho, metas e ações, unindo todo o planejamento em torno de um objetivo global.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 25), o *Balanced Scorecard* traduz o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, também, entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

Tendo em vista que a gestão estratégica é um processo importante e definidor na vida de uma organização que quer se diferenciar, é importante considerar também que existem várias questões em uma organização que dificultam a sua implementação. Muitas dessas dificuldades estão diretamente ligadas aos fatores culturais de uma organização, que muitas vezes não são notados pelos líderes, ou não são levados em consideração o suficiente na hora da implementação da estratégia. Não é apenas a criação da estratégia que quer dizer que ela será realizada, existe uma série de ações que se fazem necessárias para tirar a estratégia do papel.

Quando se fala em implementar gestão estratégica em uma organização, consequentemente está se falando também de mudança cultural na empresa ou órgão público. Se esse ponto não é levado em consideração e se não é bem planejado, a estratégia, que deveria ser o novo foco, passa a ser apenas uma maneira mais “colorida” de realizar as atividades. Para que a gestão estratégica faça diferença na empresa é preciso estar aberto a mudanças estruturais e se preparar para que elas sejam parte da nova cultura organizacional.

O não entendimento do que deve ser feito, por exemplo, está conectado à como se dá a comunicação dentro da organização, o uso da linguagem, os canais, etc. A resistência à mudança também está ligada à cultura e ao comportamento de um grupo na organização.

Dessa forma, a governança corporativa (modelo de gestão) busca garantir o equilíbrio das organizações a longo prazo. Trata da regulamentação da estrutura administrativa por meio do estabelecimento dos direitos e deveres das partes interessadas e da dinâmica e organização dos poderes. Segundo Arnold Wald, a governança corporativa “significa o estabelecimento do Estado de Direito na sociedade anônima”, pois assegura a prevalência do interesse social sobre os eventuais interesses particulares.

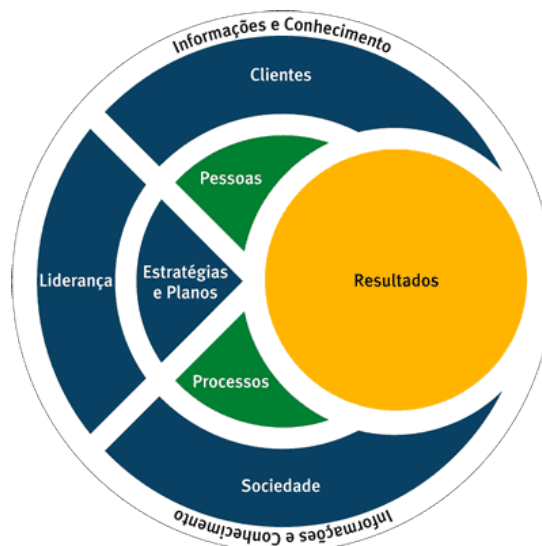
Em outras palavras, a governança corporativa estabelece o sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas. Assegura equidade, transparência, responsabilidade e prestação de contas acerca da efetividade da atuação institucional – de seus resultados (*accountability*) e obediência às leis do país (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC). Relaciona-se aos mecanismos de gestão e, particularmente, à maneira pela qual aqueles que controlam a gestão do dia-a-dia são responsabilizados por seu desempenho.

A boa Governança implica na existência de um modelo de gestão definido, o qual deve ser explícito e claro para todos. O objetivo do modelo de gestão é estabelecer mecanismos que possibilitem, por meio de estruturas claras definidas, a integração entre estratégia, pessoas, processos, projetos e sistemas. Ainda, envolve a definição de regras para assegurar, por meio de mecanismos internos e externos, que as decisões institucionais sejam tomadas em conformidade com os interesses das partes interessadas (*stakeholders*).

Se refere a um sistema pelo qual a informação e o conhecimento, a partir do modelo de gestão, possam ser incorporados pela organização com vistas ao cumprimento de suas diretrizes fundamentais – no caso do MME, representadas pela missão, pela visão e pelos valores.

Movimentos de melhoria são constantes nas propostas dos modelos de gestão. A Fundação Nacional de Qualidade (FNQ), por exemplo, aponta para modelos de referência que permitem avaliar o grau de maturidade da organização em seus processos de gestão. Baseado em 13 (treze) fundamentos e 08 (oito) critérios, o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) possibilita referências de base para que organizações evoluam em seus modelos, com vistas a uma melhor gestão (vide figura 1).





**Figura 1** – Modelo MEG da Fundação Nacional da Qualidade

Entre os componentes centrais de um modelo de gestão devem ser considerados:

- **Pessoas:** conhecimentos; habilidades e atitudes (competências); crenças e influências (aspectos culturais); e motivação e comprometimento (engajamento);
- **Processos e projetos:** iniciativas estratégicas, ou seja, aquilo que as pessoas precisam fazer para realizar os planos e, conseqüentemente, contribuir para o alcance da estratégia;
- **Estratégia e planos:** diretrizes e caminhos a serem seguidos, operacionalizados por processos e projetos realizados por pessoas, a partir de arquiteturas organizacionais definidas (hierarquias, estatutos, regimentos, normas, regras e correlatos);
- **Partes envolvidas:** interações internas, representadas por clientes internos (como áreas interdependentes entre si), e externas, representadas pelo governo federal, órgãos vinculados, pela sociedade, entre outros;
- **Resultados:** alvos claros do que precisa ser alcançado para o período definido da formulação estratégica (planejamento), em termos de resultados institucionais (indicadores e metas do MME, espelhados no *dashboard*<sup>1</sup> corporativo) e desdobramentos (indicadores e metas das Secretarias e das Unidades, a serem definidos nos espelhados nos *dashboards* setoriais).

O objetivo global da Governança Corporativa é gerar valor para o negócio, o que pode ser conseguido com muito mais eficácia se houver o suporte adequado, isto é, a presença da tecnologia certa. Isso porque, a geração de valor para uma empresa vem de diversas frentes, como a produtividade dos funcionários, a diferenciação de produtos e serviços no que tange à concorrência, na agilidade da tomada de decisão, na capacidade de redução de custos para elevar a competitividade, entre outras.

Em todas essas frentes vemos a aplicação direta da Tecnologia da Informação. Processos automatizados levam à maior produtividade; pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços estão diretamente atrelados ao uso de tecnologias; a agilidade de resposta às demandas do mercado provém de um sistema de gestão que concentre todas as informações do negócio; e a redução de custos está vinculada à efetividade dos processos.

Para que a empresa tenha êxito na Governança Corporativa é preciso que todos tenham um entendimento compartilhado sobre quais são os objetivos organizacionais a curto, médio e longo prazo e trabalhem em conjunto para conquistá-los.

<sup>1</sup> *Dashboard* – painel de bordo com indicadores, a ser implantado por meio da ferramenta automatizada de gestão prevista no Termo de Referência (TR) do presente projeto.

Uma das dificuldades de desenvolver um olhar sistêmico sobre os negócios é o uso de ferramentas isoladas de gestão, cada qual oferecendo um pedaço das informações de que você precisa. Um *dashboard* de controle concentra todas as informações gerenciais em um único lugar, facilitando o acesso a uma grande quantidade de dados para que você analise todas as nuances do seu mercado e do seu empreendimento.

Mais do que reunir um monte de informações, os painéis de controle permitem que você identifique comportamentos e tendências no seu ambiente empresarial. Com essa visão ampliada do negócio, fica mais fácil tomar decisões e otimizar processos, bem como aumentar a produtividade da companhia. As informações mais importantes para o andamento do negócio são dispostas por meio de gráficos e mapas, facilitando a visualização e interpretação dos dados.

Por meio dos *dashboards*, é possível fazer previsões e mensurar tendências possibilitando que a equipe diretiva tome decisões assertivas no tempo certo. Informações críticas como queda de vendas, lentidão na entrega, grau de satisfação dos clientes viram insights para antecipar problemas que possam ser reparados rapidamente.

Conforme exposto acima, o *Scorecard* definido pelo MME segue o modelo conceitual *Balanced Scorecard*. Os *Dashboards* criados visam explicitar os Resultados, conforme o definido pelo modelo MEG. A etapa de monitoramento, da qual a criação de *Dashboards* e *Scorecards* faz parte, integra a etapa C do PDCA, isso é, a verificação de resultados.

## 2. Estratégia de execução

Para a elaboração dos *dashboards*, foi feito treinamento com a equipe da Assessoria Especial de Gestão Estratégica - AEGE para construção de *dashboards* de modo que essa equipe tivesse autonomia para fazer manutenções futuras no sistema. A AEGE definiu os *dashboards* desejados, com o conteúdo de cada um. A criação dos *dashboards* foi feita pela equipe da Stratec com acompanhamento da equipe da AEGE. O conteúdo do repasse de conhecimento para a equipe da AEGE está resumido abaixo.

- Primeiro passo: Menu lateral, Cadastro >> *Dashboard* por área:

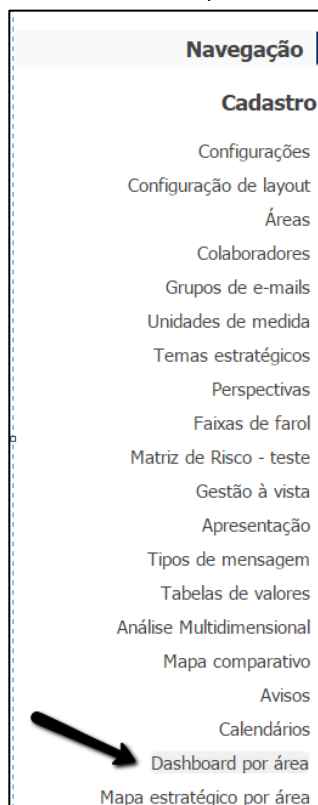


Figura 2 – *Dashboard* por área

- Segundo passo: Clicar em Inserir

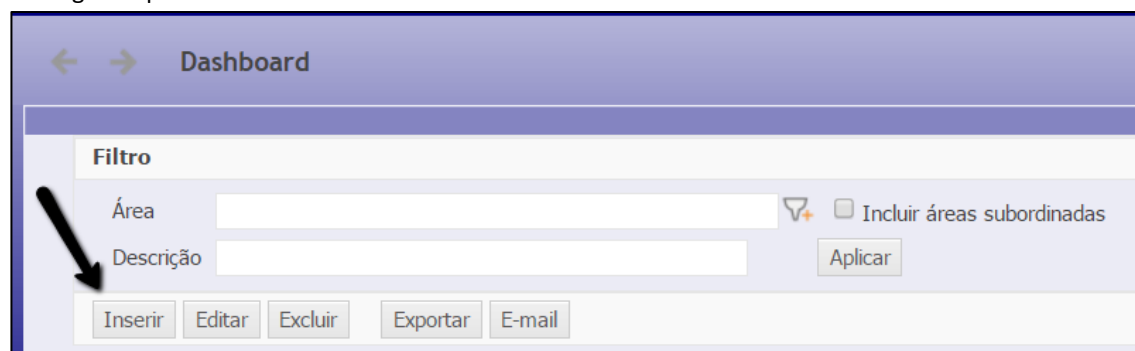


Figura 3 – *Dashboard* por área

- Terceiro passo: Os campos “Descrição e Área” são campos obrigatórios de preenchimento.

