

A importância da Gestão por Indicadores de Desempenho para a competitividade organizacional

Felipe Kupka Feliciano¹, Juliano Keller Alvez¹, Inara Antunes Vieira Willerding¹,
Áureo dos Santos¹, Édis Mafra Lapoli¹

¹Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC)
Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia (CoMovI)

felipekfeliciano@gmail.com, juliano@ceteg.net.br,
inara.antunes@gmail.com, aureods@gmail.com, edismafra@gmail.com

Resumo. *Efetuar um planejamento estratégico pautado pelo desempenho organizacional, agrega valores a organização, além de gerar conhecimento para tomadas de decisões futura. A importância dos indicadores de desempenho é incontestável, porém para alcançar o êxito é basilar que metas sejam estabelecidas para cada um deles, além de ser inescusável a exposição a todos os colaboradores envolvidos. O presente artigo objetiva compreender o papel da gestão por indicadores de desempenho como fator de competitividade organizacional em organizações inovadoras. Para tal, a pesquisa se caracteriza como qualitativa, realizada por meio de estudo bibliográfico, tendo com coleta de dados a pesquisa de campo, realizada por meio da aplicação de questionário.*

Abstract. *Carry out a strategic planning based on organizational performance, add values to the organization, and generate knowledge for future decision-making. The importance of performance indicators is indisputable, but to achieve success, it is essential to establish goals for each one of them, besides being inexcusable the exposure to all employees involved. The present article aims to understand the role of management by performance indicators as a factor of organizational competitiveness in innovative organizations. For this, the research is characterized as qualitative, carried out by means of a bibliographical study, having with data collection the field research, performed through the application of a questionnaire.*

1. Introdução

A busca por ferramentas que viabilizam conquistas no desempenho das organizações pode ser considerada uma prática comum, envolvendo tanto mecanismos simples, como grandes sistemas de geração de conhecimento às partes interessadas de forma estratégica, porém para a manutenção da competitividade frente ao mercado, se faz necessário implantar uma cultura inovadora na gestão do desempenho organizacional.

Em seus processos de gestão estratégica, as empresas costumam estabelecer metas e planos de ação que, quando cumpridos, espera-se que tais organizações atinjam melhores níveis de lucratividade e/ou de crescimento, de acordo com os objetivos previamente concebidos.

Nas observações da aplicação de processos ligados à gestão estratégica, é possível que a etapa de planejamento seja realizada de forma mais efetiva e com maior dedicação de tempo nas organizações do que a etapa de monitoramento, a qual compreende a utilização de indicadores de desempenho como ferramenta.

Tanto para a gestão estratégica, como para a gestão da rotina, observa-se a necessidade de “medir”, de forma sistemática e com uma metodologia previamente estabelecida, tudo aquilo que é planejado, para assegurar que as ações sejam efetuadas e que a sua eficácia possa ser avaliada. Com essa avaliação, em casos de ineficácia, novas ações possam ser direcionadas, no sentido de que a meta ou a ação não fiquem esquecidas em alguma ata ou documento interno. Pois é possível que a baixa capacidade de medição dos resultados nas empresas seja um fator crítico para o fracasso de projetos bem concebidos, mas que não persistem ao longo do tempo.

Por outro lado, muitas empresas de diversos segmentos e portes já utilizam sistemas de medição com base em indicadores para gerar conhecimento e apoiar a tomada de decisão estratégica. A essas, ficam a expectativa de saber se tais ferramentas agregam o devido valor e quais as impressões de empreendedores sobre a eficácia destes sistemas de indicadores, que tanto têm ajudado empresas a se manterem e a crescerem nos mercados em que atuam. Da mesma forma, espera-se obter o parecer qualificado daqueles que utilizam os indicadores para identificar lacunas e oportunidades de melhoria nas atuais formas de medição.

Considerando os significativos esforços das pessoas e o custo relativamente alto para a estruturação de um sistema de medição por indicadores, seja pelo investimento financeiro, ou mesmo de alocação do tempo da equipe, faz-se necessário constatar a efetividade destes sistemas como ferramenta geradora de conhecimento.

