

## **Proposta de Estruturação de Indicadores de Desempenho como Interface entre Princípios de Orientação Estratégica e Ações Gerenciais**

André Luís Almeida Bastos (FURB/UFSC/UNIFEBE) abastos@furb.br  
Mônica Maria Mendes Luna (UFSC) monica@deps.ufsc.br  
Henriette Damm (FURB) henriette@furb.br

### **Resumo:**

O mercado competitivo demanda das organizações uma permanente avaliação de seu desempenho. Uma avaliação dos processos da organização, no sentido de verificar o alinhamento entre ações gerenciais e a estratégia, associada à satisfação do cliente, visando a manutenção de sua competitividade, torna-se fundamental para identificar os desajustes e ações de melhorias. Este trabalho descreve uma aplicação de uma pesquisa participante realizada numa empresa prestadora de serviços de Tecnologia da Informação, onde a partir de observação e interação com as práticas gerenciais existentes, focou-se uma proposta de estruturação de indicadores de desempenho buscando um interfaceamento entre os princípios de orientação estratégica definidos pela organização e as respectivas ações para sustentar tais princípios. É possível concluir que o monitoramento dos principais princípios de orientação estratégica pode ser sustentado pelo interfaceamento com as ações gerenciais que se desenvolvem em cada uma das áreas funcionais da organização, por meio dos indicadores de desempenho estabelecidos com este propósito.

**Palavras chave:** Compartilhamento de conhecimento, Cadeias de suprimento, Qualidade de produtos.

## **Proposal for Structuring Performance Indicators as interface between principles of strategic guidance and Management Actions**

### **Abstract**

The competitive market demand from organizations for continuing evaluation of their performance. An assessment of the organization's processes, in order to verify the alignment between management actions and strategies associated with customer satisfaction in order to maintain its competitiveness, it is essential to identify mismatches and actions for improvement. This paper describes an application of a participatory research carried out in a service provider of Information Technology, where from observation and interaction with existing management practices, focused on a proposal for structuring performance indicators seeking an interface between the principles strategic direction set by the organization and their actions to support these principles. It can be concluded that monitoring of the key principles of strategic direction can be sustained by interfacing with the management actions that are developed in each of the functional areas of the organization by means of performance indicators established for this purpose.

**Key-words:** performance indicators, management actions, principles of strategic guidance.

## 1. Introdução

Uma das ameaças à efetividade da utilização de indicadores de desempenho na organização reside na ausência de propósitos suficientemente adequados pelos quais estes são implementados, o que acarreta no desuso do sistema de medição ou mesmo uma não funcionalidade do mesmo. Visando eliminar estes incidentes, torna-se necessário estabelecer propósitos claros para o estabelecimento de medidas de desempenho nos processos. Visando contribuir com a ilustração de um exemplo prático deste argumento, o objetivo deste trabalho consiste em descrever, através de um estudo de caso, a experiência de uma empresa prestadora de serviços de tecnologia da informação na estruturação dos seus indicadores de desempenho concebidos, neste caso, com o propósito de ser uma interface entre as estratégias definidas pela organização e as suas ações gerenciais.

## 2. Fundamentação teórica

Na gestão organizacional existe a seguinte máxima: "O que não é medido, não é gerenciado" (KAPLAN; NORTON, 1997, p.21). Assim, sem a medição dos processos, não há como identificar oportunidades de melhorias e ações a serem tomadas para sustentá-las. Neste contexto é que surgem os indicadores de desempenho, elemento-chave na gestão das organizações, cuja função é evidenciar a necessidade de ações de melhoria, e verificar se as ações implementadas estão produzindo os efeitos desejados.

De fato, o elemento-chave da questão, passiva de avaliação, é o desempenho, o qual Pires (2004) define como a informação quantificada do resultado de processos. Neste sentido, ao realizar a avaliação, o desempenho deve ser comparado a metas ou padrões definidos objetivando identificar os *gaps* entre os resultados desejados e os obtidos. Rummler e Brache (1995) apontam que a avaliação de desempenho seja aderente aos objetivos estratégicos da organização e, de forma prática, deve-se procurar identificar os indicadores que os sustentem. Kaplan e Norton (2001) corroboram tal pensamento como forma de assegurar a sustentabilidade da estratégia da organização.

Assim, ao concluir sobre este ponto, Hronec (1993) afirma que as medições de desempenho são sinais vitais da organização, comunicando a estratégia para baixo e os resultados para cima e, englobando a totalidade do entendimento de metas, métodos e relações causa-efeito consideradas na estratégia.

