

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

LEONARDO FABRIS LUGOBONI

MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM  
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NA GRANDE SÃO PAULO

SÃO CAETANO DO SUL

2010

LEONARDO FABRIS LUGOBONI

MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM  
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NA GRANDE SÃO PAULO

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão e inovação organizacional

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Feliciano Crispim

SÃO CAETANO DO SUL

2010

## Ficha Catalográfica

Lugoboni, Leonardo Fabris

Modelos de avaliação de desempenho organizacional em instituições de ensino superior na Grande São Paulo. – Leonardo Fabris Lugoboni, São Caetano do Sul, 2010, 127p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2010.

Orientação de: Sérgio Feliciano Crispim

1 – Avaliação de desempenho. 2 – Indicadores de desempenho. 3 - Administração Estratégica I.Título

LEONARDO FABRIS LUGOBONI

MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO  
SUPERIOR NA GRANDE SÃO PAULO

Dissertação apresentada ao Programa de  
Mestrado em Administração da Universidade  
Municipal de São Caetano do Sul como  
requisito parcial para obtenção do título de  
Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão e inovação organizacional

Data de defesa: 25 de Junho de 2010

Resultado: \_\_\_\_\_

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Ana Cristina de Faria  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul

\_\_\_\_\_

Prof. Dr. Hamilton Luiz Corrêa  
Universidade de São Paulo - FEA

\_\_\_\_\_

Prof. Dr. Sérgio Feliciano Crispim  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul

\_\_\_\_\_

*Se o homem não sabe a que porto se dirige, nenhum vento lhe será favorável.*  
(Sêneca)

A Maria Goreti, por ter me ajudado em todos os primeiros passos da minha vida.  
Ao Eli e ao Leandro, por darem o suporte que apenas a família pode dar.  
A Pamela e aos verdadeiros amigos pelo apoio e compreensão, por aceitarem a  
ausência e, mesmo assim, estarem presentes a todo momento.  
A todos, meus sinceros agradecimentos!

## **AGRADECIMENTOS**

Ao professor Sérgio Feliciano Crispim, pela orientação e direcionamento em horas importantes.

A toda equipe docente da Universidade de São Caetano do Sul, pela disposição em ajudar e orientar toda vez que foi necessário.

À professora Ana Cristina e ao professor Hamilton, pelos sábios conselhos que me permitiram chegar ao final da pesquisa.

Aos meus amigos, mais próximos ou distantes, cujos nomes não citarei para não cometer injustiças ao esquecer algum deles.

A todos aqueles que, de forma direta ou indireta, em algum momento dessa longa jornada, tiveram uma contribuição, mesmo que ínfima.

SUMÁRIO	PÁGINA
1. Introdução	14
1.1 Problematização e Objetivos	16
2. Referencial Teórico	17
2.1 Considerações Sobre a Importância da Avaliação	17
2.2 Modelos de Avaliação de Desempenho Organizacional	19
2.3 A Evolução dos Modelos de Avaliação de Desempenho Organizacional	20
2.4 Os Modelos de Avaliação de Desempenho	29
2.4.1 Painel de Controle de Bordo ( <i>Tableau de Bord</i> )	29
2.4.2 Administração por Objetivos (APO)	31
2.4.3 Método das Áreas-Chave de Resultado	34
2.4.4 Método de Buchele	36
2.4.5 O Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa	39
2.4.6 BSC – <i>Balanced Scorecard</i>	41
2.4.7 PMQ – <i>Performance Measure Questionnaire</i>	45
2.4.8 SMART – <i>Strategic Measurement and Reporting Technique</i>	46
2.4.9 SCD – Sete Critérios de Desempenho	48
2.4.10 MQMD – Modelo <i>Quantum</i> de Medição de Desempenho	50
2.4.11 O Método de Rummler e Branche	52
2.4.12 IDPMSB – <i>Integrated and Dynamic Performance Measurement System</i>	54
2.4.13 <i>Skandia Navigator</i>	54
2.4.14 <i>Sigma Sustainability Scorecard</i>	56
2.4.15 VE - <i>Value Explorer</i>	59
2.4.16 IDPMSA – <i>Integrated and Dynamic Performance Measurement System</i>	61
2.4.17 VCS - <i>Value Chain Scoreboard</i>	62
2.4.18 PP – <i>Performance Prism</i>	63
2.4.19 PNQ – Prêmio Nacional de Qualidade	64
2.5 Consolidações dos Pontos Comuns entre os Modelos de Avaliação de Desempenho	70
2.6 As Instituições de Ensino Superior e sua Avaliação de Desempenho	84
2.6.1 A Avaliação de Desempenho em IES	86

3. Metodologia de Pesquisa	88
3.1 Método de Pesquisa	88
3.2 Definição do Universo da Pesquisa	90
3.3 Definição da Amostra	92
3.4 Estratégias de Coleta	93
4. Análise dos Resultados	100
4.1 Aspectos Analisados	101
4.1.1 Aspectos Relacionados com a Demanda	101
4.1.2 Aspectos Relacionados com os Clientes da IES (Alunos)	102
4.1.3 Aspectos Relacionados com Análise da Concorrência	102
4.1.4 Aspectos Relacionados com a Direção da Organização	103
4.1.5 Aspectos Econômicos e Financeiros	103
4.1.6 Aspectos Relacionados com Políticas Fiscais / Planejamento Tributário	104
4.1.7 Aspectos Relacionados com Recursos Físicos	104
4.1.8 Aspectos Relacionados aos Acionistas e/ou Proprietários	105
4.1.9 Atuação da Alta Administração	105
4.1.10 Planos e Objetivos	106
4.1.11 Aspectos Relacionados com Parcerias e Alianças	106
4.1.12 Aspectos Relacionados com Qualidade e Eficiência nos Processos	107
4.1.13 Aspectos Relacionados com Atividades de Pesquisa e Desenvolvimento/ Inovação	107
4.1.14 Aspectos Relacionados com Pesquisas Acadêmicas	107
4.1.15 Aspectos Relacionados com a Estrutura Organizacional	108
4.1.16 Aspectos Relacionados com Políticas de Desenvolvimento dos Funcionários	108
4.1.17 Aspectos Relacionados com Avaliação e Desenvolvimento dos Executivos	109
4.1.18 Aspectos Relacionados à Sociedade em Geral	110
4.1.19 Aspectos Relacionados com o Meio Ambiente	110
4.2 Os Indicadores nas IES	111
5. Conclusões	118
5.1 Contribuições, Limitações do Estudo, e Sugestões de Trabalhos Futuros	122
6. Referências	123

## RELAÇÃO DE FIGURAS

## PÁGINA

Figura 1: Etapas básicas do processo de controle	15
Figura 2: Levantamento Parcial do Número de Artigos Publicados sobre Modelos de Avaliação de Desempenho em Periódicos e Anais de Congressos no Exterior	22
Figura 3: Levantamento Parcial do Número de Artigos Publicados sobre Modelos de Avaliação de Desempenho em Periódicos e Anais de Congressos no Brasil	22
Figura 4: Etapas da Metodologia Corrêa	40
Figura 5: Mapa Estratégico	44
Figura 6: <i>Performance Pyramid</i>	48
Figura 7. Medição nos Três Níveis da Organização	53
Figura 8: O <i>Skandia Navigator</i>	55
Figura 9: Perspectivas Básicas de Avaliação de Desempenho	58
Figura 10: O <i>Performance Prism</i>	64
Figura 11: Questionário de Pesquisa	94

RELAÇÃO DE TABELAS	PÁGINA
Tabela 1: Evolução de Indicadores sobre as IES do Brasil	15
Tabela 2: Levantamento sobre o Número de Artigos Publicados sobre Modelos de Avaliação de Desempenho em Congressos no Brasil	23
Tabela 3: Evolução da Quantidade de Vagas Ociosas na Graduação Presencial 2002 e 2008	85
Tabela 4: Relação Candidatos por Vagas na Graduação Presencial 2002 e 2008	85
Tabela 5 - Classificação da Presença dos Aspectos na Gestão das IES	112
Tabela 6 - Classificação da Importância dos Aspectos de Acordo com os Respondentes	114
Tabela 7 - Síntese da Frequência e da Importância dos Grupos de Indicadores	116

## RELAÇÃO DE QUADROS

## PÁGINAS

Quadro 1: A Evolução dos Estudos sobre os Modelos de Avaliação de Desempenho por Indicadores	24
Quadro 2: Benefícios e Problemas da Administração por Objetivos	33
Quadro 3: Tipos de Avaliação Existentes	37
Quadro 4: Análise de Buchele	38
Quadro 5: Matriz <i>Quantum</i> de Medição de Desempenho	51
Quadro 6: As Nove Variáveis de Desempenho, Segundo Rummler e Branche	52
Quadro 7: Fases para Implementação do <i>Sigma Sustainability Scorecard</i>	57
Quadro 8: Pontuação do Prêmio Nacional de Qualidade	65
Quadro 9: Prêmios de Qualidade	67
Quadro 10: Quadro Resumo - A. Clientes e Mercado	72
Quadro 11: Quadro Resumo - B. Econômico Financeiro	74
Quadro 12: Quadro Resumo - C. Gestão e Organização	77
Quadro 13: Quadro Resumo - D. Recursos Humanos	79
Quadro 14: Quadro Resumo - E. Sociedade em Geral	81
Quadro 15: Quadro Resumo Geral	82
Quadro 16 - Relação de IES que foram contatadas	91
Quadro 17: Relação de IES que responderam a pesquisa	92

## RESUMO

A administração tem evoluído muito, principalmente nos últimos anos, e um dos temas que tem tido destaque em publicações nacionais e internacionais são os modelos de avaliação de desempenho organizacional. Nesta pesquisa foram identificados por meio de revisão bibliográfica os principais modelos, suas características, bem como suas vantagens e desvantagens. Estas informações foram consolidadas mostrando assim os modelos mais completos, os modelos menos completos, os modelos que se concentram em determinados aspectos etc. Nesta mesma consolidação foi possível identificar os aspectos e indicadores analisados com mais e menos frequência pelos modelos.

Paralelamente a isso, as Instituições de Ensino Superior têm passado por grandes desafios devido ao aumento da concorrência e devido à redução da relação candidato-vaga no processo seletivo. A quantidade de cursos e vagas oferecidas pelas instituições de ensino superior aumentou e a demanda de alunos não acompanhou tal evolução, tornando o mercado cada vez mais competitivo. Nesse contexto, por meio de um survey, buscou-se identificar como é realizada a avaliação de desempenho organizacional das IES da Região Metropolitana de São Paulo. Após contato telefônico com cada IES que participou da pesquisa, para identificar quem seria a pessoa mais indicada, e com disposição para responder a pesquisa, o questionário eletrônico foi enviado por e-mail às pessoas que aceitaram participar da pesquisa.

Foi possível identificar os modelos de avaliação de desempenho mais utilizados, bem como os indicadores mais frequentes destes modelos, além dos indicadores de desempenho mais importantes na opinião dos gestores das instituições de ensino superior. E para uma melhor compreensão, os resultados da pesquisa foram compilados em tabelas de acordo com as respostas dos gestores das IES, criando assim uma classificação dos grupos de indicadores de acordo com a frequência e a importância de cada grupo de indicadores, na opinião dos gestores. E embora os dados da amostra da pesquisa não permitam fazer extrapolações, há forte evidência de que as gestões das instituições de ensino superior da Região Metropolitana de São Paulo realizam a avaliação sistemática de desempenho organizacional. Foi possível identificar, também, conforme o objetivo proposto, que a maioria das organizações utiliza modelos formais de avaliação, e mais especificamente os modelos e os indicadores de desempenho utilizados com mais frequência, assim como os mais valorizados.

## **ABSTRACT**

Administrative sciences have been evolving a lot, especially in the past few years, and one of the world's most widely featured topics are the studies on the evaluation models of an organization performance. Through the literature review in this study, the main models, their characteristics as well their advantages and disadvantages were identified. This information was consolidated resulting in more complex models, less complex models, models that focus on certain aspects, etc. According to this consolidation, it was possible to identify the most frequently analyzed aspects and indicators as well as, the least frequently analyzed ones.

At the same time, Higher Education Institutions have been experiencing big challenges due to the increased competition and due to the lower number of candidates per vacancy ratio on the admission test. The number of programs and vacancies offered by those higher education institutions has grown, but the number of students did not follow this growth, making the market more competitive every year. In this context, a survey was used in an attempt to identify how the organizational performance evaluation is conducted at the Higher Education Institutions in São Paulo's metropolitan area. After telephone contacts with each HEIs to identify who the best person and willing to answer the survey questionnaire would be, e-mails were sent to those who agreed to participate in it.

It was possible to clearly identify the most often used models, the most used indicators, as well as the most important indicators according to the institutions managers, creating a group classification according to the frequency and importance assigned by the HEI's managers in the survey. While the survey's data does not allow us to extrapolate, there is strong evidence that the HEI's managers in São Paulo's metropolitan area perform a systematic evaluation on organizational performance. It was then possible to identify, according to the initial proposal, that most of the organizations use formal models of evaluation, and, more specifically, the performance models and indicators most often used, as well as the most valued ones.

## INTRODUÇÃO

O mercado tem se tornado cada vez mais globalizado e competitivo. Os fatores que contribuem para criar ambientes hipercompetitivos entre as organizações são a globalização da economia e as rápidas mudanças tecnológicas. Pode-se entender por mercado globalizado, a situação em que bens, serviços, pessoas, habilidades e ideias cruzam livremente as fronteiras geográficas. E por mudanças tecnológicas, a rápida disseminação da tecnologia, o significativo aumento das informações disponíveis e o aumento da intensidade do conhecimento, que se torna uma fonte valiosa de vantagem competitiva (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Em um ambiente cada vez mais competitivo, os gestores vêm buscando o aprimoramento de ferramentas para gerenciar suas operações e suas estratégias. Neste sentido, uma das ferramentas utilizadas para realizar esse controle é o gerenciamento por indicadores de desempenho, ou seja, modelos de avaliação de desempenho organizacional por indicadores de desempenho, e muitos estudos vêm sendo realizados na academia sobre esse assunto.

Este gerenciamento por indicadores é realizado por meio de um modelo de avaliação em que os indicadores são definidos anteriormente de acordo com a estratégia, missão ou objetivos empresariais a serem alcançados.

Hourneaux (2005) cita autores como Swanson George (1974), Perrin (1998) e Shafritz (2001) para ressaltar a importância do contexto cultural e histórico do surgimento das teorias administrativas de controle de desempenho, e a necessidade de adequação de tais perspectivas à aplicação dos sistemas de monitoramento do desempenho na tomada de decisões. Hourneaux (2005), também cita os autores Martindell (1950), Phatak (1995) e Salteiro e Webb (2003), assim como Kaplan e Norton (1997) para ressaltar a importância da medição do desempenho organizacional.

A Figura 1 apresenta as etapas básicas do processo de controle, segundo Stoner e Freeman (1985). Na figura ressalta-se a importância da definição de padrões para um controle efetivo dos processos (SILVA; VARVAKIS, 2000).

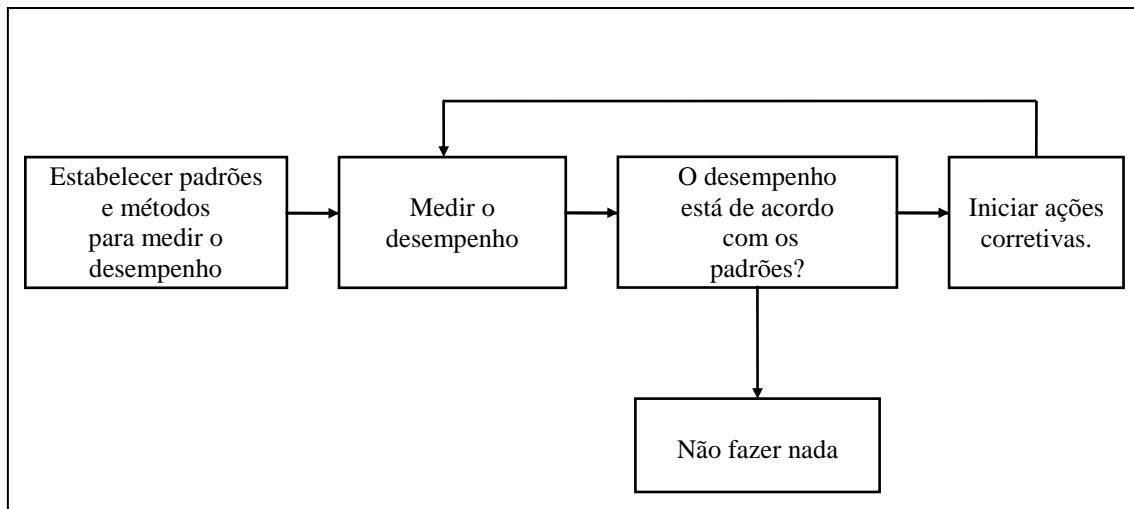


Figura 1- Etapas básicas do processo de controle  
 Fonte: SILVA; VARVAKIS, 2000, p.8.

A Educação também é um assunto que tem merecido destaque na atualidade, caracterizando-se como setor com expressivo crescimento no Brasil. Dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) referentes à evolução da Educação do Brasil entre os anos de 2002 e 2008 estão expressos na Tabela 1.

**Evolução de Indicadores sobre as IES do Brasil**

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Variação
Número de Instituições de Ensino	1637	1859	2013	2165	2270	2281	2252	38%
Número de vagas	1.773.087	2.002.733	2.320.421	2.435.987	2.629.598	2.823.942	2.985.137	68%
Vagas Ociosas	567.947	739.779	1.017.311	1.038.706	1.181.089	1.341.987	1.479.318	160%
Candidatos / Vaga	2,81	2,45	2,18	2,08	1,97	1,84	1,85	-34%

Tabela 1- Evolução de Indicadores sobre as IES do Brasil  
 Fonte: INEP (2009)

De acordo com o censo realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), no período entre 2002 e 2008, o número de instituições de ensino superior (IES) cresceu 38%. O número de vagas oferecidas no período cresceu de forma mais significativa, chegando a 68% de crescimento no mesmo período. Todo esse crescimento fez com que o aluno tivesse mais opções e, conseqüentemente, o número de vagas ociosas aumentasse 160%. Esta tendência é corroborada pela queda na relação

candidato por vaga nas IES, que em 2002 era 2,81, e diminui para 1,85 candidatos por vaga em 2008, com queda de 34% no período.

## 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO E OBJETIVOS

Conforme relatado anteriormente, a globalização intensificou muito a concorrência em diversos mercados, e com a educação não foi diferente. Houve forte expansão da oferta, decorrente da percepção das oportunidades de negócio nesta área, e apesar das quantidades de vagas ter aumentado, a relação candidato por vaga ficou muito menor quando comparam-se os dados de 2002 com 2008.

Sonneborn (2004) relata o aquecimento do setor e aumento do mercado, dado o aumento de alunos matriculados no ensino médio. O autor mostra que no período entre 1995 e 2002 houve um crescimento de 88,59 % no número de matrículas para o ensino médio. O fato torna-se importante, pois a conclusão do ensino médio é requisito básico para admissão no ensino superior.

Moço (2007) afirma que o número de instituições de ensino superior também cresceu significativamente. De acordo com o autor, entre o ano de 1991 e 2002, a quantidade de instituições de ensino superior cresceu quase 18%, e conforme ilustrado na Tabela 1, 38% entre 2002 e 2008, ou seja, 63% entre 2008 e 1991.

De acordo com Sonneborn (2004), IES privadas buscam alternativas de aumento de receita real por meio da ampliação da oferta de cursos, criação de novos cursos de graduação e pós-graduação, prestação de serviços e de parcerias com entidades públicas e privadas, como também buscam reduzir custos e despesas com adoção de uma administração mais eficiente.

Todavia, de acordo com Moço (2007), para conseguir uma eficácia maior na gestão das IES, seus gestores dão exagerada importância a indicadores financeiros e exigências das avaliações institucionais impostas pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC). Embora esses dois temas sejam de significativa importância, a falta de acompanhamento de outros fatores pode influenciar o resultado e criar problemas de gestão nas IES.

Dada a crescente importância dos modelos de avaliação por indicadores de desempenho e o comprovado aumento de exigências na área educacional, no que tange à qualidade de gestão das IES, propôs-se o seguinte problema de pesquisa: Como é realizada a avaliação de desempenho organizacional das IES da Região Metropolitana de São Paulo?