Para tanto, este estudo tem como objetivo compreender como a gestão por indicadores de desempenho pode atuar como fator gerador de competitividade organizacional em organizações voltadas à inovação. Para tal, a pesquisa se dividiu em dois momentos: o primeiro voltado a pesquisa bibliográfica como suporte teórico para compreensão do tema e; um segundo momento, com a aplicação de um questionário com gestores com poder de decisão em organizações da região da Grande Florianópolis.

2. Gestão Estratégica

O contexto do mundo dos negócios mostra que as empresas com melhor desempenho são as que promovem o planejamento. Neste sentido, o uso do planejamento estratégico pode ser visto como uma ferramenta a ser utilizada para suscitar a visão de médio e longo e prazo, tão importante para os empreendedores e líderes empresariais.

Para um melhor entendimento, se faz necessário definir o termo “estratégia” no contexto organizacional. Desta forma, estratégia é um caminho ou maneira adequada para o atingimento de resultados da organização, representados por seus objetivos, desafios e metas. Uma situação pode ser classificada como estratégica na existência de uma interligação entre os aspectos internos (controláveis) e externos (não controláveis) da organização [Oliveira, 2013]. Para Kaplan e Norton [2004], a estratégia não pode ser considerada um processo gerencial isolado, é apenas uma das etapas de um processo contínuo que movimenta toda a estrutura organizacional.

Desta forma, vale destacar, que para as estratégias serem geridas, se faz necessário o desenvolvimento de um planejamento estratégico, que segundo Kato [2000], é um instrumento gerencial para avaliar a implantação estratégica da empresa e tirar conclusões sobre o sucesso ou fracasso nas decisões tomadas.

A administração estratégica de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar o processo de planejamento de uma situação futura a qual a organização almeja [Oliveira, 2013]. O autor afirma que a gestão estratégica é uma administração considerada evolutiva, sistêmica, moderna, interagente, a qual otimiza dos resultados da organização. O autor, conforme Quadro 1, define tais características como:

Quadro 1 – Características da Gestão Estratégica [Oliveira, 2013, p. 7].

Característica	Definição
Evolutiva	Seus princípios estão em constante evolução.
Sistêmica	Sua divisão é estruturada, suas partes integradas e seu todo tem função e objetivo, que evoluem ao longo do tempo.
Moderna	Leva em consideração todos os atuais conceitos e princípios proporcionados pela Teoria Geral da Administração.
Interagente	Possui fluxo ativo com os fatores ambientais da organização, bem como com cada um de seus componentes e partes.

Uma parte significativa das empresas que se utiliza da Gestão Estratégica procura usar algum tipo de planejamento, dentro do qual se definem objetivos e metas a serem atingidos em um determinado tempo.

2.1. Planejamento, Execução, Verificação, Atuação (PDCA)

Ao citar o processo de gestão e planejamento estratégico, passa a ser importante explicar o conceito do ciclo PDCA – *Plan, Do, Check e Act* (Planejar, Executar, Verificar e Atuar), que teve suas origens no século XX, quando Frederick Taylor, conhecido como o pai da administração científica que popularizou a questão da eficiência, obtenção de resultado com o menor desperdício de tempo, esforço e materiais, já estudava e recomendava a metodologia *plan-do-see* (planeje-execute-veja) para aplicação no planejamento das etapas do processo produtivo [Ishikawa, 1993].

O ciclo PDCA é uma metodologia para solução de problemas baseada na melhoria contínua, possibilitando que as diretrizes traçadas pelo planejamento estratégico sejam viabilizadas na empresa, sendo de extrema importância o alinhamento de todos os colaboradores da organização com o método [Campos, 2014]. A definição de cada etapa do PDCA consiste em:

- a) *Plan*: Definir uma hipótese sobre os resultados (saída esperada), estabelecendo metas para controle e o caminho a ser seguido para alcançar os objetivos propostos. Esta etapa é considerada a mais importante, já que é nesta que todo o processo se inicia, devendo ser destacado que a eficácia futura do ciclo se baseia em um planejamento cuidadoso, detalhado, bem preparado e capaz de fornecer dados e informações para todas as outras etapas seguintes [Andrade, 2003].
- b) *Do*: Implementar o plano, ou seja, realizar a experiência e coletar todos os dados necessários.
- c) *Check*: Avaliar os resultados, ou seja, estudar e analisar os dados e observações. Esta etapa baseia-se nos resultados das ações anteriores do plano da etapa (P). Portanto, todas as ações devem ser monitoradas e formalizadas adequadamente na etapa "Do", a fim de realizar a verificação de forma mais eficiente possível [Prashar, 2017].
- d) *Act*: É a reflexão sobre o que foi aprendido, solicitando ações alinhadas com os resultados de aprendizagem. Caracteriza-se pela padronização das ações executadas, objetivando a melhoria contínua.

Werkema [2013] define que as seguintes ferramentas são as mais utilizadas no ciclo PDCA: *brainstorming* (técnica de geração de ideias em grupos, que envolve a colaboração espontânea de todos os participantes), folha de verificação (planilha de coleta de dados para registrar, organizar, e otimizar obtenção de informações) e 5W2H (plano de ação).

De forma especial para este estudo, as etapas “P” (Plan) e “C” (Check) do PDCA, que orientam a fixar metas e a medir o desempenho de uma ação ou tarefa, podem significar um alerta acerca da relevância de medir o que se planeja, para que os resultados sejam condizentes ao que outrora fora estabelecido.

3. Organizações Inovadoras

Com a chegada da Sociedade do Conhecimento, as organizações precisaram se adaptar para permanecer competitivas no mercado. Para tanto, uma cultura organizacional voltada à inovação torna-se fundamental para o êxito.

A promoção de inovações por meio de um comportamento proativo e criativo, definindo parâmetros do que se pretende realizar e quais os meios necessários para alcançar o resultado esperado, sempre mantendo alto nível de consciência do ambiente onde vive, é o motor propulsor para a detecção de novas oportunidades [Filion, 1999].

Nonaka e Takeushi [1997] afirmavam que o sucesso das empresas japonesas não estava somente na manufatura ou nas práticas de RH, mas sim em sua habilidade e expertise, como um todo, de criar novos conhecimentos, disseminá-los por toda a organização e incorporá-los sob a forma de produtos serviços e sistemas, sendo esta a chave contínua para inovações.

Barbieri [2003] define uma organização inovadora do ponto de vista de processo, como aquela que realiza a inovação de maneira sistemática, vivenciando um processo contínuo e permanente de produção de inovações, de qualquer natureza.

Uma organização inovadora, segundo Machado et al [2012], é aquela que consegue oferecer valor superior ao cliente. Oferecer um produto ou serviço único aos clientes, priorizando o uso de tecnologia de ponta, mostrando assim uma melhoria genuína em comparativo com os concorrentes [Trott, 2012].

Tidd e Bessant [2015] definem empresa inovadora do ponto de vista do incentivo à inovação, como aquela que possui estrutura e ambiente de trabalho propício para que os colaboradores explorem sua criatividade ao máximo e compartilhem seu conhecimento, propiciando assim mudanças.

Desta forma é possível propor que organizações inovadoras, ao se posicionarem frente ao ambiente aos quais estão inseridas, precisam possuir um processo contínuo e permanente de inovações, seja em produtos, serviços ou ainda em novas formas de realizar processos internos. Realizar gestão estratégica baseada em desempenho organizacional somente alcançará o sucesso com a criação e medição de indicadores de tal desempenho, onde a liderança poderá avaliar os resultados dos processos e, a partir desta análise, descobrir as causas e tomar as ações de melhoria pertinentes.

4. Indicadores de Desempenho

Os sistemas de medição de desempenho constituem parte do controle da administração e refletem a filosofia, a cultura organizacional e apresenta o quanto o trabalho foi bem executado, com base nas grandezas valorizadas em um dado objetivo, como custo, tempo e qualidade e rentabilidade.

