

E-BOOK

Maturidade de Gestão 2021

Um raio-X das empresas brasileiras e insights para
aperfeiçoar a gestão do seu negócio



Índice

Introdução	3
Informações técnicas	5
Planejamento para Melhorias	9
Planejamento Estratégico	10
Metas e Objetivos	12
Planejamento para Alcance das Metas	15
Metodologias de Gestão	17
Metodologias de Gestão de Projetos	21
Indicadores e KPIs	23
Processos e Padronização	29
Melhoria Contínua	34
Conclusão	36
Sobre nós	37

Introdução

Estamos vivendo um tempo difícil e sem precedentes na história empresarial. A pandemia impactou diversos negócios e setores da economia de forma diferente, mas, em maior ou menor grau, todos estão sentindo esse impacto, seja na receita, na saúde mental do time, nas necessidades de se adaptar a novos modelos de trabalho e, em alguns casos, tudo isso simultaneamente.

Empresas que estão em um nível mais avançado de gestão certamente possuem mais recursos para lidar com esse cenário tão incerto. Pensando nisso, [o Opinion Box](#), empresa de pesquisa de mercado e customer experience, e [a Siteware](#), empresa especialista em gestão, engajamento e tecnologia, se juntaram para fazer **a maior pesquisa de maturidade de gestão do país**.

Nosso objetivo ao desenvolvermos essa pesquisa foi entender como está a maturidade do processo de gestão das empresas no Brasil. Para isso, dividimos o estudo em quatro pilares:

PLANEJAMENTO
PARA MELHORIAS

INDICADORES
E KPIS

PROCESSOS E
PADRONIZAÇÃO

MELHORIA
CONTÍNUA

Os resultados mostram que a maior parte das empresas ainda precisa evoluir - e muito - para alcançarem a excelência de gestão, por meio da adoção das melhores práticas do mercado e o uso de metodologias baseadas em dados, que estimulem a eficiência e produtividade.

A boa notícia é que, se esse é o caso da sua empresa, ainda dá tempo de mudar essa realidade e alcançar resultados superiores, capazes de levar seu negócio ainda mais longe. Além dos dados, o relatório aponta caminhos e soluções para quem quer se diferenciar da concorrência e adotar uma gestão orientada para a melhoria contínua e excelência.

Boa leitura,



Marcello Ladeira 

CEO da Siteware



Christian Reed 

CEO do Opinion Box



2

Informações técnicas

Pesquisa realizada em
**setembro
de 2021**

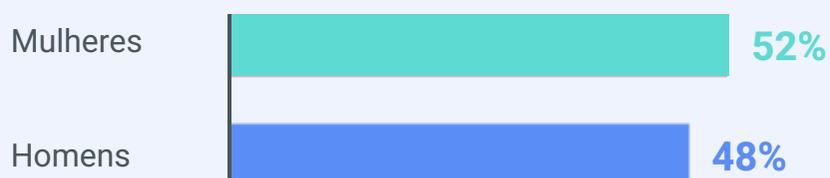
848

entrevistas com
profissionais de todas
as regiões do Brasil.