O objetivo da pesquisa é identificar quais são os métodos de avaliação de desempenho utilizados pelas IES da Região Metropolitana de São Paulo. E no contexto da questão central, serão discutidos outros aspectos diretamente relacionados, tendo assim como objetivo identificar quais são os modelos e os indicadores de desempenho utilizados pelas IES na Região Metropolitana de São Paulo.

Com relação aos tipos de indicadores de desempenho que as IES utilizam, pretende-se identificar os principais aspectos avaliados pelos gestores em sua gestão. Como visto, existem pesquisas que afirmam que as IES focam-se demasiadamente em indicadores financeiros e exigências estabelecidas pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC). Ao identificar os aspectos avaliados pelos gestores das Instituições de Ensino Superior será possível afirmar se as IES ainda focam-se apenas nos aspectos relacionados ou se as exigências do mercado fizeram com que elas considerassem em seus modelos de avaliação outros aspectos importantes como análise de mercado, aspectos relacionados com a sociedade, desenvolvimento de pessoas etc. Com isso, também será possível identificar a relação entre os indicadores de avaliação das IES, com algum modelo de avaliação de indicadores consagrado pela literatura. É possível e esperado que algumas IES não utilizem nenhum modelo de avaliação por indicadores de desempenho pré-estabelecidos na literatura, e que tenham criado seus próprios indicadores e formas de gestão, mas isso não cria demérito ao trabalho, pois o objetivo do mesmo é verificar como as IES utilizam indicadores de desempenho em sua gestão à luz da teoria dos modelos de avaliação de desempenho por indicadores.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO**

Conforme citado, cada vez mais o mercado torna-se hipercompetitivo. O significativo aumento das informações disponíveis e da intensidade do conhecimento são fonte valiosa de vantagem competitiva (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Cada vez mais é necessário obter informações e saber utilizá-las para tomar decisões.

Kaplan e Norton (1992) definem o modelo desenvolvido por eles (*Balanced Scorecard*) como o painel de instrumentos da cabina do piloto do avião, em que esses instrumentos fornecem informações de diferentes aspectos para voar, como quantidade de combustível, altura da aeronave, velocidade do vento etc. O tomador de decisões na empresa,

assim como o piloto do avião, tem a necessidade de conhecer as variáveis envolvidas no processo.

Ratton (1998) afirma em sua pesquisa que as vantagens competitivas tradicionais são cada vez mais escassas. O cliente do fim do século XX sabe o que quer e, principalmente, o que não quer. E nesse processo, a tomada de decisão fundamentada em uma base sólida de informações é parte quase que indispensável na criação das vantagens competitivas atrativas.

Ratton (1998) cita Kaplan e Norton (1996) ao afirmar que com o fim da competição na era industrial, predominantemente marcada pelo sucesso das organizações que melhor fizeram uso da economia de escala, a informação tornou-se o novo paradigma. Agora dimensões intangíveis do negócio deverão ser mais bem exploradas como, por exemplo:

- Desenvolvimento de relações duradouras com clientes;
- Introdução de novos produtos e serviços, destinados a segmentos específicos de mercado que tenham sido previamente identificados;
- Mobilização de talentos e motivação dos funcionários, visando maior produtividade e incentivo à inovação;
- Desenvolvimento de bancos de dados e novas tecnologias.

Apesar de Ratton (1998) utilizar alguns exemplos que não são necessariamente dimensões intangíveis, outros autores também ressaltam a importância e a dificuldade de mensurar esse tipo de variável. Um exemplo de dimensão intangível é o valor da marca.

Ratton (1998) faz referência a algumas dificuldades que podem ser encontradas no momento da administração dos modelos de avaliação de desempenho por indicadores, por exemplo, as dificuldades em ter acesso a certas informações para alimentar o sistema, o grande volume de informações necessárias para administrar o sistema, a falta de capacidade para processar todas as informações necessárias, a falta de precisão etc.

Todavia, Ratton (1998) cita os relatos de Sink & Tuttle (1989) e Kaplan e Norton (1996), com referência à analogia com a cabine do avião, pois mesmo com todos os controles disponíveis, os pilotos não conseguem ter sob controle todas as variáveis relacionadas com o voo. Eles têm disponíveis apenas as informações necessárias como o funcionamento dos motores, navegação, condições ambientais, entre outras.

O piloto na frente de um painel de controle vê medições de grandezas diversas, cujo significado é muito claro para ele. De forma análoga, o gerente precisa desse painel. Não de toda a informação, mas daquela de que ele necessita no momento de tomar alguma decisão importante.

A rede de informações e indicadores pode ser comparada ao conjunto de instrumentos na cabine do avião. Nela deve haver as informações necessárias para o administrador saber “em que condições a empresa se encontra” e “qual decisão deve ser tomada” para melhoria, ou correção de algum erro na forma de administrá-la. Em outras palavras, o modelo de avaliação por indicadores deve orientar o administrador na tomada de decisões, pois mostra a situação da empresa com relação às variáveis medidas.

## 2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Durante mais de vinte anos, autores estão pesquisando, analisando e definindo os modelos de avaliação de desempenho organizacional. Muitas definições foram encontradas, seguem algumas para compreensão do termo utilizado.

Lotta (2002) define a avaliação do desempenho como um mecanismo que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos.

A avaliação do desempenho é o meio pelo qual as estratégias corporativas e funcionais são implementadas e administradas nas empresas, negócios ou operações. O subsistema central dos sistemas de gestão do desempenho são sistemas de indicadores ou de avaliação de desempenho, que tem como objetivo fornecer as informações necessárias e suficientes para o tomador de decisão. (BITITCI *et al.*, 1997 apud PANDOLFI, 2005).

Martins (1999) cita Santori e Anderson (1987) para definir os objetivos dos modelos de avaliação do desempenho organizacional:

O objetivo geral é mover a companhia no sentido de melhorar o desempenho pelo fornecimento de medidas que são alinhadas com o ambiente atual da companhia e os objetivos estratégicos de forma a permitir o monitoramento do progresso no sentido de atingir esses objetivos. Essas medidas são a essência da melhoria do desempenho. (MARTINS, 1999)

Figueiredo, Figueiredo, Fuks e Soares (2005), inspirados em Clark (1995); Bititci *et al.* (2000); Neely, Adams e Kennerley (2002), definem o modelo de avaliação de desempenho organizacional como o conjunto de pessoas, processos, métodos, ferramentas e indicadores estruturados para coletar, descrever e representar dados com a finalidade de gerar informações sobre múltiplas dimensões de desempenho, para seus usuários dos diferentes níveis hierárquicos. Com base nas informações geradas, os usuários podem avaliar o desempenho de

equipes, atividades, processos e da própria organização, para tomar decisões e executar ações para a melhoria do desempenho.

Martins (1999), após a análise de vários autores, define as características mais comuns de um modelo de avaliação de desempenho adequado às novas condições ambientais interna e externas das empresas como:

1. Ser congruente com a estratégia competitiva;
2. Ter medidas financeiras e não-financeiras;
3. Direcionar e suportar a melhoria contínua;
4. Identificar tendências e progressos;
5. Facilitar o entendimento das relações de causa e efeito;
6. Ser facilmente inteligível para os funcionários;
7. Abranger todo o processo, desde o fornecedor até o cliente;
8. Informações disponíveis em tempo real para toda a organização;
9. Ser dinâmico;
10. Influenciar a atitude dos funcionários, e
11. Avaliar o grupo e não o indivíduo.

As medidas de desempenho sofrem contingência da estrutura organizacional da empresa, do ambiente operacional e da estrutura de recompensas. Os objetivos da empresa motivam e determinam as metas das medidas de desempenho e, por sua vez, as medidas de desempenho acusam quanto foi atingido. (MARTINS, 1999)

### **2.3 A EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

O estudo da avaliação de empresas é um tema recente. Corrêa (1986) em sua pesquisa afirma que na década de 80, a teoria de avaliação de empresas tem evoluído muito pouco, tanto na quantidade de estudos realizados quanto na profundidade dos mesmos.

Já de acordo com Martins (1999), as pesquisas sobre modelos de avaliação de desempenho aumentaram de forma considerável na década de 90, principalmente após a publicação dos artigos do professor Kaplan (1983; 1984) – da Harvard Business School. Johnson e Kaplan (1991) também tiveram um papel importante em alertar para a necessidade

de novas pesquisas na área. Com a publicação do primeiro artigo sobre o *Balanced Scorecard* por Kaplan e Norton em 1992, surge o mais famoso modelo de avaliação por indicadores conhecido até hoje.

Bourne, Kennerley e Franco-Santos (2005) afirmam que atualmente existe um contínuo debate sobre a medição do desempenho. Eles questionam se medir o desempenho tem um impacto positivo ou negativo para as empresas.

Como exemplos dos trabalhos realizados, podem ser citados os estudos de Corrêa (1986); Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 1997, 2000a, 2000b, 2001, 2004a, 2004b e 2006); Martins (1999); Figueiredo (2003) e Hourneaux (2005) que analisaram a evolução desses modelos, área de atuação e os atributos necessários para a eficácia dos modelos de avaliação de desempenho por indicadores. Ferreira, Gouvêa e Netto (2006), citam Figueiredo (2003), que identificou em suas pesquisas 33 novos modelos de avaliação, entre os quais podem ser citados:

- PMQ – *Performance Measure Questionnaire* – 1990;
- SMART – *Strategic Measurement and Reporting Technique* – 1991;
- SCD – Sete Critérios de Desempenho – 1993;
- BSC – *Balanced Scorecard* – 1992, 1993, 1996, 1997, 2000a, 2000b, 2001, 2004a, 2004b e 2006;
- IDPMSb – *Integrated and Dynamic Performance Measurement System* – 1996 e 1997;
- PP – *Performance Prism* – 2001 e 2002;
- SIGMA *Sustainability Scorecard* – 1999;
- *Skandia Navigator* – 1997;
- VBM - *Value Based Management* – 1995 etc.

Alguns destes modelos e outros serão abordados de forma mais detalhada durante o trabalho. De acordo com pesquisas realizadas por Martins (1999), em diversos periódicos internacionais e anais de congressos é possível demonstrar o crescente interesse pelo tema modelos de avaliação por indicadores de desempenho. A Figura 2 ilustra esse fato, sendo que o ano de 1998 está incompleto segundo o autor:

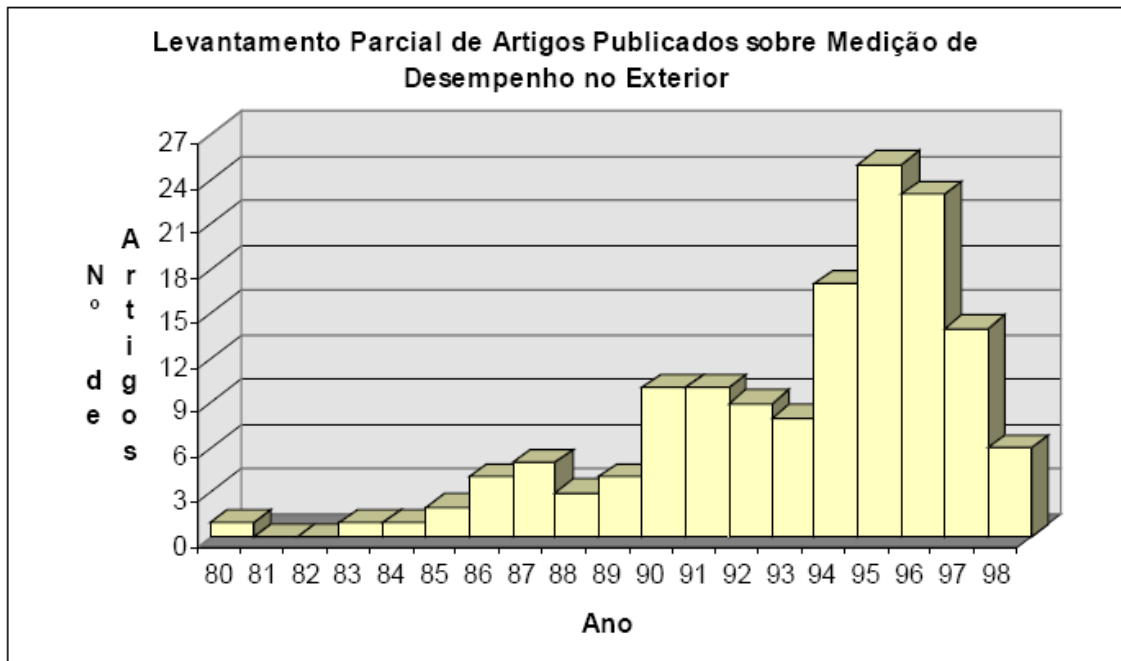


Figura 2 - Levantamento Parcial do Número de Artigos Publicados sobre Modelos de Avaliação de Desempenho em Periódicos e Anais de Congressos no Exterior.  
Fonte: MARTINS, 1999.

A Figura 3 ilustra o mesmo tipo de levantamento para o caso brasileiro, sendo que o ano de 1998 também está incompleto.

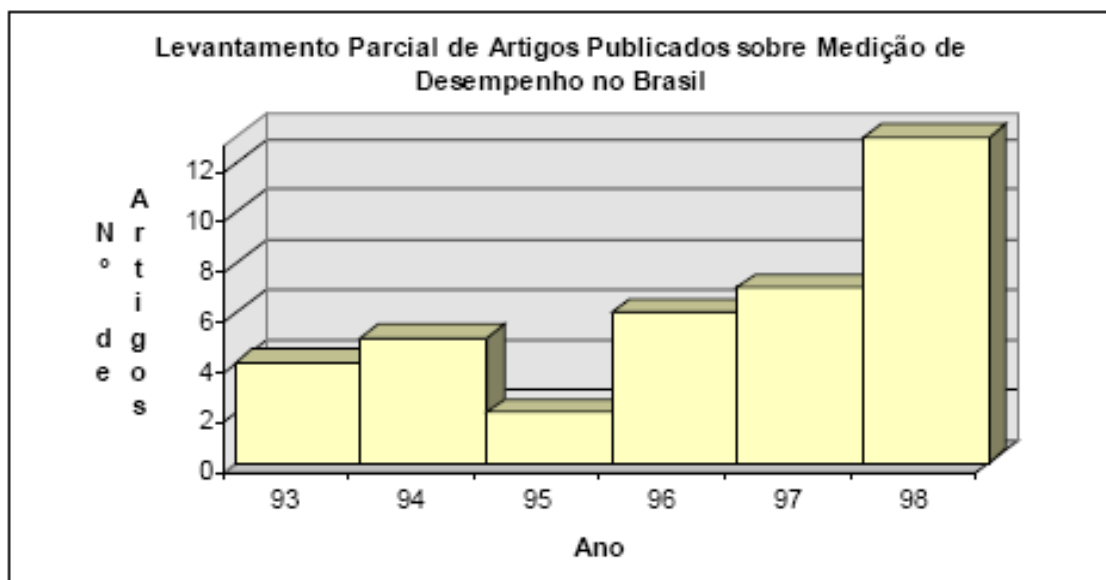


Figura 3 - Levantamento Parcial do Número de Artigos Publicados sobre Modelos de Avaliação de Desempenho em Periódicos e Anais de Congressos no Brasil.  
Fonte: MARTINS, 1999.

No intuito de obter dados mais atualizados sobre a quantidade de pesquisas referente a modelos de avaliação de desempenho por indicadores, a pesquisa de Martins foi replicada e identificou-se o seguinte quadro no campo de pesquisa brasileiro:

**Levantamento sobre o Número de Artigos Publicados sobre Modelos de Avaliação de Desempenho em Congressos no Brasil**

1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
4	3	6	6	9	11	9	16	19	19	23

Tabela 2 - Levantamento sobre o Número de Artigos Publicados sobre Modelos de Avaliação de Desempenho em Congressos no Brasil.

Fonte: Dados do autor, extraídos de anais do EnANPAD - Encontro Nacional Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração

Partindo do princípio que este quadro refere-se apenas ao EnANPAD (Encontro Nacional Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração), e que as revistas acadêmicas nacionais e internacionais também publicaram artigos sobre o assunto, percebe-se o crescente interesse no tema. Apenas como mais um exemplo, no mesmo período, na revista RAE, foram encontrados oito artigos tratando diretamente do assunto.

É possível ver no Quadro 1, a seguir, a ordem cronológica dos modelos de avaliação de desempenho que surgiram, apontados por KPMG (2001), Hourneaux (2005) e Netto (2007), além da data de origem do modelo, nome do modelo ou área de medição, líderes presumidos e ideia principal.

Com relação ao nome do modelo ou áreas de medição, pode-se dizer que alguns sistemas surgiram sem um nome definido, e por isso apenas é possível relacioná-los à área de medição. Presumiram-se líderes, pois alguns modelos não foram apresentados por um único autor, mas sim por um conjunto de autores, e não ao mesmo tempo, impossibilitando precisar o autor responsável pelo mesmo. A ideia principal representa resumidamente a função/finalidade do modelo.

Quadro 1 - A Evolução dos Estudos sobre os Modelos de Avaliação de Desempenho por Indicadores

<b>DATA DE ORIGEM</b>	<b>NOME DO MODELO OU ÁREAS DE AVALIAÇÃO</b>	<b>LÍDERES PRESUMIDOS</b>	<b>IDEIA PRINCIPAL</b>
Pré século XX	Financeira	Diversos	Medição de áreas financeiras para julgar o sucesso de empreendimentos comerciais e governamentais.
Início dos anos 1900	Processos centrais ( <i>Core Processes</i> )	Frederick Taylor e Frank e Lillian Gilbreth	Aparecimento da escola do pensamento de tempo e movimento.
1930s-1940s	Painel de controle de bordo ( <i>Tableau de Bord</i> )	Engenheiros de processos franceses	Painel para identificar relações de causa e efeito – antecessor ao conceito do BSC.
	Processos operacionais	W. Edwards Deming e Walter E. Shewart	Pesquisa em torno do conceito e fontes de variabilidade e relações entre os desempenhos correntes e futuros.
	Desempenho do funcionário ( <i>Employee Performance</i> )	Diversos	Pesquisa sobre a importância do desempenho dos funcionários para o sucesso organizacional.
1954	Administração por objetivos	P. Drucker	Definição de objetivos organizacionais (metas), planos de ação e responsáveis.

1955	Método das Áreas-Chave de Resultado	R. Cordiner (CEO - GE)	Analisa a empresa de acordo com 8 pontos chaves: Lucratividade; Posição de mercado; Produtividade; Liderança de Produto; Desenvolvimento de Pessoal; Atitude dos Empregados; Responsabilidade Pública e Equilíbrio, entre objetivos de curto e longo prazo.
1964	Contabilidade de recursos humanos	Roger H. Hermanson e outros	Quantificação de valor econômico de pessoas como insumo de decisões gerenciais e financeiras.
1970	Método de Buchele	Robert Buchele	Na análise da força competitiva, dos principais departamentos, financeira e da administração da cúpula.
1986	O Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa	H. L. Corrêa	Verifica as causas de desempenho, dentro de cada módulo de desempenho da organização.
1990s	BSC - <i>Balanced Scorecard</i>	Robert S. Kaplan e David P. Norton	<i>Scorecard</i> para medir e estabelecer relações de causa e efeito de quatro perspectivas sobre processos: financeiros, de clientes, internos e crescimento.
1990	PMQ - <i>Performance Measure Questionnaire</i>	Dixon, Nanni e Vollmann,	Avalia a efetividade do sistema de medição de desempenho. Identificar as necessidades de melhoria das organizações.

1991	SMART - <i>Strategic Measurement and Reporting Technique</i>	Lynch e Cross	Levar a visão da organização, traduzida em objetivos financeiros, aos sistemas de operação do negócio, de forma que as medidas operacionais sustentem a visão da organização.
1993	SCD - Sete Critérios de Desempenho	Sink e Tuttle	Avaliar o desempenho global da organização por meio de todos os seus pontos-chave.
1994	MQMD - Modelo <i>Quantum</i> de Medição de Desempenho	Hronec	Avaliar o “valor” para o cliente, que é o relacionamento entre custo e qualidade e o “serviço” para o cliente, que é o relacionamento entre qualidade e tempo.
	O Método de Rummler e Branche	Rummler e Branche	Modelo que trabalha a relação entre as Necessidades de Desempenho e os Níveis de Desempenho.
1997	IDPMSb - <i>Integrated and Dynamic Performance Measurement System</i>	Ghalayimi e Noble, 1996 Ghalayimi, Noble e Crowe, 1997	Procurar a melhoria por meio da integração das áreas e a “alça de <i>feedback</i> ”. As equipes de melhoria atualizam os padrões de desempenho.
	<i>Skandia Navigator</i>	L. Edvinsson	Fornecer uma imagem equilibrada do capital financeiro e intelectual, para a partir disso criar um Valor sustentável agindo de acordo com uma visão empresarial e a estratégia que dela resulta.