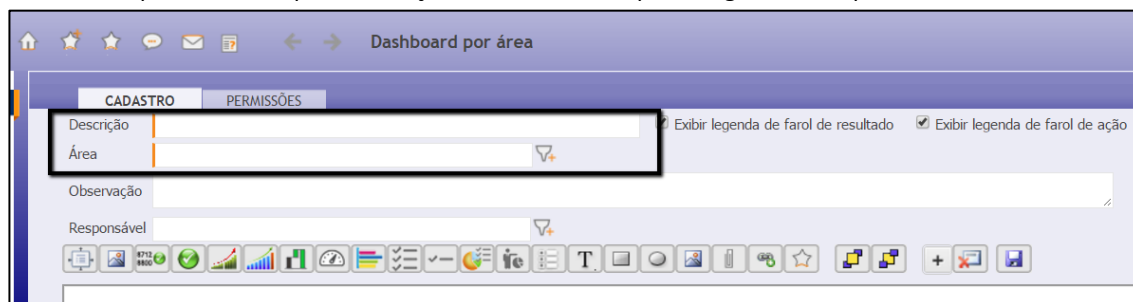


Figura 4 – Dashboard – Descrição e área

- Após as informações inseridas, usar os ícones para montar o *dashboard*. Configurar o tamanho do Dashboard:

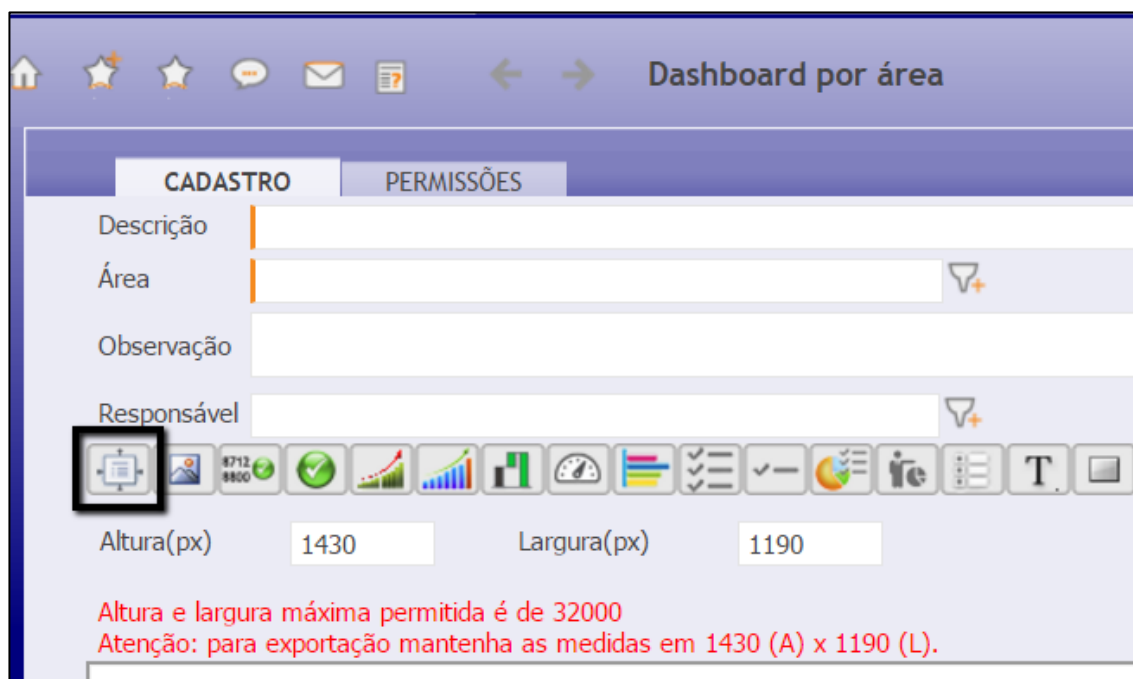
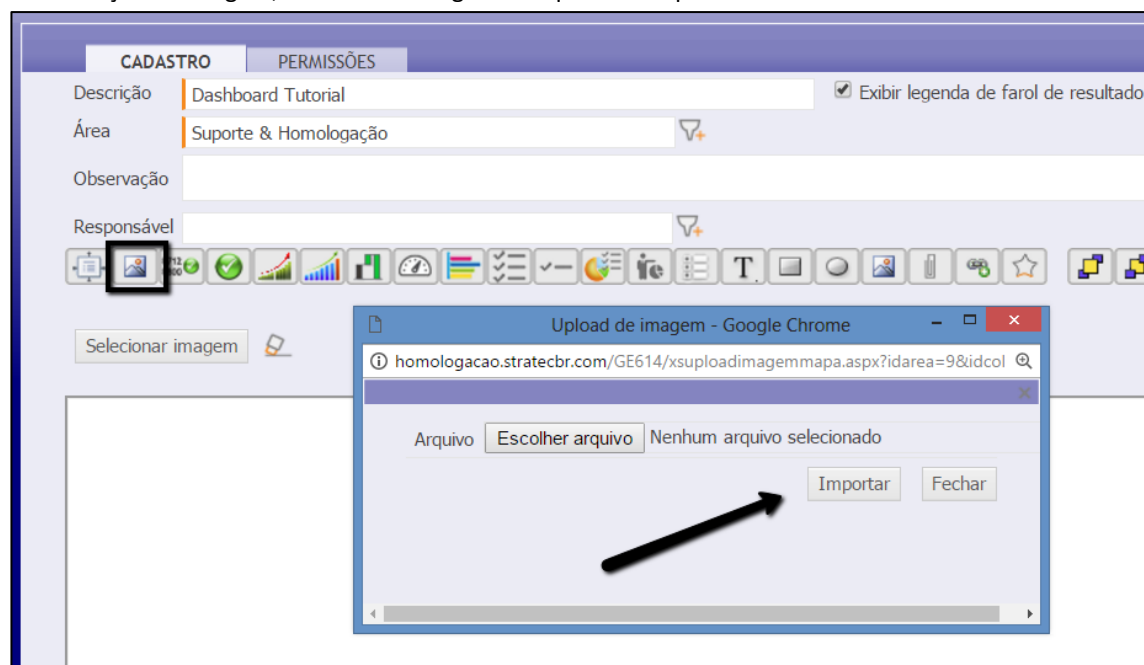


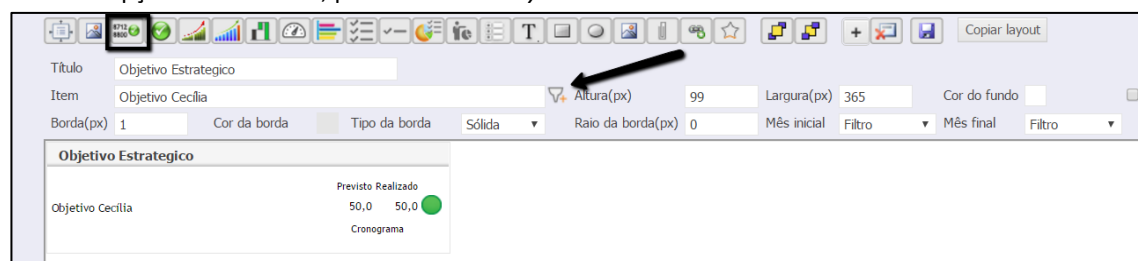
Figura 5 – Dashboard – Configuração de tamanho

- Inserir uma imagem de fundo: Após clicar no ícone, clicar em “Selecionar imagem”, abrirá um *pop-up* para a seleção da imagem, selecione a imagem e clique em “Importar”.



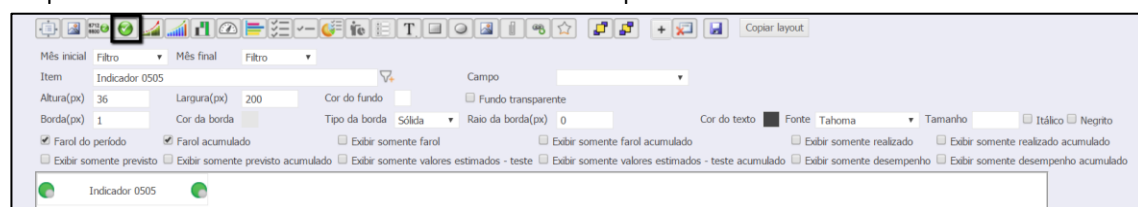
**Figura 6 – Dashboard – Inserção de imagem de fundo**

- Inserir Objetivo: Inserindo o nome do item ou clicando no filtro (seta), será inserido o item. OBS: Opções de tamanho, periodicidade e *layouts* da borda.



**Figura 7 – Dashboard – Inserção de objetivo**

- Inserir Item: Ao inserir um item no *dashboard*, há muitas opções para a exibição do item, algumas delas podendo ser marcadas e outras selecionando o “Campo” do item.



**Figura 8 – Dashboard – Inserção de item**

- Exemplo de como usar o “Campo” do item:

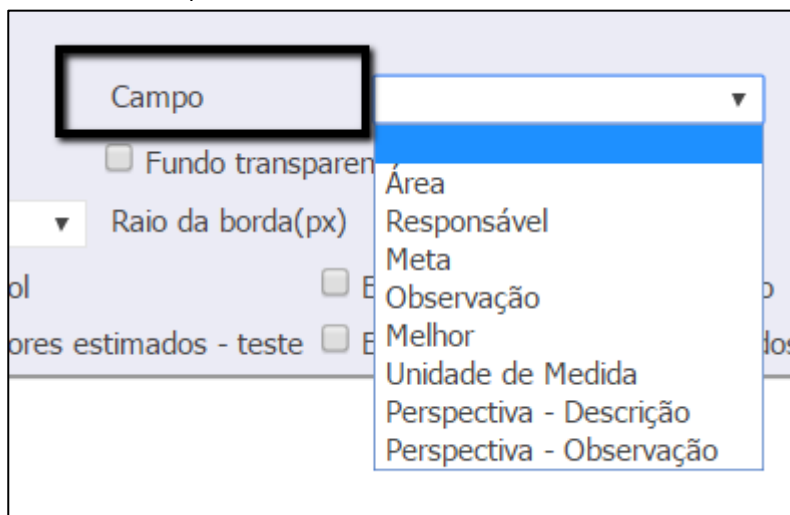


Figura 9 – Dashboard – Uso de “campo” de item – Parte 1

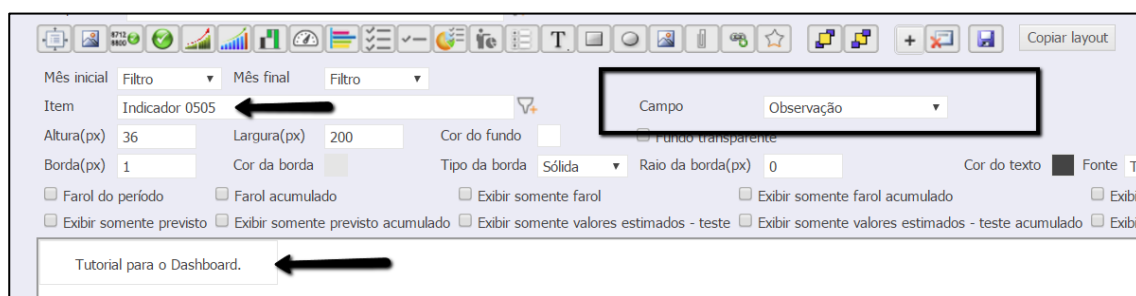


Figura 10 – Dashboard – Uso de “campo” de item – Parte 2



- Aparecerá no *dashboard* o campo “Observação indicador” que está no detalhamento do item.