Takashina e Flores [1996] defendem que indicadores são essenciais ao planejamento e controle dos processos das organizações, possibilitando o estabelecimento de metas e o seu desdobramento, porque os resultados são fundamentais para a análise crítica dos desempenhos, para a tomada de decisões e para o novo ciclo de planejamento. Os autores estabelecem que os indicadores precisam estar associados às áreas de negócio onde o desempenho cause maior impacto no sucesso da organização e permitam avaliação no período, em relação às metas e a outros referenciais. Desta maneira, os indicadores subsidiarão a tomada de decisões, apontando tendências e comparações.

Para Hacker e Brotherson [1998] um efetivo sistema de indicadores deve propiciar capacitação aos administradores de uma organização para determinar se as atividades programadas ocorrem de fato, na direção do atendimento dos objetivos da empresa. Campbell [1997] salienta que administradores e colaboradores necessitam constantemente monitorar o desempenho de suas organizações. Entretanto, nem todas as medidas de desempenho que são necessárias são encontradas nos tradicionais relatórios financeiros.

Os indicadores de desempenho, conforme Rodrigues [2016], são definidos com o intuito de nortear e qualificar as ações propostas, além de estabelecer e analisar o cumprimento das metas e objetivos previamente determinados. Segundo o autor, os indicadores de desempenho podem ser classificados como:

- Indicadores Operacionais: com o foco na produção, vendas, resultados financeiros;
- Indicadores de Qualidade: avaliando o atendimento das especificações e desperdícios;
- Indicadores de Produtividade: com relação à saída e entrada dos processos;
- Indicadores de Satisfação dos Clientes: medindo o cumprimento das expectativas e necessidades de clientes internos ou externos.

No que tange a criação de indicadores de desempenho, Rodrigues [2016] sugere que a organização precisa ter cumprido certas etapas previamente, tais como concepção do negócio, missão, visão e valores, além de estratégias corporativas estejam totalmente definidas. O autor ainda propõe que conhecer os processos, mapear fatores críticos baseados nos objetivos previamente estabelecidos, se faz necessário para o alcance do sucesso.

Cabe destacar que os indicadores são instrumentos de apoio à tomada de decisões, logo os resultados do processo não podem ser garantidos apenas com base nos indicadores. Mesmo que um processo comporte vários indicadores, a definição de um como prioritário é fundamental, além de que o excesso de indicadores pode comprometer o resultado, por talvez não ter qualquer relação com os objetivos principais da organização [Rodrigues, 2016].

5. Metodologia

A presente pesquisa assumiu características de estudo qualitativo, realizada por meio de investigação bibliográfica e pesquisa de campo. Segundo Creswell [2010, 2014], este estudo pode ser considerado de natureza qualitativa, por se tratar de uma análise de fenômenos sociais, trabalhando sob um viés interpretativo, proporcionando desta forma liberdade de interpretação dos dados analisados por parte dos pesquisadores. Minayo [2014] corrobora ao afirmar que a visão de mundo do pesquisador e dos participantes do estudo em pesquisas qualitativas estão implícitas em todo o processo de conhecimento.

A pesquisa bibliográfica como fonte de obtenção de dados, tem como referencial, informações contidas em artigos, livros, dissertações e teses que abordam o tema de gestão por indicadores de desempenho. Já a pesquisa de campo, teve como objetivo, coletar dados primários com gestores de nível decisório em organizações de variados setores, por meio da aplicação de um questionário.

A pesquisa também assumiu caráter exploratório e descritivo, pois a existência de um conhecimento prévio por parte dos autores sobre o tema estudado, além da não utilização de métodos rígidos de estatística no desenvolvimento da pesquisa, possibilitam a aproximação dos pesquisadores ao tema abordado, ampliando o campo de contribuição [2008; 2016].

Para obtenção dos dados, foi aplicado um questionário composto por doze perguntas, sendo dez com respostas fechadas e duas que possibilitavam a livre escrita, com dezesseis gestores de nível decisório em organizações inovadoras da região da Grande Florianópolis, por se tratar de um estudo sob perspectiva da percepção individual dos gestores, o nome das organizações as quais os respondentes exercem suas atividades profissionais serão mantidas sob sigilo. O tamanho da amostra utilizada neste estudo se faz relevante ao se analisar o grau de maturidade dos entrevistados, todos com no mínimo dois anos de atividade em gestão estratégica.