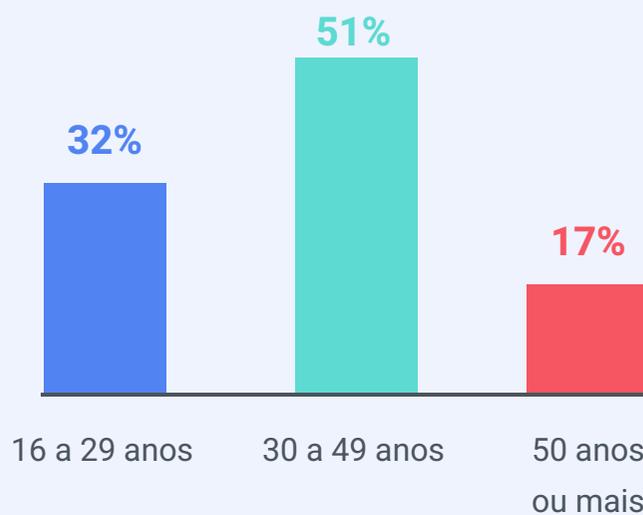
Margem de erro: **3,4pp.**

PERFIL DOS ENTREVISTADOS

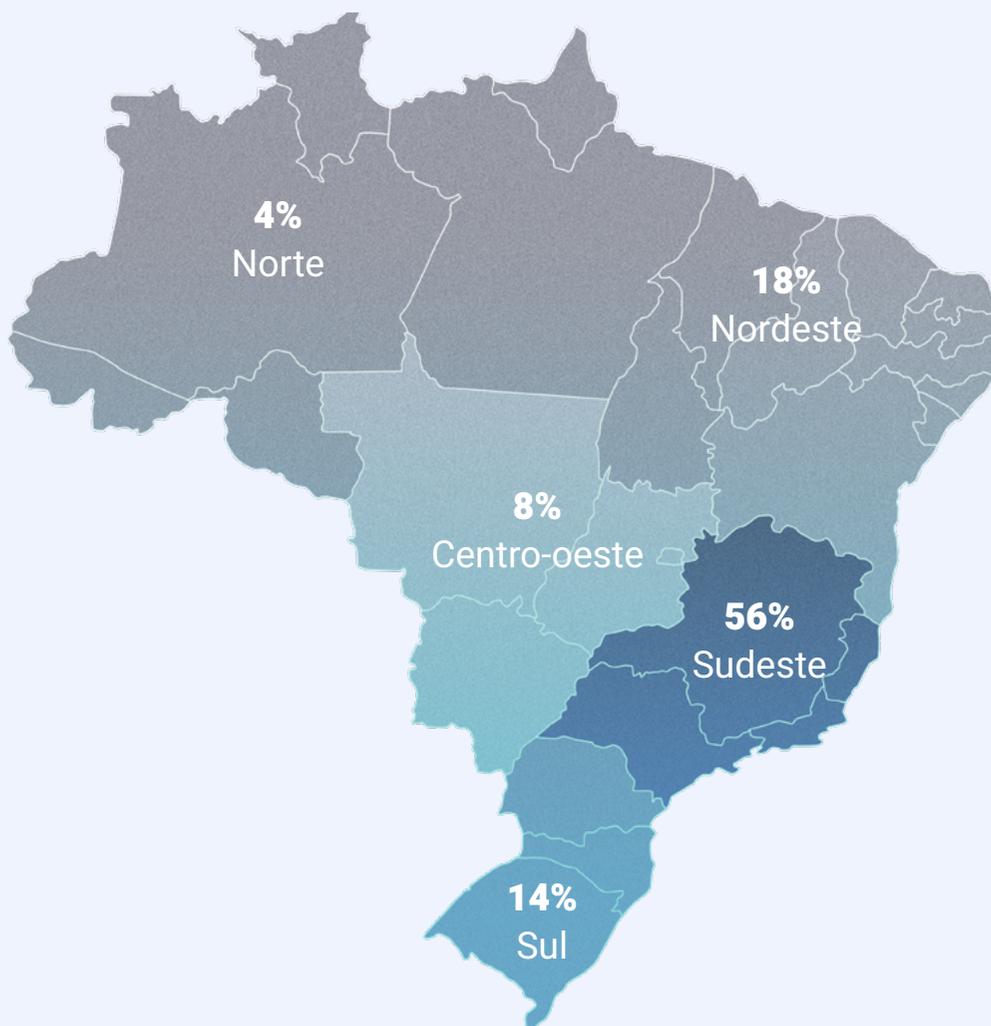
Sexo



Idade



Regiões



PERFIL DAS EMPRESAS

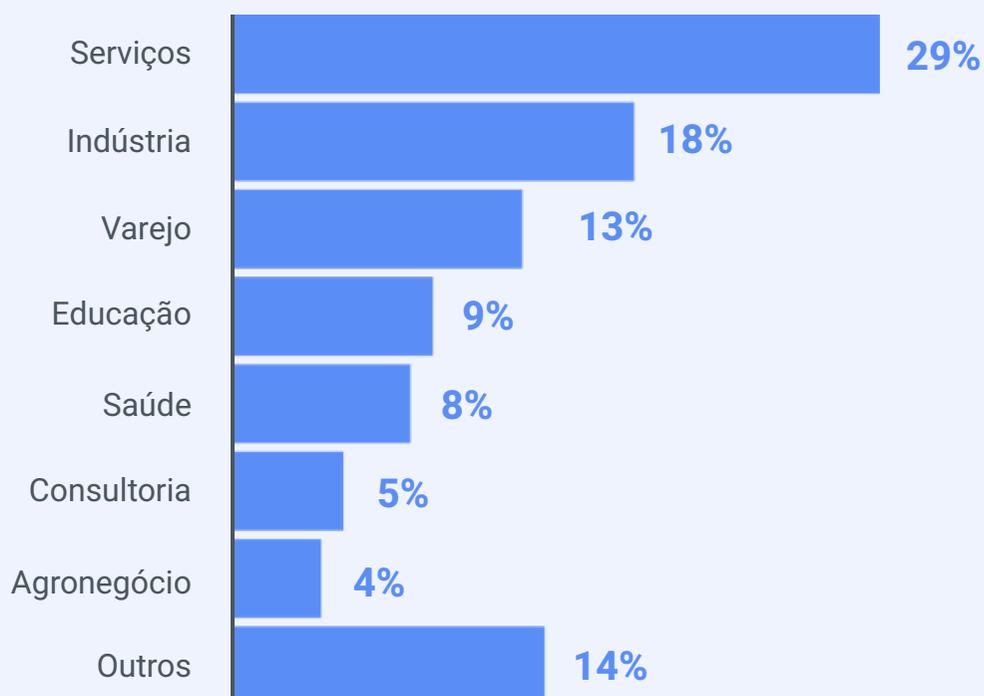
Tamanho da empresa



Modelo de negócio



Área de atuação

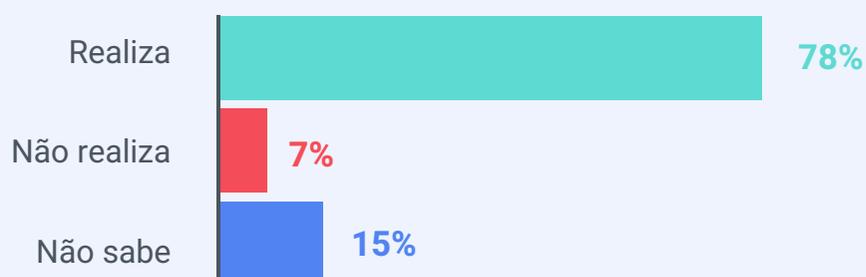




3 Planejamento e Melhorias

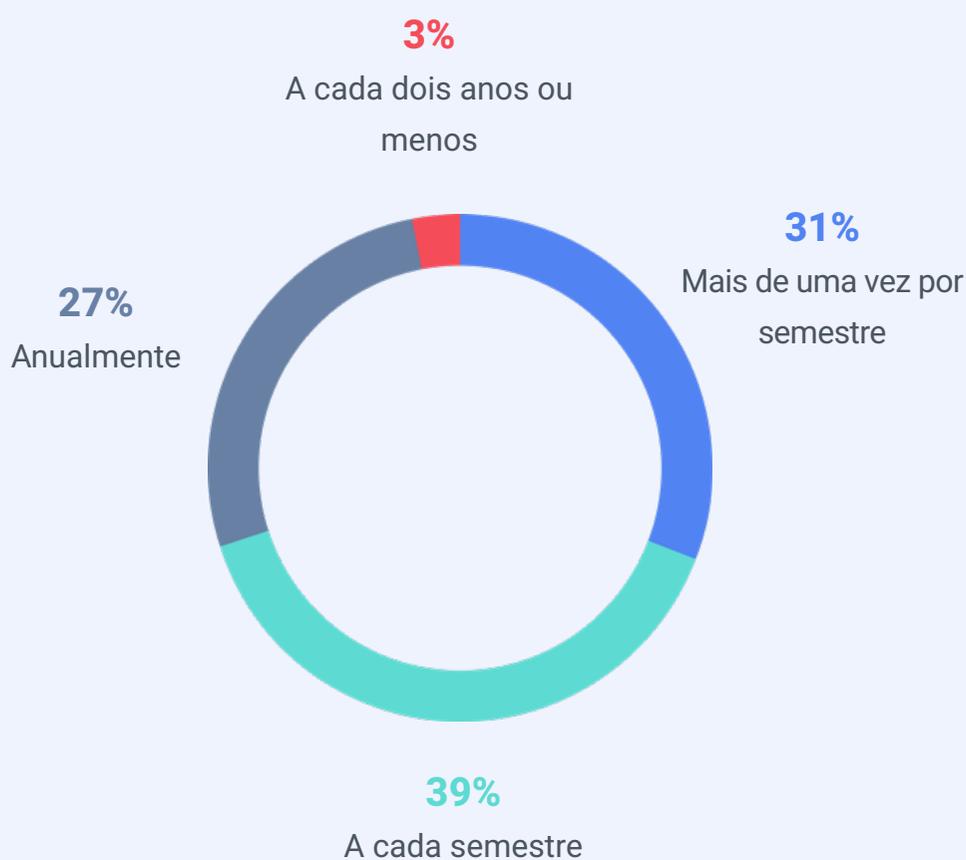
Planejamento Estratégico

Sua organização realiza um planejamento estratégico?



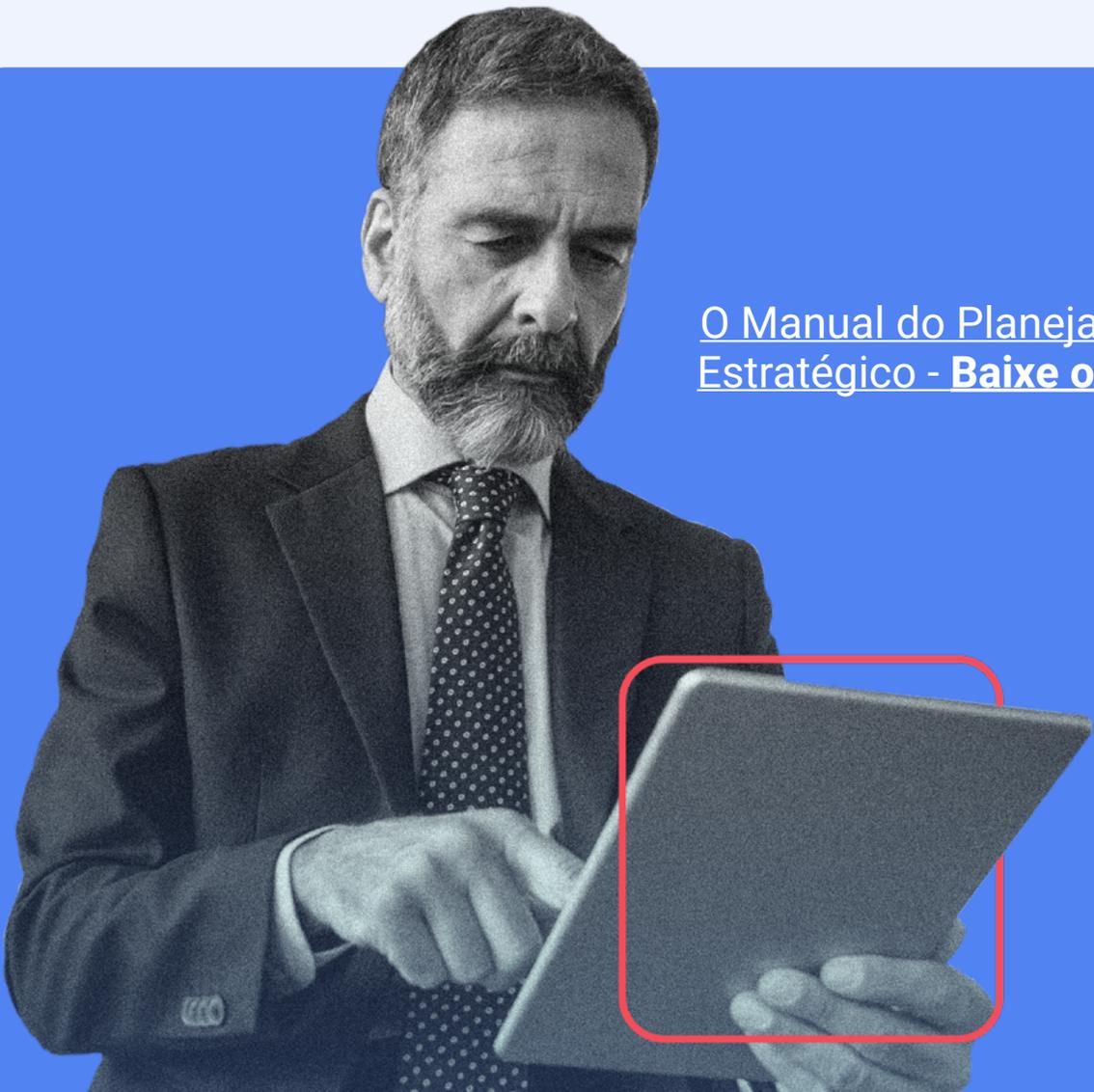
Periodicidade de revisão

Apenas quem realiza o planejamento estratégico



O planejamento estratégico é uma poderosa ferramenta de gestão para entender o contexto e o cenário de uma empresa, identificar oportunidades e ameaças ao negócio e estabelecer os objetivos e metas a serem perseguidos. **Em um mundo cada vez mais incerto, dinâmico e competitivo, o planejamento estratégico estimula a agilidade na adaptação ao mesmo tempo em que atua como direcionador das iniciativas que permitirão superar os desafios.**

