

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO  
MBA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS COM ÊNFASE EM  
GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

**MURILO GABRIEL**

**APLICAÇÃO DA MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO PARA  
MELHORAMENTO INTERNO**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**LONDRINA/PR  
2021**

**MURILO GABRIEL**

**APLICAÇÃO DA MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO PARA  
MELHORAMENTO INTERNO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito final à  
obtenção do título de Especialista em  
Gestão de Negócios com Ênfase em  
Gerenciamento de Projetos da  
Universidade Tecnológica Federal do  
Paraná – Campus Londrina.

Orientador: Prof. Me. José Luis Dalto

**LONDRINA/PR  
2021**



---

## TERMO DE APROVAÇÃO

### APLICAÇÃO DA MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO PARA MELHORAMENTO INTERNO

por

MURILO GABRIEL

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização foi apresentado em 03 de Maio de 2021 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios com Ênfase em Gerenciamento de Projetos. O(a) candidato(a) foi arguido(a) pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

---

Prof. Me. José Luis Dalto  
Prof.(a) Orientador(a)

---

Prof. Dr. Marco Antônio Ferreira  
Membro titular

---

Prof. Dr. Rafael Henrique Palma Lima  
Membro titular

- O Termo de Aprovação assinado encontra-se na Coordenação do Curso –

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente gostaria de agradecer à minha companheira, amiga e consultora de negócios futuros, Carolina Nakamoto. Por todo tempo dedicado aos meus cuidados e paciência pelas noites que passei dedicadas à esta pesquisa.

Sou muito grato também ao meu companheiro fiel e de quatro patas, Marcelo, que, apesar de não entender estas palavras, certamente entende meus sentimentos e divide comigo todos os momentos.

Ao meu pai, Mauro pelas noites boêmias e conversas às vezes relaxadas e outras nem tanto. À minha querida mãe, Rosemeire, pelos cuidados e pelas refeições que sempre me enchem de ânimo. Ao meu irmão, Mauro, pelos planos de estudos e profissionais. À minha irmã, Mariana, que apesar de jovem, me aconselha com pensamentos sábios e maduros.

Um agradecimento especial ao querido Prof. Me. José Luis Dalto, pelo tempo e atenção a mim dedicados para a realização desta pesquisa.

## RESUMO

GABRIEL, Murilo. **APLICAÇÃO DA MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO PARA MELHORAMENTO INTERNO**. 2021. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios com Ênfase em Gerenciamento de Projetos) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Londrina, 2021.

Desde a abertura do mercado brasileiro para produtos estrangeiros na década de 1990, as empresas buscam ferramentas que as ajudem a melhorarem seu desempenho perante seus concorrentes. Uma dessas ferramentas é a matriz importância-desempenho. Esta matriz divide seus itens de avaliação em dois parâmetros, como o próprio nome apresenta, importância e desempenho. Uma das características desta ferramenta é a maleabilidade que possui, isso a torna flexível, podendo ser utilizada em diversas áreas da gestão. Esta pesquisa tem por objetivo analisar os níveis de importância e desempenho entre quatro fatores que afetam diretamente a produtividade dos setores de uma indústria de esquadrias, sendo eles sistema gestor, comunicação via e-mail, rapidez de troca de informações e ferramentas disponíveis para trabalho. E, para a coleta de dados um formulário foi enviado aos colaboradores da indústria com o propósito de que estes avaliassem os fatores mencionados. Com uma alta taxa de participação dos colaboradores, a aplicação da matriz demonstrou ser uma ferramenta ágil de avaliação. A análise identificou que existem importantes mudanças a serem realizadas para o melhoramento da rotina de trabalho, especialmente aos itens presentes na zona de ação urgente da matriz, entre eles destaca-se o fator A – Sistema Gestor, o qual requer mudanças com alta prioridade, pois o *software* não está atendendo as necessidades e está prejudicando a produtividade de seus colaboradores.

**Palavras-chave:** Matriz importância-desempenho. Indústria. Competitividade.

## ABSTRACT

GABRIEL, Murilo. **Application of The Importance-Performance Matrix in Internal Improvement**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Negócios com Ênfase em Gerenciamento de Projetos) - Federal Technology University - Paraná. Londrina, 2021.

Since the opening of the Brazilian market to foreign products in the 1990 decade, companies have been looking for tools that help them improve their performance against their competitors. One of these tools, is the importance-performance matrix. This matrix divides its valuation items into two parameters, as its name presents, importance and performance. One of this tool features is the malleability, which makes this tool flexible and can be used in several areas of the management. This research aims to analyze the levels of importance and performance among four factors that directly affect the productivity of the sectors of a aluminum frame industry, which are the management system, communication via e-mail, speed of information exchange and tools available for work. And, for data collection, a form was sent to industry employees with the purpose of evaluating the mentioned factors. With a high employee participation rate, the matrix application proved to be an agile evaluation tool. The analysis identified that there are important changes to be made to improve the work routine, especially to the items located in the urgent action area of the matrix, among which is the factor A - Management System, which requires changes with high priority, because the software is not reaching the needs and is harming the productivity of its employees.

**Keywords:** Importance-performance matrix. Industry. Competitiveness.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2 METODOLOGIA .....</b>	<b>9</b>
2.1 SISTEMA GESTOR.....	11
2.2 COMUNICAÇÃO VIA E-MAIL .....	12
2.3 RAPIDEZ DE ENTREGA DE INFORMAÇÕES .....	12
2.4 FERRAMENTAS .....	12
<b>3 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>13</b>
3.1 ANÁLISE DOS DADOS.....	13
<b>4 CONCLUSÃO .....</b>	<b>21</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>23</b>
<b>APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE PESQUISA.....</b>	<b>24</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A abertura do mercado brasileiro para produtos internacionais no início da década de 1990 fez com que a palavra competição se tornasse cada vez mais presente no vocabulário dos gestores de negócios. Competir em negócios é buscar alternativas para melhorar o desempenho em relação ao seu concorrente.