6. Apresentação e Análise dos Resultados

Com o intuito de facilitar a leitura, cada tópico abordado nesta pesquisa será apresentado por meio de gráficos juntamente de uma breve análise dos resultados obtidos. Para as questões fechadas foram estabelecidas utilizando-se a escala de likert de concordância, quatro opções de resposta: Discordo Totalmente, Discordo Parcialmente, Concordo Parcialmente e Concordo Totalmente.

Contextualizando o público estudado, no Quadro 2 pode-se verificar que cerca de 81% dos entrevistados possuem idade entre 23 e 45 anos, sendo a maioria composto por mulheres (68,8%). Vale destacar a experiência dos entrevistados em funções de gestão estratégica dentro das organizações, ao identificar que todos os respondentes possuem pelo menos dois anos exercendo tal função, sendo que 62,5% ultrapassa os cinco anos de atividades de gestão.

Quadro 2 – Composição do grupo entrevistado.

Idade		Gênero		Tempo de Empresa	
Até 23 anos	0,0%	Feminino	68,75%	Menos de 1 ano	0,00%
De 23 anos até 35 anos	43,75%	Masculino	31,25%	Entre 1 ano e 2 anos	0,00%
De 35 anos até 45 anos	37,5%			Entre 2 anos e 5 anos	37,50%
De 45 anos até 55 anos	12,5%			Acima de 15 anos	62,50%
Acima de 55 anos	6,25%				

A primeira pergunta realizada foi referente a utilização de indicadores de desempenho para todos os processos organizacionais. Conforme pode-se verificar no Gráfico 1, apenas 25% dos entrevistados possuem indicadores para todos seus processos, porém um número expressivo possui tais indicadores para quase todos os processos da organização (62,5%). Desta forma, é possível verificar a existência de grande aderência a esta métrica.

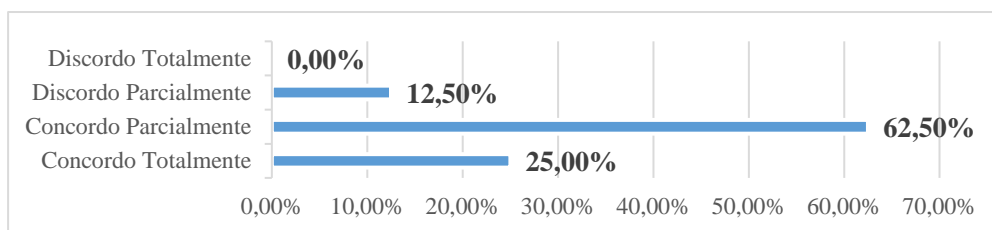


Gráfico 1. Você utiliza indicadores de desempenho para todos os seus processos?

No Gráfico 2, é possível verificar que cerca de 62,5% dos respondentes não possuem metas definidas para todos os indicadores utilizados, sendo este talvez o primeiro ponto de atenção encontrado no estudo. Destes, 43,75% afirmam possuir tal definição de metas para quase todos indicadores. Ao não estabelecer uma meta a ser alcançada, o indicador passa a não ter finalidade, logo um esforço desnecessário.

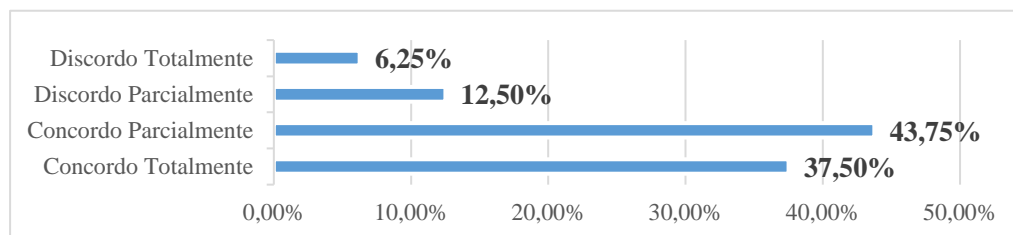


Gráfico 2. Existem metas definidas para todos os indicadores utilizados?