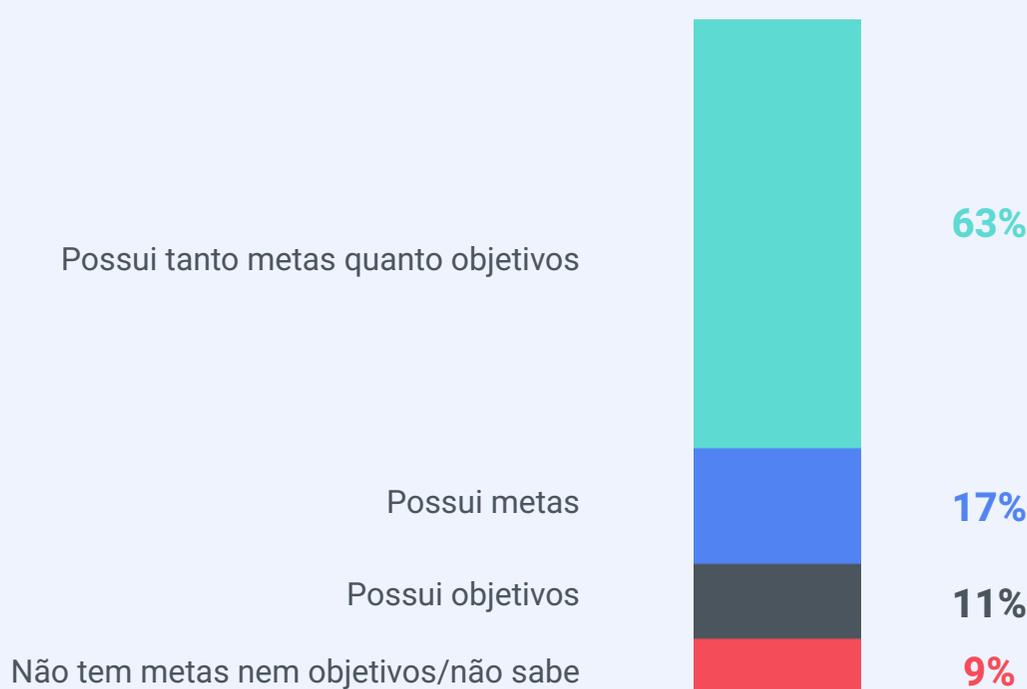
De acordo com a pesquisa, 78% das empresas fazem um planejamento estratégico. Dessas, 7 em cada 10 revisam o planejamento pelo menos uma vez a cada seis meses.



[O Manual do Planejamento Estratégico - Baixe o ebook](#)

Metas e Objetivos

Objetivos e metas claras e comunicadas com o time



A pesquisa também avaliou a definição de metas e objetivos dentro da organização. 63% dos entrevistados afirmam que a sua empresa possui tanto metas quanto objetivos definidos e comunicados com todo o time. 17% possuem apenas metas e 11% possuem apenas objetivos. Isso mostra que cerca de 91% das empresas possuem clareza dos resultados que querem alcançar.

Vale ressaltar que entre aquelas empresas que possuem metas e objetivos, cerca de 40% os desdobram até os níveis operacionais e metade estabelece metas até pelo menos o nível de gerência.

Até que nível as metas da sua empresa são desdobradas?

Apenas quem realiza o planejamento estratégico



Esse é um ponto de atenção. **As melhores práticas de mercado incluem a definição de metas e objetivos para todos os colaboradores de uma empresa** ou, pelo menos, que as metas e objetivos de cada área sejam compartilhados com todos, independentemente do nível hierárquico e, como podemos perceber, apenas 40% das empresas desdobram até o nível de Supervisão/Operação.

Além de apontarem a direção a ser tomada, as metas e objetivos ajudam na comunicação do que se espera de cada colaborador neste processo, o que contribui para envolvimento e engajamento de todos com a estratégia e seus planos para o alcance dos resultados.

Planejamento para Alcance das Metas

De nada adianta definir metas e objetivos e não estabelecer as ações para chegar lá. Seria o mesmo que decidir completar uma maratona sem ter o hábito de correr ou treinar. Como atingir os resultados esperados sem definir as medidas necessárias para alcançá-los?

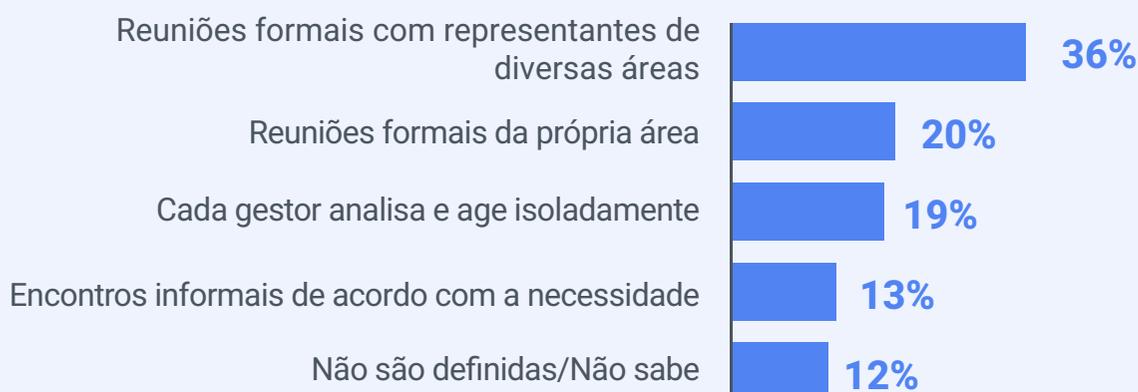
As ações das equipes são definidas de acordo com as metas e objetivos?

Apenas quem tem metas e/ou objetivos



É importante destacar a perspectiva de que 96% dos entrevistados estão inseridos em organizações onde as equipes tem ações definidas em parte ou totalmente por metas e objetivos. Isso reflete maturidade e atenção dos negócios para o atingimento de resultados.

Como são definidas ações para melhorar o desempenho?



Como a empresa lida com o planejamento das ações que irão garantir a [melhoria do desempenho](#) e a concretização do Plano Estratégico? A pesquisa avaliou que apenas 36% dos entrevistados elaboram de forma sistematizada os planos para alcance das metas, fazendo reuniões com o envolvimento de diversas áreas. Já a maior parte das empresas o fazem de forma isolada ou não estruturada, o que pode gerar um desalinhamento entre as medidas (ações) adotadas pelas áreas e a estratégia do negócio.

BÔNUS

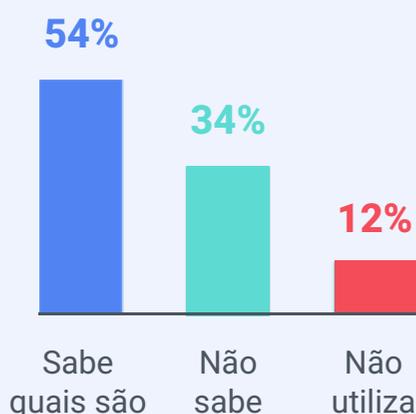
Otimize processos internos com a Planilha para Acompanhamento de Metas Siteware. [Clique para baixar gratuitamente.](#)

Metodologias de Gestão

Atualmente, existem diversas metodologias de gestão que podem ser adotadas por uma empresa. **Estas metodologias reúnem práticas, técnicas e ferramentas que orientam a sua empresa a obter os melhores resultados de forma eficiente.**

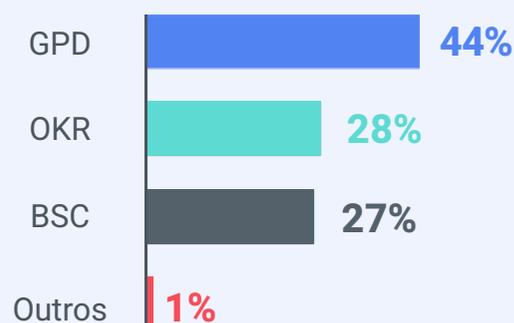
Pouco mais da metade dos entrevistados sabem quais são os métodos de gestão utilizados em sua empresa. Entre aqueles que sabem, a mais utilizada é o GPD, ou Gerenciamento pelas Diretrizes.

Você sabe quais os métodos de gestão utilizados na empresa em que trabalha?



Quais métodos de gestão de desempenho são utilizados na sua empresa?