Para Alves et. al. (2014), entender o cliente do seu negócio é fundamental para o seu melhoramento. Para estar à frente da concorrência as organizações passaram a focar no cliente e traçar perfis de consumidores, desenvolvendo produtos para nichos cada vez mais específicos. E é por isso que pesquisas quantitativas e qualitativas são ferramentas essenciais para entender as necessidades do cliente e como a empresa é vista por eles.

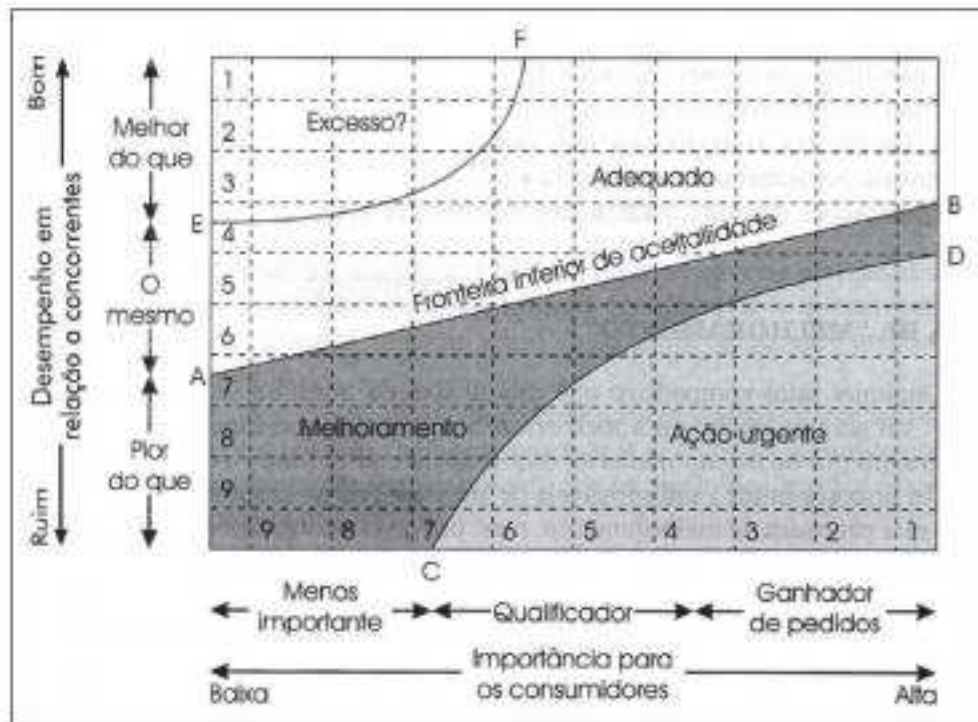
Uma dessas ferramentas de pesquisa é a matriz importância-desempenho, a qual foi originalmente concebida para ser utilizada de duas formas: a primeira como um dispositivo de tradução entre as aspirações de mercado da empresa e as várias áreas de estratégias operacionais e a segunda forma consiste em ser utilizada como um ranqueamento de fatores competitivos para determinar a priorização destes fatores. Este rank deve ser utilizado como base para a comparação do nível de desempenho e do conceito de importância, avaliados em números de 1 a 9, dos fatores ranqueados (SLACK, 1994).

Segundo Slack et. al. (2006), a matriz importância-desempenho deve ser estudada em dois estágios. O primeiro estágio de avaliação indica como os clientes percebem a importância de cada critério competitivo. O segundo estágio é o desempenho que classifica os objetivos em relação à concorrência, ou seja, é um estágio comparativo. A matriz é dividida em quatro zonas das quais cada uma possui priorização diferente. A “zona adequada” apresenta na sua margem inferior, a fronteira inferior de aceitabilidade (linhas A e B da Figura 1), isto é, abaixo desta fronteira está o nível em que a organização não quer que os fatores competitivos permaneçam. Os fatores competitivos nesse nível, são considerados satisfatórios a curto e médio prazo, porém a longo prazo, os concorrentes buscarão os níveis superiores. A “zona de melhoramento” está situada logo abaixo da “zona adequada”, isto implica que esta zona está abaixo da fronteira inferior de aceitabilidade, o que significa que os fatores dentro desta zona necessitam de melhorias. A terceira zona, “zona de ação urgente”, é uma zona crítica, sendo assim, os fatores situados nesta zona têm grande relevância



para o fechamento de negócios e necessitam de melhorias com urgência, pois o desempenho deles está muito baixo. A quarta e última zona, “zona de excesso”, demonstra que há recursos demasiados destinados aos fatores presentes nesta zona, ou seja, estes recursos precisam ser relocados para fatores competitivos de maior prioridade.

A Figura 1 ilustra a descrição dos autores acima.



**Figura 1 – Matriz importância-desempenho**  
**Fonte: SLACK et. al. (2006)**

Valeriano et. al. (2011) comentam que apesar da matriz importância-desempenho ser uma ferramenta amplamente utilizada na área da produção, a matriz apresenta características que possibilitam sua aplicação em outras áreas da administração, como a área de gestão de pessoas. O conceito de avaliação da matriz pode ser usado amplamente, pois a avaliação é realizada em apenas dois estágios.

Com base nestas características, esta pesquisa objetiva analisar os níveis de importância e desempenho de fatores que afetam diretamente a produtividade dos setores de uma indústria de esquadrias.

## 2 METODOLOGIA

Seguindo os pensamentos de Valeriano et. al. (2011), a matriz importância-desempenho foi aplicada para avaliar o resultado de uma pesquisa interna em todos os setores de uma indústria de esquadrias de alumínio. A pesquisa foi realizada através de um formulário enviado aos colaboradores de cada setor da empresa em estudo. O colaborador pôde preenchê-lo de forma anônima, mas caso o mesmo preferisse se identificar havia um campo para o preenchimento de nome.

