

“NÃO HÁ VENTO FAVORÁVEL PARA AQUELE QUE NÃO SABE PARA AONDE VAI”

(Sêneca, Séc. I)



Sêneca disse isso, e é verdade. É preciso saber para onde está indo para chegar lá. Isto pode parecer simplista, mas muitas pessoas não têm ideia sobre para onde estão indo na vida, muito menos para onde está conduzindo a si próprio, a outras pessoas ou uma organização.

Mas essas são coisas que têm que ser decididas, não descobertas. Muitas pessoas esperam para descobrir o que deveriam decidir; encontrar inesperadamente o que deveriam escolher.

Pensando nisto, aproveitei para desenvolver a afirmativa de Sêneca, com um olhar focado no

Pressupostos

De início, penso na importância de definir alguns pressupostos, sobre os quais algumas informações devem ser consideradas para compreensão sobre como é a organização nesse momento, e as possibilidades futuras que permitirão a

futuro das organizações neste momento de incertezas.

Daí veio a ideia de escrever este artigo direcionado a quem, realmente, deseja decidir que rumo tomar em sua vida e de que forma poderá contribuir para auxiliar outras pessoas a darem um sentido em suas vidas, seja pessoal ou organizacional.

Mas o viés deste artigo será direcionado para a importância na definição do rumo a ser dado às organizações, mas que, obviamente, também poderá servir como um guia no direcionamento de sua vida, caro leitor.

escolha da organização que se pretende num determinado espaço de tempo no futuro.

A definição do perfil da organização, sua abrangência de atuação, seus principais processos, produtos/serviços, cadeia de

valor, partes interessadas, resultados esperados, perfil desejado e necessário da força de trabalho, principais riscos inerentes aos processos, tipo de organização em um momento específico no futuro, bem como outras informações relevantes e pertinentes, são imperativas nesta fase inicial.

De posse destas informações, o próximo passo é a definição de diretrizes

Eixo estruturante

O processo de definição desses princípios e diretrizes se dá a partir do enfoque mais amplo, chegando ao desdobramento nos enfoques mais específicos, que são as metas individuais.

Deve-se observar a coerência entre esse conjunto de princípios e diretrizes, ou seja,

estratégicas, formadas pelo conjunto de princípios e procedimentos que estabelecem o direcionamento a ser adotado e se divide em: Política, Missão, Visão e Valores, para atingir Objetivos, Metas e Indicadores de Desempenho, os quais devem estar permeados pelo eixo estruturante: Liderança, Conhecimento Técnico e Método (figura 1).

as diretrizes de enfoque mais específico deve contribuir para a realização das diretrizes de enfoque mais amplo, não sendo possível que haja diretrizes conflitantes entre si ou em relação às de enfoque mais amplo, numa perspectiva de visão sistêmica.