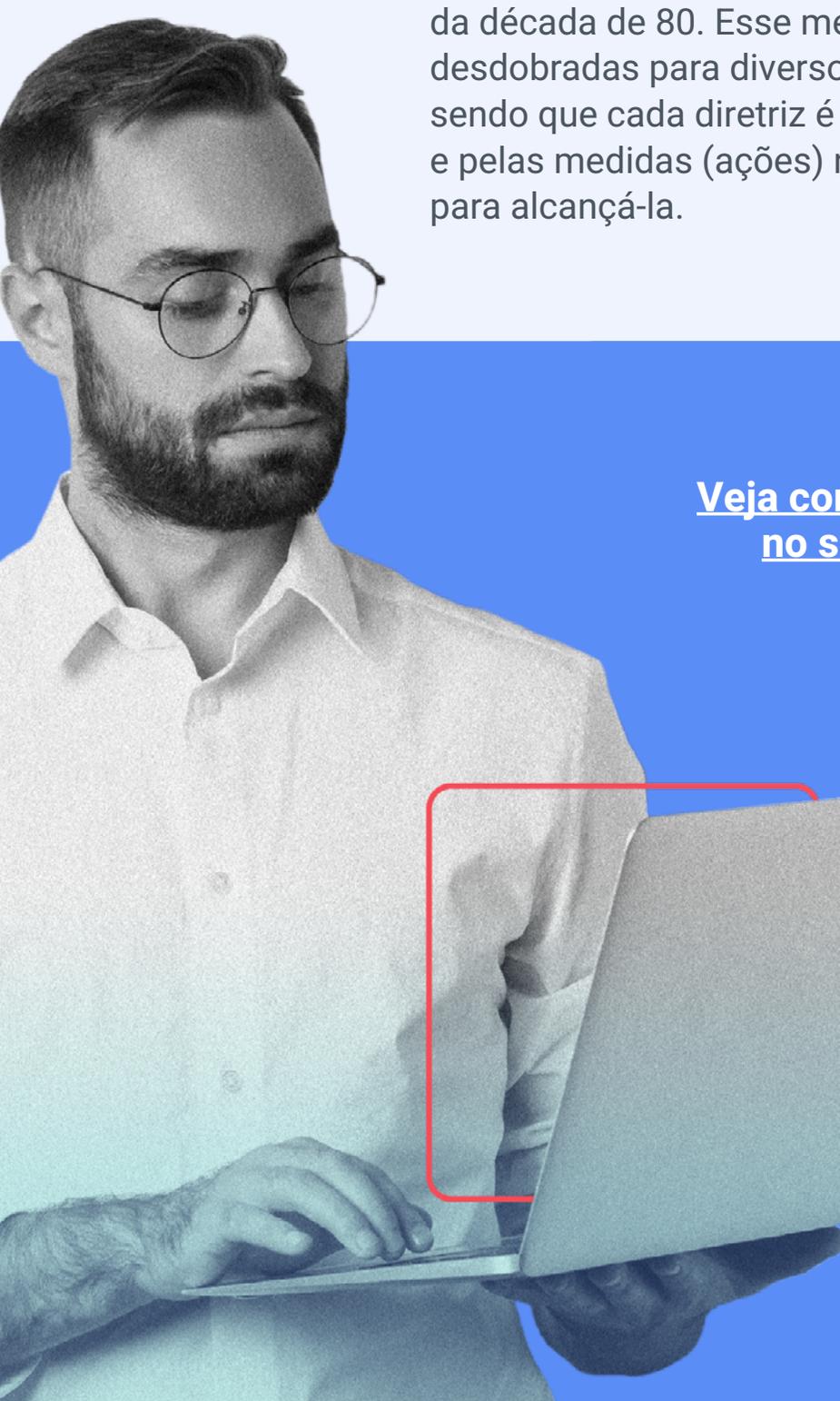
Apenas quem sabe



Caso você não conheça essas metodologias, não se preocupe. Trouxemos para você um resumo dos três principais métodos de gestão que você precisa conhecer.

GPD (Gerenciamento pelas Diretrizes)

O objetivo dessa metodologia é desdobrar o Planejamento Estratégico até pelo menos o nível tático. O método foi um dos responsáveis pelo ressurgimento do Japão como grande potência após a segunda guerra e foi amplamente disseminado no Brasil pelo consultor Vicente Falconi no movimento pela Qualidade Total a partir da década de 80. Esse método utiliza diretrizes desdobradas para diversos níveis da organização, sendo que cada diretriz é composta por uma meta e pelas medidas (ações) necessárias e suficientes para alcançá-la.

A man with a beard and glasses is looking at a laptop screen. The image is partially obscured by a blue rounded rectangle that contains the text below.

Veja como aplicar GPD
no seu negócio.

OKR (Objectives and Key Results)

Esse método de gestão ficou famoso por ser utilizado por algumas das empresas mais inovadoras do mundo, como Google, Twitter e LinkedIn. Neste método, cada objetivo se desdobra entre 2 e 5 Key Results. Ao contrário da Diretriz do GPD, os objetivos geralmente têm um horizonte de tempo de 3 meses e por isso mesmo essa metodologia é mais adequada para empresas com processos ainda não maduros ou que atuem em ambientes muito dinâmicos ou inovadores, onde o planejamento para além de 6 meses é considerado de longo prazo.



[Clique para baixar o template Siteware de planilha OKR.](#)

BSC (Balanced Scorecard)

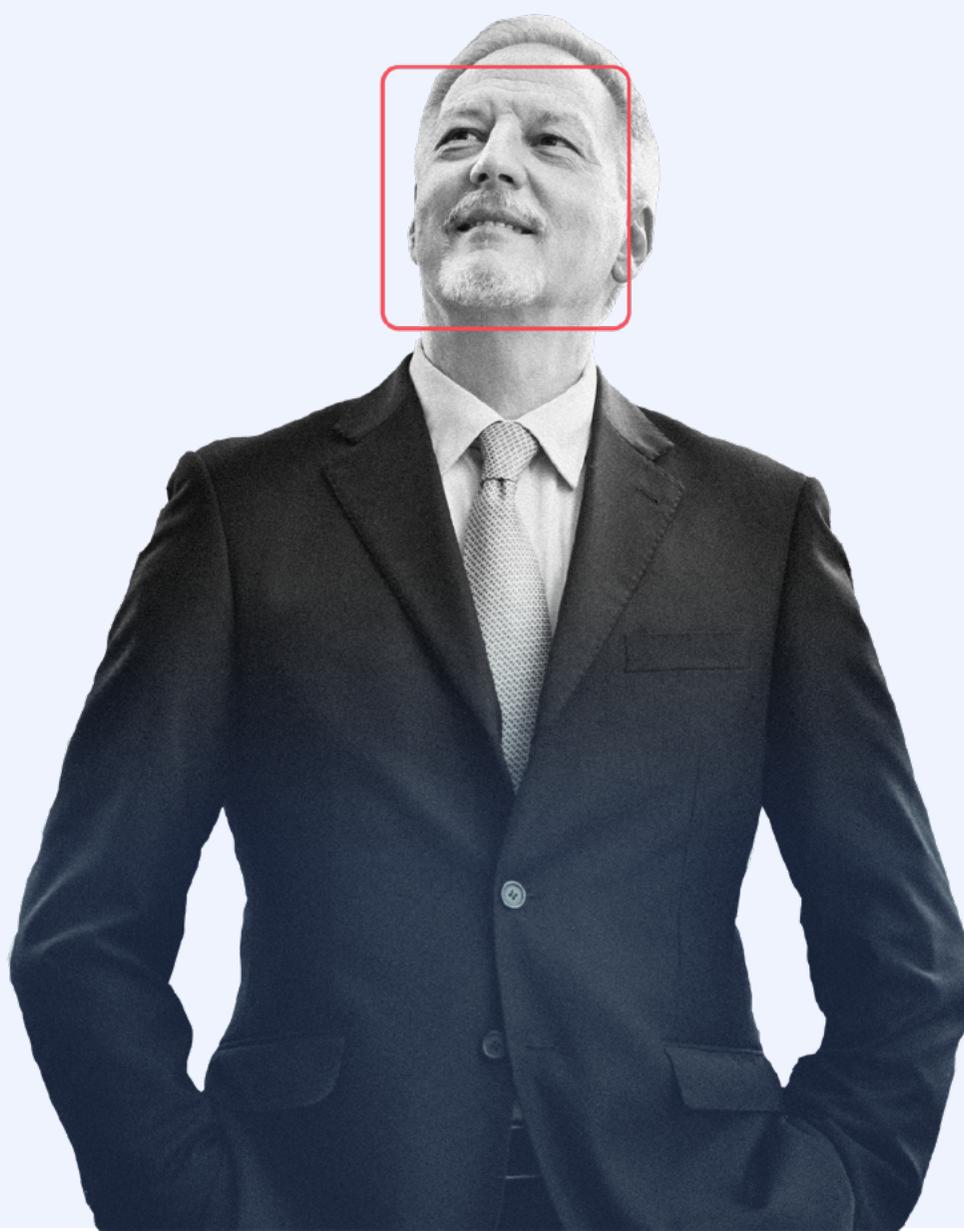
O BSC foi criado para balancear os objetivos da empresa para além de objetivos meramente financeiros, por isso a utilização de 4 perspectivas no formato mais tradicional do método: a Financeira, a dos Clientes ou Mercado, a dos Processos Internos e a de Aprendizado e Crescimento. Além disso, o método inovou propondo o Mapa Estratégico que permite conectar, numa relação de impacto, os objetivos dessas diferentes perspectivas. Junto a cada objetivo é possível também estabelecer quais os KPIs e Metas devem ser acompanhados, bem como os Projetos Estratégicos capazes de garantir o alcance do Objetivo.