Indicador 0505

IDENTIFICAÇÃO VALORES DE REFERÊNCIA FÓRMULAS ITENS DE VERIFICAÇÃO GEOREFERÊNCIA RECURSOS PERMISSÕES CO-C

CONFIGURAÇÃO

● INDICADOR ● PARÂMETRO ● OBJETIVO ESTRATÉGICO

● GLOBAL ● TEMPLATE INDIVIDUAL ● NORMAL

Nome indicador: Indicador 0505

Área: Presidência - Ana

Responsável: Ana

Digitador: Ana Carolina

Perspectiva: [dropdown]

Periodicidade: Diária

Unid. de medida: Percentual executado Casas decimais: 3

Cód. importação: 0505

Classe/origem: [dropdown]

Status: Ativo

Tema estratégico: ☐ teste ☐ Aprendizado e Crescimento ☐ Financeiro

Meta: [text area]

Origem: [dropdown]

Observação indicador: Tutorial para o Dashboard.

Campo Customizado Texto

Campo Customizado Decimal

Campo Customizado Inteiro

Figura 11 – Dashboard – Observação do indicador

- Inserindo Parâmetro:

Item: Parâmetro 8592

Altura(px): 36 Largura(px): 200 Cor do fundo: [dropdown] ☐ Fundo transparente

Borda(px): 1 Cor da borda: [dropdown] Tipo da borda: Sólida Raio da borda(px): 0 Cor do texto: [dropdown] Fonte: Tahoma Tamanho: [dropdown] ☐ Itálico ☐ Negrito

Parâmetro 8592

Figura 12 – Dashboard – Uso de “campo” de item – Parte 2

- Inserindo Gráfico: O gráfico mostrará o resultado dos valores do item selecionado. Obs.: Existem muitas opções para a exibição de gráficos; devem ser selecionadas clicando apenas nas opções desejadas.

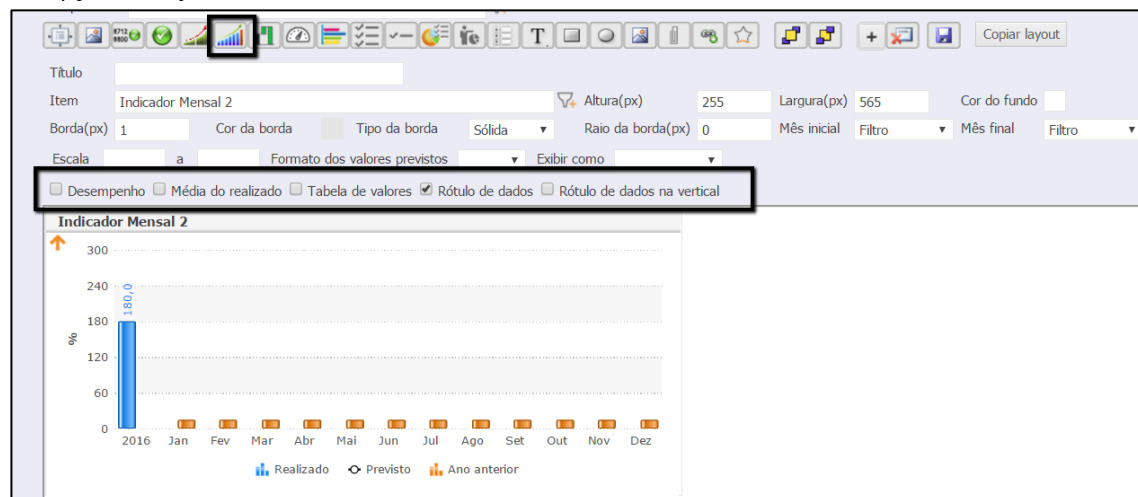


Figura 13 – Dashboard – Inserção de gráfico

- Inserir gráfico de desvio:

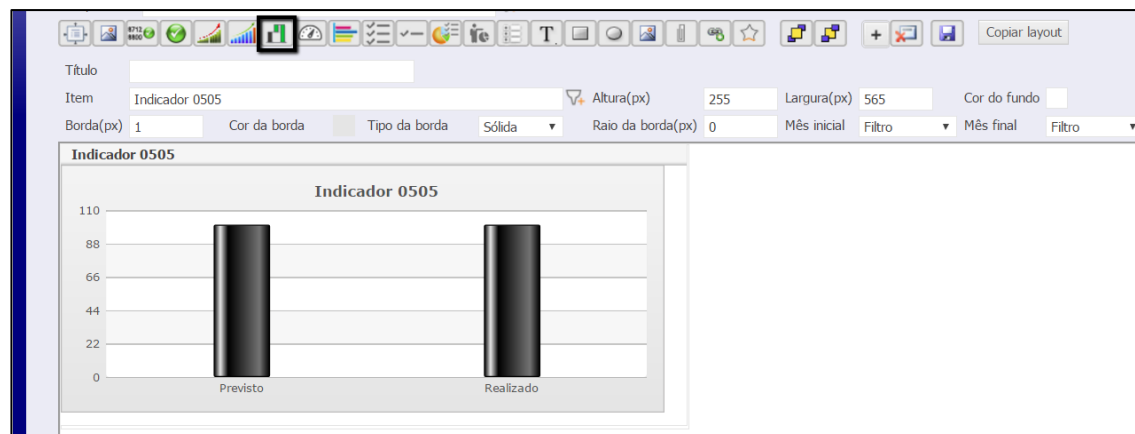


Figura 14 – Dashboard – Inserção de gráfico de desvio

- Inserir gráfico comparativo: o gráfico comparativo precisa ser criado antes de usar no dashboard.

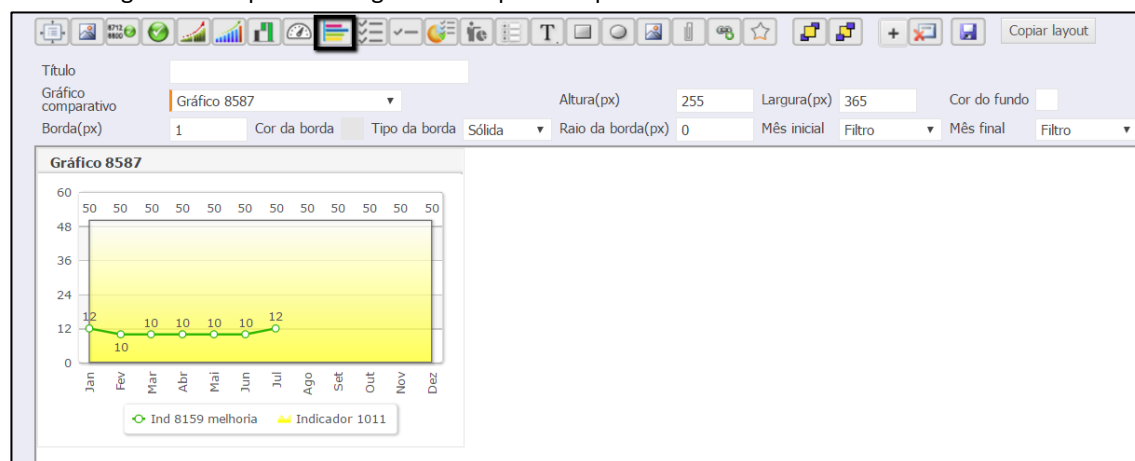


Figura 15 – Dashboard – Inserção de gráfico comparativo

- Exemplo de como criar um gráfico comparativo: Menu lateral, Acompanhamento >> Gráfico comparativo, clicar no botão “Inserir”, preencha o campo “Descrição” selecione um “Tipo” de gráfico para exibir e logo em seguida clicar no botão “Inserir itens”:

The screenshot shows the dashboard configuration interface for creating a comparative chart. The configuration panel includes the following settings:

- Descrição: Gráfico tutorial
- Área: (empty)
- Tipo: ☒ Comparativo período a período ☐ Comparativo acumulado ☐ Pizza ☐ Pareto ☐ Quadrante ☐ Bolha
- ☒ Exibir labels
- ☐ Exibir valores acumulados
- Formato: Valor
- Casa decimais: (empty)

The 'ITENS' section shows a table with columns for Item, Descrição, and Formato. The 'Inserir' button is highlighted.

Figura 16 – Dashboard – Criação de gráfico comparativo

- Selecione os itens que deseja exibir no gráfico para comparar:

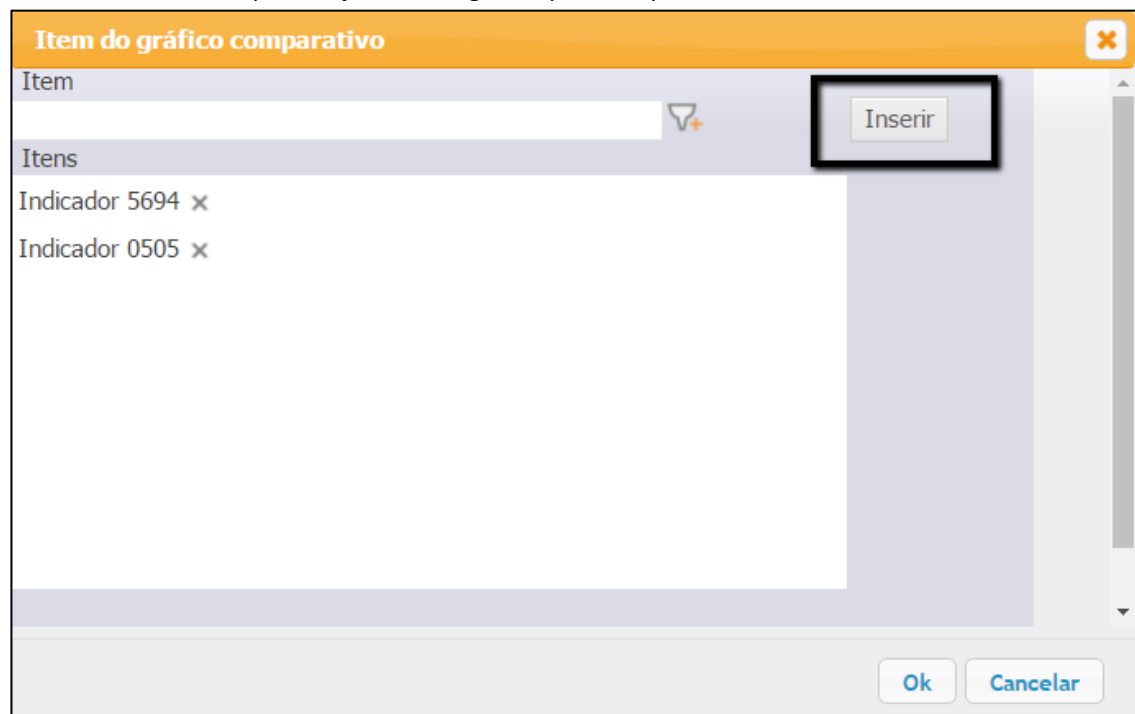


Figura 17 – Dashboard – Seleção de itens de comparação

- Exemplo de um gráfico comparativo com o tipo “comparativo acumulado”:

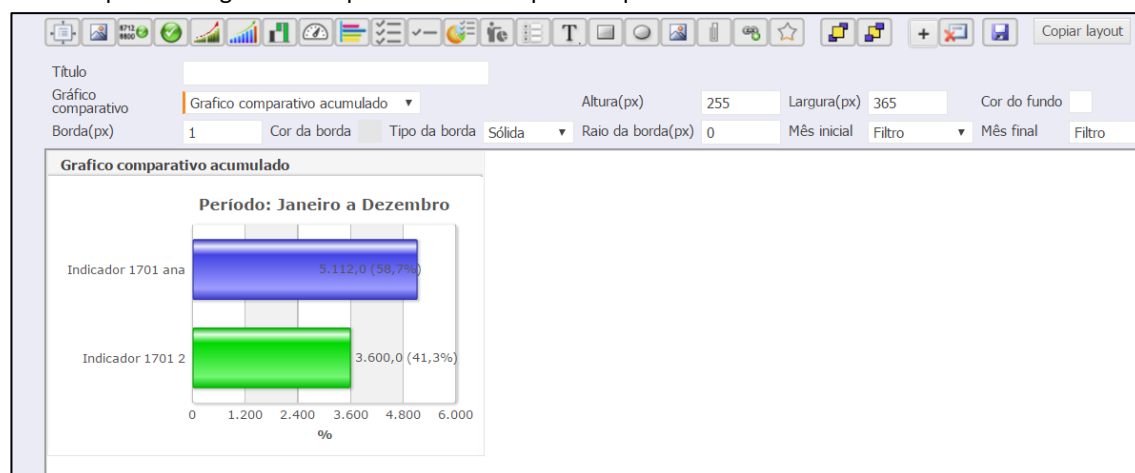


Figura 18 – Dashboard – Gráficos comparativos

- Inserir Projeto: Ao inserir o projeto pasta selecionar o Projeto e configurar o *layout* de exibição.

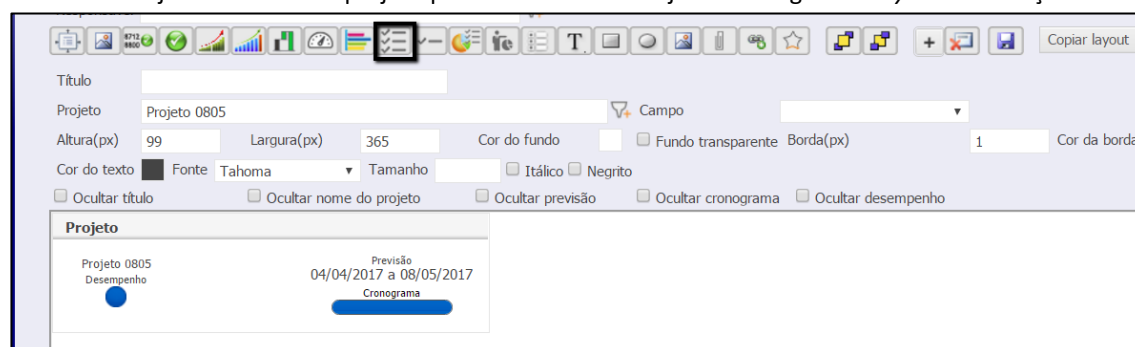


Figura 19 – Dashboard – Inserção de projeto

- Inserir Ação: Ao inserir uma ação, o sistema tem muitas opções para o *layout* de exibição da ação.

Item: Infraestrutura

Altura(px): 80

Largura(px): 970

Borda(px): 1

Cor da borda:

Tipo da borda: Sólida

Raio da borda(px): 0

Alinhamento: Esquerda

☒ Exibir cabeçalho ☒ Exibir código ☒ Exibir descrição Tamanho: 150 ☒ Exibir responsável ☒ Exibir período realizado/previsto ☒ Exibir percentual realizado ☒ Exibir farol

Código	Descrição	Responsável	Data prevista Data realizada	Farol	Status	Investimento previsto Investimento realizado
1	Infraestrutura	Cecília Vieira Fagundes	27/01/2016 a 28/01/2016 27/01/2016 a 28/01/2016	●	Atividade concluída	

Figura 20 – Dashboard – Inserção de ação

- Inserir Pizza: O gráfico “pizza” é usado para medir o processo de ações no sistema, trazendo as informações do status das ações.

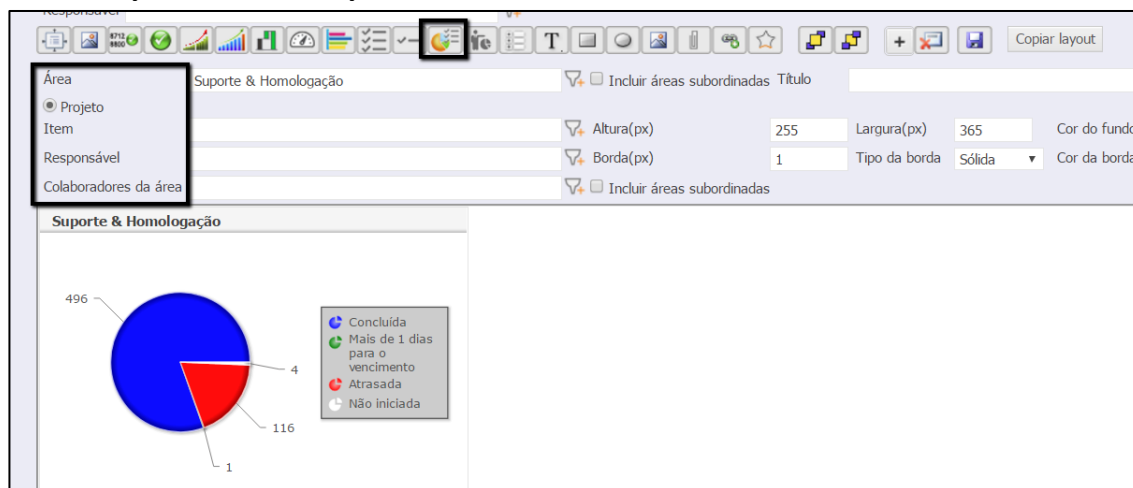


Figura 21 – Dashboard – Inserção de gráfico “pizza”

- Inserir Análise de gestão: Nesse gráfico o sistema traz as informações dos projetos.

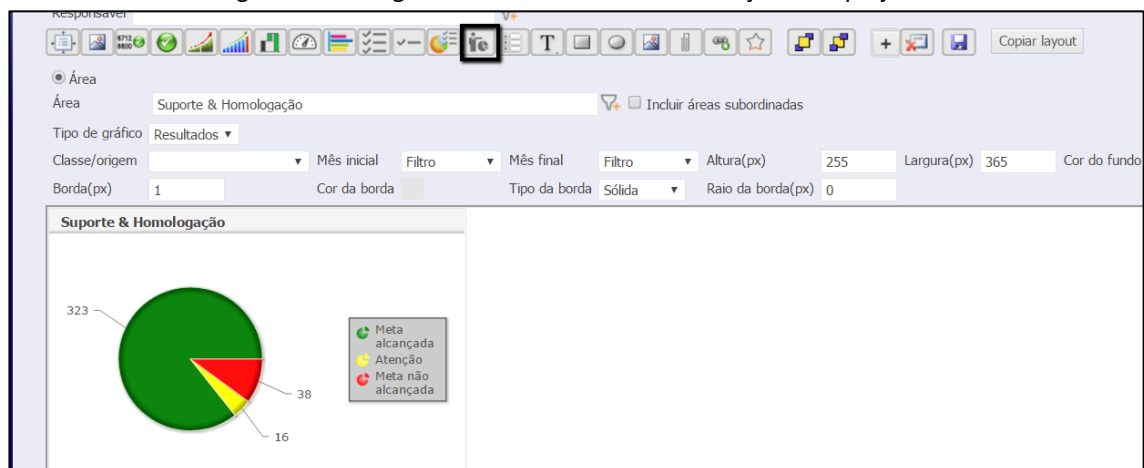


Figura 22 – Dashboard – Inserção de análise de gestão

- Inserir *Status report*: Ao selecionar um projeto que esteja com risco para revisão, poderá selecionar o status daquele risco.

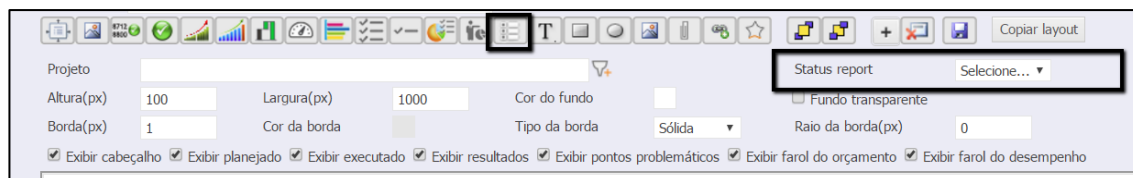


Figura 23 – Dashboard – Inserção de *status report*

- Inserir Texto: Para inserir um texto ao *dashboard* basta clicar em “Editar texto”, abrirá um *pop-up* para inserir o texto desejado.