Os indicadores de desempenho da qualidade ou simplesmente indicadores de qualidade são, em síntese, elementos que medem níveis de eficiência e eficácia de uma organização, ou seja, medem o desempenho dos seus processos, relacionados à satisfação dos clientes (DE ROLT, 1998). De fato, a satisfação de clientes é um elemento estratégico e, torna-se imperativo o estabelecimento de um padrão para comparação desse desempenho, de tal forma a identificar as eventuais oportunidades de melhorias, geradoras de ações gerenciais, no sentido de alinhar as ações organizacionais às estratégias definidas. Neste sentido, Melnick, Stewart e Swink (2004) reforçam que a medição de desempenho conecta estratégia e realidade: estratégia sem medição é inútil, medição sem estratégia não faz sentido.

Algumas premissas na implementação de indicadores de desempenho são cruciais: o sistema de medição deve ser objetivo, de tal forma a possibilitar um *feedback* imediato e significativo. Não se pode perder de vista que o objetivo maior de um sistema de medição de desempenho é conduzir a empresa à melhoria de suas atividades, pelo fornecimento de medidas alinhadas com o ambiente atual da organização e os objetivos estratégicos, de forma a permitir o monitoramento do progresso no sentido de atingir esses objetivos.

Paladini (2002) define três ambientes da avaliação da qualidade: o ambiente *In line* que enfatiza o desempenho do processo produtivo em si, o ambiente *Off line*, que enfatiza o

desempenho do conjunto de atividades que dão suporte ao processo produtivo e o ambiente *On line*, que foca as relações entre a empresa e o mercado.

### **3. Métodos e Procedimentos**

A metodologia empregada nos procedimentos técnicos da pesquisa, caracteriza-se como uma pesquisa participante, tendo em vista que, segundo Lakatos e Marconi (2001), este tipo de pesquisa se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas. Neste caso, segundo os autores, a metodologia da pesquisa participante difere em vários sentidos da pesquisa convencional, entre outras coisas pelo fato de que o objeto de pesquisa deve ser definido pela população interessada, considerada "pesquisadora", mediante a assessoria de um ou vários investigadores profissionais de fora da área, comprometidos com a causa popular.

Como procedimento, de acordo com a pesquisa participante, o pesquisador interagiu com a empresa, por meio de atividades de consultoria, cujo objetivo consistia em estabelecer indicadores de desempenho para as áreas-chave da empresa. Inicialmente, buscou-se identificar, junto a alta administração os pilares estratégicos da empresa. A partir deste passo, o pesquisador envolveu as demais áreas da empresa, buscando facilitar o trabalho de definição dos indicadores, conforme os pilares estratégicos, utilizando-se da proposta de Paladini (2002).

### **4. Resultados e Discussão**

#### **4.1 A empresa e seus produtos**

A TI Company (nome fictício) é uma organização que atua desde 1992 na prestação de serviços de consultoria, suporte e integração de soluções em tecnologia da informação na Região do Vale do Itajaí/SC. Ao longo desse tempo, a empresa vem buscando consolidar a sua estratégia e garantir alto padrão em produtos, serviços e atendimento. Para tanto, foram construídas fortes alianças com empresas de renome nacional e internacional como Microsoft, HP, Lenovo, Init, CM Comandos e Systimax. O conjunto de serviços compreende soluções completas em TI, desde o projeto até a sua efetiva implementação, incluindo o fornecimento ou a capacitação técnica da equipe local de implementação e a extensão de suporte necessária após a implementação.

A experiência dos profissionais no dimensionamento e execução de projetos de TI alinhado às melhores práticas de mercado em empresas de variados portes e setores da economia confere a TI Company e a seus clientes, a segurança e a solidez necessárias para enfrentar os desafios impostos por projetos de variados portes e complexidade.