Figura 1: Eixo estruturante

Eixo estruturante	Princípios básicos
Liderança	Adoção de um modelo de gestão participativa que busque a cooperação das pessoas e reconhecimento do potencial diferenciado de cada um e, ao mesmo tempo, harmonização dos interesses individuais, coletivos e institucionais, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.
	Implementação de um sistema de liderança que compreenda a forma de como a direção gerencia e interage com as partes interessadas; como as decisões são tomadas e comunicadas e como as ações geradas são implementadas.
	Compatibilização das ações de gestão da força de trabalho em consonância com a realidade da organização e em conformidade com a legislação vigente.
	Promoção ao tratamento justo e igualitário e ao fortalecimento do espírito de equipe, fundamentado na ética, profissionalismo, participação e multifuncionalidade.
	Estímulo à integração funcional e sistêmica, de forma gradual e contínua, de acordo com as competências requeridas.
	Avaliação das práticas de gestão e sistemática de controle, por meio do monitoramento das metas e indicadores de resultados, que possibilitem a tomada de decisões e melhorias dos processos organizacionais.
	Gestão dos riscos estratégicos inerentes ao macroprocesso e aos processos organizacionais.
	Desenvolvimento de competências requeridas para o exercício da função a ser desempenhada corretamente em cada uma das responsabilidades designadas para a força de trabalho.
Conhecimento Técnico	Capacitação e desenvolvimento das competências das pessoas, pois é imprescindível para a obtenção de melhores resultados, de forma a estimular atitudes proativas, com um padrão de excelência e qualidade dos serviços para o alcance da Missão Institucional.
	Estímulo a uma cultura fundamentada em Valores, tais como: formalismo e disciplina; integridade e probidade; praticidade e simplicidade; respeito mútuo, agilidade e transparência; orientação para o cliente/usuário (cidadão); postura inovadora; compromisso com resultados e excelência na execução das atividades.
	Incentivo a pesquisa e desenvolvimento e ao pensamento criativo e inovador da força de trabalho, e estímulo a multifuncionalidade com vistas à consolidação da sua imagem junto aos seus pares e demais partes interessadas.
Método	Entendimento de que os processos devem, necessariamente, agregar valor na percepção dos seus clientes e demais partes interessadas. Agregar valor significa que a saída (produto/serviço) do processo tem maior valor que as suas entradas (insumos).
	Busca da excelência na gestão dos processos, visando à melhoria do

	seu desempenho e a agregação de valor para as partes interessadas.
	Envolvimento e comprometimento de todos na definição das metas e indicadores de desempenho de seus processos, em alinhamento aos objetivos estratégicos.
	Adoção de sistemática de controle e monitoramento das metas e indicadores de desempenho dos processos que possibilitem a tomada de decisão e à melhoria contínua.
	Envolvimento e comprometimento de toda liderança na implementação de um modelo de gestão, alinhado ao Modelo de Excelência da Gestão (MEG), da FNQ e às Normas ISO 9001 e 17025, além de outras, quando pertinente.
	Gestão dos riscos operacionais inerentes aos processos organizacionais.

Objetivos estratégicos

A definição clara dos objetivos é essencial, pois eles serão as referências no momento da avaliação das atividades dos Processos Organizacionais. Um objetivo mal formulado pode, então, comprometer todo o planejamento das atividades.

Durante o processo de elaboração dos objetivos, inúmeros desafios nortearão o futuro da organização. Um cuidado que os gestores precisam ter, nesse momento, é escolher a nomenclatura correta que facilite a compreensão de todos os *stakeholders*. Selecionar qual o verbo é primordial para comunicar efetivamente qual a prioridade e sentido das ações desejadas.

Mais do que boas métricas e indicadores de desempenho, primeiramente é importante que os objetivos inspirem a todos para a execução da estratégia organizacional.

Portanto, o planejamento das atividades deve seguir a definição dos objetivos, metas e indicadores consistentes, em alinhamento aos princípios e diretrizes estratégicas que vão muito além dos resultados dos processos organizacionais, uma vez que se pretende obter resultados de impacto a curto, médio e longo prazo, em diferentes dimensões do desempenho da organização, em atendimento aos requisitos das partes interessadas.

O monitoramento dos objetivos, metas e indicadores de desempenho é de suma importância para a Gestão Baseada em Processos, pois deve fornecer elementos essenciais para que o Gestor tome suas decisões com base em fatos e nos dados obtidos dos Processos Organizacionais, cujos resultados devem determinar o rumo a ser seguido como um todo, de forma integrada e sistêmica.

Metas SMART

SMART é um método que fornece critérios para orientar no estabelecimento de objetivos e metas.