Para isso, a matriz importância-desempenho foi adaptada para a realização desta pesquisa. Na matriz original, a pontuação é dada inversamente ao valor em número, isto é, as notas maiores equivalem à resultados baixos de importância e desempenho. Por exemplo, um item avaliado com notas 9 para ambos os fatores significa que o item foi avaliado como de menor importância e baixo desempenho. A matriz desta pesquisa inverte este conceito, fazendo com que as notas maiores sejam equivalentes à maior importância e melhor índice de desempenho. Esta medida foi adotada à fim de se evitar erros de interpretação dos colaboradores avaliados.

A empresa em questão apresentava problemas recorrentes referentes à comunicação entre os setores, à agilidade em que esta comunicação era realizada, ao software gestor, comumente chamado de Sistema Gestor, programa o qual estava presente em todos os setores. E por último, havia algumas reclamações por parte de colaboradores sobre as ferramentas disponíveis para o desempenho de suas atividades.

O fluxo de trabalho desta indústria consiste em:

- a) O setor Comercial recebe o contato do cliente e anexa os arquivos recebidos ao Sistema Gestor;
- b) Com os arquivos liberados, setor de Projetos confecciona o orçamento;
- c) Com o orçamento, o Comercial negocia com o cliente e assina o contrato, aprovando o orçamento;
- d) Ao aprovar o orçamento, os pedidos de materiais eram imediatamente inseridos no Sistema Gestor pelo setor de Projetos e repassado ao setor de Compras;
- e) O Compras recebe as ofertas dos fornecedores e, em casos específicos, envia as propostas ao Financeiro para aprovação;

- f) Com todos os pedidos aprovados, o setor de Compras envia à Fábrica o cronograma de entrega dos materiais;
- g) Com as datas de entrega dos materiais, a Fábrica envia o cronograma de fabricação dos pedidos ao setor de Obras;
- h) Com o cronograma de fabricação, o setor de Obras é liberado para a montagem do cronograma de instalação e liberação das notas fiscais;
- i) O Financeiro confecciona as notas fiscais e envia ao Obras para coleta da assinatura do cliente;

Toda esta comunicação entre os setores era realizada por e-mail e todos os documentos pertencentes a este fluxo de trabalho, como orçamentos, contratos, pedidos e notas fiscais, eram anexados ao sistema gestor, ou seja, a cadeia de trabalho da indústria dependia de duas ferramentas independentes.

Com base nos problemas apresentados, o setor de Projetos buscou por desenvolver uma pesquisa que necessitava ser ágil e que atingisse todos os setores da indústria. Assim, procurando resolver os problemas de maior reclamação por parte dos colaboradores, foi desenvolvido um formulário com quatro fatores a serem avaliados, sendo eles: “Sistema Gestor”, “Comunicação Via E-mail”, “Rapidez de Troca de Informações” e “Ferramentas”. Cada item foi avaliado pelo colaborador nos dois estágios da matriz importância-desempenho. O aspecto importância está relacionado ao peso que este item tem para o colaborador desempenhar a sua função, ou seja, o quão importante é aquele item para que o colaborador possa cumprir com suas tarefas. Para o aspecto desempenho, o colaborador precisou avaliar o quanto o item em questão tem o ajudado a desempenhar a sua função.

A pesquisa foi realizada através da ferramenta GoogleForms com o formulário enviado por e-mail a todos os colaboradores no dia 22 de março de 2019. Os dados foram coletados até o dia 28 de março de 2019. Todas as respostas foram enviadas diretamente a uma planilha e os resultados serão apresentados na seção 3.1 ANÁLISE DOS DADOS.

A Tabela 1 a seguir resume o formulário:

Tabela 1 – Itens e Forma de Avaliação

Item	Importância	Desempenho
Sistema Gestor	1 a 9	1 a 9
Comunicação Via E-mail	1 a 9	1 a 9
Rapidez de Troca de Informações	1 a 9	1 a 9
Ferramentas	1 a 9	1 a 9

Fonte: Autor

A imagem a seguir ilustra a matriz adaptada.

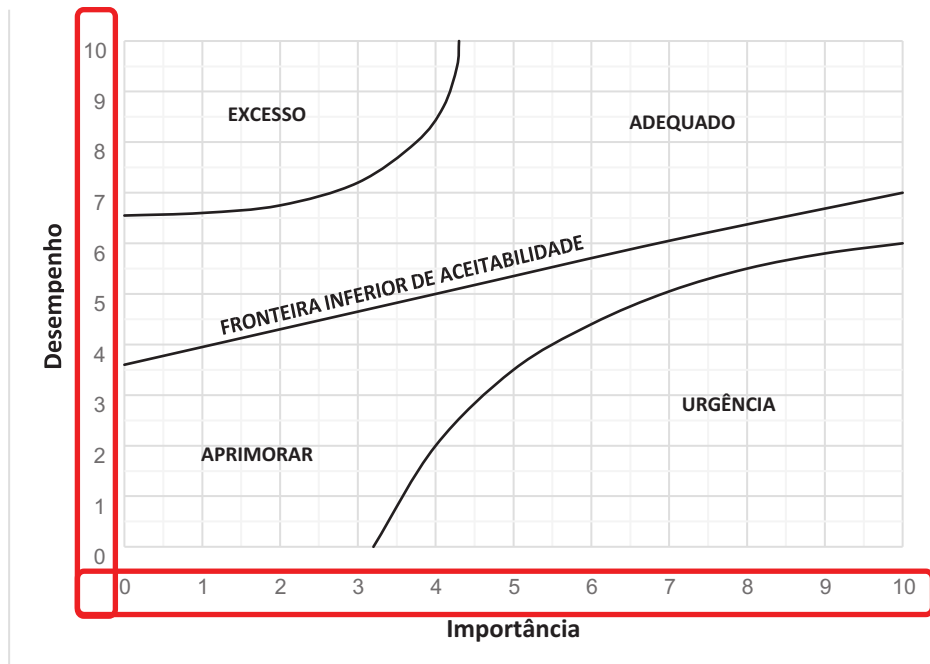


Gráfico 1 – Matriz importância-desempenho adaptada

Fonte: Autor

Além da avaliação numérica em cada item, o formulário apresentou um campo de resposta em aberto no intuito de incentivar o colaborador a redigir comentários e notas referentes ao item avaliado.