Alguns princípios de orientação estratégica estabelecidos pela empresa são destacados:

- Missão: Utilizar as melhores e mais conceituadas metodologias de mercado, capacitando os melhores profissionais, a fim de proporcionar aos nossos clientes a utilização máxima da tecnologia da informação e possibilitar-lhes maior foco na sua atividade principal.
- Visão: Ser uma empresa em constante desenvolvimento, reconhecida por clientes, funcionários e fornecedores como referência em soluções de tecnologia da informação.
- Valores: honrar compromissos (prazos, propostas e contratos); foco no crescimento da equipe; primar pela qualidade no atendimento e ser éticos e justos.
- Princípios norteadores da Qualidade: criar um relacionamento mutuamente lucrativo com os nossos clientes, assegurando o seu sucesso através da compreensão das suas necessidades; manter uma relação forte com fornecedores qualificados que atendam requisitos de acordo com as exigências dos nossos clientes externos e internos; promover desenvolvimento

profissional aos funcionários mantendo a equipe qualificada e motivada e obter a rentabilidade necessária para promover o crescimento contínuo.

– Política da Qualidade: Fornecer produtos e serviços em Tecnologia da Informação, capazes de satisfazer às necessidades e expectativas de nossos clientes, por meio da melhoria contínua de nossos processos.

#### 4.2 Aplicação

Para estruturação dos indicadores de desempenho foram levados em consideração alguns princípios de orientação estratégica (Kotler, 2000) apresentados anteriormente. Dessa forma, como meio de permitir a interface entre tais princípios e as ações de sustentação, definiu-se alguns indicadores recorrendo-se à proposta de Paladini (2002), onde os indicadores de desempenho são estabelecidos por meio do seguinte conjunto de dados: Objetivo, justificativa, ambiente e padrão (os quais caracterizam a relação do indicador com o ambiente de avaliação), além do elemento, fator e medida (que definem a estrutura do indicador). Para ilustrar a aplicação e subsidiar a posterior discussão, o Quadro 1 apresenta alguns dos indicadores propostos pela organização.

Avaliação do Desempenho Operacional						
OBJETIVO	JUSTIFICATIVA	AMBIENTE	PADRÃO	ELEMENTO	FATOR	MEDIDA
Avaliar a eficácia dos serviços executados	Quantificar a assertividade dos serviços prestados aos clientes	<i>In Line</i>	100% de OS executadas sem ocorrência de retrabalho/mês	Eficácia de OS executadas	OS executadas sem retrabalho por período	% de OS executadas sem retrabalho por mês
Identificar a relação entre serviços executados e propostas emitidas	Avaliar o nível de adequação das propostas de serviço da empresa para o cliente	<i>In line</i>	Atingir um patamar de 70% por mês	Adequação das propostas de serviços	propostas de serviços executadas em relação às propostas orçadas por período	% de propostas de serviços executadas por mês
Avaliar o tempo de resposta à solicitação de clientes	Avaliar o cumprimento do prazo de emissão de propostas	<i>In line</i>	Zero ocorrências de propostas encaminhadas após 2 dias	Entrega de propostas elaboradas	Atrasos na entrega de propostas elaboradas por período	Número de ocorrências de atrasos de entregas de propostas/mês
Avaliação da Relação com Fornecedores						
OBJETIVO	JUSTIFICATIVA	AMBIENTE	PADRÃO	ELEMENTO	FATOR	MEDIDA
Avaliar o nível de relacionamento com fornecedores qualificados	Buscar o incremento nas relações de aquisições com fornecedores qualificados	<i>In Line</i>	90% de aquisições realizadas com fornecedores qualificados/mês	Aquisições com fornecedores qualificados	ordens de compras emitidas p/ara fornecedores qualificados por período	% de ordens de compras emitidas para fornecedores qualificados/mês
Avaliar o nível de adimplência em relação a fornecedores	Auferir credibilidade junto aos fornecedores	<i>Off line</i>	Zero ocorrências/mês	Pagamento de faturas de fornecedores	Faturas de fornecedores pagas em atraso por período	Número de ocorrências por mês
Avaliação de Gestão de Recursos Humanos						