1999	<i>SIGMA Sustainability Scorecard</i>	British Standards Institution e outros	<i>Triple Bottom Line – Scorecard</i> medir e estabelecer relações sob quatro enfoques: sustentabilidade, cliente externo e interno, conhecimento e habilidade.
2000	VE - <i>Value Explorer</i>	Criado em 2000 por Andriessen & Tissen da KPMG Knowledge Advisory Services (Países Baixos)	Dar uma percepção do potencial futuro de ativos intangíveis, levando em conta: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor adicionado para clientes;</li> <li>• Competitividade;</li> <li>• Sustentabilidade, e</li> <li>• Robustez.</li> </ul>
	IDPMSa - <i>Integrated and Dynamic Performance Measurement System</i>	Bititci, Carrie e McDevitt, 1997, Bititci, Carrie e Turner, 1998, Bititci, Turner e Bergmann, 2000	Viabilizar o desdobramento da visão e da estratégia por meio da estrutura hierárquica e promover a integração entre a unidade operacional, a supervisão, a média gerência e a alta direção.
2001	VCS - <i>Value Chain Scoreboard</i>	Originado em 2001 por Baruch Lev. Philip Bardes, professor de Contabilidade e Finanças na Stern School of Business da New York University	O <i>scoreboard</i> usa uma cadeia de valor, que consiste em três fases: descoberta de novos produtos ou serviços ou processos, estabilização de exequibilidade tecnológica e comercialização de novos produtos e serviços.

2002	PP - <i>Performance Prism</i>	Sistema construído a partir dos pontos fortes dos principais modelos existentes na literatura, procurando minimizar os pontos fracos, por Neely, Adams e Crowe (2001) e por Kennerley e Neely, (2002)	Utiliza-se o prisma de desempenho respondendo-se as perguntas relacionadas à satisfação dos interessados, às estratégias, aos processos, às capacidades e à contribuição dos interessados.
	PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade	FPNQ - Fundação para Prêmio Nacional da Qualidade, 2002 – Modelo do prêmio nacional da qualidade brasileiro	Fornecer uma visão abrangente de como otimizar o desempenho organizacional. É mais uma ferramenta de diagnóstico do que um sistema de medição.

Fonte: “Adaptado de” KPMG, 2001; HOURNEAUX, 2005; NETTO, 2007.

O Quadro 1 apresenta alguns dos modelos identificados na literatura. Alguns são pouco abordados pela literatura brasileira, já outros (o BSC, por exemplo) possuem vasta literatura, inclusive no Brasil. Da literatura existente sobre esse assunto, em apenas alguns trabalhos, os modelos são tratados em conjunto, analisando suas diferenças e aplicabilidades. Como exemplo desses trabalhos existe Corrêa (1986), Hourneaux (2005) e Netto (2007).

Hourneaux (2005) cita a pesquisa de Garbi (2002) mostrando que no *Strategic Management Journal*, no ano de 2000, de janeiro a agosto, cerca de 60% das pesquisas tinham o desempenho das organizações como variável dependente. E que em pesquisa similar, cobrindo dois anos do *Journal of Business Strategies*, cerca de 40% das pesquisas consideravam o desempenho como variável independente.

Corrêa, Hourneaux e Ruiz (2005) citam Salterio e Webb (2003) reforçando o aumento do uso dos modelos de avaliação de desempenho, quando afirmam que aproximadamente 50% das empresas que fazem parte da relação das mil maiores empresas da Revista *Fortune* utilizam algum tipo de metodologia de mensuração de desempenho.

Pode atribuir-se este grande número de modelos de avaliação de desempenho por indicadores à necessidade das empresas de encontrarem formas mais eficazes de fazer a medição de seu desempenho. De acordo com Kennerley e Neely (2002a), o ambiente, o mercado, as pessoas, entre outros fatores, mudam durante o tempo, e as empresas necessitam acompanhar esta mudança alterando seus processos, seus valores, suas competências e sua forma de avaliar o desempenho.

Ainda de acordo com os autores, os modelos de avaliação de desempenho evoluem constantemente, e são o desenvolvimento e a manutenção de capacidades como recursos humanos adequados, cultura, vontade de mudança, entre outras, que, dentro de uma organização, vão determinar se o seu modelo de avaliação evolui de forma eficaz ou não.

Existem fatores internos e externos que facilitam ou inibem a introdução de novas medidas, a alteração das medidas existentes e supressão das medidas obsoletas (KENNERLEY; NEELY, 2002a).

É notória a busca por novos modelos de avaliação de desempenho e seus estudos pela área acadêmica. Para facilitar o entendimento sobre modelos de avaliação de desempenho organizacional, é necessário defini-los com precisão.

## **2.4 OS MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Conforme citado anteriormente, existem muitos modelos de avaliação de desempenho organizacionais. Ao longo do tempo, a avaliação de desempenho veio agregando os atributos relacionados às áreas financeiras e de recursos humanos; ao estudo das relações causa-efeito e de integração de atributos da avaliação de desempenho; ao estudo de cenários de mercado; ao capital intelectual nas empresas; e, com isso, ganhando em multidisciplinaridade de requisitos e complexidade no gerenciamento. Segue alguns modelos de avaliação de desempenho organizacionais.

### **2.4.1 PAINEL DE CONTROLE DE BORDO (*TABLEAU DE BORD*)**

De acordo com Paula e Silva (2005), o método *Tableau de Bord* foi criado na França, no início do século XX, por engenheiros de processos, mas também é utilizado na Espanha, com o nome de *Cuadro de Mando*. É considerado o antecessor do *Balanced Scorecard* – BSC em alguns países de língua inglesa.

*Tableau de Bord* procurava novas formas de melhorar a produção, desenvolvendo um melhor entendimento das relações de causa e efeito, e assim batizaram o método com esse nome, devido à sua semelhança funcional com um painel de instrumentos ou de navegação, existente em um avião ou navio (KPMG (2001); CORRÊA, HOURNEAUX e RUIZ (2008), citam EPSTEIN e MANZONI (1997); LAUREL e CIBERT (1959)). Sua função está mais relacionada com a medição de fatos chaves do que com a gestão da estratégia da empresa.

O *Tableau de Bord* funciona como um método para responder quatro perguntas:

- Quem? – Representa quem são os responsáveis dentro da estrutura administrativa; como se dá a delegação das tarefas; e como funcionam os sistemas de comunicação e informação na empresa;
- O quê? – Torna possível saber quais as informações que interessam a uma determinada função e a uma determinada responsabilidade na organização;
- Como? – Assinala as tendências ou os acontecimentos incomuns e orienta em direção à análise mais aprofundada;
- Quando? – Deve ter a frequência necessária para comunicar uma mesma informação em um ou mais níveis hierárquicos, ou em um mesmo nível hierárquico, variando a natureza das informações. Deve ainda respeitar as características dos negócios e da estrutura de cada organização.

Apesar dessas serem perguntas características de muitos modelos de avaliação de desempenho, o *Tableau de Bord* as deixam muito claras em sua concepção.

O *Tableau de Bord* é definido como um conjunto de medidas que incluem tanto indicadores financeiros quanto não financeiros, que pretendem traduzir a missão e a visão da organização em objetivos dos quais se derivariam os fatores críticos de sucesso da organização (*KSF – Key Success Factors*), cujos respectivos indicadores (*KPI – Key Performance Indicators*), devido a sua criticidade, devem ser monitorados para se mensurar o desempenho da organização (DeBUSK *et al*, 2003 apud KÁLLAS, 2003; CORRÊA; HOURNEAUX; RUIZ, 2008).

As vantagens do uso do *Tableau de Bord* seriam:

- Prover a cada gerente uma visão geral e concisa do desempenho de sua unidade para guiar a tomada de decisão;
- Informar o próximo nível sobre o desempenho de cada unidade;
- Forçar cada unidade a posicionar-se com relação ao contexto da estratégia global da empresa e com relação às responsabilidades das demais unidades e identificar os

correspondentes fatores críticos de sucesso e dos indicadores chave de desempenho;

- Contribuir para estruturar a agenda e dirigir o foco e as discussões administrativas. (MANZONI, 1997 apud CORRÊA; HOURNEAUX; RUIZ, 2008).

As funções do *Tableau de Bord* estão fortemente relacionadas com a tomada de decisão. Muitos autores pesquisaram as semelhanças entre o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard*. E realmente existem algumas semelhanças entre os modelos. Todavia, o *Tableau de Bord* possui características que o distinguem do *Balanced Scorecard*, como a relação de causa e efeito entre os indicadores, que no *Balanced Scorecard* é uma de suas características principais e no *Tableau de Bord* não é tão enfatizada. Isso remete a uma visão parcial da empresa, pois não integraliza os processos e departamentos.

Outras discussões sobre suas semelhanças e diferenças são levantadas por Costa (2001), Fagundes e Felio (2007) entre outros. Costa (2001) afirma que as diferenças entre os modelos vão além de simples diferenças entre aplicações do modelo de avaliação, ou diferenças entre estilos de gestão (afirmações defendidas por outros pesquisadores como FAGUNDES; FELIU, 2007; EPSTEIN; MANZONI, 1997; 1998).

#### **2.4.2 ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS (APO)**

Outro método considerado dentro da perspectiva deste estudo é aquele decorrente da chamada Administração por Objetivos (APO), criada por Peter Drucker. Maximiano (2004 apud CORRÊA; HOURNEAUX; RUIZ, 2008), afirma que a administração por objetivos difundiu-se como um processo participativo de estabelecimento de objetivos e avaliação do desempenho das pessoas e havia sido desenvolvida, inicialmente por Alfred Sloan, na década de 1920, quando este dirigia a General Motors, e posteriormente, complementada por Drucker.

Apesar de não ser considerada exatamente como um modelo de avaliação de desempenho organizacional pela maioria da literatura sobre o assunto, a APO insere-se neste trabalho, pois algumas de suas características são presentes nas definições dos modelos de avaliação de desempenho organizacional como: “ser congruente com a estratégia competitiva”, pois, como será visto, as metas dos departamentos e dos indivíduos devem ser alinhadas com as metas da organização; “Ter medidas financeiras e não-financeiras”; “Direcionar e suportar a melhoria contínua e Identificar tendências e progressos”;

“Informações disponíveis em tempo real para toda a organização” e “Influenciar a atitude dos funcionários”.

Os autores também fazem uso das palavras de Lodi (1974) para explicar o que é a APO quando afirmam que, “a administração por objetivos é um método de planejamento e controle administrativo, baseado na premissa de que para atingir resultados, a empresa precisa definir em que negócio está e onde pretende chegar”.

O processo da Administração por Objetivos constitui-se de quatro etapas de acordo com Daft e Marcic (2004), e suas publicações são citadas por várias pesquisas sobre modelos de avaliação de desempenho, como Hourneaux (2005), e Corrêa, Hourneaux e Ruiz (2008).

Quatro etapas do processo da Administração por Objetivos de acordo com Daft e Marcic (2004 apud HOURNEAUX, 2005, e CORRÊA; HOURNEAUX; RUIZ, 2008) são:

- estabelecimento de metas;
- desenvolvimento de planos de ação;
- revisão dos progressos;
- avaliação do desempenho global.

Foi em seu livro, de 1954, “A Prática de Administração de Empresas”, no qual expôs aquilo que se tornaria a base da administração por objetivos, que Drucker enfatiza o desempenho da organização como sendo “o alvo da empresa e a razão da sua existência” (DRUCKER, 1954 apud HOURNEAUX, 2005).

Seguindo a linha da importância de se conhecer o desempenho da organização, Drucker (1954 apud HOURNEAUX, 2005) afirma que a atividade de mensuração de desempenho requer, em primeiro e destacado lugar, habilidade analítica por parte do administrador. O processo de mensuração do desempenho se daria a partir do estabelecimento de escalas de mensuração, que refletiriam os poucos fatores que são, de fato, importantes para o desempenho, tanto da organização, quanto dos funcionários. O autor ainda coloca que os objetivos e o desempenho têm uma relação direta, na medida em que os objetivos são necessários em cada área da organização cujos resultados e desempenho afetam diretamente a sobrevivência e a prosperidade do negócio.

Lodi (1974 apud HOURNEAUX; 2005, e CORRÊA; HOURNEAUX; RUIZ, 2008) descreve as oito áreas como sendo chaves para que os objetivos que a elas sejam atribuídos venham a afetar de forma essencial “a sobrevivência e a prosperidade do negócio” e que serviriam de base para a mensuração do desempenho da organização. São elas:

- posição no mercado;
- inovação;

- produtividade;
- recursos físicos e financeiros;
- rentabilidade;
- desenvolvimento dos gerentes;
- desempenho e desenvolvimento dos empregados, e
- responsabilidade pública.

Daft e Marcic (2004 apud HOURNEAUX, 2005), demonstram no Quadro 2, a seguir, os benefícios e os problemas da Administração por Objetivos:

Quadro 2 - Benefícios e Problemas da Administração por Objetivos

<b>Benefícios da Administração por Objetivos</b>	<b>Problemas da Administração por Objetivos</b>
Os esforços da gerência e dos empregados são focados nas atividades que levarão à consecução das metas	Mudanças constantes impedem a afirmação da APO
O desempenho pode ser melhorado em todos os níveis da organização	Um ambiente em que as relações empregador-empregado sejam pobres reduz a eficácia da APO
Os empregados são motivados	As metas estratégicas podem ser substituídas pelas metas operacionais
As metas dos departamentos e dos indivíduos são alinhadas com as metas da organização	Organizações mecanicistas e valores que desencorajam a participação pode prejudicar o processo da APO
	O excesso de papéis esgota a energia da APO

Fonte: Pesquisas de HOURNEAUX, 2005, “adaptado de” DAFT; MARCIC, 2004.

Com relação aos problemas da APO apresentados pelo Quadro 2, é provável que estejam desatualizado para os dias de hoje. Problemas como “mudanças constantes impedem a afirmação da APO” já são realidade em todos os mercados e em todas as áreas da economia. A globalização tem mantido o mercado em acirrada concorrência e as empresas de certa forma já convivem com. A informatização da maioria dos processos tornou mais rápido muitos procedimentos, aumentando ainda mais a adaptação das empresas a essa nova realidade. Portanto, este item não será considerado como um “problema” da APO, mesmo porque alguns modelos de avaliação de desempenho têm em suas características positivas a fácil adaptação a ambientes instáveis, e seus indicadores já prevêm essa situação. “Excesso de papéis esgota a energia da APO” também é facilmente contornado com o avanço da

Tecnologia da Informação. Com relação aos outros três problemas, podem ser problemas para a APO, assim como para qualquer outra ferramenta de gestão; pois uma vez em que a relação empregador e funcionários seja pobre, as metas estratégicas se deixam substituir pelas metas operacionais e as empresas tornam-se mecanicistas e não possuem valores que encorajem seus funcionários, nenhuma ferramenta administrativa terá eficácia nesta organização.

Alcaro (2003), em sua pesquisa, afirma que a APO serviu como base para o desenvolvimento do *Balanced Scorecard*, e que assim esta ferramenta é uma “reciclagem de conceitos” do APO. De certa forma, Alcaro (2003) está certo, pois algumas características são similares, assim como comentado que o *Balanced Scorecard* possui algumas características do *Tableau de Bord*. Em sua pesquisa Alcaro (2003) tenta demonstrar como na área da administração de empresas as teorias acabam se sobrepondo e em alguns casos ficando muito parecidas umas com as outras. Suposição não muito distante da realidade, uma vez que a sociedade evolui, e com ela também as formas de gestão, mas isso não significa que se deve desprezar por completo as teorias em utilização. Durante esta revisão bibliográfica, será possível observar que vários modelos de avaliação de desempenho são parecidos, possuem características em comum, metodologias e aplicações muito próximas, mas será muito difícil afirmar que um modelo deriva do outro, ou que um modelo deu origem ao outro, a não ser se o autor deixar devidamente esclarecido.

### **2.4.3 MÉTODO DAS ÁREAS-CHAVE DE RESULTADO**

Há indícios de que a primeira empresa que tenha utilizado um método de avaliação de desempenho organizacional incluindo indicadores de desempenho não-financeiros tenha sido a General Electric, nos Estados Unidos, nos anos 1950; sendo que tal iniciativa, tomada por seu CEO, Ralph Cordiner, em 1951, foi causada pela insatisfação com os indicadores financeiros para a mensuração do desempenho da empresa (HOURNEAUX 2005, citando NØRREKLIT, 2000; ECCLES *in* HARVARD BUSINESS REVIEW, 1998).

Hourneaux (2005) também cita Lewis *in* Mason e Swanson (1981), que destaca que o sistema de mensuração deveria seguir cinco fundamentos ou premissas básicas:

- O escopo do projeto de mensuração refere-se aos componentes da organização e não aos indivíduos;
- O foco deve ser orientado para definir indicadores de desempenho e não padrões de desempenho;

- A mensuração servirá para suplementar e não suplantar o julgamento dos administradores;
- A mensuração deve atender tanto aos objetivos de curto quanto de longo prazo, e
- A mensuração deve ocorrer minimamente em todos os níveis da estrutura organizacional.

Ainda de acordo com Hourneaux (2005), os cinco fundamentos ou premissas básicas seriam divididos em áreas-chave de resultados, sendo que cada uma delas deveria ser capaz de refletir os objetivos funcionais que seriam de importância para o bem-estar do negócio como um todo. A partir dessa premissa, criou-se um programa de mensuração de desempenho, com as oito variáveis-chave:

- Lucratividade;
- Posição de mercado;
- Produtividade;
- Liderança do produto;
- Desenvolvimento do pessoal;
- Atitudes dos empregados;
- Responsabilidade pública, e
- Equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo.

Estabelecidas as áreas prioritárias, são fixadas metas para cada área (que não eram permanentes e sim alteradas periodicamente) e aferidos os respectivos desempenhos. As áreas definidas como críticas neste processo de mensuração, no entender dos autores citados, “devem constituir uma excelente avaliação da administração de uma companhia inteira, de uma filial ou de uma divisão” (KOONTZ; O’DONNELL, 1969 apud HOURNEAUX, 2005; e CERTO; PETER, 1993).

Apesar da possibilidade de considerar-se que, das oito áreas, sete não têm relação direta com lucratividade, os objetivos de lucro não necessariamente seriam afetados, pois contribuiriam para o “sucesso da companhia na sua inevitável ambientação política, econômica e social” (KOONTZ; O’DONNELL, 1969 apud HOURNEAUX, 2005; e CERTO; PETER, 1993).

Entretanto, devido à abrangência do método, a empresa não conseguiu estabelecer os indicadores para todas as áreas-chave, o que não invalida a necessidade de se ter critério e visão em profundidade para o estabelecimento de programas como este. (KOONTZ; O'DONNELL, 1969 apud HOURNEAUX, 2005; e CERTO; PETER, 1993).

O modelo das Áreas-Chave de Resultado foi desenvolvido para melhorar o desempenho de uma companhia específica (a *General Electric*). Apesar de bem estruturado, como toda ferramenta da administração, o modelo pode ser adaptado e implementado em outra empresa considerando, por exemplo, outras “variáveis-chaves”, sem assim afetar a eficácia do modelo; pois como visto os cinco fundamentos ou premissas básicas do Método das Áreas-Chave de Desempenho eram divididos em áreas-chave de resultados; sendo que cada uma delas deveria ser capaz de refletir os objetivos funcionais que seriam de importância para o bem-estar do negócio como um todo. Nem todo empreendimento possui as mesmas áreas-chaves de resultados. Cada empresa possui suas competências essenciais e vantagens competitivas distintas, mesmo atuando no mesmo tipo de negócio e segmento de mercado. Isso ocorre porque empresas podem adotar estratégias diferentes, resultando assim em competências essenciais e vantagens competitivas diferentes. Portanto, pode-se afirmar que as áreas-chave de resultado, ou “variáveis-chaves”, podem ser alteradas sem prejuízo à eficácia do modelo.