As seções a seguir descrevem cada item a ser avaliado.

## 2.1 SISTEMA GESTOR

No item “Sistema Gestor” foi avaliada a importância que o software tem para o colaborador desempenhar sua função e o desempenho que este fator tem tido durante a rotina de trabalho. É neste software que o colaborador insere as informações referentes à sua função, como lista de pedidos de compras, orçamentos, cadastro de produtos, cadastro de projetos, cadastro de colaboradores, cadastro de obras

contratadas, cadastro de clientes, de fornecedores e outros. Este software é o banco de dados da empresa e tem papel fundamental para que os colaboradores realizem as suas funções.

## 2.2 COMUNICAÇÃO VIA E-MAIL

Durante a rotina de trabalho da empresa, existem diversas formas de comunicação, via ramais de telefones, trocas de e-mails, mensagens via aplicativos de smartphones, reuniões e conversas pessoais. Dentre elas, existe uma que se destaca devido à importância das informações que são transmitidas. É através da troca de e-mails que documentos, projetos, datas e prazos de pedidos de compra de materiais são enviados entre um setor e outro. Mesmo que o sistema gestor seja uma ferramenta que integra todos os setores e que as informações possam ser carregadas e estarem disponíveis, a “Comunicação Via E-mail” é a mais utilizada e por isso, é o segundo fator a ser avaliado.

## 2.3 RAPIDEZ DE ENTREGA DE INFORMAÇÕES

No item “Rapidez de Entrega de Informações” foi avaliado a velocidade da troca de informações entre os setores, sendo vinculada diretamente com o item anterior. Este item de avaliação foi escolhido devido ao histórico recente de obras executadas com prazos curtos para a entrega. Sendo assim, transmitir as informações com velocidade é primordial para que todos os setores consigam entregar suas tarefas dentro dos prazos e com qualidade.

## 2.4 FERRAMENTAS

Por último, foram avaliadas as ferramentas que cada colaborador tem disponível para exercer a sua função. Este item foi avaliado de forma genérica, envolvendo qualquer tipo de ferramenta, desde materiais de escritório até softwares e computadores.

### 3 ESTUDO DE CASO

A empresa objeto desta pesquisa é uma indústria de esquadrias, localizada na cidade de Londrina / PR e seus maiores clientes são as construtoras regionais. O foco da empresa está em obras industriais e comerciais, pois as esquadrias para este segmento são personalizadas, é um nicho de mercado específico e se afasta do mercado de obras de edifícios residenciais com produtos seriados e de menor variedade.

A empresa, atualmente, possui os setores divididos entre:

- a) Projetos (5 colaboradores);
- b) Compras (2 colaboradores);
- c) Financeiro (2 colaboradores);
- d) Obras (1 colaborador);
- e) Recursos humanos (3 colaboradores);
- f) Fábrica (2 colaboradores);
- g) Comercial (1 colaborador).

A pesquisa teve uma participação de treze do total de dezesseis colaboradores que participaram da pesquisa. Três colaboradores não participaram desta pesquisa, um do setor de Recursos Humanos, um do setor Financeiro e um do setor Comercial.

**Tabela 2 – Número de Respondentes**

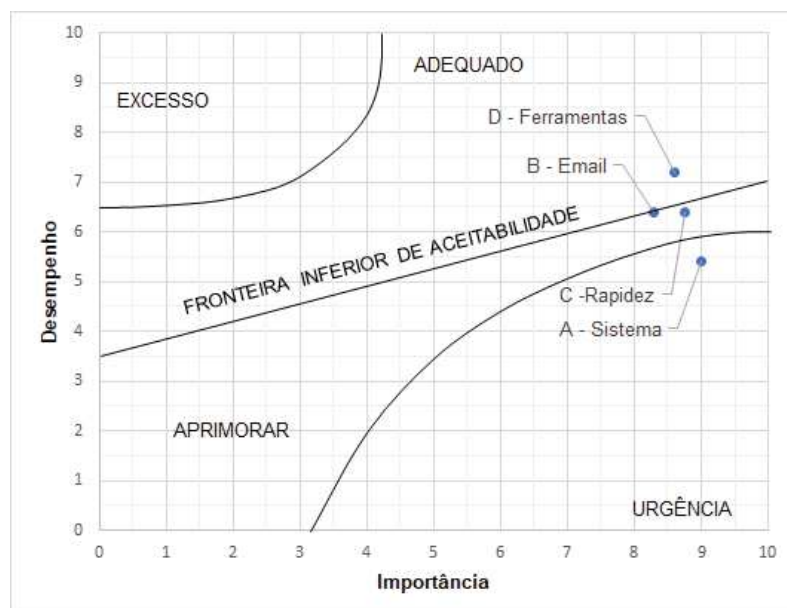
<b>Setor</b>	<b>Total de Colaboradores</b>	<b>Total de Respondentes</b>
Projetos	5	5
Compras	2	2
Financeiro	2	1
Obras	1	1
Recursos Humanos	3	2
Fábrica	2	2
Comercial	1	0

**Fonte: Autor**

#### 3.1 ANÁLISE DOS DADOS

A figura a seguir apresenta os resultados da matriz geral da empresa. Os dados são as médias das notas de desempenho e de importância avaliados nos 4 fatores, sendo eles, Sistema Gestor, Comunicação Via E-mail, Rapidez de Troca de Informações e Ferramentas.