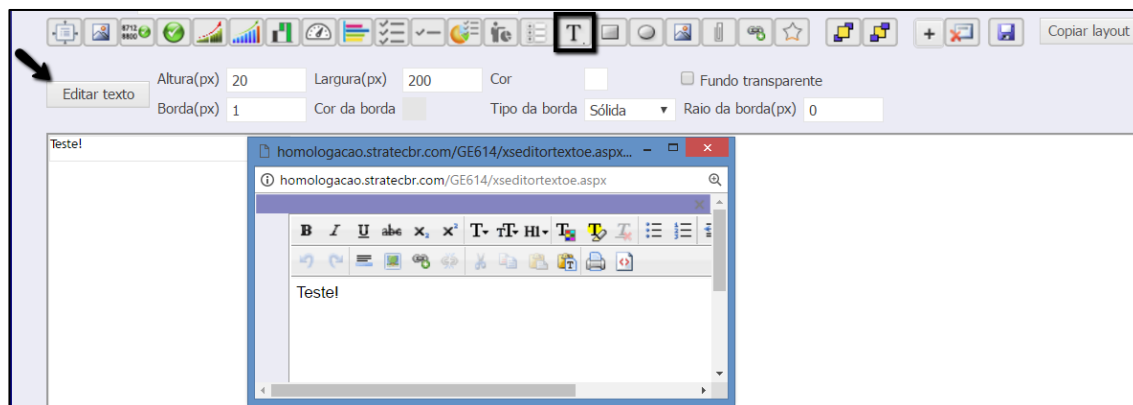


Figura 24 – Dashboard – Inserção de texto

- Inserir retângulo e círculo:

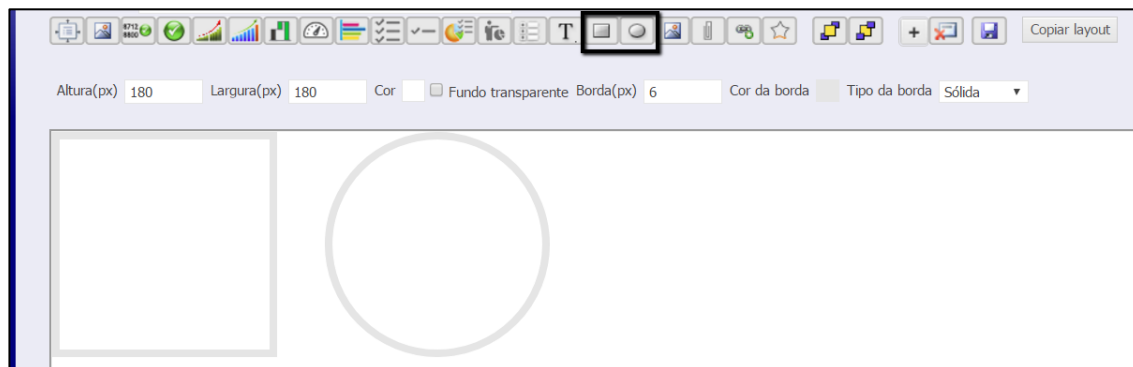


Figura 25 – Dashboard – Inserção de retângulos e círculos

- Inserir Imagem: Para inserir imagem, apenas clique em “Escolher arquivo” e após selecionar, clicar em “Importar”.

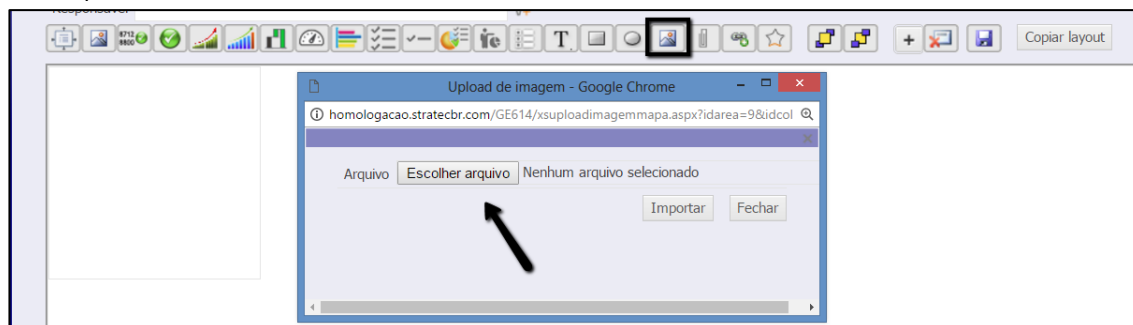


Figura 26 – Dashboard – Inserção de imagens

- Inserir Anexo: Para inserir um anexo, digite uma descrição e em seguida selecione um anexo ou até mesmo uma imagem.

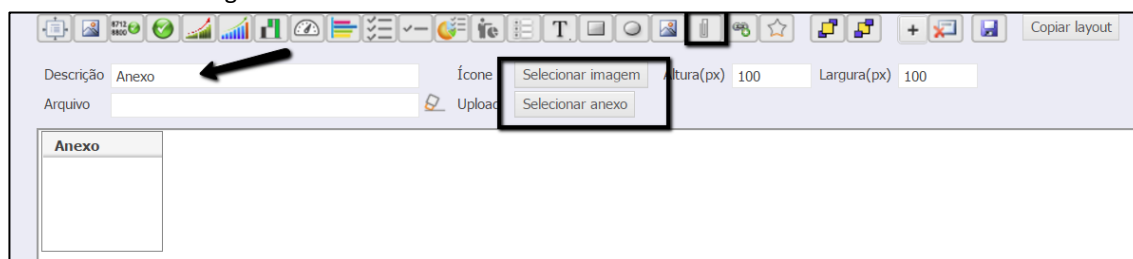


Figura 27 – Dashboard – Inserção de anexos

- Inserir link: Para inserir um link basta copiar a URL e escrever uma descrição para a exibição do link.

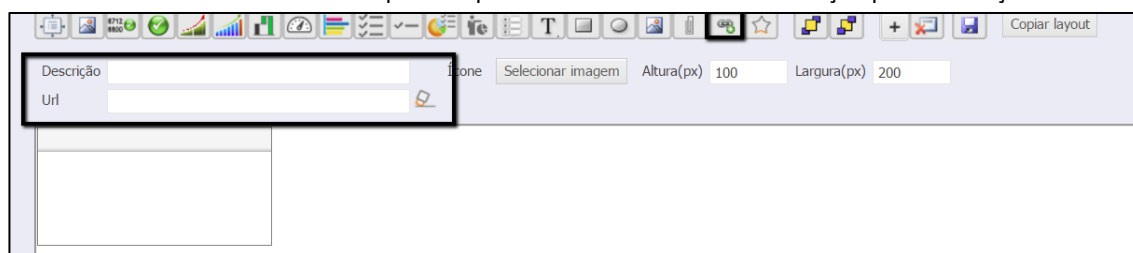


Figura 28 – Dashboard – Inserção de links

- Inserir Favorito:

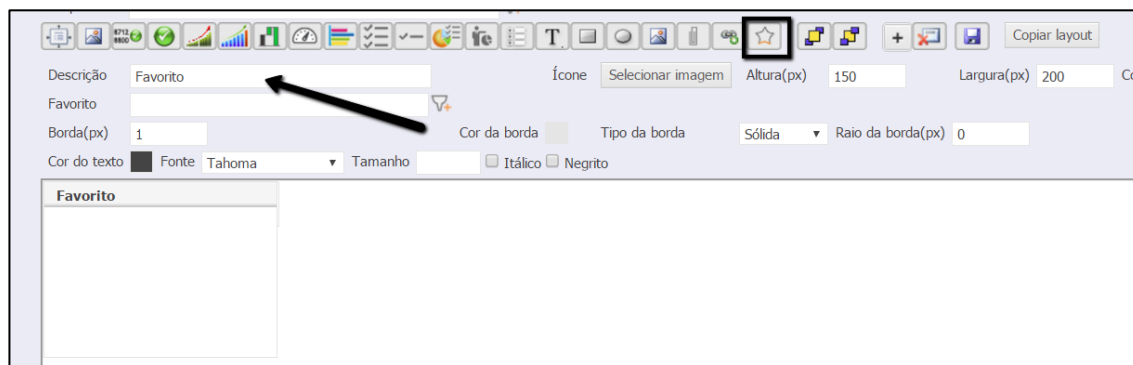


Figura 29 – Dashboard – Inserção de favoritos

- Copiar item selecionado, Remover item selecionado e gravar:

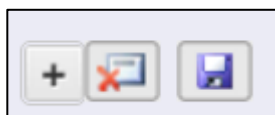


Figura 30 – Dashboard – Cópia de itens

- Copiar layout: Para copiar um layout de um dashboard já existente, basta clicar em Copiar layout e em seguida selecionar e clicar em Executar, e o dashboard será copiado.



### 3. Resultados

Foram criados alguns *dashboards* temáticos com a orientação da equipe da AEGE sobre o conteúdo a ser inserido em cada *dashboard*. Abaixo segue uma lista de alguns *dashboards* criados, assim como uma impressão da tela do mesmo.