OBJETIVO	JUSTIFICATIVA	AMBIENTE	PADRÃO	ELEMENTO	FATOR	MEDIDA
Determinar níveis atuais de rotatividade do corpo técnicos	Avaliar o tempo de retenção de talentos na organização	<i>Off line</i>	Tempo médio de permanência > 2 anos.	Rotatividade	tempo de permanência de técnicos na empresa	Anos por função
Avaliar o nível de atualização de funcionários	Avaliar se os funcionários estão mantendo o nível de qualificação desejado	<i>Off line</i>	Atingir uma média de 15 horas de treinamento por pessoa por ano	Treinamento	tempo de treinamento por pessoa por período	Número de horas de treinamento por pessoa por ano
Avaliar a participação do pessoal no Programa de sugestões de Melhorias	Identificar o nível de comprometimento das pessoas com os propósitos da organização	<i>Off line</i>	Atingir uma média de 1 sugestão de melhoria/funcionário/ano	Comprometimento de funcionários	sugestões de melhorias por funcionário por período	Número médio de sugestões por funcionário por ano
Avaliação da Relação com o Cliente						
OBJETIVO	JUSTIFICATIVA	AMBIENTE	PADRÃO	ELEMENTO	FATOR	MEDIDA
Avaliar nível de satisfação do cliente	Determinar o nível de satisfação do cliente em relação à concorrência	<i>On line</i>	Atingir um % de resposta "excelente" maior que o concorrência	Satisfação do cliente	clientes satisfeitos em relação aos concorrentes por período	% de conceito atribuído como excelente por ano
Avaliação do Fluxo de Caixa						
OBJETIVO	JUSTIFICATIVA	AMBIENTE	PADRÃO	ELEMENTO	FATOR	MEDIDA
Avaliar a performance do Setor de Análise de Crédito	Verificar o nível de inadimplência	<i>Off line</i>	Atingir no máximo 1 % de inadimplência/mês	Inadimplência	R\$ não recebidos por R\$ faturados por período	% de inadimplência por mês

Quadro 1 – Indicadores de Desempenho

A seguir, apresenta-se uma discussão para cada um dos indicadores ilustrados no Quadro 1, buscando justificar o contexto de cada medição, como mecanismo de interface entre princípios estratégicos e respectivas ações para sustentá-los.

a) Avaliação do desempenho operacional

O primeiro elemento a ser monitorado na organização consiste na eficácia dos serviços prestados. Este elemento relaciona-se diretamente ao reconhecimento de clientes, preconizado na visão da organização e é capaz de evidenciar os valores da organização e princípios norteadores da qualidade estabelecidos. Além disso, torna-se óbvio que também nos permite uma avaliação do cumprimento da política da qualidade.

Como observado no Quadro 1, a justificativa apresentada é quantificar a assertividade dos serviços prestados aos clientes. Esta medida é possível mensurando o % de ordens de serviços (OS) executadas sem retrabalho sobre o total de ordens de serviços emitidas no período definido. É importante salientar que o monitoramento deste indicador fica operacionalmente facilitado à medida que todo e qualquer serviço prestado ao cliente é realizado mediante o atendimento de uma Ordem de Serviço. Assim, um retrabalho ocorrido caracterizaria tempo

improdutivo e falha na execução do serviço prestado (*in line*), bem como uma imagem negativa junto ao cliente (*on line*).

Um indicador que pode dar uma idéia da assertividade de uma proposta elaborada pela equipe técnica e comercial (*in line*) e adequação às necessidades dos clientes, bem como uma comparação de desempenho com a concorrência consiste na relação % entre propostas executadas e propostas elaboradas. De fato, boa parte do tempo da área comercial consiste na elaboração de propostas, juntamente com a área técnica, a qual executa os serviços. Caso uma proposta elaborada não seja executada, este tempo de elaboração poderia ser dado como tempo improdutivo. Além disso, por outro lado, uma proposta elaborada não executada pode dar indício que algum concorrente poderia estar oferecendo a melhor relação entre preço e serviço executado, melhor satisfazendo as necessidades dos clientes. Neste sentido, pelos argumentos expostos, cabe à organização monitorar tal indicador e providenciar ações de alcance de melhor desempenho, visando melhor aproveitamento do tempo e adequação às necessidades dos clientes.

O Departamento Comercial enumera suas propostas encaminhadas ao mesmo tempo em que monitora, via intranet, juntamente com a área técnica o status das Ordens de Serviços abertas correspondentes a tais propostas. Este indicador fica perfeitamente possível de ser monitorado pelo Departamento Comercial, através do acompanhamento de propostas elaboradas e de Ordens de Serviços executadas.