[Clique para ler o estudo completo no blog da Siteware e entenda qual o objetivo dessa metodologia.](#)



Metodologias de Gestão de Projetos

Recomenda-se que para os grandes desafios do negócio sejam utilizados projetos que permitam uma abordagem e acompanhamento mais detalhados e estruturados dos esforços para alcançar os resultados e isso vai muito além de um Plano de Ação, já que podem envolver questões orçamentárias, disponibilidade de recursos humanos, gestão de mudanças e até mesmo gestão de riscos.

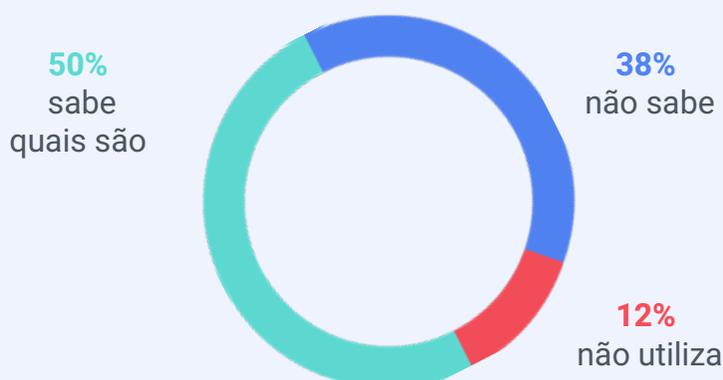


As metodologias de gestão de projetos endereçam boa parte destes aspectos mais complexos e, por isso mesmo, foram objeto da nossa pesquisa de maturidade.

Entenda a diferença entre gestão de projetos e gestão de processos.

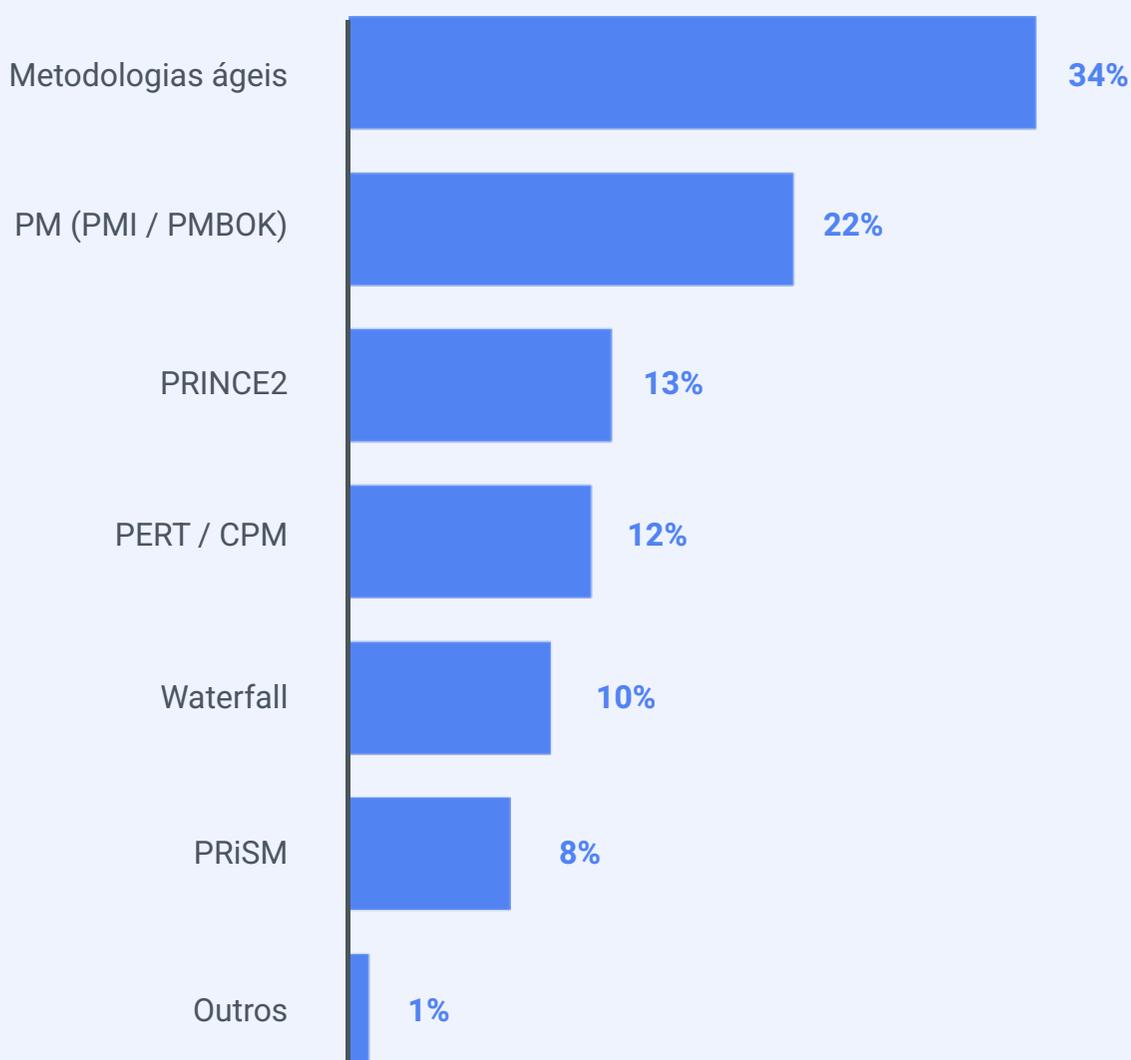
Um ponto que requer atenção é que 50% dos respondentes desconhecem ou não utilizam qualquer método de gestão de projetos na resolução dos seus desafios mais complexos.

| Métodos de gestão de projetos



Quais métodos de gestão de projetos são utilizados na sua empresa?

Apenas quem sabe



É interessante perceber que, apesar de recentes, os métodos ágeis já estão sendo utilizados por cerca de 1/3 das empresas respondentes. Esses métodos foram criados no final da primeira década deste século, originalmente para mudar a maneira como se desenvolviam sistemas, trazendo mais rapidez e menos burocracia ao processo. Deu tão certo que se tornou um método de gestão de projetos utilizado não apenas por empresas de tecnologia.

Quer saber mais sobre as diferentes metodologias de gestão de projetos? Não deixe de acompanhar o [blog da Siteware!](#)



4 Indicadores e KPIs



Até que nível hierárquico os indicadores da sua empresa são desdobrados?



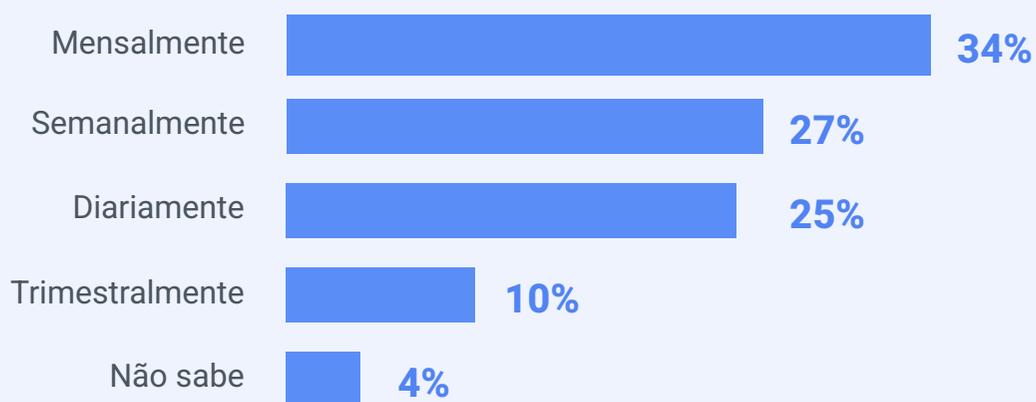
Vale notar que a distribuição percentual dos níveis hierárquicos que fazem a gestão dos indicadores está bastante semelhante ao que havíamos visto na “Definição de Metas” para os mesmos níveis, demonstrando que muito provavelmente as metas definidas possuem um acompanhamento estruturado por meio de indicadores.