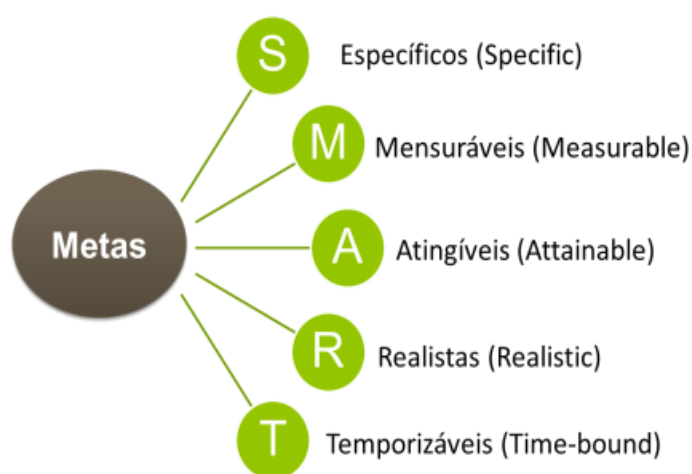
Definir os objetivos e as metas de uma organização é uma atividade que não pode ser deixada para última semana de dezembro. Isso pode ser arriscado e comprometer bastante a qualidade dos resultados.

Além de ser feito com calma e de forma organizada, é importante que a definição seja clara e objetiva, sem muita

complexidade. Faça de maneira simples e não crie muitas estratégias.

Quanto mais simples, mais chances de todos entenderem os planos da organização para obter os resultados esperados. Quanto mais complexos os planos, mais reduzidas serão as chances de sucesso.

Uma sugestão no momento de estabelecer metas é usar a estratégia SMART:



S	Específicos (Specific)	As metas devem ser formuladas de forma específica e precisa.
M	Mensuráveis (Measurable)	As metas devem ser definidas de forma que possam ser medidas e analisadas em termos de valores ou volumes.
A	Atingíveis (Attainable)	A possibilidade de concretização das metas deve estar presente, ou seja, devem ser alcançáveis.
R	Realistas (Realistic)	As metas não devem pretender alcançar fins superiores aos que os meios permitem.
T	Temporizáveis (Time-bound)	As metas devem ter prazo e duração definidos.

Indicadores de Desempenho

A medição sistemática do desempenho, seguindo uma estrutura de indicadores

planejada e balanceada, reflete diretamente na capacidade da

organização de gerar resultados sustentáveis. Também permite às organizações monitorar seu desempenho e, desta forma, realizar rapidamente intervenções à medida que ocorrem as flutuações de mercado.

Os benefícios de um bom sistema de indicadores são maiores do que a simples constatação de que as metas estão sendo atingidas. A definição clara das prioridades e das interligações entre as iniciativas de diversas unidades organizacionais gera alinhamento e cria linguagem e objetivos comuns.

Os indicadores, normalmente, são associados aos objetivos e metas organizacionais ou, no mínimo, existe uma harmonia entre esses pontos. Isso porque,

Key Performance Indicators (KPI)

O termo *Key Performance Indicators (KPI)* mostra que monitorar poucos indicadores é essencial, para que o gestor possa focar o investimento de tempo e recursos para atuar no seu processo principal, o qual é o responsável. Em suma, informação demais também atrapalha.

Outra lição importante é que todo indicador deve ter uma forma de expressão por meio de um índice, taxa, ou outra forma de expressar o que deve ser atingido em determinado período de tempo, de forma relativizada.

A diferença entre o valor atual do indicador e a meta é chamada de *gap* ou lacuna. A detecção do *gap* deve levar o gestor a descobrir a causa e implementar ações corretivas.

ao se exigir algo das equipes, não se pode fixar uma diretriz apontando para norte e um indicador para sul.

Os Indicadores devem ser agrupados com base em atributos comuns, e a dica é criar conjuntos baseados em uma finalidade, importância, assunto ou característica em comum. Isso pode significar reunir os indicadores de uma unidade da organização e separar o que é relacionado ao desempenho, resultados, qualidade, etc.

Segundo William Edwards Deming: “Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia”.

Em outras palavras, os indicadores devem levar o gestor a agir para conseguir o resultado esperado que o permita tomar decisões.

Segundo Pareto, 20% do que fazemos irá produzir 80% dos nossos resultados. Por isso, é importante medir pelo menos o desempenho dos processos que são essenciais para a produção dos resultados esperados.

As escolhas dos *KPIs* devem ser aderentes ao porte, ao ramo e às demais características da organização. Uma má escolha pode conduzir a decisões erradas, gerando prejuízos para o negócio.