Um indicador de eficiência operacional assinalado na organização consiste na elaboração de propostas técnicas para o fornecimento de serviços (*in line*). Como descrito anteriormente, esta tarefa é compartilhada pelas equipes comercial e técnica. Entretanto, visando atender à necessidade de clientes e objetivando não deixar o mesmo na condição de espera, a organização traduziu esta necessidade em um prazo de entrega da proposta elaborada não superior a 2 dias após a solicitação recebida. Cada proposta é encaminhada ao cliente em formulário específico e padronizado e possui campos para serem assinaladas a data do recebimento da solicitação e a data de encaminhamento. Assim, todas as propostas são monitoradas pela própria equipe comercial e o número de ocorrências com prazo superior a dois dias são assinalados, bem como justificados os motivos de atraso (geralmente em função de dificuldades de obter a cotação de um determinado componente ou equipamento). É importante notar que este indicador evidencia um dos valores da organização, qual seja, primar pela qualidade no atendimento. De fato, em pesquisa realizada junto aos clientes, o tempo de resposta foi um dos itens considerados mais frágeis da organização. Este diagnóstico já promoveu uma reengenharia em alguns processos diretamente envolvidos com o objeto entrega de proposta ao cliente, buscando adequar-se ao prazo estipulado no padrão. Um exemplo disso foi o disponibilizar semanalmente, via intranet, dados atualizados de cotações de componentes e equipamentos e uma outra ação foi a de privilegiar aquisições com fornecedores qualificados, os quais demandam menor tempo de atendimento, conforme indicador já comentado anteriormente.

#### b) Avaliação da relação com fornecedores

Um segundo grupo de medidas proposto no sentido de verificar a aderência das ações operacionais da organização aos propósitos da organização, e neste caso, com a visão estabelecida (reconhecimento dos fornecedores), bem como a um dos princípios norteadores da qualidade, trata-se das relações com fornecedores. Um dos elementos consiste em aquisições realizadas com fornecedores. Este elemento consiste numa importante avaliação do relacionamento com os fornecedores qualificados. Vale destacar que para a TI Company, o fornecimento de um serviço adequado às necessidades do cliente, inicia-se com a aquisição de um produto com um fornecedor que possa assegurar a qualidade requerida, em termos de

especificações do item comprado, bem como prazo de atendimento do serviço ao cliente. Estes aspectos são, dessa forma, considerados de grande relevância na avaliação de seus fornecedores. O monitoramento é realizado no Departamento de Compras e é contabilizado pelo % de compras efetuadas com fornecedores qualificados sobre o total de aquisições realizadas na empresa para os produtos classe A. A empresa classifica produtos como classe A, aqueles que são comprados e estão diretamente relacionados à qualidade do produto final fornecido pela empresa. Os produtos classe B são outros produtos comprados e agregados ao produto final e que não refletem ameaça ao desempenho do mesmo e, finalmente, os produtos classe C são os itens comprados relacionados a materiais de expediente e de consumo interno.

Ainda no sentido de cumprimento da visão e princípios norteadores da qualidade, a TI Company monitora a sua credibilidade junto a seus fornecedores através do indicador relacionado à adimplência. A medida é dada pelo número de ocorrências de faturas não pagas no mês e, seu monitoramento é realizado no Setor de Contas a Pagar.

#### c) Avaliação de recursos humanos

Para atender a seus propósitos, a organização demanda por técnicos altamente qualificados, capazes de solucionar os mais diversos problemas existentes em tecnologia da informação apresentados pelos clientes. Assim, a organização precisa reter seus talentos, sendo, portanto, a rotatividade desses profissionais uma ameaça ao sucesso da organização.

Com muita frequência, estes técnicos são seduzidos por propostas atraentes da concorrência. Assim, no sentido de sustentar sua posição estratégica, torna-se fundamental que a empresa meça o efeito de suas ações no sentido de manutenção de talentos, bem como de proporcionar seu desenvolvimento profissional. Esta avaliação pode ser obtida por meio do elemento rotatividade. Deseja-se dessa forma, avaliar o tempo de permanência dos funcionários que executam funções onde o aporte de conhecimento da tecnologia, bem como a experiência são de grande relevância. Este monitoramento é realizado pelo Departamento de Gestão de Pessoas.

Em tempo, no sentido de manter capacitada a equipe, a empresa estabeleceu como meta proporcionar treinamentos a uma razão de 15 horas por pessoa por ano. Conforme justificado anteriormente e tendo em vista a permanente evolução tecnológica, torna-se fundamental o incremento contínuo da capacitação do pessoal. Este indicador é monitorado pelo levantamento nos registros de treinamento nas pastas de cada funcionário, cuja responsabilidade fica a cargo do Departamento de Gestão de Pessoas.