#### **2.4.4 MÉTODO DE BUCHELE**

Robert Buchele, da Universidade do Havaí, publica em 1970, *Business Policy in Growing Firms*, o que considera um manual para avaliação de empresas, seja como um todo, seja em alguns de seus aspectos. O Buchele divide o livro em duas partes: a primeira, que trata da avaliação de pequenas empresas e as possíveis crises que lhes são próprias, e a segunda, dedicada a médias e grandes empresas, em que expõe o método da avaliação direta, que visa examinar a qualidade da administração, por meio do estudo dos processos administrativos: planejamento, controle, organização, assessoria e direção, (BUCHELE, 1971 apud HOURNEAUX, 2005).

Hourneaux (2005) cita Buchele (1971), quando diz que há três possíveis tipos de avaliação nas organizações, como disposto no Quadro 3.

Quadro 3 - Tipos de Avaliação Existentes

Tipo de Avaliação	Vantagens	Desvantagens
<i>Análise Financeira</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Focaliza claramente índices vitais para a organização</li> <li>▪ É facilmente aplicável</li> <li>▪ Fornece informações que mais interessam aos bancos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contempla unicamente o passado, e não o futuro</li> <li>▪ Lentidão para apuração</li> <li>▪ Revela mais os sintomas que as causas dos problemas</li> <li>▪ Instabilidade das informações</li> </ul>
<i>Análise pelos Departamentos Principais</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ajuda o avaliador a se certificar se não esqueceu de nada importante</li> <li>▪ Apresenta idéias que podem ajudar na melhoria das operações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não há nenhuma avaliação que integre os departamentos</li> <li>▪ A dificuldade de aplicação, devido à especificidade de estrutura de cada organização</li> <li>▪ Ênfase na situação atual, sem considerar o futuro</li> </ul>
<i>Análise dos Processos Administrativos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verifica o desempenho de cada um dos processos: planejamento, controle, organização, assessoria e liderança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dificuldade de separação clara entre os diferentes processos</li> <li>▪ Dificuldade de integração da organização como um todo</li> </ul>

Fonte: HOURNEAUX (2005), baseado em BUCHELE (1971) e CORRÊA (1986).

Buchele, assim como os que vieram depois, preocupou-se em consolidar as três análises. Corrêa (Método Corrêa), Kaplan e Norton (*Balanced Scorecard*) e Sink e Tuttle – (Sete Critérios de Desempenho), preocuparam-se em desenvolver modelos em que as três análises (financeira, por departamentos e por processos) tivessem seu papel fundamental para o bom desempenho do modelo e conseqüentemente da empresa.

De acordo com Buchele (1971 apud HOURNEAUX, 2005) existe a necessidade de avaliar-se analiticamente as organizações e mensurar o seu desempenho quantitativamente e que há dois focos que devem ser explorados pelos administradores: o primeiro, “a habilidade da empresa em aperfeiçoar incessantemente o desempenho de suas operações atuais”; e o segundo, que trata da situação futura da empresa, em termos de políticas e programas, análise das ameaças e oportunidades, capacidade de inovação, habilidade para desenvolver novos produtos e serviços e finalmente a possibilidade de atração e desenvolvimento por parte dos administradores.

Com base nestas premissas, Buchele cria o método da avaliação direta, que, através da análise dos processos administrativos, consiste em realizar determinadas análises. Essa análise foi condensada no Quadro 4:

Quadro 4 - Análise de Buchele

<b>Tipo de Análise</b>	<b>Pontos Avaliados</b>
(1) Análise da força competitiva: passado, presente e futuro da organização:	– planos e objetivos;
	– produtos ou serviços;
	– capacidade de desenvolvimento de produtos ou serviços.
(2) Análise dos departamentos principais:	– extensão do desenvolvimento dos departamentos;
	– registro do desempenho;
	– características da administração.
(3) Análise financeira:	– tendências da situação geral;
	– posição atual;
	– aproveitamento das informações;
	– estrutura do capital;
	– valor da empresa.
(4) Análise da administração de cúpula:	– identificação e registro da administração de cúpula;
	– tendências da capacidade da administração de cúpula;
	– sucessão administrativa.

Fonte: BUCHELE (1971 apud HOURNEAUX, 2005)

Para Corrêa (1986), o método de Buchele não é integrado e não são claras as maneiras de implementá-lo. O próprio criador do método admite falhas, afirmando que, em função de uma simplificação, só são consideradas algumas das variáveis organizacionais, abrindo a possibilidade de algum outro fator relevante ser deixado de lado em um caso específico.

De acordo com Corrêa (1986), o método de Buchele, abrange diferentes enfoques da avaliação de empresas – o quantitativo e o qualitativo. Com isso, não apresenta uma forma de avaliação integrada, não ficando claras as formas de implementação da mesma para os que desejarem adotar a metodologia.

Até então (início da década de 1970), poucos modelos de avaliação de desempenho por indicadores foram relatados. Falhas como dificuldades de implementação, integração e clareza atualmente se destacam, pois os modelos atuais estão em estágios mais desenvolvidos; porém para a época o modelo pode ser considerado uma boa ferramenta de gestão.

## 2.4.5 O MÉTODO DA AVALIAÇÃO GLOBAL DE DESEMPENHO DE CORRÊA

O Método Corrêa baseia-se em dois pilares. A abrangência, em que é medido o desempenho de todos os recursos da empresa, e o tempo, pelo qual se procura mensurar o desempenho em um determinado momento (UENOYAMA, 2007).

Segundo Corrêa (1986), para início do processo de avaliação de desempenho, deve-se conhecer a empresa e seu ambiente de atuação. Isso consiste em entender tanto os processos de “chão de fábrica” quanto a atuação do alto escalão. Além disso, é importante considerar o dia-a-dia da empresa, para compreender a cultura, os valores, o clima, o sistema de poder e a estrutura.

Corrêa (1986) propõe um modelo baseado na pesquisa empírica que realizou e na literatura existente, um método de avaliação que consiste nos seguintes pontos:

- Descrição da empresa, seus objetivos e missões;
- Definição dos módulos (áreas em que a organização será dividida). Corrêa (1986) sugere que, salvo a especificidade de cada caso, possa-se considerar os seguintes módulos:
  - Econômico-financeiro: mede o desempenho financeiro;
  - Operacional: acompanha a produtividade da empresa;
  - Recursos Humanos: avalia o desempenho dos recursos humanos;
  - Satisfação dos usuários/clientes: mede o nível de satisfação dos usuários;
  - Inovação tecnológica: mensura o grau de inovação gerada internamente;
  - Adaptação/ambiente: pondera a capacidade da empresa de se adaptar ao ambiente presente e futuro;
  - Avaliação técnica: mede o nível de qualidade dos equipamentos, máquinas e tecnologia da empresa;
  - Clima organizacional: controla a qualidade da interação entre as pessoas e setores e as consequências geradas por estas interações;
  - Benefícios sociais: mensura os benefícios sociais gerados pelas empresas;
  - Potencialidade gerencial: avalia a capacidade e potencialidade dos gerentes da empresa;
  - Definição dos indicadores de cada módulo: identificação, seleção, hierarquização e metodologia de levantamento de dados;
  - Definição dos padrões de desempenho, definidos através da realização de *benchmarking* interno e externo, além de considerar as contingências próprias da organização e ambientais;

– Avaliação e *feedback*: consiste na identificação do desempenho de cada fator, sua comparação com o padrão estabelecido e, possivelmente, revisão dos indicadores e sua hierarquização;

– Verificação das causas do desempenho: estabelecimento das relações de causa e efeito para as variáveis de desempenho e análise das causas para possíveis correções ou melhorias.

Basicamente, o modelo segue a elaboração de várias etapas, conforme a Figura 4 a seguir.

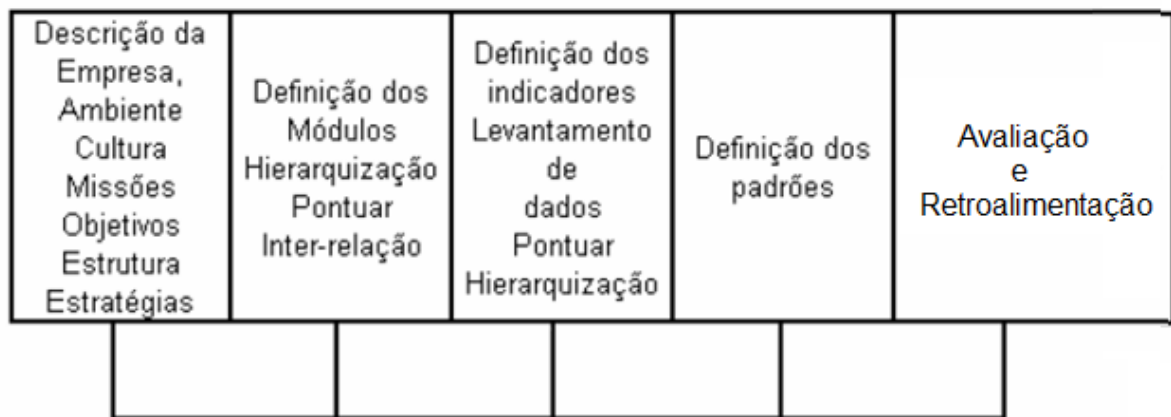


Figura 4 - Etapas da Metodologia Corrêa  
Fonte: CORRÊA, 1986.

Quando se trata de metodologias de implementação de modelos de avaliação por indicadores as quatro primeiras etapas não são novidade. O que se destaca na Figura 4 é o quinto passo, onde existe a preocupação com a avaliação e retroalimentação do modelo de avaliação, visando deixá-lo dinâmico assim como as empresas o são. Os motivos que induziriam ao *feedback* podem ser tanto por falhas durante a implementação do modelo, correção de falhas na empresa identificadas pelos indicadores de desempenho quanto para ajustes devido às evoluções que as empresas passaram e que forçam que suas ferramentas também sejam melhoradas/adaptadas.

Corrêa (1986) explica que a escolha dos indicadores é uma das partes mais delicadas da avaliação de desempenho. Isso porque é necessário definir a real função do indicador, além de entender sua definição e como mensurá-lo.

Tanto os módulos quanto os indicadores precisam obedecer a uma ordem de importância, que varia de empresa para empresa. Essa hierarquização é feita primeiramente de forma qualitativa, do mais importante para o menos importante. Após essa etapa, coloca-se o peso em cada módulo, sendo que a soma dos módulos totalize 1000 pontos. Nesse ponto, o

modelo de Corrêa assemelha-se a metodologia de Martindell 1965. O processo de hierarquização dos indicadores é semelhante a dos módulos (CORRÊA, 1986).

Com relação às desvantagens, um dos problemas quanto à eficácia do método de mensuração e avaliação de desempenho poderia ser causado por resistência dos membros da organização ao processo; ineficiência nos sistemas de informação; concentração das discussões sobre o assunto na alta administração e influência de variáveis externas (HOURNEAUX, 2005; CORRÊA, 1986).

Uma das vantagens do modelo refere-se à avaliação com aspectos tanto qualitativos quanto quantitativos ao que se refere na construção dos módulos e indicadores. Os números suportam aos critérios qualitativos, que são delineados em base do que o dirigente da organização considera importante. Entretanto, assim como em outras metodologias propostas, existe o caráter subjetivo no manuseio das informações, indicadores, módulos e adoção dos padrões.

#### **2.4.6 BSC – *BALANCED SCORECARD***

De acordo com Norton (2002 apud TOSCANO, 2008) o primeiro sistema de planejamento e controle de gestão semelhante ao *Balanced Scorecard*, foi desenvolvido na década de 1950 pela *General Electric* (GE), a qual estabeleceu sete indicadores de desempenho que se dividiam nas perspectivas financeiras, de clientes, interna e recursos humanos, com foco em produtividade e lucratividade no curto prazo e foco em crescimento e liderança gerencial no longo prazo. Existia, ainda, um último item que funcionava não como indicador, mas como uma nota para lembrar a necessidade do equilíbrio entre indicadores de curto e longo prazo. Apesar de o texto não citar o nome do modelo pelas características descritas é possível afirmar sem riscos de erros que o modelo citado é o método das áreas-chave de resultado.

Ainda de acordo com Norton (2002 apud TOSCANO, 2008) a GE usou esse modelo durante as décadas de 1950 e 1960, o qual tornou-se um padrão nos cursos de *Master of Business Administration* (MBA), na década de 1970. No entanto, apesar dos esforços da GE, esse sistema de mensuração não foi difundido até o advento do movimento de qualidade na década de 1980, quando as empresas japonesas, com foco na qualidade e na produtividade, estimularam as empresas americanas a se tornarem mais responsáveis quanto a esses aspectos. E essa foi a semente do atual *Balanced Scorecard*.

Desde proposição preliminar do conceito por Kaplan e Norton (1992), a metodologia tem sido continuamente melhorada por meio de artigos (1993, 1996, 2000a, 2000b, 2004b) e livros (1996, 1997, 2000c, 2004a, 2006) dos próprios autores, além de outros autores que se dedicam ao tema da implementação estratégica. A título de ilustração, identificou-se em congressos do EnANPAD, entre 1997 e 2009, 110 artigos referenciando ao BSC em seus diferentes aspectos.

Com o tempo, os autores perceberam que a ferramenta estava sendo utilizada para resolução de problemas muito mais importantes do que a mensuração de desempenho, a ferramenta estava sendo utilizada para implementar novas estratégias (KAPLAN; NORTON, 2000a).

O BSC surge a partir de um artigo publicado em 1992, intitulado “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*” (KAPLAN e NORTON, 1992), fruto de um estudo patrocinado desde 1990 pela KPMG, uma grande empresa de consultoria, como um novo instrumento capaz de integrar as medidas financeiras às medidas não-financeiras, “abrangendo perspectivas do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento” (KAPLAN; NORTON, 1997 apud TOSCANO, 2008).

Como já relatado, Kaplan e Norton (1992) definem o *Balanced Scorecard* como o painel de instrumentos da cabina do piloto do avião. Esses instrumentos fornecem informações de diferentes aspectos para voar, como quantidade de combustível, altura da aeronave, velocidade do vento etc. O tomador de decisões na empresa, assim como o piloto do avião, tem a necessidade de conhecer as variáveis envolvidas no processo.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta para auxiliar a empresa a organizar suas ações no sentido de implantar, gerir e cumprir a sua estratégia. O BSC, por meio de seu arranjo sistêmico, permite definir o que é preciso ser feito para atingir os anseios da organização, abordado de forma abstrata no planejamento estratégico, a partir do ponto em que ele desdobra a estratégia em ações específicas e concretas, passíveis de serem executadas, mensuradas e controladas. Para tanto, são definidos os objetivos estratégicos, que são os fins desejados e mensuráveis pelos seus indicadores – ou *key performance indicators* (KPI) – e as metas, que são os valores que se pretende atingir, acreditando-se que o cumprimento delas implica a realização da estratégia. (COSTA, 2006 apud TOSCANO, 2008)

De acordo com a literatura de Kaplan e Norton (1992, 2000a, 2000b, 2004a e 2004b) o BSC permite o gerenciamento da empresa por meio de quatro perspectivas:

1 - Perspectiva financeira: A perspectiva financeira descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais como retorno sobre o investimento, valor para o acionista, rentabilidade, crescimento da receita e menor custo por unidade.

2 - Perspectiva do cliente: A perspectiva do cliente define a proposta de valor que a empresa pretende usar para gerar vendas e, também a lealdade do público almejado. Essa proposta forma o contexto no qual os ativos intangíveis geram valor.

3 - Perspectiva de processos internos: A perspectiva de processos internos identifica os principais processos críticos que criam e implementam a proposta de valor diferenciada para o cliente.

4 - Perspectiva de aprendizado e crescimento: A perspectiva de aprendizado e crescimento identifica os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia. Os objetivos dessa perspectiva são identificar as pessoas (o capital humano), os sistemas (o capital informacional) e o clima (o capital organizacional) necessários para respaldar os processos internos de geração de valor. Esses ativos intangíveis devem estar integrados e alinhados aos processos internos críticos.

Essas quatro perspectivas acabam se integrando e criando relações de causa-efeito. O posicionamento dos objetivos de forma ordenada foi chamado pelos autores de “mapas estratégicos”.

Para Kaplan e Norton (2000b), autores do BSC, os mapas estratégicos mostram como os planos das organizações podem converter seus recursos em resultados desejados.

O mapa estratégico traz um arcabouço para vincular os ativos intangíveis à geração de valor para o acionista por meio de quatro perspectivas inter-relacionadas (KAPLAN e NORTON, 2004b).

Segundo Kaplan e Norton (2000 apud KÁLLAS, 2003), os mapas estratégicos mostram como fazer com que todos os indivíduos na organização entendam a estratégia e como transformar ativos intangíveis em resultados tangíveis.

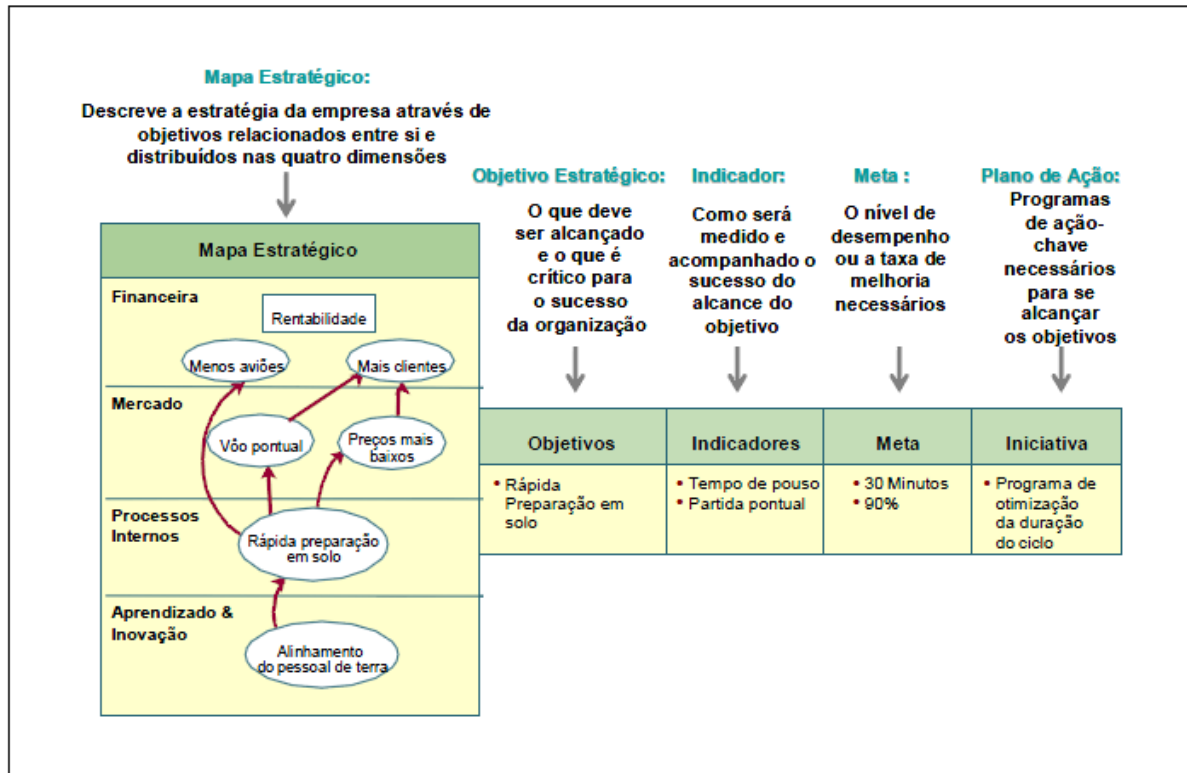


Figura 5 - Mapa Estratégico

Fonte: KAPLAN; NORTON (2000, apud KÁLLAS, 2003).

Kállas (2003) relata algumas críticas ao *Balanced Scorecard*, por exemplo:

- Relações de causa e efeito unidirecionais e muito simplistas;
- Não separa causa e efeito no tempo;
- Ausência de mecanismos para validação, e
- Vínculo entre a estratégia e a operação insuficiente.

Todavia a maior de todas as críticas ao *Balanced Scorecard*, inclusive ratificada por Kállas (2003), é o fato do *Balanced Scorecard* não observar o ambiente, observando assim apenas para dentro da empresa. O *Balanced Scorecard* não permite ao gestor responder uma pergunta simples como “O que os nossos concorrentes fazem?”