Se analisarmos as respostas quanto à frequência de acompanhamento dos principais indicadores e tendo em vista que 40% das empresas respondentes afirmam acompanhar os indicadores pelo menos até o nível de supervisão. Indicadores de nível operacional requerem um acompanhamento mais frequente, mostrando que parte das supervisões está fazendo o acompanhamento semanal e eventualmente tomando ações corretivas tarde demais para reverter resultados indesejáveis.

Quer aprender como construir uma cultura de dados na sua empresa? [Confira o ebook do Opinion Box sobre o tema!](#)

Qual a frequência de acompanhamento dos indicadores?

Apenas quem acompanha



Uma empresa que tem sua gestão baseada em [indicadores e KPIs](#) possui mais chances de alcançar o sucesso, já que todas as decisões são baseadas em fatos e dados e não em percepções. Os KPIs, ou Key Performance Indicators, são utilizados em boa parte das metodologias de gestão, como por exemplo, GPD e BSC. Se considerarmos o método de OKRs, os KPIs são uma das formas de medição dos Key Results que compõem um objetivo. Assim sendo, os indicadores são peça fundamental em todos os modelos de gestão.

| Existem indicadores para os processos operacionais?

44%

Estão todos
definidos

41%

Estão parcialmente
definidos

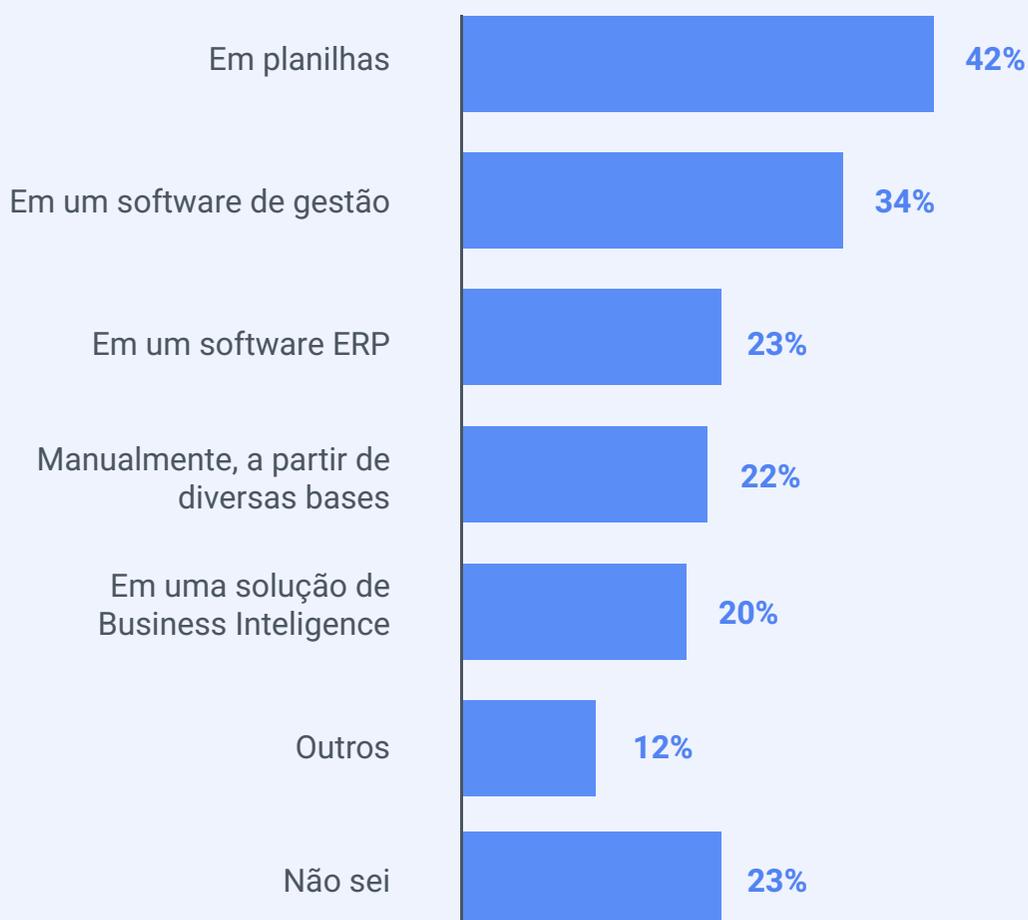
15%

Não estão definidos
ou não sabe

Ressaltamos que 15% dos entrevistados não sabem ou não têm definido indicadores para processos operacionais. 41% afirmam que esses indicadores estão parcialmente definidos e só 44% trabalham em empresas com indicadores totalmente definidos.

Onde os indicadores são gerados?

Para quem tem todos ou parte dos indicadores definidos



Entre os que possuem todos ou parte dos indicadores definidos, 42% acompanham esses indicadores por meio de planilhas e 34% utilizam um software de gestão. O dado revela que quase metade das empresas ainda faz o acompanhamento dos indicadores por meio de planilhas e isso pode levar a uma baixa confiabilidade dos dados, perda de informação e vazamento de informações comprometendo a segurança, tudo isso acarretando riscos ao negócio.

A adoção de uma plataforma estruturada para o acompanhamento dos indicadores como o STRATWs One da Siteware elimina ou mitiga os riscos citados acima. Saiba Como.

BÔNUS

6 dicas para você definir e acompanhar os KPIs

caso a sua empresa ainda não possua uma gestão por indicadores

- 1. Alinhe com o planejamento estratégico:** entenda plenamente os objetivos estratégicos para traduzi-los em metas.
- 2. Determine as metas a serem atingidas:** defina metas realistas, específicas, mensuráveis e relevantes.
- 3. Defina os KPIs:** devem ser definidos com base em conceitos claros e de conhecimento de todos, precisam ser relevantes para o negócio e também fáceis de calcular.
- 4. Acompanhe a performance:** os KPIs lhe ajudarão a verificar se os resultados dos processos e a execução dos planos de melhoria estão dentro do esperado.
- 5. Corrija os desvios:** utilize os KPIs para identificar e apoiar na análise dos desvios.
- 6. Melhoria contínua:** avalie continuamente os resultados, identificando os processos com bom resultados e em que pontos ainda é possível obter melhorias.

Clique para baixar gratuitamente a planilha Siteware para controlar os indicadores de desempenho na sua empresa

5 Processos e Padronização



Empresas que não possuem processos alinhados e documentados ou uma rotina pré-estabelecida, tem dificuldade com a previsibilidade do resultado do seu trabalho. Isso acaba impactando:

- no cumprimento de prazos, na qualidade do produto ou serviço oferecido - dificultando na [fidelização dos clientes](#);
- no bem estar da equipe, gerando estresse e a sensação de sempre estar apagando incêndios - dificultando na retenção de talentos.

[Organizar processos e rotinas](#) de uma empresa requer tempo e atenção, mas pode transformar completamente a qualidade das entregas e os resultados do negócio. O primeiro passo é mapear os processos e documentá-los em padrões.

Os processos da organização são conhecidos?



Entre os entrevistados da pesquisa, 63% possuem os processos mapeados e 25% conhecem os processos, mas nunca mapearam. Além disso, 65% documentam os processos em padrões que são utilizados e estão atualizados. 21% utilizam padrões, mas reconhecem que não estão atualizados. Notamos então que cerca de dois terços das empresas têm os processos mapeados e as tarefas padronizadas, o que é uma importante referência para a estabilidade dos processos e também serve de fonte de treinamento para os novos colaboradores, evitando que parte do conhecimento sobre como as tarefas são executadas se percam devido ao turnover.

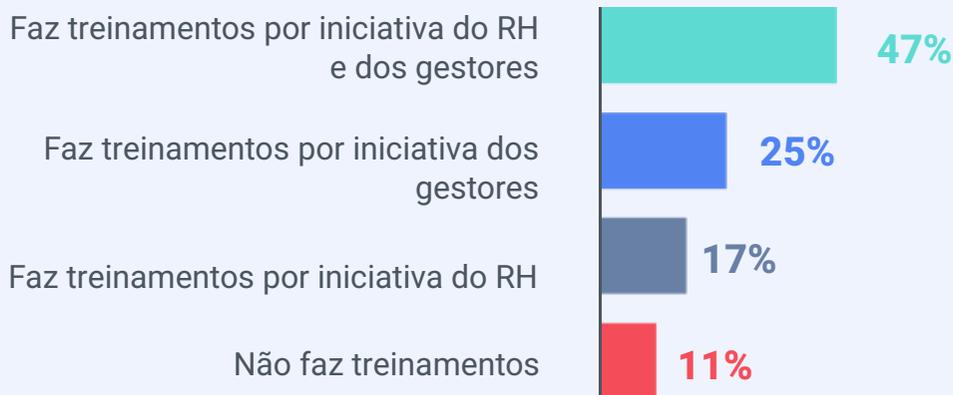
É importante também estabelecer a conexão destes processos com os indicadores de nível operacional, que vimos [na seção de Indicadores e KPIs](#). Alguns desses indicadores serão utilizados para o acompanhamento dos resultados dos processos e outros poderão ser utilizados nas tarefas que compõem o processo, auxiliando na sua gestão. Por exemplo, no resultado esperado de um padrão operacional, é uma boa prática estabelecer um indicador que ajudará a medir o resultado do processo.