Alguns indicadores dizem respeito ao produto de um processo (***outcomes***), enquanto outros focam em suas causas

(*drivers*). O número final de vendas é consequência da taxa de conversão, por exemplo. O ideal é identificar essas relações de causa e efeito, criando um sistema de indicadores.

O ideal é que os indicadores tenham uma relação de causalidade entre si, ou seja, deixem de ser conjuntos e tornem-se verdadeiros sistemas. O todo seria representado por uma árvore, em que há coerência entre os elementos interligados. Fortalecer essa relação de causa e efeito entre os atributos trará uma maior compreensão do que acontece em relação às partes interessadas, aos objetivos estratégicos e aos processos da cadeia de

valor. Surge uma visão macro e um pensamento sistêmico na organização.

A organização é um sistema vivo, em que as unidades interagem e sofrem influências recíprocas. Por exemplo, ao pensar a lucratividade, não se pode dissociá-la dos custos fixos e variáveis, do *ticket* médio, do volume de vendas etc. Por isso, criar uma lógica de causa e efeito entre os indicadores permitirá a tomada de decisões mais robustas, embasadas em um entendimento profundo das razões que conduzirão aos resultados.

Se o valor de um indicador sobe e desce e não leva o gestor a um plano de ação, é melhor jogar este indicador no lixo.

Referencial Comparativo Pertinente

Benchmark é o referencial comparativo. *Benchmarking* por sua vez, é o processo segundo o qual se identifica, conhece e adapta esse marco de referência à realidade de cada organização. Dependendo da relação dos referenciais comparativos com o negócio, o *benchmarking* pode ser interno, fora do

setor ou competitivo. Contudo, é de suma importância que os resultados obtidos sejam comparados para permitir a tomada de decisões mais robustas e definição de planos de ação para melhoria de resultados que ficaram aquém do esperado e, comparativamente, inferiores aos referenciais pertinentes.

Conclusão

A implementação de um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um dos fatores críticos de sucesso. É uma questão relevante. Pois uma organização sem diretrizes e objetivos estratégicos, metas e indicadores de desempenho, bem como um monitoramento constante, pode se tornar pouco relevante em um mercado tão competitivo como o atual e com tantas incertezas.

O monitoramento é uma etapa muito importante na implementação do PDI. Isso porque ele permite verificar como está o cumprimento de cada fase, avaliar o nível de comprometimento da equipe e averiguar o andamento geral do plano. Esse controle deve ser feito por alguém designado pela organização, que domine todos os processos e que conheça os detalhes do PDI.

O foco estratégico é o primeiro grande benefício da implementação do PDI a partir da definição das diretrizes, objetivos, metas e caminhos a serem tomados. Como ele requer um maior conhecimento sobre os processos internos e externos da organização, as decisões no cotidiano passam a ser majoritariamente acertadas.

Com isso, a organização passa a ter uma nova mentalidade em relação ao mercado e começa a viver uma grande maré positiva nesse cenário de transformação — não basta contar apenas com foco centrado na realização das atividades; é preciso também ter uma direção estratégica.

Esse conceito é mais amplo do que se imagina, justamente pela necessidade de atingir objetivos previamente calculados. Em outras palavras, o foco estratégico busca o crescimento da organização a partir da avaliação de seu cotidiano e da escolha dos caminhos a serem tomados com mais cuidado e discernimento.

Outro fator crítico de sucesso é o Indicador de Desempenho, pois é um requisito para fazer uma leitura correta da realidade e, assim, tomar decisões adequadas e robustas. Sem isso, a gestão da organização tende a ficar muito aquém do ideal.

Nesse sentido, de nada adianta fixar indicadores, mas não saber utilizá-los. Uma vez que os gestores começam a medir, a análise dos resultados ganha um papel central para transformar as informações obtidas em conhecimento.