#### 3.1 Dashboard SPOA

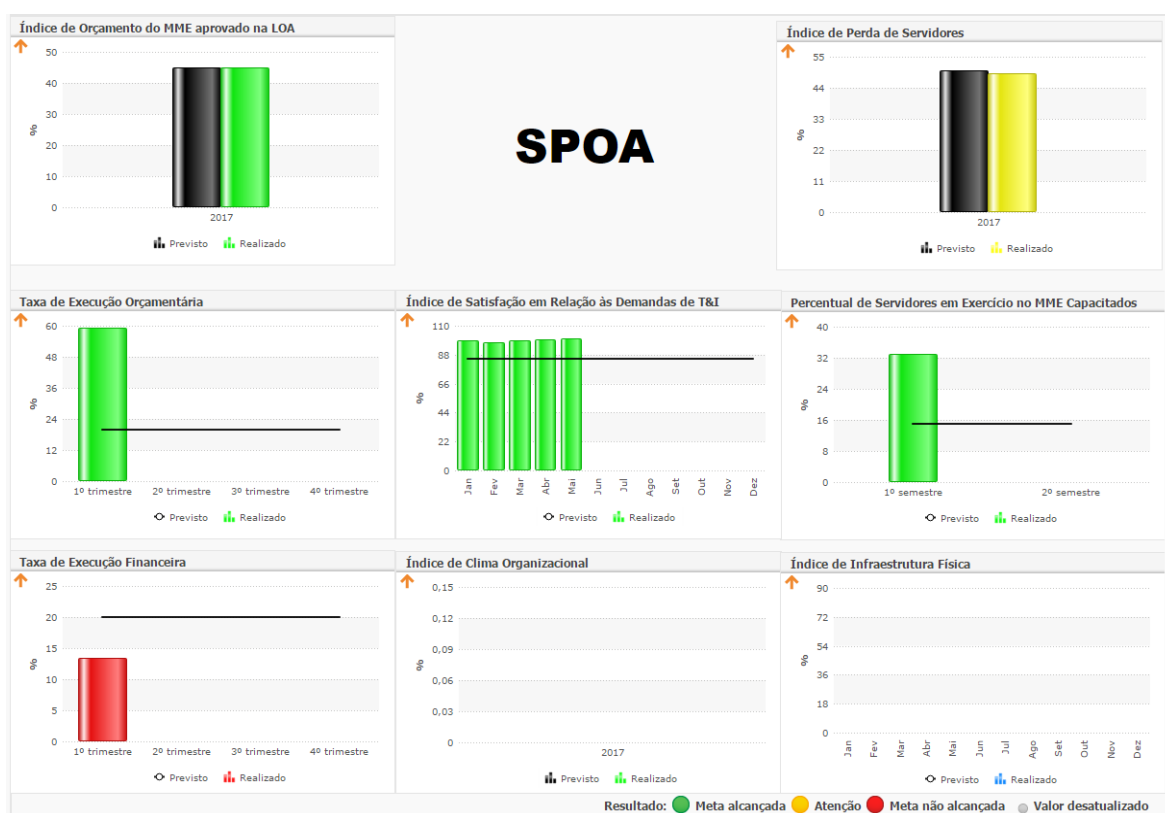


Figura 31 – Dashboard SPOA

### 3.2 Dashboard AEGE

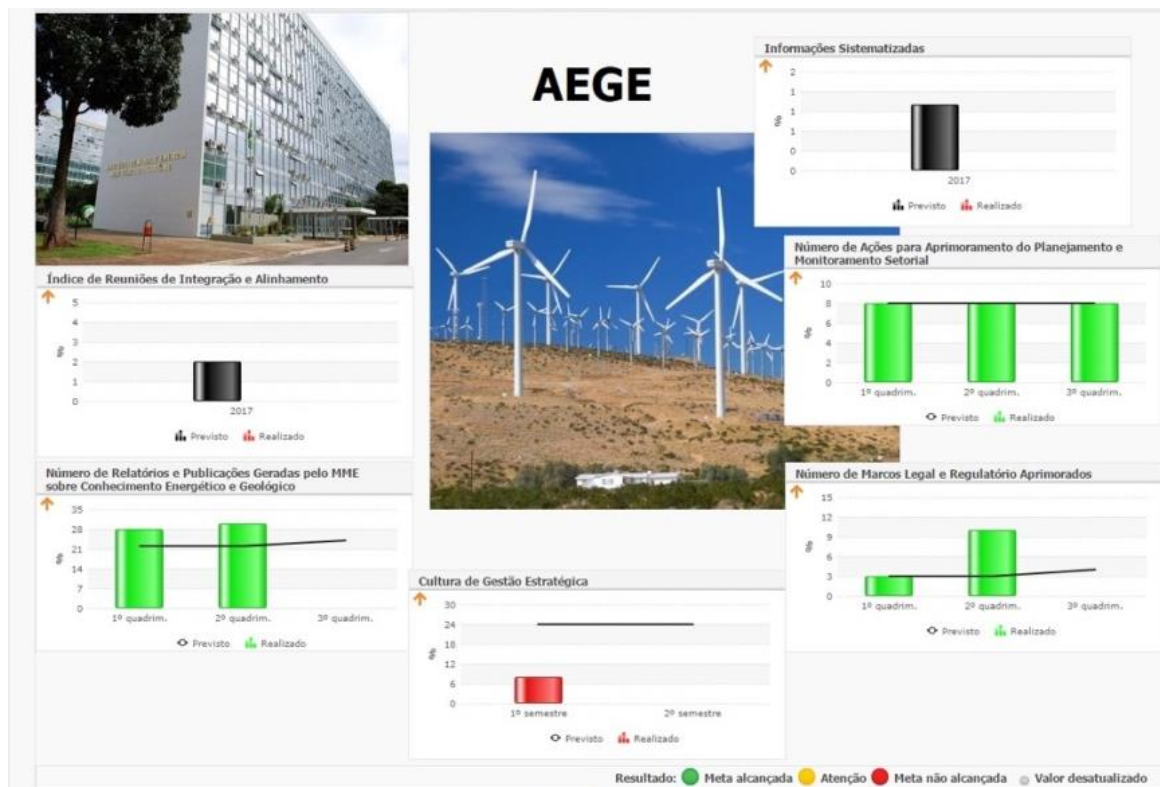


Figura 32 – Dashboard AEGE

### 3.3 Dashboard SEE

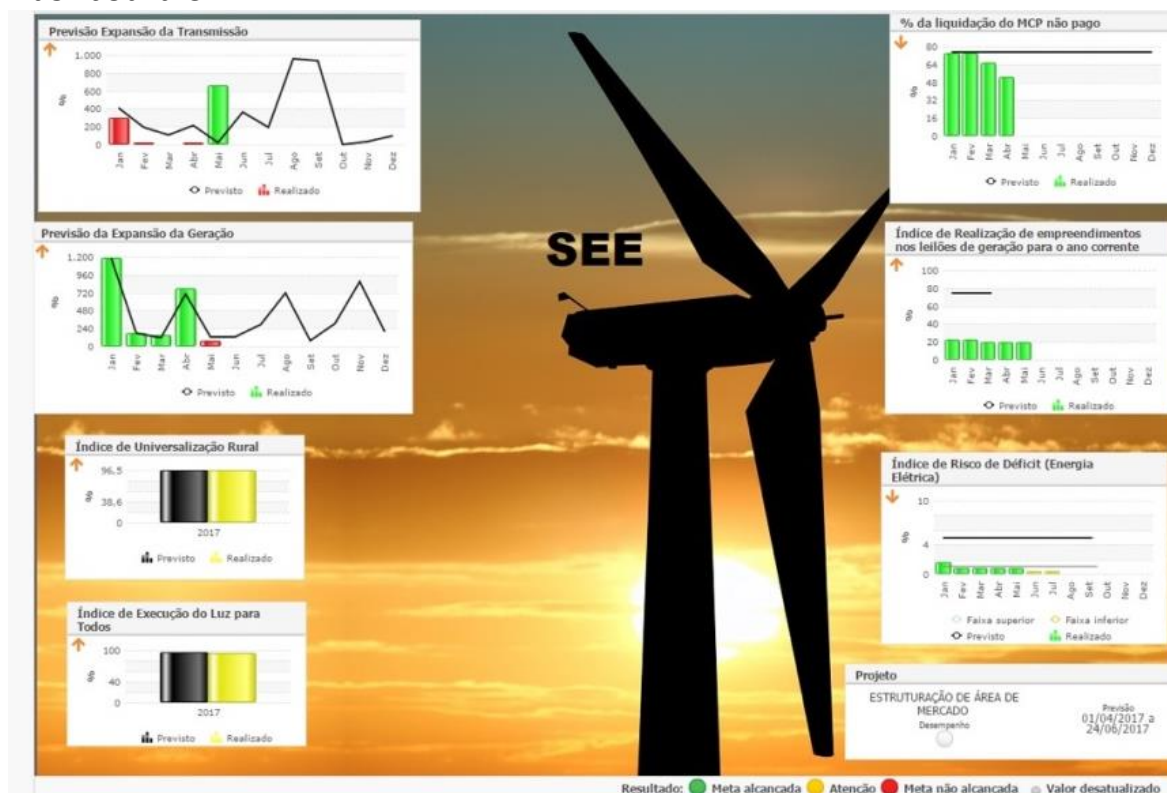


Figura 33 – Dashboard SEE

### 3.4 Dashboard SPG

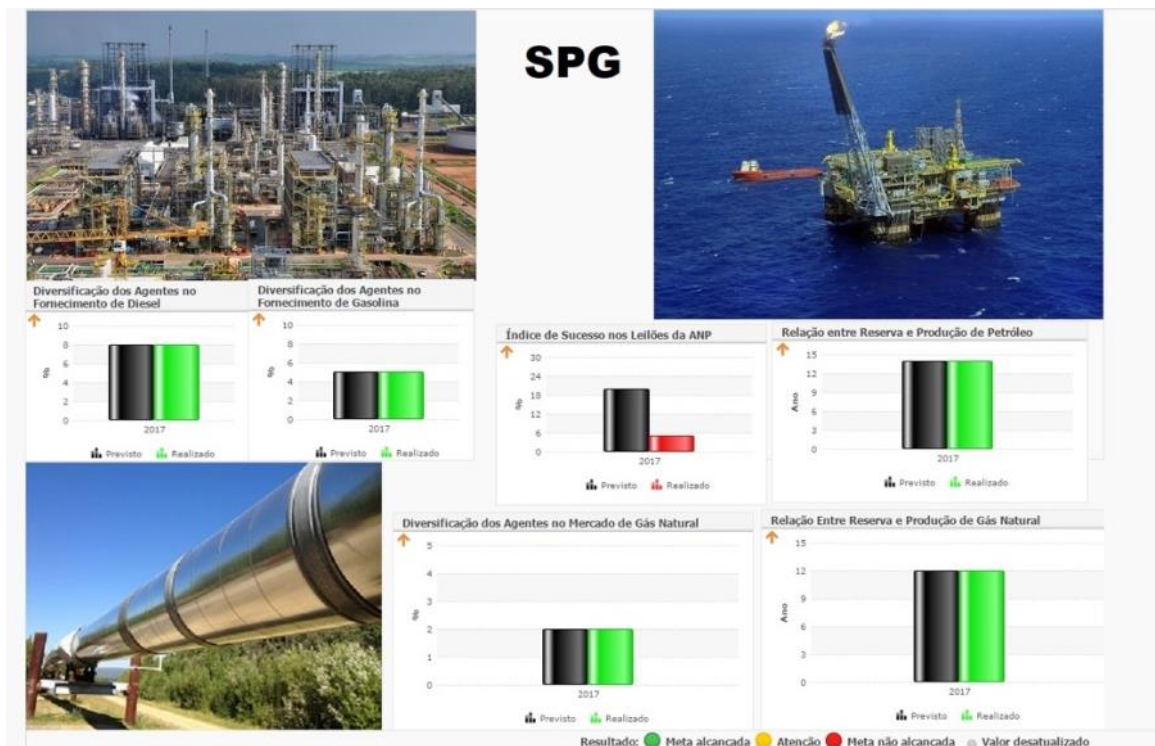


Figura 34 – Dashboard SPG

### 3.5 Dashboard SPE

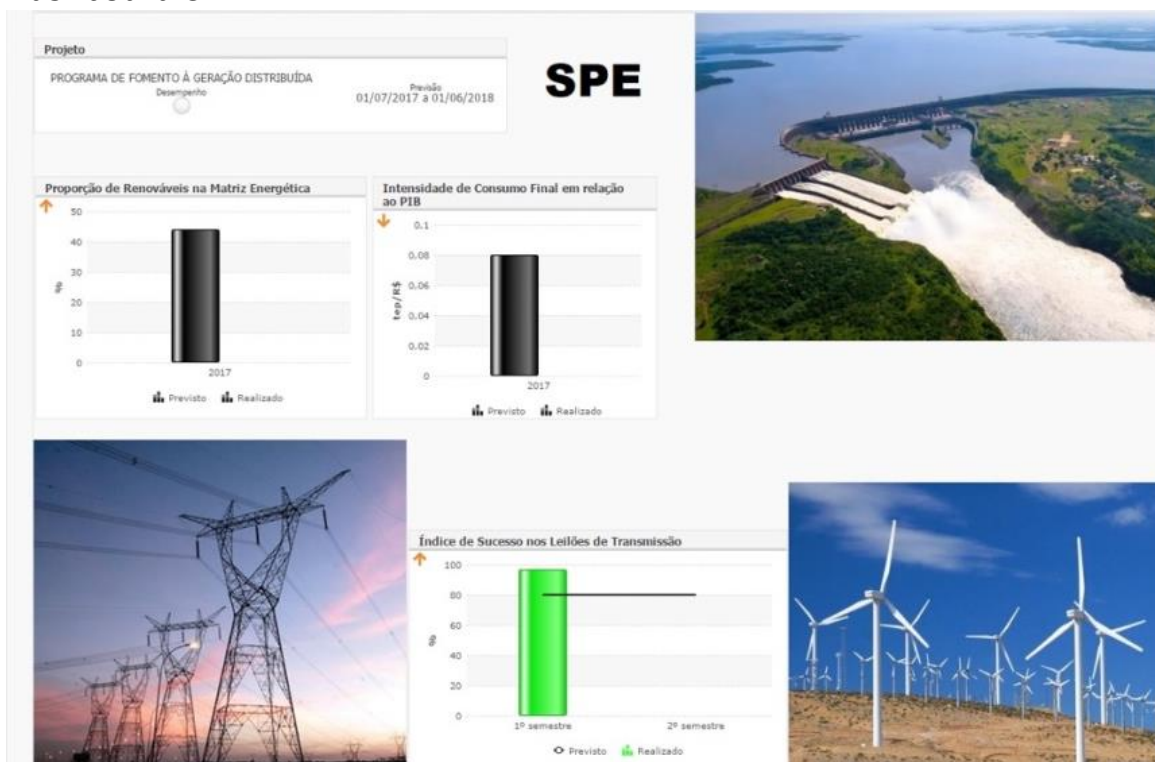


Figura 35 – Dashboard SPE



### 3.6 Dashboard SGM

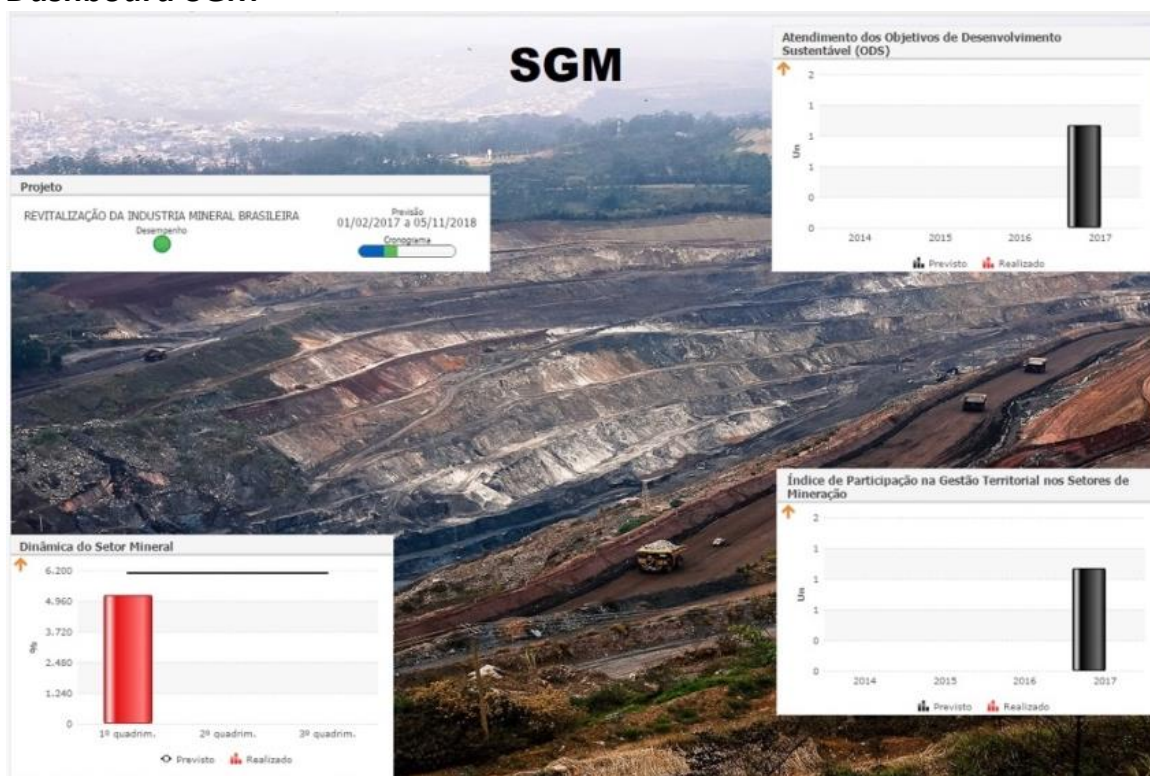


Figura 36 – Dashboard SGM

### 3.7 Dashboard Projetos Estratégicos

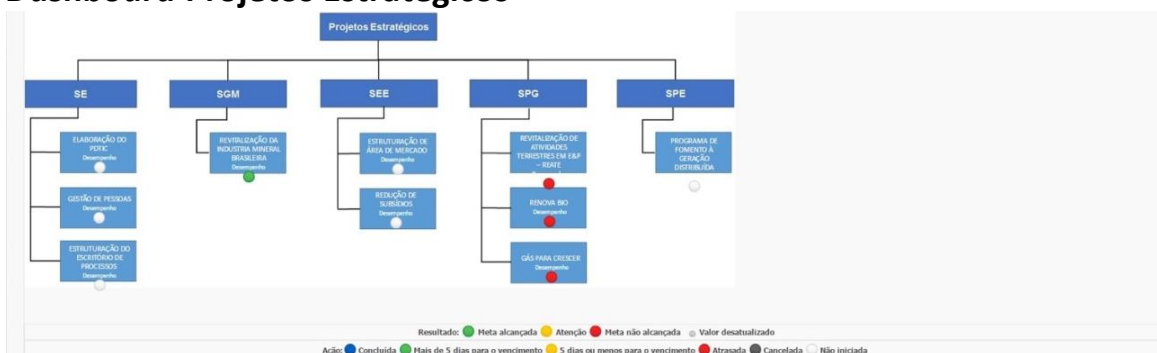


Figura 37 – Dashboard Projetos Estratégicos

# Capítulo II: Sala de monitoramento

## 1. Introdução

A sala de monitoramento consiste em um ambiente com *displays*, de preferência monitores conectados ao software de gestão estratégica, que são constantemente atualizados com os últimos resultados dos projetos e indicadores do planejamento estratégico. Esse ambiente propicia uma tomada de decisões mais ágil e o constante conhecimento do status da execução da estratégia. Nesta etapa do projeto foi repassado o conhecimento de como usar a funcionalidade “Gestão à Vista do software Gestão Estratégica” para montar uma sala de monitoramento e elaborar exemplos de quadros de “Gestão à Vista”, além da apresentação da possibilidade de geração de relatórios, que potencializarão o acompanhamento dos objetivos, indicadores, projetos e planos de ação cadastrados no sistema.

### 1.1 Base teórica

Manter a competitividade em alta é um treino contínuo, onde lideranças e funcionários estão constantemente em busca de aprimoramento, isto é, da construção de uma **cultura de alta performance**. Cultura esta que envolve um tripé fundamental para o sucesso da organização: estratégia, liderança e compromisso.

De acordo com a Pesquisa de Cultura de Alta Performance da KPMG, realizada em setembro de 2016, 89% dos executivos estão dispostos a investir em transformações organizacionais para atingir esse patamar de excelência. Entretanto, 59% das lideranças não reconhece a importância da cultura organizacional para atingir resultados no ambiente de negócios.

Sanar essa lacuna entre necessidade e entendimento da importância de uma cultura organizacional voltada a resultados só é possível se todos estiverem dispostos a mudar e construir juntos uma cultura de alta performance.

A mudança de paradigmas no ambiente empresarial requer uma postura bastante assertiva da alta gestão, com um entendimento muito claro de que será preciso transformar políticas, processos e estruturas organizacionais em prol de uma cultura de alta performance.

Para cada mudança, será preciso um objetivo, como aumento da produtividade, redução de custos, reeducação dos funcionários na execução de processos, desenvolvimento de melhores práticas, entre outros.

A comunicação é a “cola” que mantém a cultura organizacional forte, única, inquebrável. Sendo assim, para desenvolver uma cultura de alta performance na sua empresa, é preciso tê-la como uma das estratégias principais de relacionamento e disseminação dos valores organizacionais.