Existem padrões para os processos da empresa?



Interessante notar também que os percentuais de processos mapeados e de padrões definidos são semelhantes, pouco maiores que 60%. Isso mostra que as organizações estão se preocupando em documentar não somente o *que* é feito, mas *como* é feito.

Existe uma sistemática de treinamento na empresa?



Por fim, para que a empresa consiga atingir a excelência em [gestão](#), é preciso investir constantemente na capacitação e no treinamento do time. Apenas 11% dos entrevistados afirmam que não fazem nenhum tipo de treinamento. 17% os fazem por iniciativa do RH e 25% por iniciativas dos gestores. 47% fazem por iniciativa tanto do RH quanto dos gestores, o que é um ótimo resultado, pois é importante que o RH tenha esta visão e apoie os gestores no planejamento e realização destes treinamentos. [Clique para conhecer os 10 principais indicadores de treinamento e desenvolvimento.](#)

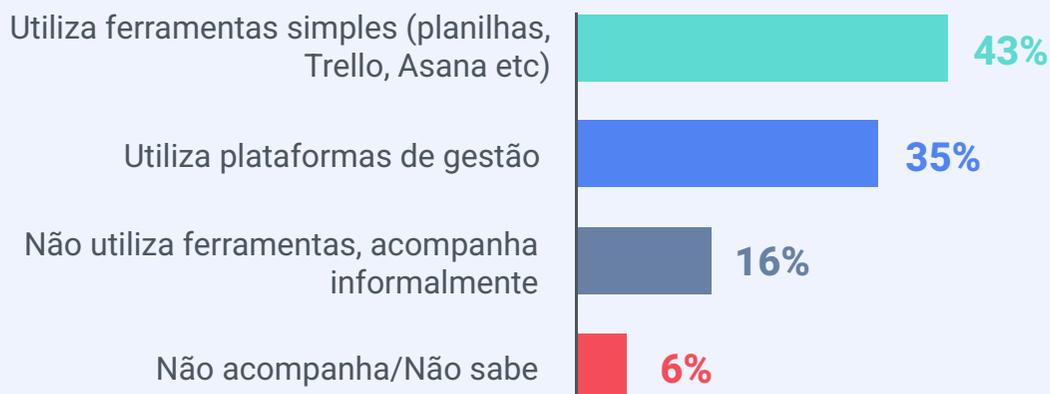
Entenda a importância de desenvolver o time e construir uma cultura organizacional forte.

6 Melhoria Contínua



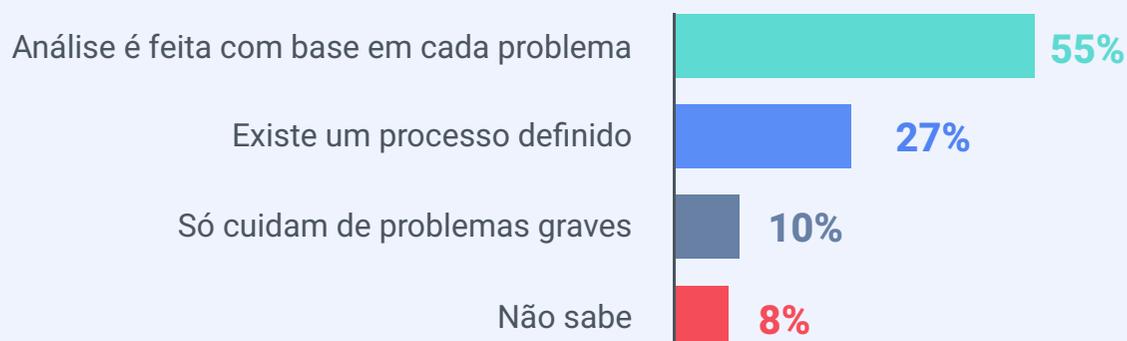
Além de mapear processos, é importante acompanhar e documentar as ações de melhoria que estão sendo realizadas. Isso é importante para medir a eficácia das ações posteriormente. Imagine que você queira melhorar a produtividade da sua área; dificilmente você conseguirá fazer isso de forma sustentável se não estabelecer um plano de ação para essa melhoria e verificar a eficácia do mesmo acompanhando o [indicador de produtividade](#).

Como é feito o acompanhamento de ações?



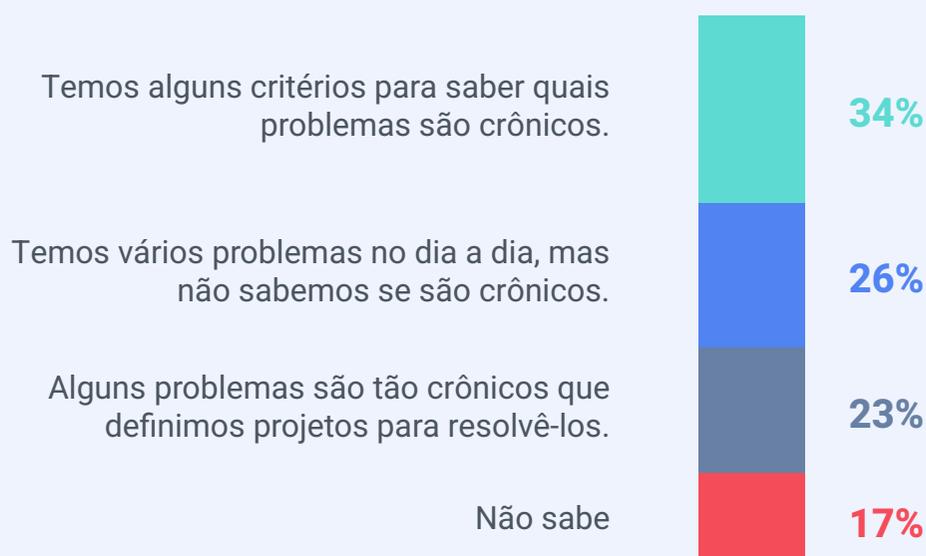
Entre os respondentes, 43% utilizam ferramentas simples, como Trello, Asana ou mesmo planilhas para o acompanhamento de ações e 35% dos entrevistados utilizam plataformas de gestão. O acompanhamento dessas ações por meio de sistemas permite fazer o link com os indicadores e acompanhamento da sua execução de forma mais eficiente e assertiva, evitando que ações importantes deixem de ser executadas por falta de acompanhamento, por terem ficado esquecidas em planilhas ou em sistemas de gestão de tarefas sem nenhum vínculo com os indicadores que seriam impactados com sua conclusão.

Como são tratados os problemas do dia a dia?



No caso de problemas, 27% possuem um processo definido para tratativa de problemas e 55% lidam caso a caso. Empresas que concentram esforços em resolver problemas de forma estruturada conseguem estabelecer ações preventivas que tornam o dia a dia mais tranquilo e produtivo. Nesse movimento, se afastam de um comportamento perigoso de apagar incêndios.

Sua organização tem problemas “crônicos”?