No que tange a frequência da análise dos resultados, percebe-se um novo gap na estratégia adotada, pois segundo Gráfico 3 apenas 31,25% afirmam que cada indicador possui análise com a devida frequência necessária para o atingimento de metas, demonstrando talvez uma falta de controle no processo de gestão, mesmo que 50% dos pesquisados afirmam que existe parcialmente uma análise frequente.

Em uma gestão estratégica voltada a indicadores de desempenho, a velocidade de tomada de decisão tem fator influenciador no crescimento da organização. Ao realizar uma operação de medição de resultados sem a devida e necessária análise, a eficácia do método ficará comprometida.

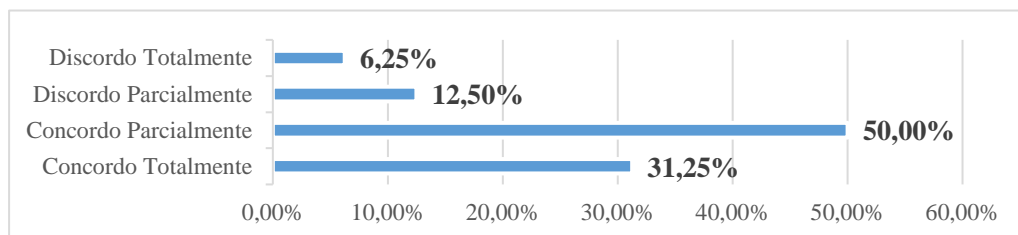


Gráfico 3. Cada indicador é analisado com a devida frequência necessária?

Talvez o resultado mais preocupante encontrado foi no que tange a resolutividade de possíveis ações ou estratégias adotadas com os dados obtidos. Conforme Gráfico 4, 43,75% dos respondentes afirmam que praticamente nenhuma ação ou estratégia é criada com o intuito de efetuar ajustes ou melhorias nos processos. Segundo esta informação, supõe-se que mesmo com a implementação de um sistema de gestão por indicadores, sua utilização não interfere totalmente no processo decisório.

As organizações, muitas vezes, investem altos valores para que sistemas de gestão sejam implantados. Os indicadores definidos podem ter surgido por solicitação de clientes internos ou externos, logo ao não utilizar este mecanismo para apoiar decisões estratégicas, além de desperdiçar recursos da organização, sugere uma falha no planejamento previamente estipulado.

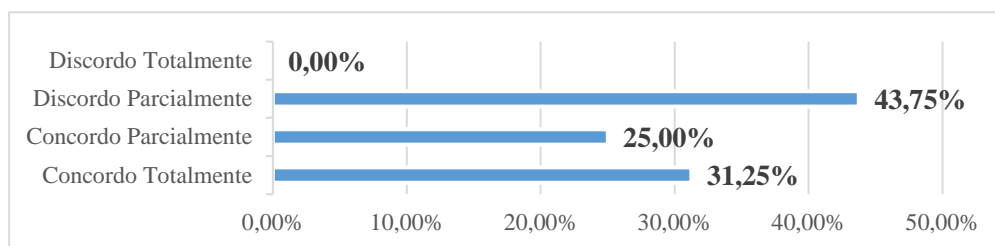


Gráfico 4. As análises realizadas são utilizadas para a criação de ações e estratégias com a finalidade de ajustes e/ou melhorias de processos?

Este estudo também apresentou resultados positivos que demonstraram alguns benefícios da utilização desta metodologia de gestão. Conforme Quadro 3, pode-se destacar que os resultados, a comunicação entre lideranças e equipes de trabalho, a busca pelo atingimento de metas, além da eficiência e eficácia de ações de correções de processos, melhorou significativamente após a implementação de tal sistema.

Quadro 3 – Resultados encontrados no questionário.