Mesmo com essas falhas apontadas pela literatura, é inegável que hoje o *Balanced Scorecard* é um dos modelos mais discutidos e utilizados no Brasil e no mundo. Provavelmente, o fato de o *Balanced Scorecard* ser um dos modelos mais utilizados faz com que muitos autores publiquem sobre o assunto. A grande quantidade de publicações sobre o *Balanced Scorecard* faz com que muitos gestores conheçam-no e implementem o *Balanced Scorecard* em suas empresas. Formam assim um círculo virtuoso para o *Balanced Scorecard*.

#### **2.4.7 PMQ – PERFORMANCE MEASURE QUESTIONNAIRE**

De acordo com Martins (1999), o *Performance Measurement Questionnaire*, apesar de ser um instrumento de diagnóstico para avaliar a efetividade de um sistema de avaliação de desempenho, tem como base 24 requisitos que compõem um modelo proposto por Dixon. Ainda de acordo com Martins (1999), a existência de um sistema de avaliação de desempenho inadequado pode ser tão maléfica quanto à inexistência de um. O sistema inadequado pode induzir os funcionários a abordarem incorretamente os problemas ou, então, direcioná-los para soluções erradas. Isso pode acontecer quando o sistema de avaliação de desempenho está desalinhado com a estratégia da empresa. Kaplan e Norton (2000a e 2001) ressaltam a importância do alinhamento da empresa com sua estratégia para seu sucesso. Tanto que desenvolveram o *Balanced Scorecard*, que segundo Kaplan e Norton (2000a), é muito mais do que uma ferramenta de avaliação de desempenho organizacional, é uma ferramenta para acompanhamento da estratégia.

De acordo com Martins (1999), a simples existência de um sistema de avaliação de desempenho alinhado não garante a resolução efetiva dos problemas. Ela é apenas uma condição necessária, mas não suficiente. Este autor cita Mcmann e Nanni Jr. (1994) que defendem que “[...] para uma organização ter sucesso e sustentar sua competitividade, suas medidas de desempenho internas devem corresponder e dar assistência para a tarefa que ela está enfrentando [...]” (MCMANN; NANNI JR., 1994 apud MARTINS, 1999).

Portanto, o primeiro passo é avaliar a eficiência e a eficácia do sistema de avaliação de desempenho e determinar a congruência existente entre medição, estratégia e ações (MARTINS, 1999).

De acordo com Netto (2007), o *Performance Measurement Questionnaire - PMQ*, avalia a efetividade do sistema de avaliação de desempenho. Pode ser aplicado a todos os funcionários, inclusive aos de nível de gerência. Tem como finalidade identificar as necessidades de melhoria das organizações e usa um questionário para coletar dados e escolher as medidas que melhor avaliem o desempenho da organização.

Netto (2007) ainda define as principais vantagens do PMQ como:

- mecanismos de análise crítica do desempenho global facilitam a avaliação organizacional;
- estimula a participação dos funcionários no processo de avaliação do modelo de avaliação; e

- fornecimento de informações que facilitam o aprendizado organizacional.

Como desvantagens do PMQ, Netto (2007) relaciona:

- não utiliza múltiplas dimensões de desempenho;
- não utiliza mecanismos para o monitoramento do ambiente interno e externo da organização; e
- falta de agilidade na colocação à disposição de informações relevantes de mudanças nos ambientes interno e externo.

De acordo com Martins (1999) e Netto (2007), o PMQ realiza quatro tipos de análises:

- *análise de alinhamento* – demonstra a integração existente entre a avaliação de desempenho e a estratégia de negócios;
- *análise de congruência* – demonstra o suporte dado pela avaliação de desempenho às atividades e aos projetos de melhoria;
- *análise de consenso* – demonstra o alinhamento e a consistência das crenças do nível de gerência e operacional, e
- *análise de confusão* – demonstra a variação existente entre as respostas aos questionários e o consenso relativo de opiniões.

Na análise de congruência é possível determinar *lacunas* e *falsos alarmes*. As lacunas surgem em áreas nas quais é necessário melhorar o desempenho e não existem medidas de desempenho para suportar tal atividade. Já os falsos alarmes são detectados quando existem muitas medidas de desempenho relativas a uma área na qual o desempenho não contribui significativamente para a estratégia da empresa.

A aplicação do questionário pode ser feita para todos os funcionários ou somente para as pessoas com cargo de gerência. O questionário também pode ser adaptado para capturar nuances específicas de uma empresa (MARTINS, 1999). Não há recomendações quanto à aplicação periódica do *Performance Measurement Questionnaire* para evitar que o sistema de avaliação de desempenho da empresa se desalinde em relação à estratégia competitiva com o passar do tempo. Essa providência poderia conferir certo caráter dinâmico ao modelo de avaliação de desempenho (MARTINS, 1999).

#### **2.4.8 SMART – STRATEGIC MEASUREMENT AND REPORTING TECHNIQUE**

De acordo com Azevedo e Miranda (2000) e Netto (2007), o sistema SMART – *Strategic Measurement and Reporting Technique* foi desenvolvido pelos Laboratórios Wang pela insatisfação de medidas tradicionais. O seu principal objetivo é criar um sistema de

controle de gestão com indicadores de desempenho previamente definidos como forma de sustentar o sucesso da empresa. O sistema foi criado baseado em conceitos de Qualidade Total, Engenharia Industrial e Custeio Baseado em Atividades. Os autores do sistema foram Lynch e Cross, na década de 90.

A razão do seu surgimento foi a ideia de que as medidas operacionais são as chaves para atingir resultados de alto nível, e para tanto tinha como finalidade levar a visão da organização, traduzida em objetivos financeiros, aos sistemas de operação do negócio, de forma que as medidas operacionais sustentem a visão da organização (NETTO, 2007).

O modelo usa dois tipos de medidas: 1) as que medem a eficiência interna das atividades e departamentos, e 2) as que medem a efetividade externa em termos de mercado.

De acordo com Azevedo e Miranda (2000), este sistema pode ser representado por uma pirâmide de quatro níveis de medidas e objetivos. O seu funcionamento pode ser ilustrado da seguinte forma: no topo existe a visão estratégica da organização em que o gestor define o papel para cada unidade de negócio e faz a respectiva alocação de recursos necessários; no nível dois, são definidos os objetivos financeiros e de mercado para cada unidade de negócio; no terceiro nível, são definidos objetivos operacionais mais tangíveis e, também prioridades para cada unidade de negócio operacional; no nível quatro, são definidas as medidas concretas para avaliar a satisfação dos clientes, a flexibilidade e a produtividade, ou seja, qualidade, entrega, tempo do processo e custo. Estas medidas operacionais são a chave para alcançar elevados resultados e assegurar o sucesso na implementação da estratégia da empresa.

Como principais vantagens do SMART, Netto (2007) identifica:

- uso de medidas vinculadas à estratégia;
- desdobramento das medidas do nível estratégico ao operacional;
- relações de causa e efeito entre os indicadores e os objetivos estratégicos, e
- utilização de múltiplas dimensões de desempenho.

Como desvantagem relaciona-se:

- ênfase somente na satisfação de clientes e acionistas, excluindo-se os demais grupos (funcionários, fornecedores, órgãos controladores e sociedade);
- não agrega medidas do nível operacional às do nível estratégico;
- não usa mecanismos de retro-alimentação, e
- não há estímulo à participação de funcionários.



Figura 6 - Performance Pyramid

Fonte: MARTINS (1999), baseado em CROSS; LYNCH (1990)

Pode-se acrescentar às críticas, a falta de clareza com relação à questão humana e à sociedade. Não estão claros, principalmente na Figura 6 apresentada, pontos como desenvolvimento de seus funcionários, preocupação com o clima organizacional e questões mais diretas relacionadas com a sociedade e sustentabilidade.

#### 2.4.9 SCD – SETE CRITÉRIOS DE DESEMPENHO

SCD – Sete Critérios de Desempenho, desenvolvido por Sink e Tuttle em 1993, trabalha a partir do pressuposto de que o desempenho de um sistema organizacional pode ser medido por sete critérios básicos.

De acordo com Ferraz e Holanda (2007), Sink e Tuttle (1993) relacionam a mensuração do desempenho com a visão de futuro da organização, por meio da intermediação do processo de planejamento e da produção de estratégias que dependem do desenvolvimento de uma cultura organizacional favorável à mensuração. Para isto, os autores sugerem o apoio de sistemas gerenciais de avaliação de desempenho para subsidiar a tomada de decisões. Os mesmos autores ressaltam as características de simplicidade e de flexibilidade dos sistemas de avaliação para adaptar-se às mudanças contingenciais impostas pelo ambiente.

De acordo com Galvão, Matos e Tristão (2002), os sete critérios de desempenho de Sink e Tuttle enfocam:

1. Eficácia: Realização do propósito, objetivos, metas e atividades em quantidade, qualidade e prazo adequado.

2. Eficiência: Razão entre os recursos estimados e os realmente consumidos na consecução dos objetivos, metas e atividades.

3. Qualidade: Produtos e serviços realizados em conformidade com as especificações identificadas como oportunidade de satisfação dos clientes.

4. Produtividade: Relação entre os *outputs* produzidos por um sistema organizacional num determinado período de tempo e os *inputs* requeridos para produzir os mesmos *outputs*.

5. Qualidade de vida no trabalho: Pessoas são responsáveis pelo sucesso na realização de objetivos e no uso eficaz dos recursos. À organização cabe proporcionar às pessoas oportunidades no trabalho e desenvolver um sentido maior de satisfação, controle e propriedade. O objetivo é assegurar-se de que os funcionários estejam satisfeitos, tranquilos, seguros, etc.

6. Lucratividade: Relação entre o total de receitas e o total de custos e despesas.

7. Inovação (produtos e serviços): Processos criativos para gerar novos, melhores, mais funcionais produtos, serviços, processos, estruturas, etc. em resposta as pressões internas e externas, as demandas dos *stakeholders* e mudanças ambientais etc.

Para Netto (2007), as vantagens do SCD são:

- Usa medidas de desempenho em todos os pontos-chave (sistemas receptores, saídas, processos, entradas e sistemas fornecedores);
- Possui múltiplas dimensões de desempenho, organizadas em diferentes perspectivas, e
- Conta com mecanismos de realimentação que fornecem informações do resultado das ações de melhoria, o que facilita a informação para a melhoria contínua.

Assim como, para Netto (2007), as desvantagens do SCD podem ser relatadas como:

- Falta de clareza na garantia do alinhamento dos indicadores aos níveis hierárquicos da organização;
- Falta de clareza em identificar relações de causa e efeito entre os indicadores, e
- Falta de agilidade no fornecimento de informações relevantes no instante em que o usuário precisa.

Uma das principais características de qualquer modelo de avaliação de desempenho por indicadores é a clareza da relação de causa-efeito. O que os autores chamam de “simplicidade” para promover o modelo, pode ser avaliado como simples demais.

#### **2.4.10 MQMD – MODELO *QUANTUM* DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO**

O MQMD – Modelo *Quantum* de Medição de Desempenho foi desenvolvido por Hronec, em 1994, quando foi criada uma matriz associando todos os processos à estratégia da organização por meio de um conjunto de medidas de desempenho (NETTO, 2007).

O desempenho *Quantum*, defendido por Hronec, trata do nível de realização que otimiza o valor e o serviço da organização para seus interessados: clientes, empregados, acionistas, ambientalistas etc.

A finalidade do MQMD é avaliar o “valor” para o cliente, que é o relacionamento entre custo e qualidade e o “serviço” para o cliente, que é o relacionamento entre qualidade e tempo.

De acordo com Resende (2003), o modelo baseia-se em três categorias de medidas de desempenho:

- qualidade: mede a excelência do produto ou serviço;
- tempo: mede a excelência do processo,
- custo: mede o lado econômico da excelência.

As medidas abrangem três níveis: a organização, os processos e as pessoas (RESENDE, 2003; NETTO, 2007).

O enfoque principal do sistema compõe-se de quatro elementos básicos:

- 1- os geradores (que ajudam a desenvolver a estratégia focalizada na missão)
- 2- os facilitadores (que fornecem apoio à implementação de medidas)
- 3- o processo (definição de metas, medidas de output, monitoramento de atividades-chave)

4- melhoria contínua (*feedback*, e ajuste)

O Quadro 5 ilustra como funciona o modelo *Quantum* de Medição de Desempenho

Quadro 5 - Matriz *Quantum* de Medição de Desempenho

Desempenho quantum			
Valor		Serviço	
Custo		Qualidade	Tempo
Organização	Financeiro Operacional Estratégico	Empatia Produtividade Confiabilidade Credibilidade Competência	Velocidade Flexibilidade Responsividade Maleabilidade
Processo	Inputs Atividades	Conformidade Produtividade	Velocidade Flexibilidade
Pessoas	Remuneração Desenvolvimento Motivação	Confiabilidade Credibilidade Competência	Responsividade Maleabilidade

Fonte: HRONEC (1994, apud RESENDE, 2003)

Como vantagens Netto (2007) relaciona:

- medidas de desempenho vinculadas à estratégia e abrangendo três níveis (organizacional, processos e pessoas)
- ênfase na satisfação dos principais grupos de interessados (clientes, acionistas, funcionários, fornecedores, órgãos controladores, sociedade e meio-ambiente)
- *feedback* para melhoria contínua do Modelo de Avaliação.

Já como desvantagens Netto (2007) coloca os pontos a seguir:

- falta de clareza na interação dos sistemas de medição da integração com as áreas funcionais da organização;
- falta de agilidade na colocação à disposição de informações relevantes, e
- falta de clareza na agregação dos indicadores.

O modelo tenta criar a ideia de que cada área precisa de sua própria estratégia, suas próprias metas e medidas, porém é necessário ter cuidado. Isso pode causar um distanciamento entre os departamentos da empresa, o que iria na contramão da maioria dos modelos (Modelo Corrêa, BSC, Skandia) que em suas concepções tentam tratar a empresa como um todo e não por departamentos.

### 2.4.11 O MÉTODO DE RUMMLER E BRANCHE

De acordo com Hourneaux (2005), o Método de Rummler e Branche, seguindo a tendência que surgia no início dos anos 1990, como a reengenharia e os conceitos de reestruturação de processos, propõe a existência de duas dimensões – nível de desempenho e necessidade de desempenho, que combinadas, resultarão no desempenho global da organização. Por sua vez, cada uma dessas dimensões divide-se em três. O nível de desempenho é relacionado com a amplitude da ação: nível da organização, nível de processo, e nível de trabalho/executor. Determinam a “anatomia do desempenho”. Já a necessidade de desempenho diz respeito ao escopo da ação. Seus três aspectos são: objetivos – especificação de padrões; projeto – definição da estrutura, e gerenciamento – garantia de consecução dos objetivos. Dessa forma, a combinação de cada um dos fatores de cada dimensão significa um diferente estágio de desempenho dentro da organização, gerando as nove variáveis possíveis de desempenho, conforme o Quadro 6.

Quadro 6 - As Nove Variáveis de Desempenho, Segundo Rummler e Branche

	<b>Necessidade de Desempenho</b>		
<b>Níveis de desempenho</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Projeto</b>	<b>Gerenciamento</b>
Nível da Organização	Objetivo da Organização	Projeto da Organização	Gerenciamento da Organização
Nível de Processo	Objetivo do Processo	Projeto do Processo	Gerenciamento do Processo
Nível de trabalho/executor	Objetivo do trabalho/executor	Projeto do Trabalho	Gerenciamento do Trabalho/Executor

Fonte: HOURNEAUX (2005 apud RUMMLER; BRANCHE, 1994).

Ainda de acordo com Hourneaux (2005), Rummler e Branche (1994) defendiam que a mensuração do desempenho é realizada para o monitoramento, controle e aperfeiçoamento dos processos na organização. Para os autores, o sistema de mensuração de desempenho deve apresentar medidas que sejam sólidas, ou seja: devem retratar as saídas (do trabalho, dos processos ou da organização) mais significativas; devem retratar as dimensões críticas (qualidade, produtividade, custo) para cada saída; devem apresentar critérios de mensuração

para cada dimensão crítica; e devem estabelecer objetivos relativos a cada medida. Além disso, o sistema de medição deve ser construído e gerenciado contemplando todos os níveis de desempenho (da organização, do processo e do trabalho), de maneira que o desempenho de cada tarefa, processo e departamento estejam interligados, possibilitando um efetivo sistema de gerenciamento, que perpassse pelos vários níveis da organização, integrando-os.

De acordo com Hourneaux (2005), Rummler e Branche (1994) salientam a importância de compreender que cada uma das nove variáveis apresentará características e finalidades diversas, sendo que cada uma delas contribui de forma diferente ao desempenho da organização. Por se tratar de uma visão sistêmica da organização, cada variável poderá interferir nas demais e delas depender, pretendendo-se chegar a uma visão holística do desempenho organizacional.

De acordo com Martins (1999) e Ferraz e Holanda (2007), com enfoque prescritivo, o modelo evidencia a organização como sistema em interação constante com os ambientes externo e interno. As medidas de desempenho para os critérios competitivos críticos de cada nível devem ser correlatas entre si nos três níveis (trabalho, processo e organização), por exemplo, se existem medidas de desempenho sobre qualidade no nível da organização, é imprescindível a existência de medidas de desempenho relativas à qualidade nos outros dois níveis.

A Figura 7, a seguir, apresenta esquematicamente como deve ser feita a medição de desempenho nesses três níveis de forma a integrá-los.

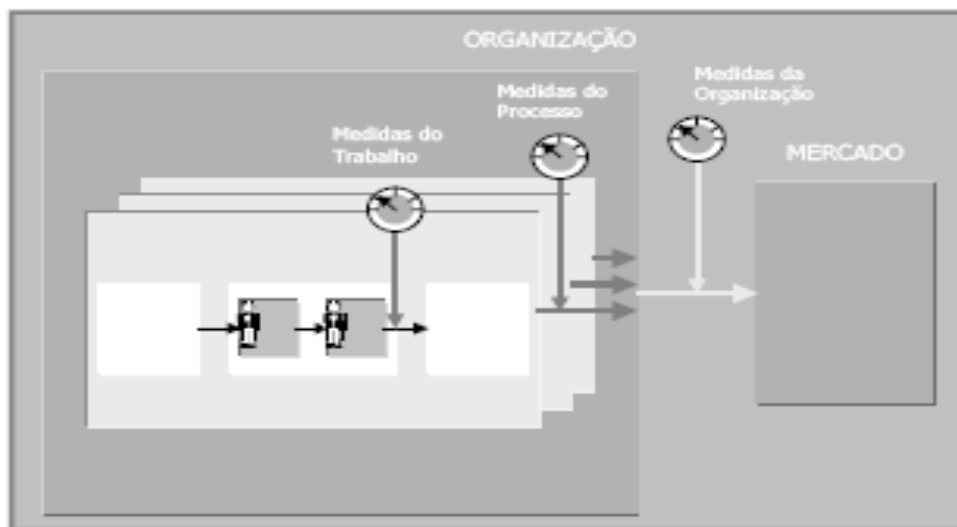


Figura 7- Medição nos Três Níveis da Organização  
Fonte: MARTINS (1999) baseado em RUMMLER e BRANCHE (1994).

De certa forma, Rummler e Branche (1994) tentam criar uma ideia de interdependência entre os indicadores, ou seja, demonstram na Figura 7 as relações de causa-efeito no modelo.

#### **2.4.12 IDPMSB – INTEGRATED AND DYNAMIC PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM**

O IDPMSb – *Integrated and Dynamic Performance Measurement System* foi desenvolvido por meio dos trabalhos de Ghalayimi e Noble, em 1996, e Ghalayimi, Noble e Crowe, em 1997. De acordo com Netto (2007), o IDPMSb busca a integração das três principais áreas funcionais da empresa (gerência, equipes de melhoria e chão de fábrica), e para isso usa três ferramentas: PMQ (Performance Measurement Questionnaire), o conceito de Meia Vida e o Diagrama de Tempo de Ciclo.

A finalidade do IDPMSb é procurar a melhoria do desempenho organizacional por meio da integração das áreas e a “alça de *feedback*”. As equipes de melhoria atualizam os padrões de desempenho. Todo enfoque do IDPMSb esta na troca de informações entre as áreas, e o *feedback*. (NETTO, 2007)

Para Netto (2007), a desvantagem do IDPMSb é a falta de entendimento dos indicadores pelos usuários assim como as vantagens do modelo IDPMSb são:

- visa a melhoria de desempenho apoiada em *feedback*;
- integra gerência, equipes de melhoria de processos e chão de fábrica;
- estimula atualização de medidas dando caráter dinâmico ao modelo de avaliação, e
- estimula o aprendizado e a análise crítica.