O comprometimento das pessoas na organização é fundamental para que haja resultados expressivos quanto aos objetivos propostos. Assim, em se tratando do tipo de atividade relacionada à organização em estudo e, sem apelar para um clichê, as pessoas, são de fato, o maior patrimônio. Talentos e idéias precisam ser realmente valorizados. O sucesso da organização em estudo depende fortemente do compromisso recíproco entre as partes, ou seja: da organização para as pessoas, no sentido de oferecer-lhes condições adequadas de crescimento, bem como das pessoas para a organização, estas oferecendo-lhes o máximo de seu potencial. Assim, uma das formas de medir este nível de comprometimento é estabelecida pelo número médio de sugestões de melhorias provenientes dos funcionários no período. A organização dispõe, através da Coordenação da Qualidade, um Programa de Sugestões de Melhorias, o qual registra todas as sugestões apresentadas pelos funcionários e ainda, concede premiação ao final do ano para a sugestão mais criativa. Todas as sugestões são preenchidas através de formulário adequado e arquivado no Departamento de Gestão de Pessoas, o qual coordena o programa.

#### d) Avaliação de satisfação do cliente

A satisfação do cliente é, sem dúvida, o elemento de maior relevância estratégica da organização. Ela consiste a essência da missão, dos princípios e da Política da Qualidade estabelecidos na empresa estudada. Aliás, é ela quem vai determinar, a longo prazo, a sobrevivência da organização e assim, todos os demais esforços na organização devem convergir para este elemento. Não é necessário dizer que este elemento precisa ser periódica e continuamente avaliado, tendo em vista o seu caráter evolutivo (Paladini, 2004). A organização precisa ficar mais que atenta a este item, ou seja, precisa antecipar-se aos concorrentes, com o objetivo de avaliar o nível de satisfação dos serviços prestados pela organização, bem como compará-lo ao desempenho dos serviços prestados pelos concorrentes.

O padrão estabelecido é de que se obtenha um % de resposta “excelente” superior aos concorrentes em diversos critérios avaliados. Este indicador é monitorado anualmente através de um sucinto questionário, onde posteriormente, os dados são tabulados. Como critérios de satisfação, a empresa apresenta aos clientes alguns itens relevantes tais como: capacidade de adaptação da proposta a realidade do cliente, agilidade na solução de pendências comerciais/reclamações/dúvidas, provisão de uma solução melhor que a esperada, agilidade na apresentação de orçamentos, o serviço, produto e/ou projeto atendeu suas expectativas?, conhecimento técnico dos profissionais, confiabilidade do serviço prestado, cumprimento e adequação dos prazos definidos. Além disso, uma última questão em aberto é disponibilizada ao cliente para que ele pondere sobre outros eventuais critérios. Estes dados são monitorados e arquivados pela Coordenação da Qualidade que, ao encontrar pontos negativos (desempenho inferior aos concorrentes), estuda com a alta direção e demais coordenadores, as ações de melhorias.

#### e) Avaliação do fluxo de caixa

Um indicador associado ao monitoramento da rentabilidade necessária para promover o crescimento contínuo, princípio da qualidade definido pela organização, consiste na inadimplência. Assim, O Setor de Contas a Receber monitora este indicador, através do % de inadimplência por mês. No sentido de coibir um resultado indesejado, a atividade de análise de crédito assume relevante papel, valendo-se de uma avaliação precisa da situação de clientes, junto aos órgãos de crédito, bem como na liberação dos valores de crédito com a empresa. Assim, todo e qualquer pedido deve ser rejeitado na organização caso o cliente já sinalize um histórico negativo. Esta medida é obtida pela relação entre valores não recebidos e valores de faturas que deveriam ser recebidas no período. É importante ressaltar que o capital de giro depende em muito das ações tomadas no sentido de atingir o padrão definido.

### 5. Considerações Finais

A proposta de utilização de indicadores de desempenho apresentada busca traduzir o discurso estratégico deliberado por meio dos princípios de orientação estratégica para uma quantificação dos efeitos de ações tomadas internamente, ou seja, resultado das ações gerenciais, de tal forma a sustentar tais princípios. Na discussão apresentada, é possível observar que os indicadores estabelecidos convergem para este propósito pois, para cada indicador, buscou-se identificar os princípios correspondentes, bem como o Quadro 1 apresenta os objetivos e a justificativa para cada indicador definido.

Dessa forma, a TI Company deixa de apresentar apenas estes princípios como um conjunto de palavras de efeito – como, lamentavelmente, observado em muitas organizações e passa a monitorar o desempenho dos seus processos alinhados à sua estratégia.