Questionamento	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
----------------	---------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

Melhora nos resultados	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%
Melhora na comunicação entre líderes e equipe de trabalho	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%
Busca pelo alcance de metas	0,00%	0,00%	56,25%	43,75%
Eficiência e eficácia das ações para correção de resultados	0,00%	12,5%	43,75%	43,75%

Foram realizadas duas questões abertas, tendo como primeiro questionamento os benefícios encontrados após a implementação dos indicadores de desempenho. Dentre as respostas, cabe ressaltar a agilidade nas tomadas de decisão, melhora da produtividade, redução de custos, além da possibilidade de antecipação de ações estratégicas. Como pontos de dificuldades para o uso contínuo deste sistema de gestão de indicadores, os respondentes destacaram a interferência da cultura organizacional, a resistência a mudanças, a disciplina no acompanhamento e o comprometimento dos envolvidos.

Fica evidente que os benefícios pela utilização deste sistema são claros e de ganhos significativos, porém para que uma implementação seja bem-sucedida é preciso, antes de tudo, alinhar a cultura organizacional ao planejamento estratégico, engajando os gestores com poderes decisórios no processo, para que exista um comprometimento geral, além de estabelecer, monitorar e revisar metas para cada indicador a ser trabalhado com a constância necessária para que a ferramenta faça parte da cultura da organização e suplante as resistências e negações à medição, comumente encontrados em gestores e equipes.

7. Considerações Finais

Em um mercado cada vez mais competitivo, não existe espaço para erro, inovar em seus processos internos é basilar para as organizações inovadoras. Desta forma, a utilização de um processo de gestão por indicadores de desempenho agrega insumos nas tomadas de decisão de organizações inovadoras.

Conforme estudo realizado, fica fácil supor que utilizar tal processo qualifica, melhora e traz solidez aos resultados obtidos. Nenhum respondente apontou uma queda ou manutenção do resultado inicial, demonstrando assim, a força que os indicadores de desempenho agregam no processo de gestão. Contudo, nas inúmeras vivências dos autores com a implementação de sistemas de medição de desempenho, foram percebidos alguns fatores críticos de sucesso que precisam ser destacados:

- a) Engajar os atores deste processo, demonstrando benefícios, trazendo exemplos de outras organizações, mobilizando as pessoas a buscarem um novo estágio de crescimento com o uso de indicadores. É possível que esta ação de engajamento esteja entre as mais importantes deste rol;
- b) Estabelecer “poucos e bons” indicadores, inicialmente, para que a empresa experimente a medição em doses que ela possa absorver e gerar conhecimento;
- c) Criar um ambiente de alimentação dos dados que seja amigável ao usuário e facilite a disposição dos números, a partir de fórmulas pré-definidas;
- d) Estabelecer metas em conjunto com as pessoas que participam do resultado do indicador, sem perder de vista os objetivos da empresa, ou seja, o interesse da organização e das pessoas deve ser sinérgico;
- e) Assegurar a veracidade da fonte das informações;
- f) Determinar um momento periódico, por exemplo, mensal, para avaliar de forma objetiva, em conjunto com pessoas chave, os resultados dos indicadores e o estabelecimento de ações de manutenção e melhoria do desempenho;
- g) Desenvolver mecanismo que assegure que as “ações” definidas no item “e” sejam efetivamente implementadas.

Desta forma, um ponto de atenção que precisa ser destacado no estudo é a falta de metas para todos os indicadores. Em qualquer organização que se propõe a medir determinado fator, a meta precisa ser previamente estabelecida, sem a qual o esforço empenhado no processo, bem como possíveis recursos disponibilizados, acabam por ser desperdiçados pela organização. Junto com o estabelecimento de metas, a necessidade de um acompanhamento frequente se faz fundamental para o alcance dos resultados esperados.

A comunicação entre o gestor e a equipe de trabalho melhora na medida em que todos sabem sob qual ponto de vista estão sendo avaliados. Desta forma, o desempenho profissional tende a ser mais sólido, além de gerar ambições individuais e coletivas para futuras oportunidades de crescimento dentro da empresa. Ao implantar um sistema de indicadores de desempenho, toda a equipe precisa conhecer as metas, para que assim entendam o significado e o motivo de existir tal indicadores.