#### **2.4.13 SKANDIA NAVIGATOR**

A partir da perspectiva da chamada Gestão do Conhecimento, no início dos anos 1990, a Skandia, uma empresa sueca da área de seguros e de serviços financeiros, criou uma ferramenta de avaliação de desempenho denominada *Skandia Navigator*, que passou a orientar a mensuração do desempenho na organização e se tornou uma das forças-motrices no movimento do capital intelectual, pois permitiria “identificar os resultados para a empresa, decorrentes de uma estratégia baseada na criação de conhecimento” (SVELBY, 1998, VON KROGH *et al*, 2001 apud HOURNEAUX, 2005).

De acordo com Hourneaux (2005), citando Svelby (1998), Bontis (2001) e Jaeger e Quandt (2007), o Navegador consiste em cerca de trinta indicadores-chave divididos em cinco áreas, sendo o foco financeiro referente aos resultados ocorridos (passado) e os focos nos clientes, nos recursos humanos e nos processos voltados ao que ocorre no momento na empresa (presente). O foco restante é referente à capacidade de renovação e de desenvolvimento da organização, competências que permitiriam vislumbrar o futuro da empresa. Cada um dos focos apresenta os chamados indicadores de Capital Intelectual (CI), que traduzem cada foco em resultados utilizáveis, com a atenção voltada, sobretudo à posição estratégica, possibilitando o uso estratégico do conhecimento.

De acordo com Hourneaux (2005), citando Edvinsson; Malone (1998), descrevem as 3 funções do *Skandia Navigator*:

- Perscrutar as mensurações: o *Navigator* deve “indicar a posição, a direção e a velocidade da organização, formando um conjunto correto de medições, agrupadas coerentemente em categorias, que forma um todo também coerente”;
- Olhar para o alto, em direção a medidas mais abrangentes de valor: a operacionalização das medidas deve permitir uma abstração de um ponto de vista mais global, facilitando uma análise da organização e a comparação com outras, e
- Olhar para fora, em direção ao usuário: apesar das dificuldades que isso represente, dada a contabilidade tradicional.

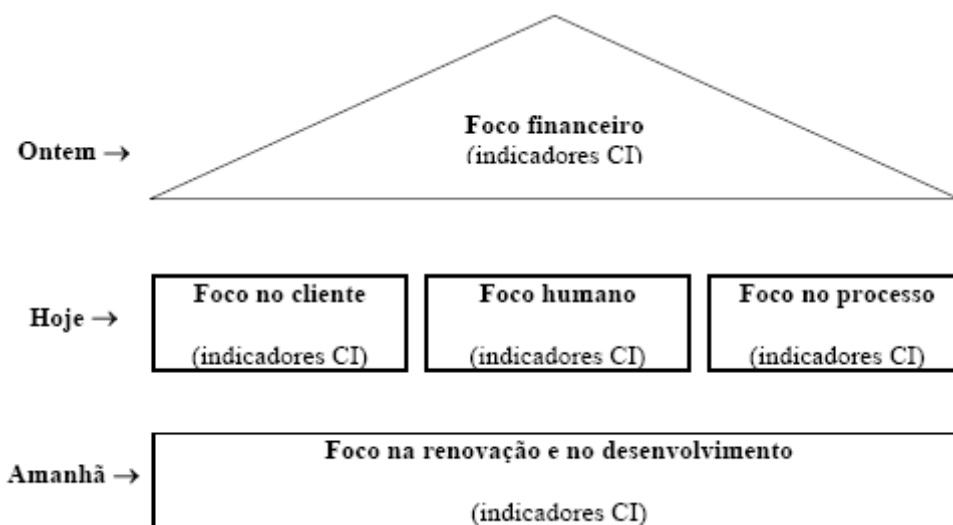


Figura 8 - O *Skandia Navigator*

Fonte: HOURNEAUX, 2005, "adaptado de" VON KROGH *et al*, 2001.

A grande diferença do *Skandia* é que o todo o modelo baseia-se no desenvolvimento das pessoas da organização. O Capital Intelectual é extremamente valorizado e torna-se o centro do modelo. Em empresas onde o desenvolvimento pessoal torna-se competências essenciais ou vantagem competitivas, o modelo deve ser o mais indicado, ou pelo menos adaptado. Apesar de outros modelos também buscarem o desenvolvimento pessoal (por exemplo, o *Balanced Scorecard* e o Modelo Corrêa) nenhum deles trata o desenvolvimento do Capital Intelectual como foco central da concepção do modelo.

#### **2.4.14 SIGMA SUSTAINABILITY SCORECARD**

O objetivo do método *SIGMA Sustainability Scorecard* é garantir a criação de valor para uma empresa ou organização por meio do chamado *triple bottom line*, ou seja, o resultado econômico, o resultado da contribuição social e o resultado das ações ecológicas e ambientais (KAPLAN; NORTON, 2004 apud HOURNEAUX, 2005). A analogia usada para demonstrar a importância dessa perspectiva é de que os três aspectos, econômico, social e ambiental, seriam as três únicas pernas de uma mesa, sendo que elas deveriam ter um equilíbrio entre si para que a própria mesa (a organização) estivesse equilibrada (BENNETT, 2004 apud HOURNEAUX, 2005).

Partindo destes pressupostos, o *British Standards Institution*, o *Forum for The Future* e a organização *Accountability*, instituições britânicas, ao lado do *Department of Trade and Industry do Reino Unido*, criaram, através do chamado projeto Sigma, um *framework* para a mensuração e a avaliação de desempenho das organizações do mundo inteiro (SIGMA, 2003 apud HOURNEAUX, 2005).

A partir desta perspectiva, há duas grandes mudanças com relação aos tradicionais *scorecards*. A primeira delas é que se busca um enfoque de sustentabilidade, em vez do financeiro; a segunda é que se busca um enfoque dos *stakeholders*, em vez dos clientes (SIGMA, 2003 apud HOURNEAUX, 2005).

Como processo que envolve toda a organização, a implementação do *SIGMA Sustainability Scorecard* deve seguir quatro passos:

- Identificação e concordância da visão, missão e valores organizacionais;
- Identificação e concordância das principais áreas de desempenho do negócio para que se atinjam a visão, missão e valores organizacionais;

- Construção e concordância dos fatores que relacionam as principais áreas de desempenho e a visão e a missão, e
- Identificação e concordância quanto aos indicadores de sucesso, tanto atuais quanto aqueles a serem desenvolvidos como alvo.

Para a implementação do método *Sigma Sustainability Scorecard*, haveria dez etapas de um processo longo, conforme colocado na Quadro 7. Para Crawford (2002), o *SIGMA Sustainability Scorecard* deve ser implementado conjuntamente com outras ferramentas e conceitos de sustentabilidade, como relatórios de responsabilidade social, relatórios de impactos ambientais e outros, e deve ser o grande responsável pelo monitoramento das ações da organização na busca do equilíbrio nos três eixos.

Ainda de acordo com Crawford (2002), as empresas precisam ter seu foco não apenas nos retornos financeiros dos acionistas, mas também no retorno não-financeiro. Mais do que a preocupação no curto prazo, as empresas estão sendo cobradas cada vez mais pela preocupação pelo ambiente e sociedade.

Quadro 7 - Fases para implementação do *SIGMA Sustainability Scorecard*

Fase administrativa	Propósito
Sensibilização e aviso	Assegurar comprometimento suficiente que leve a uma revisão <i>baseline</i> e a integrar a sustentabilidade e engajamento dos <i>stakeholders</i> nos processos essenciais e no processo decisório
Revisão <i>baseline</i>	Estabelecer os valores, estratégias e metas de desempenho organizacionais com relação à sustentabilidade
Ações, impactos e resultados	Entender e administrar as relações entre as ações, impactos e resultados na organização
Aspectos legais, regulatórios e outros	Entender e administrar o presente e o futuro nos aspectos legais e de auto-regulação
Planejamento estratégico	Formular estratégias sustentáveis de longo prazo
Planejamento tático	Desenvolver uma série de planos táticos alinhados à estratégia organizacional e os impactos e resultados identificados pela organização
Comunicação e treinamento	Alinhar comunicação interna e externa e treinamento com o planejamento estratégico e tático
Controle e influência	Assegurar que as ações, impactos e resultados estejam alinhados com o planejamento estratégico e tático
Monitoramento, evidência objetiva e feedback	Monitorar progressos de acordo com os valores, estratégias, metas pré-estabelecidos
Reporte dos progressos, revisão estratégica e tática	Identificar as necessidades de informação dos <i>stakeholders</i> internos e externos e traduzir <i>feedback</i> em mudanças apropriadas

Fonte: PROJETO SIGMA, (2003 apud HOURNEAUX, 2005).

O *SIGMA Sustainability Scorecard* é composto por quatro perspectivas básicas de avaliação de desempenho:

– Perspectiva da Sustentabilidade: “como nós entendemos o sucesso desta organização em termos de desenvolvimento sustentável e objetivo de sustentabilidade? Que indicadores de desempenho sociais, econômicos e ambientais são relevantes, de acordo com a missão, a visão e os valores da organização?”

– Perspectiva do *Stakeholder* Externo: “quanto deve a organização se comprometer com, e ser responsável por, seus *stakeholders* a fim de alcançar sua contribuição para um desenvolvimento sustentável?”

– Perspectiva do *t* sustentável?”

– Perspectiva do Conhecimento e Habilidade: “como a organização aprende, inova e melhora com o objetivo de obter excelência em suas atividades e processos administrativos para alcançar suas contribuições para o desenvolvimento sustentável?”

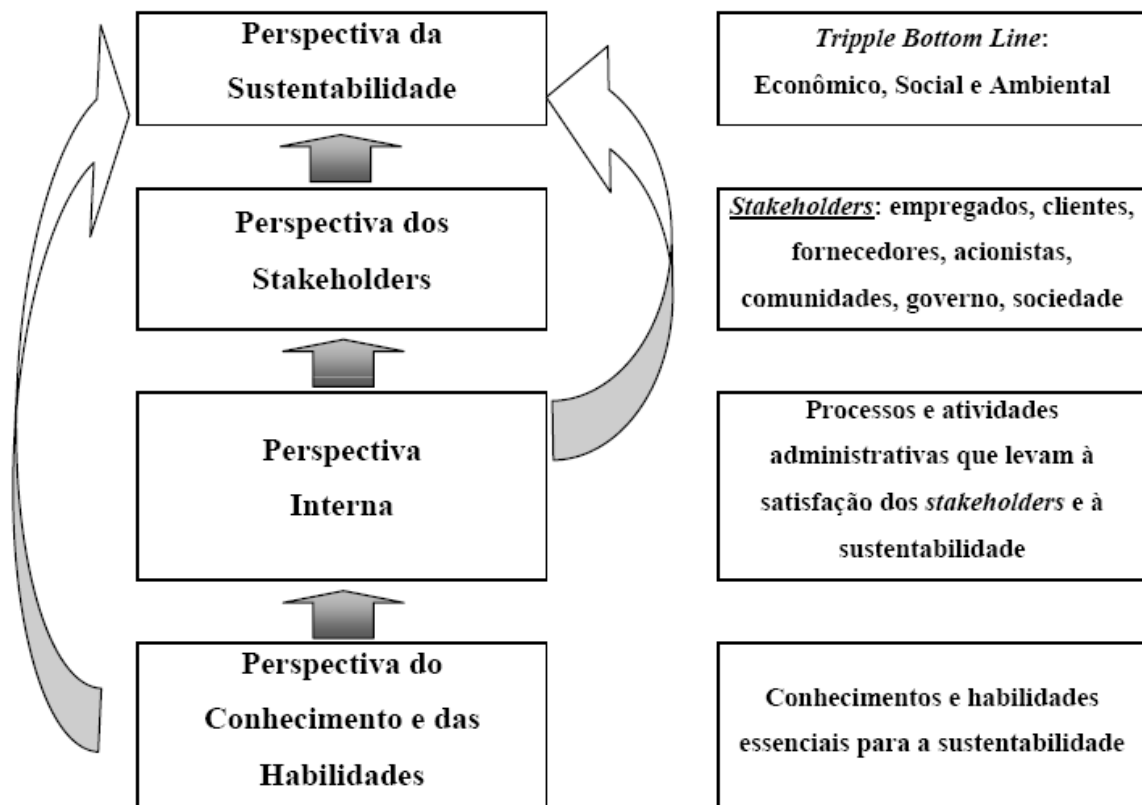


Figura 9- Perspectivas Básicas de Avaliação de Desempenho

Fonte: PROJETO SIGMA, (2003 apud HOURNEAUX, 2005).

Na história mundial nunca se falou tanto em sustentabilidade e preocupação ambiental. Devido aos sérios problemas climáticos que enfrentaremos caso nossas atitudes ambientais não mudem, o assunto em questão (sustentabilidade e preocupação ambiental e social) tem tido ressaltada importância (vide Cúpula da ONU sobre mudança climática (COP 15), realizada em Copenhague em dez/2009).

Muitas empresas buscam a diferenciação por meio da preocupação com o meio ambiente, adquirindo assim vantagens competitivas perante o mercado consumidor. Não é utopia prever que logo, isso deixará de ser tratado como vantagens competitivas e será tratado como competências essenciais (PALHARES, 2003).

O assunto deixou de ser tratado apenas dentro das empresas e é pauta de reuniões empresariais, sindicais, e por que não dizer, governamentais, inclusive fazendo com que os principais países do mundo reúnam-se para discutir o assunto.

Neste contexto, o Modelo *SIGMA Sustainability Scorecard* tem sua importância ressaltada. Um modelo que trate especificamente de assuntos ambientais, sociais e de sustentabilidade pode ser uma eficaz ferramenta para empresas que querem se destacar no mercado por suas ações sociais.

Porém, o modelo não deve ser utilizado como única ferramenta de gestão. O modelo negligencia muitas áreas da empresa como a área financeira, a área mercadologia e mantém como focos principais a sustentabilidade e a preocupação ambiental e social. O modelo poderia ser muito mais eficaz se utilizado em complemento a outro modelo de gestão de desempenho, pois assim o desempenho geral da empresa seria acompanhado pelo modelo principal e todas as ações de sustentabilidade, sociais e ambientais seriam sustentadas pelo modelo *SIGMA Sustainability Scorecard*.

#### **2.4.15 VE - VALUE EXPLORER**

De acordo com Andriessen, Deprez e Tissen (2000) e Netto (2007), o *Value Explorer* (VE), foi criado em 2000 por Andriessen & Tissen da KPMG *Knowledge Advisory Services* (Países Baixos), com o objetivo de dar uma percepção do potencial futuro de ativos intangíveis, levando em conta:

- Valor adicionado para clientes;
- Competitividade;
- Sustentabilidade, e

- Robustez.

A finalidade principal era ajudar as organizações a entender e medir o valor de suas competências centrais, e para isso tinha como enfoque uma metodologia para:

- identificar competências centrais / ativos intangíveis que são de importância estratégica;
- Avaliar os pontos fortes e fracos de intangíveis em relação ao potencial futuro, e
- Alocar as receitas da organização pelas competências centrais.

Netto (2007) descreve como as principais vantagens do *Value Explorer* (VE), os seguintes pontos:

- identifica competências centrais da organização;
- ferramentas e processos envolvidos são relativamente simples e práticos;
- proporciona diretrizes práticas para a tomada de decisão estratégica e priorização de intangíveis que ajudem a desenvolver a agenda estratégica, e
- conceitos são similares aos termos financeiros.

Para Netto (2007) as desvantagens podem ser relatadas como as seguintes:

- dependente de dados subjetivos para as avaliações;
- dá uma medida de valor, não de desempenho dos processos envolvidos, e
- requer uma análise detalhada das forças diretoras ocultas da companhia.

#### **2.4.16 IDPMSA – INTEGRATED AND DYNAMIC PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM**

O IDPMSa – *Integrated and Dynamic Performance Measurement System* foi desenvolvido por Bergmann, Bititci, Carrie, McDevitt e Turner nos seguintes trabalhos: Bititci, Carrie e McDevitt (1997), Bititci, Carrie e Turner (1998), Bititci, Turner e Bergmann (2000). Partem do princípio que o processo de gestão de desempenho é o meio pelo qual a organização administra seu desempenho, de acordo com suas estratégias corporativas e funcionais, bem como seus objetivos.

Para Netto (2007), a finalidade principal é viabilizar o desdobramento da visão e da estratégia por meio da estrutura hierárquica e promover a integração entre a unidade

operacional, a supervisão, a média gerência e a alta direção. O sistema tem como enfoque integrar todas as informações relevantes dos demais sistemas – análise crítica e desenvolvimento da estratégia, contabilidade gerencial, administração por objetivos, medidas de desempenho não-financeiras formais e informais, esquemas de incentivos/ bônus e avaliações de desempenho individual.

Como vantagens do sistema, Netto (2007) descreve:

- ênfase na integração de áreas de negócio;
- considera todos os grupos interessados;
- revisão contínua de objetivos dá um caráter dinâmico ao modelo de avaliação, e
- monitoramento contínuo do ambiente externo e interno.

Já como desvantagem Netto (2007) relaciona:

- não identifica relações de causa e efeito;
- falta de clareza na participação dos usuários, e
- falta de entendimento dos indicadores pelos usuários.

O Modelo IDPMSA não possui vasta literatura. Em pesquisas em periódicos e congressos brasileiros e internacionais, não foi encontrada literatura que contribuísse para o aprofundamento do assunto. Como não foi possível ter acesso aos textos originais dos autores a falta de outras publicações sobre o assunto não permitiram descrever melhor os detalhes do modelo.

#### **2.4.17 VCS - VALUE CHAIN SCOREBOARD**

De acordo com Netto (2007) o VCS - *Value Chain Scoreboard* foi desenvolvido em 2001 por Baruch Lev. Philip Bardes, professor de Contabilidade e Finanças na *Stern School of Business da New York University*. Como a inovação vem se tornando o ponto central para se conseguir uma posição competitiva dominante, as corporações precisarão investir maciçamente em ativos intangíveis e os monitorar de perto. Mas, o montante de informação disponível sobre intangíveis continua limitado. Essas deficiências de informação resultam em prejuízo econômico e societário. Então, com a finalidade de aperfeiçoar os relatórios de investimentos em inovação, surge o VSC. Ele mantém seu enfoque em:

- O *scoreboard* usa uma cadeia de valor, que consiste em três fases: descoberta de novos produtos ou serviços ou processos, estabilização de exequibilidade tecnológica e comercialização de novos produtos e serviços, e
- Em cada fase há três caixas de informação que contêm um determinado número de indicadores.

As vantagens e desvantagens identificadas por Netto (2007) foram:

#### VANTAGENS:

- baseado em minuciosa pesquisa científica sobre o relacionamento entre intangíveis e valor de mercado da companhia;
- baseado em pesquisa sobre as necessidades de informação para analistas e outros acionistas, e
- simples e abrangente.

#### DESVANTAGENS:

- focado somente em inovação;
- parece adequado, principalmente a empresas de tecnologia que investem maciçamente em pesquisa e desenvolvimento;
- focado basicamente a relatórios externos, e
- pouca força de esclarecimentos adicionais.

#### **2.4.18 PP – PERFORMANCE PRISM**

O *Performance Prism* (PP) foi desenvolvido por Neely, Adams e Crowe, em 2001, e por Kennerley e Neely, em 2002.

De acordo com Kennerley e Neely (2002b), é um pensamento que procura ajudar a integrar cinco perspectivas relacionadas, fornecendo uma estrutura que permite que os executivos a pensar através das respostas de cinco questões fundamentais:

1. Satisfação dos *Stakeholders*: Quem são os *Stakeholders* e o que eles querem e precisam?

2. Contribuição dos *Stakeholders*: O que é que queremos e precisamos de nossos *Stakeholders*?
3. Estratégias: Que estratégias precisamos pôr em prática para satisfazer estes conjuntos de desejos e necessidades?
4. Processos: Quais processos devem ser adotados para satisfazer estes conjuntos de desejos e necessidades?
5. Capacidades: Quais capacidades - pessoas, práticas, tecnologia e infra-estrutura - precisamos para que possamos operar nossos processos de forma mais eficaz e eficiente?

Em conjunto, estes cinco pontos fornecem um quadro global e integrado para gerir o seu desempenho organizacional e, ao responder as perguntas relacionadas, as organizações podem construir um modelo estruturado de desempenho empresarial. (KENNERLEY e NEELY, 2002b, MATOZZO (2007) e NETTO, 2007).