A maioria das grandes empresas possui um departamento de comunicação interna, que transmite frequentemente informações aos funcionários, porém, raramente, essas mensagens enviadas se relacionam com a estratégia da organização. A grande maioria dos colaboradores não entende a estratégia do negócio no qual trabalha e quem está próximo aos consumidores. Além disso, quem operacionaliza os processos internos deveria ser o primeiro a entender a estratégia global, pois, somente assim poderá contribuir para o cumprimento efetivo dos objetivos da organização.

A gestão à vista, onde informações relevantes são colocadas à vista dos colaboradores e gestores, permitindo o acompanhamento de indicadores da área, status de projetos e tendências, por exemplo, é uma excelente ferramenta de comunicação interna, contribuindo para a formação de uma cultura organizacional voltada para resultados. Além disso, permite a visualização instantânea dos resultados, estimulando a realização de reuniões de pequena duração para discussão de temáticas específicas da estratégia.

A gestão à vista é uma forma de tornar visíveis os elementos primordiais do gerenciamento, que são as metas, e o plano de ação. O propósito da gestão à vista vai além da simples divulgação desses elementos; busca, na verdade, compartilhar a gestão, servindo como recurso para análise crítica, um ponto de atenção permanente e uma forma de obter envolvimento e comprometimento. Contribui, dessa forma, para o acompanhamento e redirecionamento dos rumos organizacionais, proporcionando transparência aos resultados.

Ao fazer uso da gestão à vista, a empresa não somente amplia a comunicação da gestão, mas também transforma o posicionamento estratégico da área de Recursos Humanos, pois deixa às claras o desempenho de todas as áreas, amplia a comunicação interna e promove o acultramento sobre as crenças e valores da empresa.

Os quadros de gestão à vista geralmente ficam juntos aos murais de comunicação interna da organização. Realizar a gestão de tantas informações requer organização e praticidade. Possuir um sistema automatizado que forneça dados precisos, compilados e em forma de gráficos ou planilhas para facilitar a análise, é diferencial para quem busca sucesso nos negócios. Com o software de Gestão Estratégica, a gestão à vista evolui para apresentações dinâmicas, intercalando gráficos de acompanhamento de metas e projetos com mensagens e vídeos, capturando a atenção dos colaboradores para os resultados.

Sabe-se que usar a comunicação em sintonia com o planejamento estratégico corporativo é uma forma concreta de viabilizar a conquista das metas estabelecidas pela organização. O bom ou mau resultado tem relação direta com a tomada de decisão no dia a dia da organização e por isso precisa ser visto e comunicado a toda empresa.

Tradicionalmente a gestão à vista é usada como ferramenta de transparência dos resultados da empresa. Ao se publicar o alcance de meta e status de projetos, acaba-se gerando uma cultura organizacional voltada para resultados, pois “ninguém gosta de ver suas metas não alcançadas expostas para todo mundo”. Mas além da maneira tradicional de usar a gestão à vista, no software, os gestores podem criar painéis da maneira que quiserem e podem incluir anúncios e mensagens intercaladas com os resultados da organização.

Além disso, os painéis podem ser configurados por área. Por exemplo, em uma determinada Secretaria são apresentados os indicadores dessa área. Já no Gabinete do Ministro podem ser apresentados o mapa estratégico, as metas e os projetos da organização.