Os indicadores propostos na organização estudada foram estruturados objetivando o monitoramento dos princípios de orientação estratégica definidos: a missão, a visão, os



valores, os princípios norteadores da qualidade e a política da qualidade, segundo os quais a TI Company acredita serem os pressupostos de sua sobrevivência no mercado. Para tanto, utilizou-se a metodologia proposta por Paladini (2002), na qual um conjunto de dados ilustrados no Quadro 1 descreve perfeitamente cada indicador, o que permite avaliar, de forma eficiente – apenas, o desempenho da organização em relação ao padrão estabelecido.

Assim, é possível concluir que os indicadores de desempenho, quando claramente definidos, podem ser utilizados como uma eficiente forma de avaliação quantitativa do desempenho da organização de acordo com os propósitos por ela definidos. Assim, ele pode ser capaz de diagnosticar situações específicas onde ações de melhorias devem ser tomadas, de tal forma a reverter os resultados indesejáveis. Neste caso, os indicadores de desempenho tornam-se elementos de interface entre princípios estratégicos e ações de sustentação das mesmas, buscando avaliar, sobretudo, o qual próximo está se direcionando a empresa para os rumos aos quais esta se propôs.

Na prática, as sugestões de medidas apresentadas não oferecem nenhuma restrição quanto à coleta de dados e de interpretação para os envolvidos/interessados e, dessa forma, facilita o seu uso pelas pessoas. Além disso, eles são, em boa medida, objetivos – requisitos fundamentais para a efetividade do uso do sistema de medição de desempenho.

É oportuno observar, entretanto que, embora a proposta seja adequada ao objetivo do monitoramento, ela apenas é capaz de fornecer uma leitura da situação presente e, eventualmente uma tendência de algum aspecto específico. Assim, um trabalho posterior seria identificar quais as ameaças aos seus propósitos (causas), após o diagnóstico quantitativo (efeito) e tomar ações efetivas para retomar aos patamares de desempenho propostos (estabelecidos pelo padrão).

Além disso, os indicadores estão longe de determinar quais as melhores estratégias a serem seguidas e, no caso presente, se os princípios de orientação estratégica são eficazes à sobrevivência. Assim, antes mesmo de estabelecer os indicadores alinhados à sua estratégia, a organização deve tomar alguns cuidados básicos: refletir se os princípios de orientação estratégica definidos conduzirão a uma efetiva sobrevivência no mercado e se o monitoramento definido (o que medir) é assertivo a este alvo (sobrevivência) e, ainda, se a definição do padrão de comparação, o qual em última análise define o padrão de desempenho necessário à sobrevivência, é suficientemente adequado e definido de acordo com esta necessidade.

Outro aspecto a ressaltar consiste no fato de que ao verificar um desempenho inferior ao padrão, a organização pode, através dessa medida, ponderar a intensidade de suas ações de melhorias e, obviamente de seu dispêndio de recursos disponíveis, em função de quão desastroso é este efeito para o alcance de seus objetivos estratégicos. Dessa forma, ao considerar dispêndio de recursos e resultados propostos com novas ações, valida-se o conceito de eficiência e eficácia.

## Referências

**DE ROLT, M. I. P.** *O uso de indicadores para a melhoria da qualidade em pequenas empresas*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 1998.

**HRONEC, S.** *Vital signs: using quality, time, and cost performance measurements to chart your company's future*. USA: Arthur Andersen Co., 1993.

**KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.** *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Trad.: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

**KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.** *Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.* 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

**KOTLER, P.** *Administração de Marketing – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro.* São Paulo: Prentice Hall, 2000.

**LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.** *Fundamentos de Metodologia Científica.* São Paulo. Ed. Atlas, 2001.

**MELNICK, S.; STEWARD, D.; SWINK, M.** Metrics and performance measurements in operations management: dealing with the metrics maze. *Journal of Operations Management*, 22, p. 219-217, 2004.

**PALADINI, E. P.** *Avaliação Estratégica da Qualidade: uma abordagem abrangente.* São Paulo: Atlas, 2002.

**PALADINI, E. P.** *Gestão da Qualidade - Teoria e Prática.* 2. ed. São Paulo:Atlas, 2004.

**PIRES, S.** *Gestão da cadeia de suprimentos (supply-chain management): conceitos, estratégias, práticas e casos.* São Paulo: Atlas, 2004.

**RUMMLER, G.; BRACHE, A.** *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart.* San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1995.