Netto (2007) destaca os pontos abaixo como as principais vantagens:

- usa diferentes perspectivas de desempenho;
- ênfase na satisfação dos diferentes grupos de interessados;
- processo claro de criação de valor, e
- metodologia facilita alinhamento estratégico, alinhamento horizontal e relações de causa e efeito.

Como desvantagens, Netto (2007) destaca:

- falta de integração com os sistemas de informação da organização;
- falta de agregação dos indicadores de desempenho, e
- não usa mecanismos de avaliação organizacional.

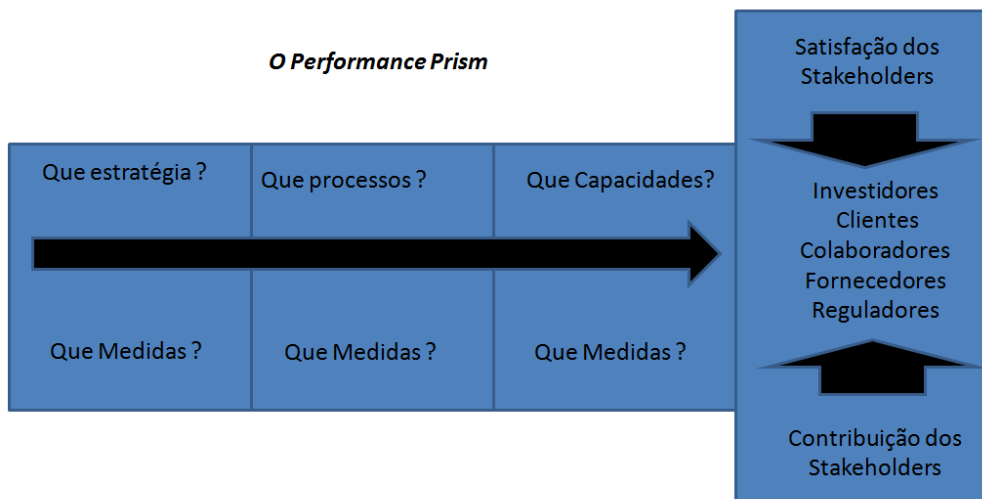


Figura 10 - O *Performance Prism*  
 Fonte: KENNERLEY; NEELY, 2002b.

#### 2.4.19 PNQ – PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE

O PNQ- Prêmio nacional de qualidade foi desenvolvido pela FPNQ – Fundação para Prêmio Nacional da Qualidade em 2002.

O PNQ reflete a experiência, o conhecimento e trabalho de pesquisa de muitas organizações e especialistas no Brasil. A finalidade dele é fornecer uma visão abrangente de como aperfeiçoar o desempenho organizacional. É mais uma ferramenta de diagnóstico do que um sistema de avaliação. De acordo com o *site* da FNQ, os critérios para avaliação são 8 a saber:

- 1– Liderança;
- 2– Estratégias e planos;
- 3- Clientes;
- 4-Sociedade;
- 5- Informação e conhecimento;
- 6-Pessoas;
- 7-Processos, e
- 8-Resultados da organização.

Essas dimensões são pontuadas, classificando assim cada componente da empresa. Esse sistema de pontuação é estruturado da seguinte forma:

#### Quadro 8 - Pontuação do Prêmio Nacional de Qualidade

<b>CRITÉRIO 1 – Liderança</b>	<b>110</b>
1.1 - Sistema de liderança	40
1.2 - Cultura da excelência	40
1.3 - Análise crítica do desempenho da organização	30
<b>CRITÉRIO 2 - Estratégias e Planos</b>	<b>60</b>
2.1 - Formulação das estratégias	30
2.2 - Implementação das estratégias	30
<b>CRITÉRIO 3 – Clientes</b>	<b>60</b>
3.1 - Imagem e conhecimento de mercado	30
3.2 - Relacionamento com clientes	30
<b>CRITÉRIO 4 – Sociedade</b>	<b>60</b>
4.1 - Responsabilidade socioambiental	30
4.2 - Ética e desenvolvimento social	30
<b>CRITÉRIO 5 - Informações e Conhecimento</b>	<b>60</b>
5.1 - Informações da organização	20
5.2 - Informações comparativas	20
5.3 - Ativos intangíveis	20
<b>CRITÉRIO 6 - Pessoas</b>	<b>90</b>
6.1 - Sistemas de trabalho	30
6.2 - Capacitação e desenvolvimento	30
6.3 - Qualidade de vida	30

<b>CRITÉRIO 7 - Processos</b>	<b>110</b>
7.1 - Processos principais do negócio e dos processos de apoio	<b>50</b>
7.2 - Processos de relacionamento com os fornecedores	<b>30</b>
7.3 - Processos econômico-financeiros	<b>30</b>
<b>CRITÉRIO 8 - Resultados da Organização</b>	<b>450</b>
8.1 - Resultados econômico-financeiros	<b>100</b>
8.2 - Resultados relativos aos clientes e ao mercado	<b>100</b>
8.3 - Resultados relativos à sociedade	<b>60</b>
8.4 - Resultados relativos às pessoas	<b>60</b>
8.5 - Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio	<b>100</b>
8.6 - Resultados relativos aos fornecedores	<b>30</b>
<b>Total de Pontos Possíveis</b>	<b>1.000</b>

Fonte: PNQ, 2009

Além do Prêmio Nacional Brasileiro, muitos outros modelos de prêmios de qualidade são realizados no mundo. O próprio *site* da PNQ faz referência a alguns, conforme Quadro 9:

Quadro 9 - Prêmios de Qualidade

PAÍS/REGIÃO	INSTITUIÇÃO / PRÊMIO
ALEMANHA	German Society for Quality <b>German National Quality Award</b>
ARGENTINA	Fundación Premio Nacional a la Calidad <b>Premio Nacional a la Calidad</b>
AUSTRÁLIA	Australian Quality Council <b>Australian Business Excellence Awards</b>
ÁUSTRIA	Austrian Association for Quality <b>Austrian Quality Award</b>
CANADÁ	NQI - National Quality Institute <b>Canada Awards For Excellence</b>
CHILE	Centro Nacional de la Productividad y la Calidad <b>Premio Nacional a la Calidad</b>
CINGAPURA	SPRING (Standards, Productivity and Innovation Board) Singapore <b>Singapore Quality Award for Business</b>
CORÉIA	Korean Standards Association <b>Korea National Quality Management Award</b>
CUBA	Oficina Nacional de Normalización <b>Premio Nacional de Calidad</b>
DINAMARCA	Danish Quality Prize Committee <b>Danish Quality Prize</b>
DUBAI (EMIRADOS ÁRABES)	Dubai Quality Group <b>Dubai International Award for Best Practices</b>
ESCÓCIA	Quality Scotland Foundation <b>Scottish Quality Award</b>
ESPAÑA	Asociación Española para la Calidad <b>Premio Príncipe Felipe a la Calidad Industrial</b> Fundacion Iberoamericana para la Gestion de la Calidad <b>Premio Iberoamericano de la Calidad</b>
ESTADOS UNIDOS	National Institute of Standards and Technology <b>Baldrige National Quality Program</b>

EUROPA	European Foundation for Quality Management <b>European Quality Award</b>
FRANÇA	Mouvement Français pour la Qualité <b>Prix Français de la Qualité</b>
FILIPINAS	Philippine Quality Award Foundation <b>Philippine Quality Award</b>
FINLÂNDIA	Laatukeskus Excellence Finland <b>Finnish Quality Award</b>
HOLANDA	Dutch Institute for Quality <b>Netherlands National Quality Award</b>
HONG KONG	Quality Trade and Industry Department <b>Hong Kong Award for Industry</b>
HUNGRIA	European Organization for Quality <b>Hungarian Quality Development Center Award</b>
ÍNDIA	Bureau of Indian Standards <b>Rajiv Gandhi National Quality Awards</b>
IRLANDA DO NORTE	Northern Ireland Center for Competitiveness <b>Northern Ireland Quality Awards</b> EIQA <b>The Q-Mark Irish National Quality Award</b> <b>The Irish Business Excellence Award</b>
ITÁLIA	Associazione Premio Qualità Italia <b>Italian Quality Award</b>
JAPÃO	Japanese Quality Award Committee <b>Japan Quality Award</b> JUSE <b>Japan Quality Recognition Award</b> Union of Japanese Scientists & Engineers <b>Deming Prize</b>
MÉXICO	Subsecretaria de Promocion de la Industria y el Comercio Exterior <b>Premio Nacional de Calidad</b> Teamwork Mexican Assn <b>Quality Control Circles and Teamwork National Contest</b>

NOVA ZELÂNDIA	New Zealand Business Excellence Foundation <b>New Zealand Quality Award Program</b>
PAÍS DE GALES	Wales Quality Center <b>The Wales Quality Award</b>
PERU	Sociedad Nacional de Industrias/Centro de Desarrollo Industrial <b>Premio a la Calidad</b>
POLÔNIA	Polish Chamber of Commerce, Polish Center for Testing and Certification, Club Polish Forum ISO 9000 <b>Polish Quality Award</b>
REINO UNIDO	The British Quality Foundation <b>United Kingdom Quality Award for Business Excellence</b> London Chamber of Commerce Business <b>Achievement Awards</b> The Institute of Quality Assurance (IQA) <b>IQA National Quality Award</b>
REPÚBLICA TCHECA	Czech Quality Award Association <b>Czech Republic National Quality Award</b>
SUÉCIA	The Swedish Institute for Quality <b>Swedish Quality Award</b>
SUÍÇA	Swiss Association for Promotion of Quality <b>Swiss Quality Award</b>
VIETNAM	Association of Southeast Asian Nations <b>Vietnam Quality Award</b>

Fonte: PNQ, 2009

Netto (2007) relaciona como vantagens do sistema:

- usa mecanismos de análise crítica do desempenho global;
- estimula aprendizado;
- usa múltiplas dimensões de desempenho;
- identifica relações de causa e efeito, e
- busca o alinhamento com a estratégia e a estrutura organizacional.

Como desvantagens, Netto (2007) relaciona:

- falta de clareza de como as informações relevantes foram colocadas à disposição no momento necessário, e
- falta de mecanismo de adaptação a mudanças no ambiente externo e interno.

## **2.5 CONSOLIDAÇÕES DOS PONTOS COMUNS ENTRE OS MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Com base na pesquisa da descrição e análise dos métodos pesquisados, foi possível consolidar aspectos coincidentes entre os modelos de avaliação, criando um quadro que represente de maneira simplificada os principais elementos analisados em cada um dos métodos. Estes elementos e os respectivos métodos que os abordam estão apresentados nos Quadros 10, 11, 12,13, 14 e 15.

Esta análise foi feita através de indícios encontrados em materiais publicados pelos próprios autores e/ou comentários de outros autores sobre os modelos estudados. A estrutura da revisão acadêmica, assim como nos Quadros 10, 11, 12, 13, 14 e 15, baseia-se na pesquisa realizada por Hourneaux em 2005 e Netto em 2007. Contudo, Hourneaux e Netto não contemplam todos os modelos analisados, tendo assim nesta pesquisa, além da revisão dos trabalhos de Hourneaux e Netto, informações coletadas pelo autor sobre os modelos estudados.

As análises foram divididas em cinco grupos para facilitar o entendimento. Os grupos são: A. Clientes e mercado; B. Econômico - Financeiro; C. Gestão e Organização; D. Recursos Humanos, e E. Sociedade em Geral.

Cada um dos cinco grupos serão analisados separadamente para facilitar o entendimento:

### A. Clientes e mercado

1 - Aspectos relacionados ao mercado.

Relacionado com aspectos relacionados à demanda, como por exemplo, a relação cliente/oferta, perfil dos clientes potenciais; demanda por negócio. Também serão considerados no aspecto relacionado ao mercado, os aspectos que tangem à concorrência,

como exemplo, tamanho do concorrente comparado com o mercado (em faturamento, quantidade de clientes etc.); crescimento dos concorrentes em quantidade de clientes/faturamento, imagem dos concorrentes de acordo com o mercado/revistas ou órgãos especializados (MEC, por exemplo) etc..

## 2 - Aspectos relacionados aos clientes.

Ligado diretamente aos clientes. Como exemplos de indicadores, podemos citar o grau de satisfação, grau de retenção de clientes etc.

Cada um dos modelos foi analisado com relação aos aspectos detalhados no grupo “clientes e mercado”, e os dados estão resumidos no Quadro 10.

Quadro 10 - Quadro Resumo - A. Clientes e mercado

Modelos de Avaliação de Desempenho	Aspectos relacionados com:	
	1 - Mercado	2 - Clientes
Painel de controle de bordo ( <i>Tableau de Bord</i> )		
Administração por objetivos	x	
Método das Áreas-Chave de Resultado	x	x
Método de Buchele		
O Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa		x
BSC – <i>Balanced Scorecard</i>	x	x
PMQ – <i>Performance Measure Questionnaire</i>		
SMART – <i>Strategic Measurement and Reporting Technique</i>	x	x
SCD – Sete Critérios de Desempenho		
MQMD – Modelo <i>Quantum</i> de Medição de Desempenho		x
O Método de Rummler e Branche		
IDPMSb – <i>Integrated and Dynamic Performance Measurement System</i>		
SKANDIA NAVIGATOR	x	x
SIGMA <i>Sustainability Scorecard</i>	x	x
VE - <i>Value Explorer</i>	x	x
IDPMSa – <i>Integrated and Dynamic Performance Measurement System</i>		
VCS - <i>Value Chain Scoreboard</i>		
PP – <i>Performance Prism</i>		x
PNQ- Prêmio Nacional de Qualidade		x

Fonte: “Adaptado de” Hourneaux (2005).

## B. Econômico Financeiro

### 3 - Aspectos econômicos e financeiros;

Relacionado com rentabilidade, receita, margem de contribuição, lucro, inadimplência etc.

### 4 - Considerações sobre políticas fiscais existentes.

Ligado com planejamento tributário. Como exemplo, podem ser citados o acompanhamento de despesas com impostos, indicadores relacionados a ganhos com incentivos fiscais, relação entre faturamento e tributos etc.

### 5 - Recursos físicos necessários.

Aspectos relacionados com recursos físicos, onde se tratando de uma IES, pode-se usar como exemplo a quantidade de equipamentos por alunos; tempo de uso de ferramentas de informática, quantidade equipamento por professores, indicadores que controlem as necessidades/atendimento de *softwares* solicitados pelos professores/alunos, quantidades de livros por alunos, micros/ por alunos, alunos por M<sup>2</sup> etc.

### 6 - Aspectos Relacionados aos acionistas.

Relacionado com o monitoramento das ações ou rendimentos aos proprietários, indicadores relacionados à informações (periodicidade e qualidade) dadas aos acionistas e proprietários; retorno sobre capital investido etc.

Cada um dos modelos foi analisado com relação aos aspectos detalhados no grupo Econômico - Financeiro”, e os dados estão resumidos no Quadro 11.

Quadro 11 - Quadro Resumo - B. Econômico - Financeiro

Modelos de Avaliação de Desempenho	Aspectos relacionados com:			
	3 - Econômicos e financeiros	4 - Considerações das políticas fiscais existentes	5 - Recursos físicos necessários	6 - Acionistas
Painel de controle de bordo ( <i>Tableau de Bord</i> )	X		X	
Administração por objetivos	X		X	
Método das Áreas-Chave de Resultado	X			
Método de Buchele	X			
O Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa	X			
BSC – <i>Balanced Scorecard</i>	X			X
PMQ – <i>Performance Measure Questionnaire</i>				
SMART – <i>Strategic Measurement and Reporting Technique</i>	X		X	
SCD – Sete Critérios de Desempenho	X			
MQMD – Modelo <i>Quantum</i> de Medição de Desempenho				X
O Método de Rummler e Branche	X			
IDPMSb – <i>Integrated and Dynamic Performance Measurement System</i>				
SKANDIA NAVIGATOR	X			
SIGMA <i>Sustainability Scorecard</i>	X			X
VE - <i>Value Explorer</i>	X			
IDPMSa – <i>Integrated and Dynamic Performance Measurement System</i>				
VCS - <i>Value Chain Scoreboard</i>				X
PP – <i>Performance Prism</i>				X
PNQ- Prêmio nacional de qualidade				

Fonte: “Adaptado de” Hourneaux (2005)

## C. Gestão e Organização

### 7 - Avaliação de planos e objetivos.

Indicadores relacionados com a estratégia da IES. Por exemplo, indicadores referentes à quantidade de revisões do plano estratégico ao ano; indicadores relacionados com fatores críticos de sucesso (competências essenciais e vantagens competitivas); % de pessoas envolvidas no desenvolvimento de planos/objetivos etc.

### 8 - Papel das parcerias e alianças estabelecidas.

Ligado com o grau de satisfação com relação às alianças; quantidades de alianças, assim como indicadores relacionados com longevidade/confiabilidade/dependência das alianças e parcerias estabelecidas.

### 9 - Aspectos relativos à qualidade e eficiência na produção;

Relacionado com qualidade e eficiência nos processos como produtividade, refugo, reclamações de clientes etc. Indicadores relacionados com as IES seriam: Aluno/vaga no processo seletivo, evasão semestral, % de estudantes em estágios, % de empregados até um ano após a formatura, % dos processos integrados como vestibular, matrícula por semestre etc.)

### 10 - Aspectos relativos à pesquisa e desenvolvimento e inovação.

Aspectos relacionados com atividades de Pesquisa e Desenvolvimento/ Inovação (Ex.: % da receita investida em pesquisa, lançamento de novos produtos/tecnologias, % de funcionários envolvidos nos departamentos de pesquisa etc.). Neste tópico, foram acrescentados os aspectos relacionados à pesquisas acadêmicas, pois trata-se de um item importante nas IES. E como exemplo de indicadores citam-se os relacionados com quantidade de pessoas envolvidas em pesquisa acadêmica, quantidade de artigos publicados em certos períodos, classificação dos congressos e periódicos publicados etc.

### 11 - Aspectos relacionados a ativos intangíveis e não-financeiros.

Relacionado com ativos que não sejam tangíveis, e mensurações não financeiras como exemplo valor da marca, patentes, capital intelectual etc.

### 12 - Aspectos relacionados com as relações de causa-efeito.

Relacionado com a interligação dos indicadores de desempenho. Por exemplo: Funcionários bem treinados (horas de treinamento), produzem mais (peças por hora), que gera um aumento nas receitas (faturamento por mês).

### 13 - Direção da organização.

Relacionado com os “caminhos” que a empresa deve ou está seguindo, ou seja, indicadores utilizados como ferramenta de auxílio à tomada de decisões importantes na forma de atuação da empresa. Por exemplo, mudanças de mercado; abertura de novas unidades.

Cada um dos modelos foi analisado com relação aos aspectos detalhados no grupo “gestão e organização”, e os dados estão resumidos no Quadro 12.

Quadro 12 - Quadro Resumo - C. Gestão e Organização

Modelos de Avaliação de Desempenho	Aspectos relacionados com:						
	7 - Avaliação de planos e objetivos	8 - Papel das parcerias e alianças estabelecidas	9 - Qualidade e eficiência na produção	10 - Pesquisa e desenvolvimento e inovação	11 - Ativos intangíveis e não-financeiros	12 - Relações de causa-efeito	13 - Direção da organização
Painel de controle de bordo ( <i>Tableau de Bord</i> )	x		x		x	x	x
Administração por objetivos	x		x	x			
Método das Áreas-Chave de Resultado	x		x	x	x		x
Método de Buchele	x		x	x			x
O Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa	x		x	x	x	x	x
BSC – <i>Balanced Scorecard</i>	x		x	x	x	x	x
PMQ – <i>Performance Measure Questionnaire</i>	x			x			x
SMART – <i>Strategic Measurement and Reporting Technique</i>	x		x			x	x
SCD – Sete Critérios de Desempenho	x		x	x			x
MQMD – Modelo <i>Quantum</i> de Medição de Desempenho	x		x		x		x
O Método de Rummler e Branche	x		x				x
IDPMSb – <i>Integrated and Dynamic Performance Measurement System</i>			x				x
SKANDIA NAVIGATOR	x		x	x			x
SIGMA Sustainability Scorecard	x		x		x		x
VE - <i>Value Explorer</i>					x		x
IDPMSa – <i>Integrated and Dynamic Performance Measurement System</i>	x		x		x		x
VCS - <i>Value Chain Scoreboard</i>				x	x		x
PP – <i>Performance Prism</i>	x		x	x		x	x
PNQ- Prêmio nacional de qualidade	x		x			x	x

Fonte: “Adaptado de” Hourneaux (2005)

## D. Recursos Humanos

### 14 - Aspectos relacionados à estrutura organizacional.

Aspectos relacionados com a estrutura organizacional como: relação funcionários por coordenador; níveis de direção etc.