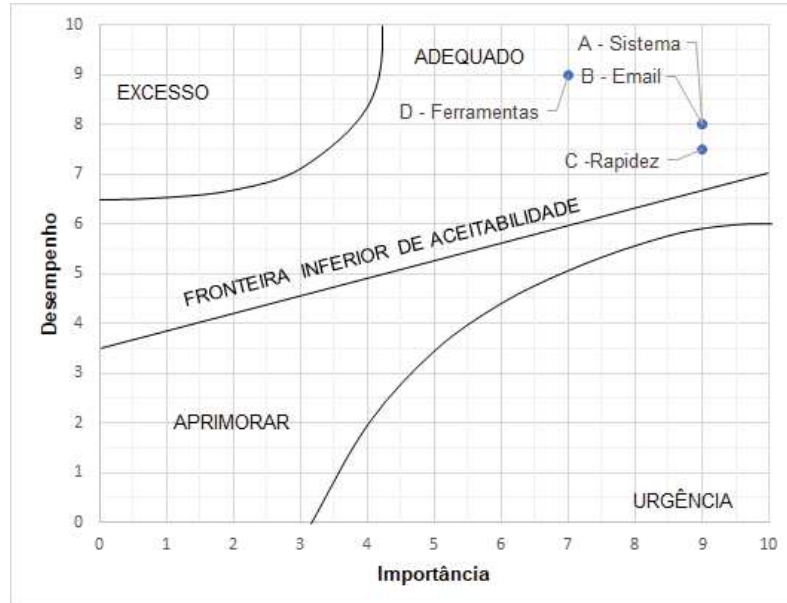
Analisando a matriz geral dos setores, nota-se que todos os quatro fatores possuem importância alta para o desempenho das funções dos colaboradores. O item A - Sistema Gestor é o item com menor desempenho, sendo assim, requer maior atenção e necessidade de mudanças com maior prioridade em relação aos demais, pois este item está localizado na zona de urgência. O item B - Comunicação Via E-Mail está localizado entre as zonas de “adequado” e “aprimorar”, demonstrando que apesar de falha, a comunicação via e-mail satisfaz com dificuldades as necessidades dos setores, este item está localizado logo abaixo da fronteira inferior de aceitabilidade. O item C - Rapidez de Troca de Informações também requer atenção, porém está mais próximo da área de adequação às necessidades de cada setor do que o item A. Já o item D - Ferramentas é o único item que está adequado às necessidades de cada setor apesar de estar localizado próximo da linha fronteira inferior de aceitabilidade.



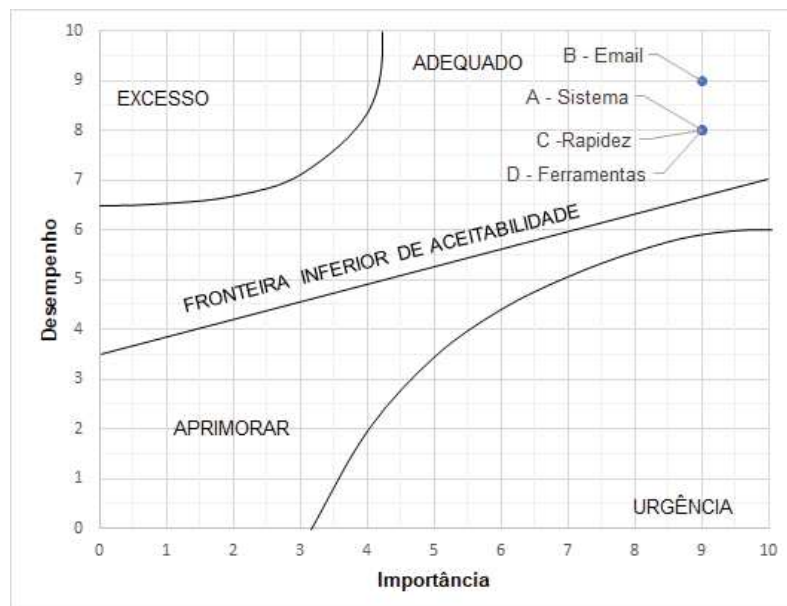
**Gráfico 2 – Média Geral dos Setores**  
Fonte: Autor

A análise seguinte tem foco nas matrizes de cada setor.

Observando-se as matrizes dos setores de Recursos Humanos e Financeiro, nota-se que os itens avaliados apresentaram resultados satisfatórios pois são itens avaliados com alta importância e estão todos localizados na zona de adequação, ou seja, cada fator está com o seu respectivo desempenho em nível aceitável.



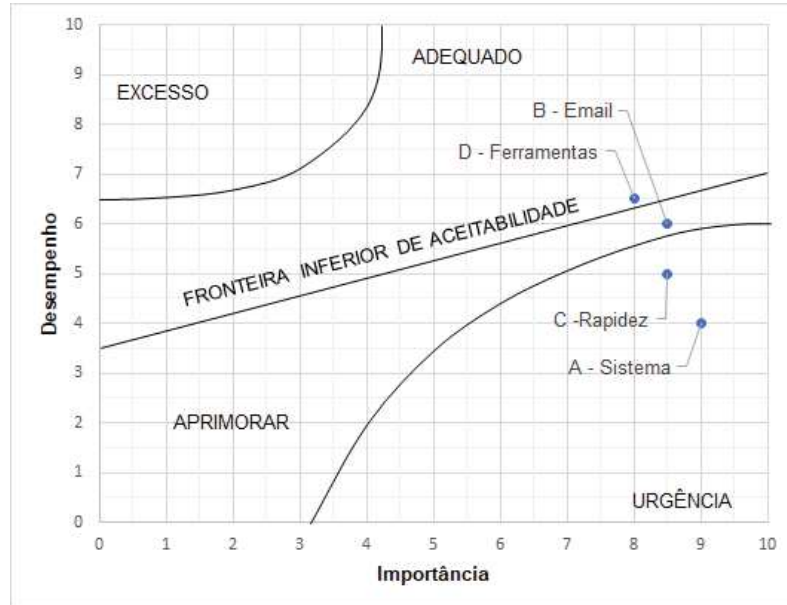
**Gráfico 3 – Resultados do setor de Recursos Humanos**  
Fonte: Autor