Por meio da presente pesquisa, é possível propor que, ao utilizar indicadores de desempenho no processo de gestão estratégica organizacional, além de uma melhora nos resultados, a organização amplia sua competitividade junto ao mercado, incorporando indicadores de clientes e concorrentes em seus processos internos.

A gestão por indicadores de desempenho passa a ser um fator determinante de geração de conhecimento para a organização. Os resultados obtidos ao serem incorporados, auxiliam em futuras tomadas de decisão, constituindo um ciclo contínuo de criação de conhecimento. À equipe, passa a ser gerado o benéfico sentimento de pertencer ao time, por saber, de forma detalhada e prática, se os resultados da sua área ou processo são condizentes com aqueles determinados e/ou esperados pela organização.

Como recomendação para futuros estudos, faz-se relevante a aplicação deste questionário em uma amostragem maior de gestores, respeitando o fato de selecionar apenas gestores com poder de decisão. Além disso, tal estudo poderia ser realizado também apenas com colaboradores de organizações que já utilizam o sistema de indicadores de desempenho, para compreender, sob a visão da equipe de trabalho, o quanto este sistema implicou em suas atividades no dia a dia da organização.

8. Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Referências

Andrade, F. F. de. (2003). *O método de melhorias PDCA* (169 f. Dissertação (Mestrado

em Engenharia de Construção Civil e Urbana)). Programa de Pós-Graduação em

Engenharia de Construção Civil e Urbana, Escola Politécnica da Universidade

de São Paulo, São Paulo.

Barbieri, J. C. (2003). *Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros*. Rio de

Janeiro: FGV.

Campbell, A. (1997). Keeping the engine humming. *Business Quarterly*, 61(4), 40–46.

- Campos, V. F. (2014). *Tqc: controle da qualidade total: no estilo japonês* (9º ed). Falconi.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa - Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto* (3º ed). Porto Alegre: Artmed.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa & Projeto de Pesquisa* (3º ed). Porto Alegre: Penso.
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários - gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração – FEA/USP*, 34(2).
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6º ed). São Paulo: Atlas.
- Hacker, M., & Brotherson, P. (1998). Designing and installing effective performance measurement systems. *IIE Solutions*, 30(8), 18–23.
- Ishikawa, K. (1993). *Controle da qualidade total: a maneira Japonesa*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis*. (A. C. de C. Serra, Trad.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kato, J. (2000). *Estratégia competitiva e avaliação de desempenho aplicados a uma empresa de previdência privada aberta no Brasil*. (118 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- Machado, D. P. N., Carvalho, L. C., & Heinzmann, L. M. (2012). Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações e cultura organizacional: integração de duas perspectivas de análise. *Revista de Administração*, 47(4), 715–729.
- Minayo, M. C. de S. (2014). *O desafio do conhecimento. Pesquisa qualitativa em saúde* (14º ed). São Paulo: HUCITEC.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Oliveira, D. de P. R. de. (2013). *Administração Estratégica na prática: A Competitividade para administrar o Futuro das Empresas* (8º ed). São Paulo: Atlas.
- Prashar, A. (2017). Adopting PDCA (Plan-Do-Check-Act) cycle for energy optimization in energyintensive SMEs. *Journal Of Cleaner Production*, 145, 277–293.
- Rodrigues, M. V. (2016). *Ações para a Qualidade: Gestão Estratégica e Integrada para a Melhoria dos Processos na Busca da Qualidade e Competitividade* (5º ed). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Severino, A. J. (2016). *Metodologia do trabalho científico* (24º ed). São Paulo: Cortez.
- Takashina, N., & Flores, M. (1996). *Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da Inovação* (5º ed). Porto Alegre: Bookman.
- Trott, P. (2012). *Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos* (4º ed). Porto Alegre: Bookman.
- Werkema, C. (2013). *Métodos PDCA e DMAIC e suas ferramentas analíticas*. Rio de Janeiro: Elsevier.