Os resultados, nesse sentido, são referências para auxiliar a compreensão e a melhoria de processos, do atendimento das partes interessadas e do alcance de objetivos e estratégias. Isso passa pela identificação de relações de causa e efeito, buscando-se as consequências das práticas adotadas e projetando as possíveis consequências de eventuais mudanças.

Sendo assim, os gestores devem reservar momentos e agendar reuniões para contextualizar os resultados e atribuir sentido às avaliações. Afinal, o foco dos indicadores é esclarecer o comportamento dos atributos escolhidos, embasando a tomada de decisões.

Por fim, acredita-se que com a adoção do PDI, o caminho a ser trilhado possa transformar todos os atores desse processo em virtuosos da organização e fazê-la chegar a uma posição de destaque no cenário nacional ao longo de um determinado tempo.

Bibliografia

1. LOURENÇO, João. Apontamentos acerca da importância do estabelecimento de diretrizes, objetivos, metas e indicadores de desempenho para a gestão organizacional.
2. FALCONI, Vicente. Artigos e entrevistas relacionadas a Planejamento Estratégico.

3. FALCONI, Vicente. O Verdadeiro Poder – Práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários. Falconi Editora, 2ª edição, MG, 2013.
4. FALCONI, Vicente. Vídeos (YouTube): Como estabelecer Objetivos e Metas.
5. Autores diversos. Artigos e reportagens sobre Gestão Estratégica. Pesquisa Internet.
6. FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. Modelo de Excelência da Gestão (MEG). Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade. Guia de Referência de Gestão para a Excelência. 21ª edição, SP.
7. GESPÚBLICA, Ministério do Planejamento. Instrumento para Avaliação da Gestão Pública Federal (IAGP), BSB, MP, SEGEP, 2015.
9. FNQ, Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). E-Books:
 - Benchmarking
 - Compromisso com as Partes Interessadas
 - Gestão de Risco
 - Guia Prático de Planejamento Estratégico
 - Guia Prático para aprender como definir e utilizar os indicadores de desempenho
 - Planejamento Estratégico
 - Sistema de Indicadores
10. PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva. Elsevier Editora, 1989.
11. PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva. Editora Campos, 2004.
12. MORGAN, Gareth. Imagens da Organização. Editora Atlas, 1996.
13. TZU, Sun. A Arte da Guerra. Editora Jardim dos Livros, 2008.
14. BOSSIDY, Larry. CHARAN, Ram. Execução – A Disciplina para Atingir Resultados. Editora Alta Books, 2019.
15. TAVARES, Mauro Calixta. Gestão Estratégica. Editora FGV, 2017.
16. ANDREWS, Kenneth. CHRISTENSEN, Roland. Matrizes SWOT ou Análise FOFA – Técnica de Planejamento Estratégico utilizado para auxiliar as organizações na identificação de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças relacionadas à competitividade.
17. OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Prática. Editora Atlas, 1995.

18. DRUCKER, Peter. Método SMART.
19. TADACHI, Newton Takashina. Indicadores da Qualidade e do Desempenho – Como estabelecer e medir resultados. Qualitymark, 1996.
20. FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. Indicadores de Desempenho – Estruturação do Sistema de Indicadores Organizacionais.
21. FRANCISCHINI, Andresa. FRANCICINI, Paulo Graciano. Indicadores de Desempenho – Dos Objetivos à Ação – Métodos para elaborar *KPIs* e obter resultados. Editora Alta Books, 2018.
22. SIQUEIRA, Iony Patriota. Indicadores de Desempenho de Processos de planejamento. Qualitymark, 2010.
23. FÁVERO, Ronaldo. Indicadores de Desempenho: Desafios da escolha e do uso. Qualitymark, 2017.
24. UCHOA, Carlos Eduardo. ENAP. Fundação Escola Nacional de Administração Pública. Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional. BSB, 2013.

João B. P. Lourenço, Administrador
Pós Graduado em Gestão da Qualidade
Assistente Executivo - Inmetro/Dimel
e-mail: jbpourenco@hotmail.com
www.linkedin.com/in/joão-lourenço