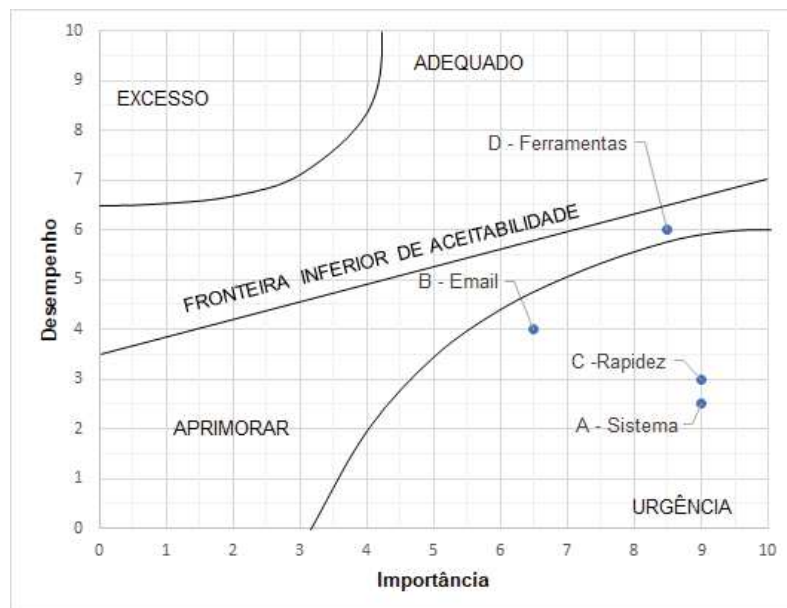
**Gráfico 4 – Resultados do setor Financeiro**  
Fonte: Autor

Já na matriz do setor Fábrica, os itens C e D estão localizados na zona de urgência, enquanto o item B está na zona de aprimoramento. O setor de Compras apresenta o pior resultados de todos os setores, três itens estão presentes na zona de urgência, sendo eles os itens A, B e C, e ainda, o item D localiza-se na zona de aprimoramento.



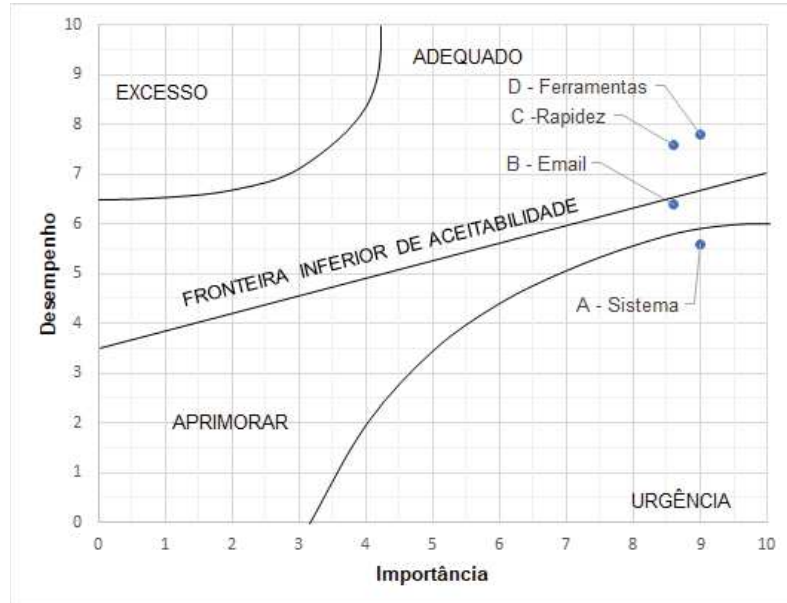


**Gráfico 5 – Resultados do setor Fábrica**  
Fonte: Autor

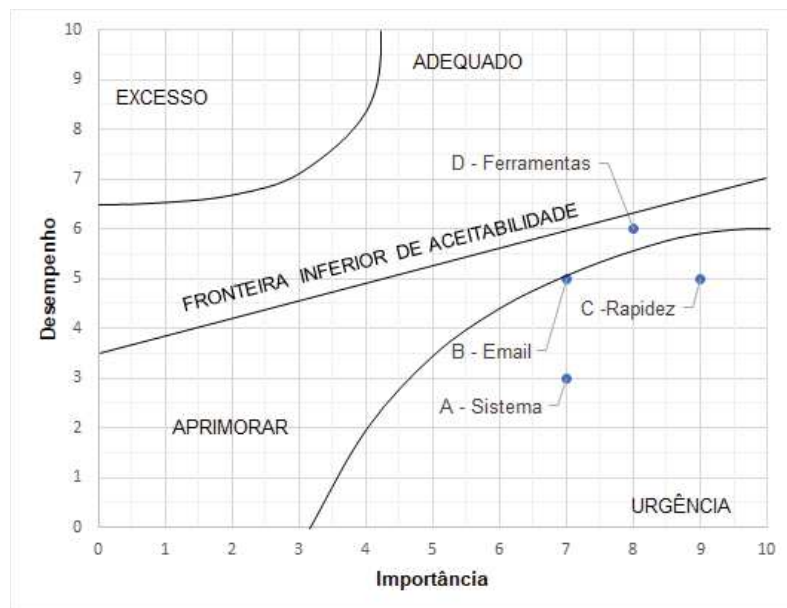


**Gráfico 6 – Resultados do setor de Compras**  
Fonte: Autor

No setor de Projetos, apenas o item A requer alterações urgentes e o item B precisa ser aprimorado. Por último, o setor de Obras avaliou que os itens A e C necessitam de ações urgentes, o item B está em na divisão de ação urgente e zona de aprimoramento e o item D precisa ser aprimorado.



**Gráfico 7 – Resultados do setor de Projetos**  
**Fonte: Autor**



**Gráfico 8 – Resultados do setor de Obras**  
**Fonte: Autor**

Como o formulário não apresentou apenas questões fechadas para que os colaboradores pudessem responder, o campo de observações foi utilizado para que comentários a respeito de cada parâmetro fossem redigidos e avaliados. Abaixo, seguem os comentários relacionados ao item A – Sistema Gestor.