Realizar o desdobramento de metas entre os níveis hierárquicos é uma forma inteligente de envolver todos e gerar comprometimento, outro dos pilares da cultura de alta performance. Verificar que os gerentes e diretores também são cobrados por resultados, aumenta a fidelização dos funcionários e torna-os aliados da organização na busca por um melhor desempenho de mercado.

## 2. Estratégia de execução

**Para a elaboração da Sala de Monitoramento, foi repassado à equipe da AEGE o procedimento para construção de Painéis de Gestão à Vista, de modo que essa equipe tenha autonomia para**



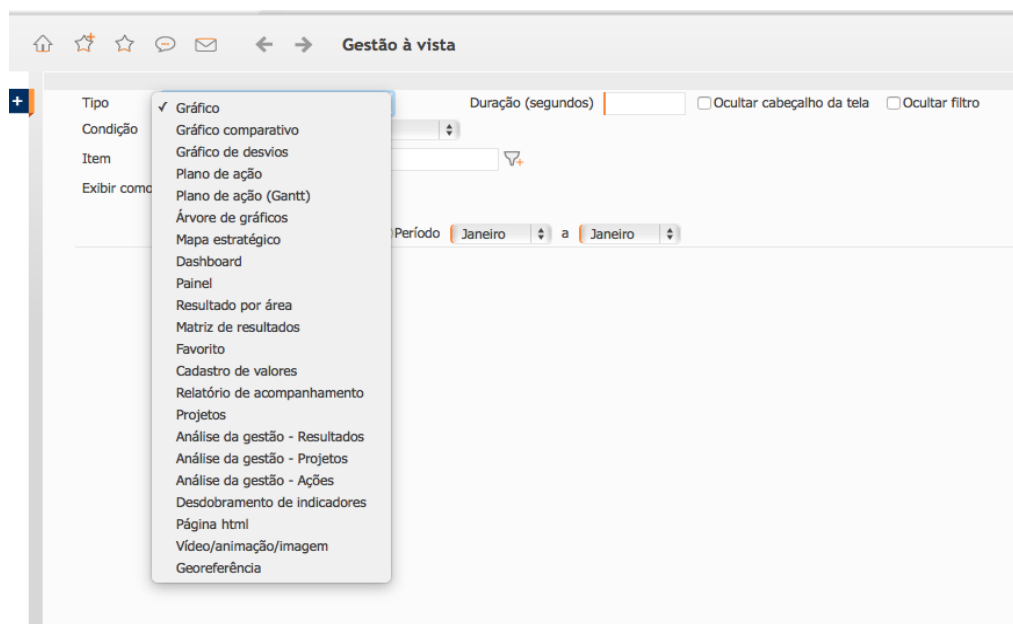
fazer manutenções futuras nos mesmos. O conteúdo do repasse de conhecimento para a equipe da AEGE está resumido abaixo. Além disso, é apresentada a funcionalidade de geração de relatórios, fundamental para o bom acompanhamento dos objetivos, indicadores, projetos e planos de ação cadastrados no sistema.

O Painel de Gestão à Vista nada mais é que a funcionalidade do sistema que permite que sejam visualizadas um conjunto de informações programadas para exibição (normalmente as mais relevantes ou com maior importância para um conjunto de usuários), de forma que qualquer atualização realizada seja visualizada no mesmo momento, sem qualquer tipo de nova configuração para a apresentação.

- Acesso: Acesse a barra de navegação lateral -> Cadastro -> Gestão à vista
- Definição: Neste local é possível criar apresentações automáticas selecionando as telas desejadas e definindo o tempo de exibição de cada uma delas. Dentre as telas, é possível selecionar gráficos, mapas, projetos, etc. É ideal para, por exemplo, divulgar a estratégia em painéis espalhados pela empresa. É possível também inserir na Gestão à Vista uma página da Web (html), vídeo, animação em flash e/ou uma imagem. Para isso, basta selecionar o tipo da tela desejado e, no caso da página da Web, digitar o endereço da página.
- Clique em inserir e em seguida defina o nome, a área correspondente e a descrição da apresentação. É possível ainda, ao inserir as telas, escolher os usuários que não têm permissão na área para visualizar esta apresentação. Obs.: Antes de inserir as telas que serão visualizadas, deve-se salvar.

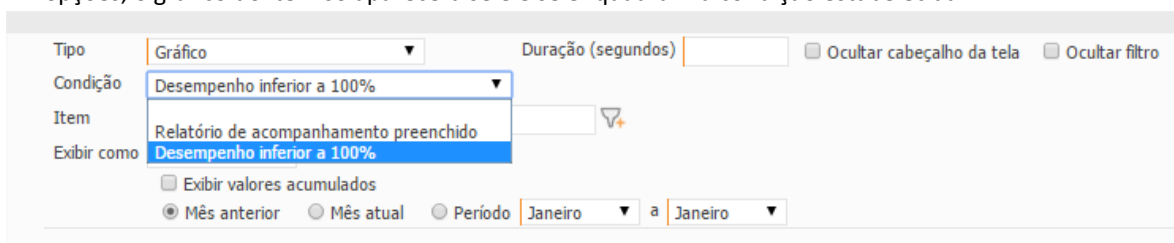
**Figura 38** – Painel de inserção de nova apresentação para o Gestão à Vista

- Ao inserir telas, outras configurações devem ser feitas, como tipo, definição de tempo em segundos em que cada uma ficará visível, e período em que a apresentação ficará disponível. É possível inserir na Gestão à Vista e na Apresentação, uma página da Web (html), uma página de vídeo e animação em flash e/ou uma imagem. Para isso, basta selecionar o tipo da tela desejado, e, no caso da página da Web, digitar o endereço da página. No caso de vídeo ou animação, deve-se selecionar o arquivo e salvar. É possível ainda inserir uma georeferência.



**Figura 39 – Escolha do tipo de tela no Gestão à Vista**

- Nas telas de exibição de gráficos da gestão à vista, estão disponíveis as seguintes condições: relatório de acompanhamento preenchido e desempenho inferior a 100%. Isso quer dizer que, ao definir uma dessas opções, o gráfico do item só aparecerá se ele se enquadrar na condição estabelecida.



**Figura 40 – Filtro “Condição” no Gestão à Vista**

- Nota: As opções mudam de acordo com o tipo de tela escolhido.
- Para visualizar a gestão à vista criada, deve-se abrir o menu lateral Acompanhamento>> Gestão à vista. É possível vincular uma gestão à vista a uma área e fazer filtro por área e áreas subordinadas. Caso o Plano de ação ou Projeto selecionado possua mais de uma página, estas serão visualizadas automaticamente.

No sistema Stratec também é possível a geração de relatórios gerenciais e de acompanhamento para que seja possível o acompanhamento de informações específicas do sistema. Apresentaremos aqui a funcionalidade “Relatório de acompanhamento”, que é uma ferramenta disponibilizada pelo software para acompanhar as metas e os resultados obtidos. Pode ser útil, por exemplo, para explicar a razão sobre não alcançar alguma meta. Além disso, no sistema é possível programar o envio automático de relatórios, que podem ser personalizados para atender as necessidades do gestor no acompanhamento das atividades e desempenho de sua equipe. Isso significa que sempre que você precisar, o relatório será entregue em seu e-mail, sem depender de ninguém para isso. O próprio sistema gera e envia. Os colaboradores somente têm que manter os indicadores atualizados na frequência correta.

No Stratec, ao verificar um resultado indesejado, o gestor pode imediatamente identificar o responsável pelo indicador e avaliar o relatório com a análise do resultado alcançado. O gestor pode ainda avaliar o plano de ação original e de correção ou até mesmo sugerir novas ações que poderão contribuir para o atingimento da meta no próximo mês. O gestor pode ainda solicitar um relatório de justificativa, onde o responsável pela meta poderá relatar o que aconteceu e que implicou o não alcance da meta, além de poder analisar as causas

e verificar o que está sendo proposto fazer no período seguinte, para que não se tenha o mesmo desempenho. É possível saber também quais serão as atividades executadas, além de seu responsável e o prazo. Poderão ser agendadas pelo gestor, diretamente pelo software, reuniões com o responsável para definir um novo plano de ação.

Os relatórios podem ser acessados de diversas formas, como: Através do menu lateral, “Acompanhamento >> Relatório de Acompanhamento, através do menu específico de navegação (pop-up) que se abre ao clicar no item, em Acompanhamento> Valores ou através da Aba Pendências que fica na tela inicial do software.

- Nota: Os relatórios que aparecem na aba “Pendência”, são aqueles que ainda não foram preenchidos e para abri-lo, dê um duplo clique com o mouse.



Figura 41 – Menu pop-up

Para inserir informações, selecione o relatório e em seguida clique em “Editar”. Na tela seguinte, insira as informações nos campos correspondentes. É possível exportar ou enviar o relatório por e-mail.

O relatório é composto por 5 campos, sendo:

- **Planejado:** pode ser utilizado para descrever a ação do plano de ação com data vencida ou andamento deficiente;
  - **Executado:** utilizado para descrever as ações efetivamente executadas,
  - **Resultados:** utilizado para descrever o resultado alcançado no período analisado;
  - **Pontos Problemáticos:** utilizado para descrever os pontos responsáveis pelo não alcance da meta, utilizando a análise de processos; e
  - **Proposições:** pode ser utilizado para a proposição de ações com o intuito de reverter o quadro do indicador e fazer com que as metas futuras sejam alcançadas.
- Nota: Quatro destes cinco campos podem ser ocultados em Cadastro >> Configurações >> Aba ações.

Figura 42 – Exemplo de relatório de acompanhamento

A exibição dos relatórios também pode ser ordenada pela barra de título, basta clicar na opção pela qual deseja ordenar a exibição para facilitar a visualização.

- Para visualizar a gestão à vista criada, deve-se abrir o menu lateral Acompanhamento >> Gestão à vista. É possível vincular uma gestão à vista a uma área e fazer filtro por área e áreas subordinadas. Caso o Plano de ação ou Projeto selecionado possua mais de uma página, estas serão visualizadas automaticamente.

### 3. Resultados

A Sala de monitoramento está preparada para ser implementada em um espaço físico a ser designado pelo MME, o software Gestão Estratégica está carregado com as informações do planejamento estratégico e a equipe da AEGE está preparada para criar e modificar as sequências de informações a serem apresentadas.

Como exemplo de telas a serem mostradas nos monitores da Sala de Monitoramento estão os *Dashboards* criados e já listados neste mesmo relatório, além dos gráficos dos indicadores estratégicos, mapa estratégico e dos projetos selecionados. A equipe da AEGE poderá selecionar a sequência de apresentação e quanto tempo cada tela permanecerá nos monitores da Sala de Monitoramento.

## Bibliografia e Referências Complementares

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 13ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre. Bookman, 2000.

PAVANI JÚNIOR, O. & SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM**. São Paulo: M. Books, 2011.

RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius Vicente. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro, Qualitymark: Petrobrás, 2002

WALD, Arnold. **O Governo das Empresas**. Revista de Direito Bancário, do Mercado de Capitais e da Arbitragem nº 15, 2002