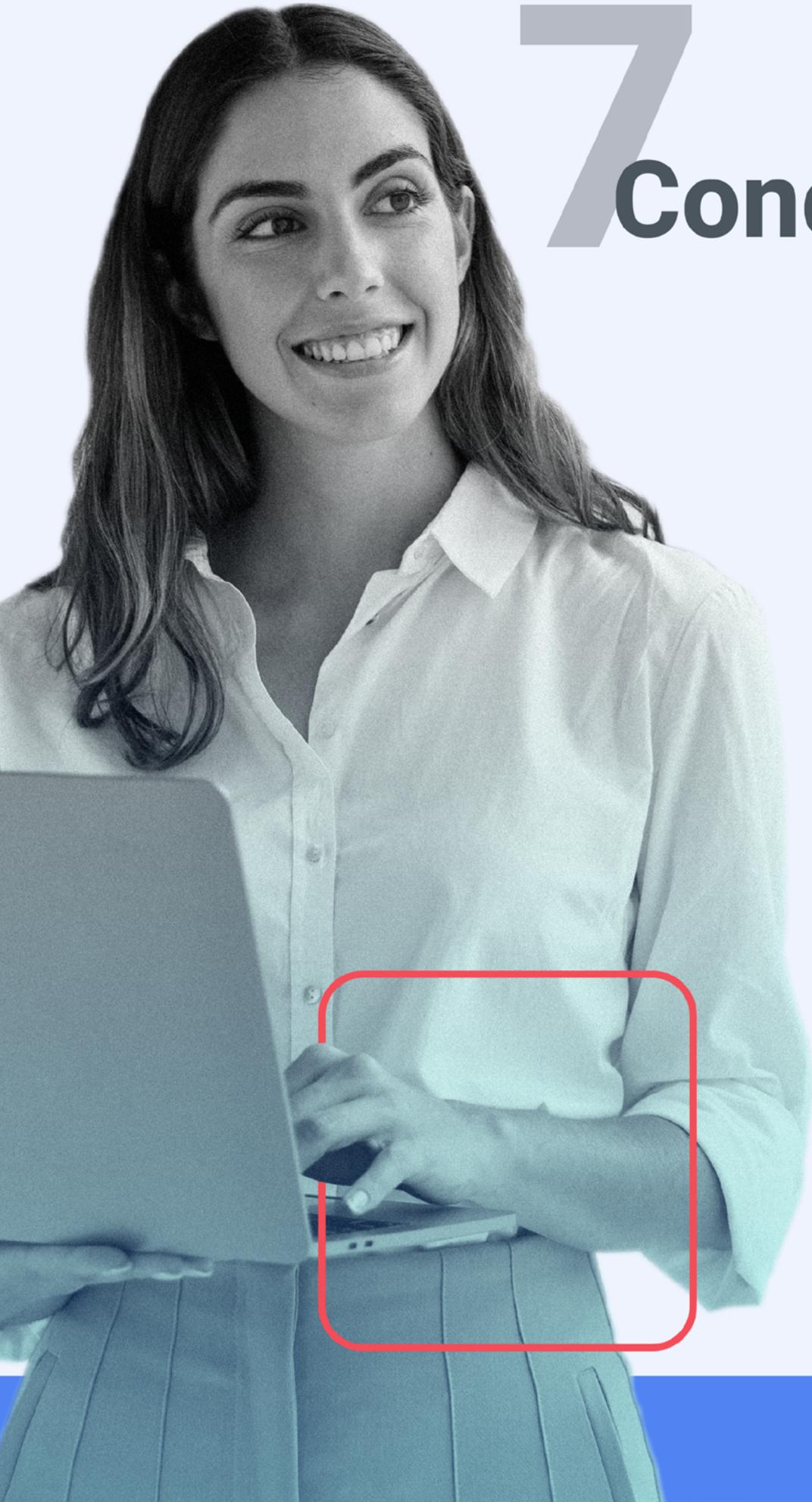


Além disso, 23% possuem processos definidos para lidar com problemas crônicos. Isso é importante para evitar a recorrência de problemas. Esses problemas crônicos são aqueles para os quais já foram feitas tentativas estruturadas (o processo comentado no parágrafo anterior) e mesmo assim o problema está retornando. Neste caso devem ser adotadas ferramentas mais robustas para o tratamento. Muitas vezes são aplicadas abordagens estatísticas (como Six Sigma) ou mesmo um projeto para atacar especificamente aquele problema crônico.

É interessante notar também que cerca de um quarto das empresas (26%) sequer sabem quais são os problemas crônicos. Isso é uma situação comum, pois muitas vezes um problema que se repete é simplesmente um problema não tratado. Vale lembrar que, de acordo com nossa pesquisa, 27% das empresas possuem um processo definido para tratamento de problemas enquanto 55% lidam caso a caso. Uma vez tratado, o problema é eliminado. Ele não é então, crônico. É simplesmente um problema recorrente que não foi tratado.

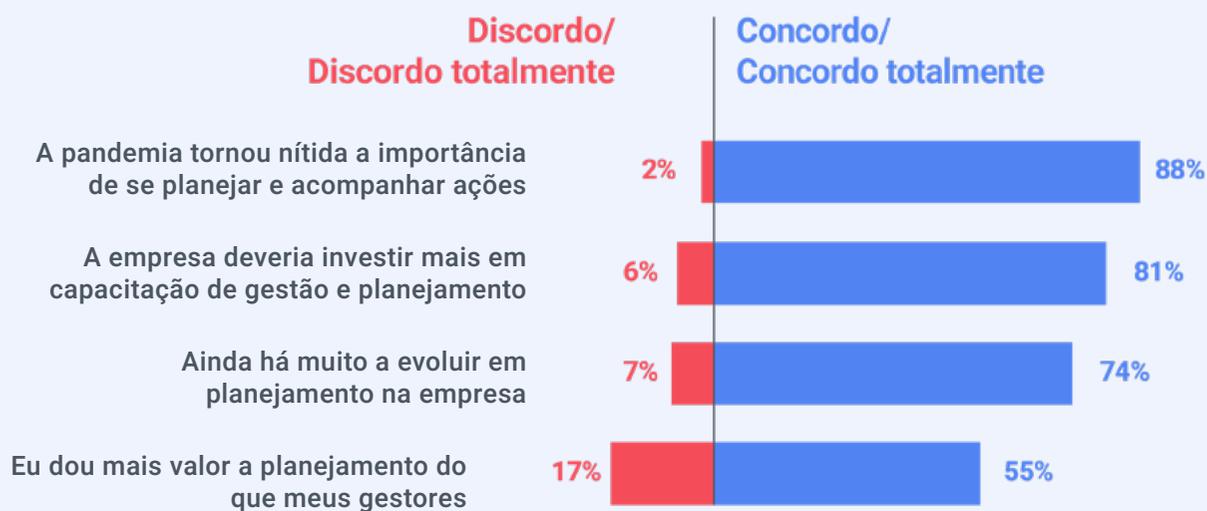


7 Conclusão



Além de buscar entender como é feito o planejamento, gestão e acompanhamento da estratégia e dos resultados da organização, buscamos captar a percepção do respondente a respeito dos impactos da pandemia e como ele enxerga a maturidade da sua empresa quando o assunto diz respeito a planejamento. **88% concordam que a pandemia revelou a importância de se planejar e acompanhar ações.** Por outro lado, 81% acreditam que a sua empresa deveria investir mais em capacitação de gestão e planejamento.

Qual seu posicionamento em relação às afirmativas listadas abaixo?



A pesquisa apresenta dados que indicam um bom grau de maturidade na gestão das empresas brasileiras, refletindo o esforço iniciado no final da década de 80 naquele que ficou conhecido como o movimento pela Qualidade Total. No entanto, percebe-se que ainda há espaço para evoluir nas melhores práticas de gestão do desempenho, principalmente quando estamos falando da identificação e análise dos problemas, ponto vital para a implementação da melhoria contínua dos processos.

Além disso, apesar de 3 em cada 4 empresas realizarem o planejamento estratégico e desse planejamento ser revisto com certa frequência, quase metade dos entrevistados não utiliza ou desconhece a metodologia de gestão adotada pela empresa, demonstrando uma fragilidade do modelo implementado. **Você é capaz de enxergar como anda essa realidade dentro da sua empresa? [Confira se você está cometendo um desses 20 problemas comuns na execução de uma estratégia.](#)**

Como você pôde perceber, ainda há muito espaço para se desenvolver e se diferenciar da sua concorrência.

Ainda que pareça difícil dar os primeiros passos rumo à uma gestão eficiente, esse é um processo em que todos ganham. Seus colaboradores vão trabalhar de forma mais organizada, menos estressante e com a clareza de como contribuem para o resultado da empresa. Seus gestores perderão menos tempo em tarefas operacionais ou resolvendo problemas, passando a se dedicar mais à estratégia e às ações que geram resultados superiores, elevando sua empresa a um novo patamar. Seus clientes poderão contar com produtos e serviços de melhor qualidade, aumentando sua satisfação, tornando-se clientes recorrentes ou fiéis, contribuindo para o crescimento da empresa. As empresas com níveis mais elevados de gestão também geram impactos positivos para a sociedade e o meio ambiente. **O resultado de todo esse esforço é a garantia de sustentabilidade e a competitividade do seu negócio.**



O Opinion Box é uma empresa de tecnologia referência em pesquisa de mercado e customer experience. Com as nossas soluções de consumer insights, ajudamos empresas a tomar decisões mais inteligentes, baseadas em dados e não em achismos.

Ao combinar o conhecimento e a experiência do nosso time com tecnologias inovadoras, entendemos o comportamento e os desejos dos consumidores com agilidade, qualidade e a um preço acessível. Com as nossas soluções multiplataformas, já atendemos mais de 1.000 empresas de diversos tamanhos e segmentos.



A Siteware é referência em tecnologia com foco em gestão corporativa. Ao longo de mais de 20 anos, atuamos em pequenas, médias e grandes empresas conectando pessoas às estratégias para o alcance de resultados.

Por meio do STRATWs One, nosso software de gestão do desempenho, fazemos com que cerca de mil parceiros, em 38 países, cheguem ainda mais longe todos os dias. São 160 mil usuários em uma plataforma segura que combina tecnologia à inteligência de gestão para a tomada de decisão, impulsionamento das estratégias e ampliação do potencial de resultado dos negócios.