<b>A - Sistema Gestor (Comentários)</b>
O sistema é muito importante mas não funciona de uma maneira ideal.
Vários recursos interessantes e diversas vezes promissores. Porém, normalmente cheio de falhas, com "bugs" ou mal resolvidos.

<b>A - Sistema Gestor (Comentários)</b>
Acredito que seja interessante a integração entre o sistema gestor (hoje temos o Solucon 2010) e o software de esquadrias FPPRO. Vale estudar a melhoria do sistema atual ou a troca deste.
Como primeira impressão vejo que ocorre algumas falhas no sistema
O sistema gestor atual oferece diversas ferramentas, mas muitas vezes não é intuitivo. Além disso, constantes manutenções sem aviso prévio barram o desenvolvimento de atividades que necessitam do sistema. Acredito também que o sistema deveria ser mais simplificado e as informações compartilhadas entre os setores com melhor apresentação (simplificada também).
Sistema não atende as formas de uso e demandas, muitos lançamentos e pouca agilidade. Relatórios insuficiente. Temos que ficar implantando Excel para suprir o que o sistema não tem.
Acredito que o Sistema gestor deveria ser melhor alimentado com informações atualizadas e reais, relacionadas a contratos, clientes, obras, materiais, que sejam úteis e práticas para utilização de todos os colaboradores. A organização e oferta das informações dentro do Sistema gestor, não são de fácil acesso e não se apresentam de modo intuitivo para a utilização. A rotina de utilização do sistema, apresenta-se de modo truncado e dificultoso para lançamento de informações.

**Quadro 1 – Comentários sobre “Sistema Gestor”**

**Fonte: Autor**

Pelos comentários do item A - Sistema Gestor é possível perceber que esta ferramenta não atende as necessidades dos colaboradores para o desempenho de suas respectivas funções. Falhas, constantes manutenções e problemas com a interface são relatados. Os comentários descrevem o software como uma ferramenta pouco ágil e, também, pouco intuitiva. Além disso, para a realização das tarefas, o sistema gestor precisa ser complementado com a utilização de outros softwares para suprir funções que não possui. Este item recebeu a maior quantidade de comentários e sugestões, o que explica a posição na zona de urgência em alguns setores. O setor de Compras foi o que avaliou pior o Sistema Gestor. Possivelmente, é nesse setor que se concentram os problemas. Outra hipótese pertinente para a avaliação do setor de compras é de que nesta área há um maior uso da ferramenta. Apesar das críticas, os colaboradores enxergam um potencial nesta ferramenta desde que correções sejam feitas.

O quadro a seguir expõe os comentários do item B – Comunicação Via E-mail.

<b>B – Comunicação Via E-mail (Comentários)</b>
O fato de muitas pessoas estarem em cópia nos emails atrapalha, algumas não visualizam com a devida importância.
Funciona. Porém, sempre deve ser auxiliado por contatos pessoais ou por telefone.

<b>B – Comunicação Via E-mail (Comentários)</b>
A comunicação via e-mail auxilia na retomada de assuntos e podemos verificar diretrizes/valores que foram passados e por quem foram dadas. Um problema a ser notado pode ser a falta do retorno/resposta, impossibilitando o conhecimento de como o assunto se resolveu ou se foi resolvido. Mas, em geral, se bem conversado pode ser um meio de comunicação eficaz.
Acredito que seria legal uma outra comunicação interna do tipo intranet, para uma comunicação mais rápida que não seja a utilização de ligação
A comunicação via email se mostrou eficaz porém está sujeita a erros primários (aqueles que afetam diretamente a atividade), como por exemplo, o risco de emails irem para a caixa de spam, serem deletados e/ou caírem no esquecimento pelos emails estarem marcados como "lidos".
Falta de resposta afeta o uso da ferramenta.

**Quadro 2 – Comentários sobre “Comunicação Via E-mail”**

Fonte: Autor

No item B - Comunicação Via E-Mail os comentários estão direcionados, principalmente, pela falta de respostas que os remetentes têm de seus e-mails. Isto por muitas vezes atrapalha o funcionamento do setor. Outro comentário importante é a quantidade de pessoas que são copiadas, este grande número de destinatários atrapalha o funcionamento desta ferramenta de comunicação, pois gera incerteza em quem são os destinatários principais do assunto. Sugestões de outros tipos de comunicação são feitas. Este item também recebeu grande quantidade de comentários, mas está presente na zona de urgência apenas no setor de compras.

Os comentários do item C – Rapidez de Troca de Informações são apresentados no quadro seguinte.

<b>C – Rapidez de Troca de Informações (Comentários)</b>
A informação chega em cima da hora, ou não chega.
Como mencionado na resposta anterior, a velocidade depende de contato pessoal ou telefônico. Caso não houver, os processos são mais demorados.
As informações são trocadas quase que em tempo real. Porém, muitas vezes essa comunicação é feita verbalmente o que fica sujeita a boa memória do interlocutor e sua interpretação. A utilização do sistema simplificado e compartilhado em tempo real ajudaria em melhorar o desempenho deste item
É falha no prazo, pois a informação chega sem prazo definido. Mas as informações técnicas são de boa qualidade.
Acredito que esta é uma das mais importantes ferramentas que poderiam e deveriam ser utilizada em todos os departamentos e empresas. Porém, não apenas prezando pela rapidez na entrega da informação, mas sim, prezando pela qualidade, fidelidade e clareza das informações entregues. Por isso, avalio que ainda estamos com baixo desempenho nesta ferramenta.
A informação chega em cima da hora, ou não chega.

<b>C – Rapidez de Troca de Informações (Comentários)</b>
Como mencionado na resposta anterior, a velocidade depende de contato pessoal ou telefônico. Caso não houver, os processos são mais demorados.

**Quadro 3 – Comentários sobre “Rapidez de Troca de Informações”**  
**Fonte: Autor**

Os comentários do item C – Velocidade de Troca de Informações estão direcionados ao tempo de resposta dos e-mails. Caso o destinatário não abra a sua caixa de entrada e/ou o remetente não entre em contato via outros sistemas de comunicação, como contato pessoal e/ou por telefone (ramal), a resposta pode demorar.

E por último, os comentários relacionados ao item D – Ferramentas estão inseridos no quadro abaixo.

<b>D – Ferramentas (Comentários)</b>
Sinto falta de um sistema gestor de processos mais adequado para comunicação e organização entre setores.
A nota 7 em desempenho se dá pela utilização do sistema gestor o qual merece maior atenção e precisa de mudanças.
Equipamentos e materiais são bons, mas o programada deixa a desejar.
Acredito que no geral, temos em oferta, uma suficiente quantidade de ferramentas para utilização durante nossas rotinas de trabalho, porém, como já mencionado parcialmente em respostas anteriores, nossas ferramentas estão sendo utilizadas com baixo desempenho. Seja por não possuírem muita qualidade ou por serem sub-utilizadas. Julgo que alguns processos internos deveriam ser melhorados e até bem esclarecidos, para que as ferramentas fossem utilizadas no momento e da maneira adequada.

**Quadro 4 – Comentários sobre “Ferramentas”**  
**Fonte: Autor**

O item D – Ferramentas foi o item de maior desempenho na avaliação dos colaboradores e o que recebeu menor número de comentários. Isto demonstra que o mesmo está satisfatório, o que reflete o porquê deste item estar presente da zona de adequação.

## 4 CONCLUSÃO

A matriz importância-desempenho demonstrou ser uma ferramenta ágil de avaliação. Sua simplicidade e flexibilidade ajudam o avaliador a aplicá-la em qualquer área de gestão, isto é comprovado pela alta participação dos colaboradores 13 dos 16 entrevistados.

Sendo assim, a partir dos dados apresentados, conclui-se que o item A - Sistema Gestor requer mudanças com alta prioridade, especialmente nos setores Fábrica e Compras. Fica claro que o software não está atendendo as necessidades destes setores e está prejudicando a produtividade de seus colaboradores. O item B - Comunicação Via E-Mail requer maior atenção no setor de Compras, pois esta forma de comunicação dificulta o processo de compras, o qual necessita ser veloz e eficiente para que os materiais sejam entregues nos prazos. O item C - Rapidez de Troca de Informações é o item com menor variação entre setores, o que demonstra que a velocidade das trocas de informações está próxima de estar adequada, mas requer atenção, principalmente pela necessidade de ser complementada por outras formas de comunicações. E por último, o item D, é o único que está adequado para todos os setores e não requer grandes mudanças.

Com relação às notas e comentários recebidos pelos primeiros itens, A e B, sugere-se como melhorias para o item A um novo desenho para a interface do software com objetivo de tornar a ferramenta mais intuitiva. Esta melhoria seria acompanhada de um manual com a descrição dos procedimentos para cada atividade de cada setor. Além disso, as manutenções deverão ser agendadas. Agora para o item B, internamente, a quantidade de pessoas em cópia no e-mail deveria ser reduzida e para evitar e-mails demasiados, ao anexar arquivos e documentos no Sistema Gestor, deverá ser criado uma ferramenta no programa que alerte os setores interessados naquele arquivo ou documento que estes foram anexados e ainda não lidos. A comunicação do setor de Compras externamente precisa ser por e-mail, não há como alterá-la, porém, os arquivos recebidos de fornecedores com valores e prazos deverão ser padronizados para tornar o lançamento destes produtos dentro do Sistema Gestor mais rápido.

Como sugestões de trabalhos futuros estão uma pesquisa mais aprofundada para saber em quais pontos o software sistema gestor está enfrentando maiores

dificuldades e, estudar outras formas de comunicações que não dependam do e-mail, tal como uma ferramenta de comunicação *intranet*.

## REFERÊNCIAS

ALVES, S. B. S.; SANTOS, Joyce Lameira dos; NETO, Joao Faciola de Souza. Aplicação da Matriz Importância x Desempenho em uma empresa de transporte: uma análise na perspectiva e interesse do cliente. **XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba, 2014.**

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 2006.

SLACK, Nigel. **The Importance-Performance Matrix as a Determinant of Improvement Priority.** International Journal of Operations & Production Management, Vol. 14 No. 5, 1994, pp. 59-75. © MCB University Press, 0144-3577.

VALERIANO, Marcio Freire; TALAMINI, Edson; OLIVEIRA, Letícia de. Diagnóstico do clima organizacional utilizando a matriz de importância-desempenho: aplicação em uma pequena empresa do agronegócio. **Revista da Micro e Pequena Empresa. Campo Limpo Paulista, v.5, n.1, p.20-35, 2011 (Jan/Abr).**



## APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE PESQUISA

Ministério da Educação  
**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**  
 Diretoria de Graduação e Educação Profissional  
 Secretaria de Gestão Acadêmica  
 Departamento de Biblioteca

## FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO (MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO)

Identificar o Setor							
	Projetos	Compras	Financeiro	Obras	Recursos Humanos	Fábrica	Comercial
Setor							
Questão 01 – Sistema Gestor (obrigatória)							
	Nota de 1 a 9						
Importância							
Desempenho							
	Observações (opcional)						
Comentários							
Questão 02 – Comunicação Via E-mail (obrigatória)							
	Nota de 1 a 9						
Importância							
Desempenho							
	Observações (opcional)						
Comentários							
Questão 03 – Rapidez de entrega de informações entre setores (obrigatória)							
	Nota de 1 a 9						
Importância							
Desempenho							
	Observações (opcional)						
Comentários							
Questão 04 – Ferramentas (obrigatória)							
	Nota de 1 a 9						
Importância							
Desempenho							
	Observações (opcional)						
Comentários							