### 15 - Avaliação e desenvolvimento dos executivos.

Aspectos relacionados com avaliação e desenvolvimento dos executivos. Como exemplos de indicadores, pode-se citar horas de treinamento, *turnover*, grau de satisfação dos executivos, formação necessária para a função etc. (Diretamente relacionado com executivos). A atuação da alta administração também pode ser avaliada por meio de acompanhamentos de indicadores gerados por conselho de administração e/ou consultiva, ou sistema similar)

### 16 - Políticas de desempenho e desenvolvimento dos funcionários;

Aspectos relacionados com avaliação e desenvolvimento dos executivos. Como exemplos de indicadores, pode-se citar horas de treinamento, *turnover*, grau de satisfação dos executivos, formação necessária para a função etc.

Cada um dos modelos foi analisado com relação aos aspectos detalhados no grupo “Recursos Humanos”, e os dados estão resumidos no Quadro 13.

Quadro 13 - Quadro Resumo - D. Recursos Humanos

Modelos de Avaliação de Desempenho	Aspectos relacionados com:		
	14 - Estrutura organizacional	15 - Avaliação e desenvolvimento dos executivos	16 - Políticas de desempenho e desenvolvimento dos funcionários
Painel de controle de bordo ( <i>Tableau de Bord</i> )	x		
Administração por objetivos		x	x
Método das Áreas-Chave de Resultado	x	x	x
Método de Buchele		x	
O Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa	x	x	x
BSC – <i>Balanced Scorecard</i>			x
PMQ – <i>Performance Measure Questionnaire</i>		x	x
SMART – <i>Strategic Measurement and Reporting Technique</i>	x		x
SCD – Sete Critérios de Desempenho			x
MQMD – Modelo <i>Quantum</i> de Medição de Desempenho			x
O Método de Rummler e Branche	x		
IDPMSb – <i>Integrated and Dynamic Performance Measurement System</i>		x	x
SKANDIA NAVIGATOR		x	x
SIGMA <i>Sustainability Scorecard</i>			x
VE - <i>Value Explorer</i>			
IDPMSa – <i>Integrated and Dynamic Performance Measurement System</i>	x		x
VCS - <i>Value Chain Scoreboard</i>			
PP – <i>Performance Prism</i>			x
PNQ- Prêmio nacional de qualidade			x

Fonte: “Adaptado de” Hourneaux (2005)

## E. Sociedade em Geral

### 17 - Capacidade de adaptação ao ambiente.

Relacionado com indicadores que medem a capacidade das empresas se adaptarem às mudanças do mercado e do mundo. No questionário realizado nas IES, o foco deste aspecto foi alterado, pois na metodologia não foram encontrados indícios deste aspecto nas IES. No questionário realizado focou-se o meio ambiente e como as IES medem suas ações referentes ao meio ambiente, justificado pela grande importância deste tema no contexto atual (discutido quando foi descrito o modelo *Sigma Sustainability Scorecard*). Como exemplo de indicadores podem se citados os indicadores relativos às ações de combate ao desperdício e preservação do meio ambiente como: quantidade de papel reciclado; nível de poluição; transporte público x automóveis particular; quantidade de economia de energia etc

### 18 - Aspectos relacionados à sociedade em geral.

Aspectos relacionados à sociedade em geral como, por exemplo, indicadores relacionados a programas sociais, desenvolvimento da sociedade etc.

Cada um dos modelos foi analisado com relação aos aspectos detalhados no grupo “Sociedade em Geral”, e os dados estão resumidos no Quadro 14.

Quadro 14 - Quadro Resumo - E. Sociedade em Geral

Modelos de Avaliação de Desempenho	Aspectos relacionados com:	
	17 - Capacidade de adaptação ao ambiente	18 - Sociedade em geral
Painel de controle de bordo ( <i>Tableau de Bord</i> )		
Administração por objetivos		x
Método das Áreas-Chave de Resultado		x
Método de Buchele		x
O Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa	x	x
BSC – <i>Balanced Scorecard</i>		
PMQ – <i>Performance Measure Questionnaire</i>	x	
SMART – <i>Strategic Measurement and Reporting Technique</i>		
SCD – Sete Critérios de Desempenho	x	
MQMD – Modelo <i>Quantum</i> de Medição de Desempenho		x
O Método de Rummler e Branche		
IDPMSb – <i>Integrated and Dynamic Performance Measurement System</i>		
SKANDIA NAVIGATOR		
SIGMA <i>Sustainability Scorecard</i>		x
VE - <i>Value Explorer</i>		
IDPMSa – <i>Integrated and Dynamic Performance Measurement System</i>		
VCS - <i>Value Chain Scoreboard</i>		
PP – <i>Performance Prism</i>		
PNQ- Prêmio nacional de qualidade		x

Fonte: “Adaptado de” Hourneaux (2005)

Cada modelo foi analisado baseado em 18 aspectos definidos pelo autor. Esses aspectos foram adaptados da pesquisa Hourneaux (2005), mas como foi afirmado, este autor não contemplava todos os modelos ou os aspectos relacionados no Quadro 15, que resume de forma geral todos os aspectos e os modelos analisados:

Quadro 15 - Quadro Resumo Geral

Modelos de Avaliação de Desempenho	Aspectos relacionados com:																	
	1 - Mercado	2 - Clientes	3 - Econômicos e financeiros	4 - Considerações das políticas fiscais existentes	5 - Recursos físicos necessários	6 - Acionistas	7 - Avaliação de planos e objetivos	8 - Papel das parcerias e alianças estabelecidas	9 - Qualidade e eficiência na produção	10 - Pesquisa e desenvolvimento e inovação	11 - Ativos intangíveis e não-financeiros	12 - Relações de causa-efeito	13 - Direção da organização	14 - Estrutura organizacional	11 - Avaliação e desenvolvimento dos executivos	12 - Políticas de desempenho e desenvolvimento dos funcionários	17 - Capacidade de adaptação ao ambiente	18 - Sociedade em geral
Painel de controle de bordo ( <i>Tableau de Bord</i> )			X		X		X		X		X	X	X	X				
Administração por objetivos	X		X		X		X		X	X			X		X	X		X
Método das Áreas-Chave de Resultado	X	X	X				X		X	X	X		X	X	X	X		X
Método de Buchele			X				X		X	X			X		X			X
O Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa		X	X				X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
BSC – <i>Balanced Scorecard</i>	X	X	X			X	X		X	X	X	X	X		X			
PMQ – <i>Performance Measure Questionnaire</i>							X			X			X		X	X	X	
SMART – <i>Strategic Measurement and Reporting Technique</i>	X	X	X		X		X		X			X	X	X		X		
SCD – Sete Critérios de Desempenho			X				X		X	X			X		X	X		
MQMD – Modelo <i>Quantum de Medição de Desempenho</i>		X				X	X		X		X		X		X			X
O Método de Rummler e Branche			X				X		X				X	X				



O aspecto “5 - Políticas fiscais existentes” não foi citado por nenhum dos modelos citados. Provavelmente os modelos não abordam diretamente o tópico, pois a preocupação com a política fiscal está inserida no aspecto 4 (Aspectos econômicos e financeiros). O item 9 (Papel das parcerias e alianças) também não foi identificado em nenhum dos modelos de avaliação.

Por outro lado o aspecto 3 (Direção da organização) é citado por todos os modelos analisados. Isso, provavelmente, atribui-se ao fato de praticamente todo modelo de avaliação ter em seus principais conceitos ligar-se direta ou indiretamente à estratégia da empresa

É evidente que cada empresa possui suas necessidades, e em alguns casos algum modelo de avaliação de desempenho, mesmo não contemplando a organização global, pode ser exatamente o que o gestor necessita de informações para a tomada de decisão. O importante é o gestor compreender as possibilidades e as limitações dos modelos de avaliação utilizados para que não cometa erros devido à falta de conhecimento à ferramenta aplicada.

O ponto mais importante para esta pesquisa é identificar como as IES executam sua avaliação de desempenho, e qual é a relação e a contribuição dos modelos apresentados tal avaliação.

## **2.6 AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E SUA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A economia, de forma geral, está cada vez mais competitiva. E o mercado das instituições de ensino não é diferente. A concorrência tem aumentado de forma significativa, o que exige que as IES melhorem a eficácia de sua gestão para manterem-se competitivas. Como visto, a Tabela 1 mostra a evolução da quantidade de instituições de ensino superior entre 2002 e 2008.

A quantidade de IES cresceu 37,57% entre 2002 e 2008, surgindo assim 615 novas instituições de ensino nesse período. O grande responsável por esse aumento são as instituições de ensino privadas, que de 2002 a 2008 aumentaram 39,81% (574 novas instituições).

De acordo com o INEP (2009), o censo da educação superior registrou o ingresso de 1.505.819 novos alunos em 2008, confirmando a continuidade do crescimento observado nos últimos anos, ainda que em ritmo menor. Comparado com 2007 em que houve 1.481.955 ingressos, ocorreu um aumento de 1,61%. Se os dados de 2008 forem comparados com os

dados de 2002, houve 1.205.140 ingressos, ocorreu 24,95% de aumento com relação aos ingressantes.

Apesar disso, o INEP (2009) descreve que a oferta de vagas ainda é superior à demanda, pois a quantidade de vagas ociosas aumenta a cada ano, sendo que a maior concentração de vagas ociosas está no setor privado.

A Tabela 3, a seguir, ilustra a quantidade de vagas ociosas na graduação presencial entre os anos de 2002 e 2008:

Tabela 3 - Evolução da Quantidade de vagas ociosas na graduação presencial 2002 e 2008

Vagas Ociosas	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Variação
	567.947	739.779	1.017.311	1.038.706	1.181.089	1.341.987	1.479.318	160,47%

Fonte: INEP (2009)

Esta informação é ratificada pela Tabela 4, a seguir, que demonstra a quantidade de candidatos por vaga na graduação presencial. A Tabela 4 mostra como realmente a quantidade de candidatos, embora também tenha aumentado nos últimos anos, não acompanhou a quantidade de vagas oferecidas, diminuindo assim a relação candidatos por vaga. A relação candidatos por vaga chegou a cair mais de 34% entre os anos de 2002 e 2008.

Tabela 4 - Relação candidatos por vagas na graduação presencial 2002 e 2008.

Candidatos / Vaga	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Variação
	2,81	2,45	2,18	2,08	1,97	1,84	1,85	-34,16%

Fonte: INEP (2009)

As informações acima mostram como o mercado está cada vez mais competitivo. Os candidatos têm cada vez mais opções, o que faz com que os gestores das IES busquem formas de gestão que permitam um bom desempenho de seus negócios.

### 2.6.1 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM IES

As IES, para aumentar sua receita, buscam alternativas como criação de novos cursos de graduação e pós-graduação, parceria com empresas e entidades pública (SONNEBORN, 2004), e têm na redução de despesas outro quesito bastante enfatizado no sentido de ganhar eficiência.

Tanto o aumento da receita quanto a redução de despesas são aspectos financeiros, e de acordo com Moço (2007), as IES dão exagerada importância a indicadores financeiros, deixando outros aspectos importantes como satisfação do cliente e adaptação ao ambiente, entre outros aspectos, marginalizados em sua gestão.

Outro ponto exageradamente enfatizado pelas IES em sua avaliação de desempenho são os quesitos relacionados às avaliações institucionais exigidas pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC). O MEC criou um indicador de desempenho que foi nomeado Índice Geral de Cursos da Instituição (IGC). De acordo com o INEP, este é um indicador de qualidade de instituições de educação superior que considera em sua composição a qualidade dos cursos de graduação e de pós-graduação (mestrado e doutorado). No que se refere à graduação, é utilizado o CPC (conceito preliminar de curso) e, no que se refere à pós-graduação, é utilizada a Nota CAPES. O resultado final está em valores contínuos (que vão de 0 a 500) (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP).

O INEP explica que o CPC tem como base o Conceito ENADE, o Conceito IDD e as variáveis de insumo. O Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) é um exame em larga escala composto por questões referentes à formação geral e específica, elaborado com o objetivo de aferir as habilidades acadêmicas e as competências profissionais desenvolvidas pelos estudantes ingressantes e concluintes das Instituições de Educação Superior (IES), bem como colher informações relativas às características sócio-econômicas a respeito dos estudantes selecionados através de procedimentos de amostragem (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP).

De acordo com o INEP, o Indicador de Diferença Entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD) tem o propósito de trazer às instituições informações comparativas dos desempenhos de seus estudantes concluintes em relação aos resultados obtidos, em média, pelas demais instituições cujos perfis de seus estudantes ingressantes são semelhantes (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP).

Ainda de acordo com o INEP, o dado variáveis de insumo considera corpo docente, infra estrutura e programa pedagógico - é formado com informações do Censo da Educação

Superior e de respostas ao questionário socioeconômico do ENADE (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP).

Já a Avaliação dos Programas de Pós-graduação, realizada pela CAPES, compreende a realização do acompanhamento anual e da avaliação trienal do desempenho de todos os programas e cursos que integram o Sistema Nacional de Pós-graduação, o SNPG. Os resultados desse processo, expressos pela atribuição de uma nota na escala de "1" a "7" fundamentam a deliberação sobre quais cursos obterão a renovação de "reconhecimento", a vigorar no triênio subsequente (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP).

É claro que os aspectos financeiros e as exigências do MEC são de significativa importância, mas a falta de acompanhamento de outros fatores que influenciam no resultado origina problemas de gestão nessas IES.

Na literatura encontra-se que o “bom desempenho” ou o “sucesso” das organizações está relacionado a diversos fatores como análise do mercado, cuidado com os clientes, preocupação com a concorrência, boa gestão dos recursos físicos, boa adaptação ao ambiente, fortes parcerias e alianças, eficiência nos processos, pesquisa e desenvolvimento, boas políticas de desenvolvimento dos funcionários, preocupação com o meio ambiente etc. Há, portanto, significativo espaço para ampliação do escopo de avaliação de desempenho das IES.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Esse capítulo descreve os itens relevantes ao desenvolvimento da pesquisa proposta neste estudo: o método de pesquisa; a definição do universo da pesquisa; a definição da escolha das amostras pesquisadas e as estratégias de coleta de dados.

#### 3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Inicialmente, deve-se identificar que tipo de estudo será realizado. Gil (2002) define as pesquisas com base nos seus objetivos em três: exploratória, descritiva e explicativa. Este trabalho, com relação aos objetivos da pesquisa, terá dois desdobramentos: a pesquisa exploratória e a pesquisa descritiva.

Gil (2002) define a pesquisa exploratória como o estudo que tem como objetivo familiarizar-se com o problema, visando torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Tem como foco principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

As pesquisas exploratórias normalmente envolvem: a) levantamentos bibliográficos; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema estudado; e c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão” (SELLTIZ *et al.*, 1967 apud GIL, 2002).

Lakatos e Marconi (2007) recorrem ao trabalho de Tripodi *et al.* (1975) para explicar a pesquisa exploratória como investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses; aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa, e modificar e clarear conceitos.

Já a pesquisa descritiva é definida como a pesquisa que tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2002). Dentre as pesquisas descritivas, salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo.

Best (1972, apud LAKATOS; MARCONI, 1999), para classificar a pesquisa descritiva como a pesquisa que “delineia o que é”, afirma que a pesquisa descritiva aborda quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando seu funcionamento no presente.

Assim, pode-se justificar a importância da pesquisa exploratória devido à necessidade de compreender o tema da pesquisa a partir dos tópicos ressaltados pela literatura e refletidos no instrumento de pesquisa, podendo assim sustentar as discussões posteriores. E a parte

descritiva justifica-se pela necessidade de descrever a utilização dos sistemas de medição de desempenho organizacionais, assim como a avaliação dos mesmos por parte dos gestores que utilizam o sistema.

O delineamento aplicado foi o levantamento, também conhecido como *Survey*. Gil (1999) define o levantamento como a pesquisa que se caracteriza pela interrogação direta de quem se quer conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter conclusões correspondentes dos dados coletados.

Babbie (2005) afirma que os pesquisadores podem utilizar a *Survey* para observar e entender comportamentos sociais, e descreve as características dos estudos *Survey* como:

- A Pesquisa *Survey* é Lógica: Segundo Babbie (2005), o método *Survey* facilita a aplicação cuidadosa do pensamento lógico.
- A Pesquisa *Survey* é Determinística: A pesquisa *Survey*, procura explicar as razões para as fontes de eventos, características e correlações observados. O fato de o *Survey* permitir elaboração clara e rigorosa de um modelo lógico clarifica o sistema determinístico de causa e efeito.
- A Pesquisa *Survey* é Geral: De modo geral, o *Survey* nunca é realizado para descrever a amostra particular estudada. É realizado para entender a população maior da qual a amostra foi inicialmente selecionada.
- A Pesquisa *Survey* é Parcimoniosa: Os pesquisadores de *Survey* têm a disposição um grande número de variáveis e estão em posição de estudar cuidadosamente a importância relativa de cada uma. Querem obter o máximo de compreensão, com o menor número de variáveis.
- A Pesquisa *Survey* é Específica: A pesquisa científica visa a conceituação de medidas cada vez mais sofisticadas e úteis, mas cada passo do caminho os métodos utilizados devem ser especificados. Por sua própria natureza, a pesquisa *survey* se encaixa como uma luva nesta característica.

Segundo Gil (1999), os levantamentos (*Survey*) tornam-se muito mais adequados para estudos descritivos do que explicativos. São inapropriados para aprofundamentos em aspectos psicológicos, porém muito eficazes para problemas menos delicados como comportamento do

consumidor. São muito úteis para o estudo de opiniões e atitudes, o que vai de encontro com o objetivo do trabalho.

### **3.2 DEFINIÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA**

Pretende-se que a população pesquisada possa formar uma massa crítica de informações e que possibilite uma análise adequada, permitindo assim o entendimento do problema de pesquisa e atendendo aos objetivos propostos. Portanto, o universo deste trabalho é representado por 51 instituições de ensino superior da Grande São Paulo.

De acordo com documentos da Secretaria de Economia e Planejamento, os 39 municípios componentes da Região Metropolitana de São Paulo são: Arujá, Barueri, Biritiba Mirim, Caieiras, Cajamar, Carapicuíba, Cotia, Diadema, Embu, Embu-Guaçu, Ferraz de Vasconcelos, Francisco Morato, Franco da Rocha, Guararema, Guarulhos, Itapeverica da Serra, Itapevi, Itaquaquecetuba, Jandira, Jquitiba, Mairiporã, Mauá, Mogi das Cruzes, Osasco, Pirapora do Bom Jesus, Poá, Ribeirão Pires, Rio Grande da Serra, Salesópolis, Santa Isabel, Santana de Parnaíba, Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, São Lourenço da Serra, São Paulo, Suzano, Taboão da Serra e Vargem Grande Paulista.

No Quadro 16, são apresentadas as 51 IES com as quais foi feito contato, apresentada a proposta da pesquisa e solicitada a indicação de uma pessoa para responder a pesquisa.

Quadro 16 - Relação de IES que foram contatadas.

Faculdade Santa Marcelina	Centro Universitário Belas Artes de São Paulo - FEBASP	Centro Universitário Metropolitano de São Paulo - UNIFIG
Universidade Camilo Castelo Branco	Faculdades Oswaldo Cruz	Fundação Armando Álvares Penteado - FAAP
Universidade Presbiteriana Mackenzie	Centro Universitário Capital - UNICAPITAL	Centro Universitário Fieo
Centro Universitário Adventista de São Paulo	Centro Universitário da Fundação Educacional Inaciana Pe Sabóia de Medeiros - FEI	Faculdade Paulista de Serviço Social de São Caetano do Sul
Centro Universitário Álvares Penteado - FECAP	Universidade Cidade de São Paulo	FEFISA - Faculdades Integradas de Santo André
Centro Universitário de Santo André	Centro Universitário Assunção - UniFAI	Universidade Braz Cubas
Centro Universitário São Camilo	Universidade Cruzeiro do Sul	Universidade do Grande ABC
Centro Universitário Sant'Anna	Faculdade Diadema	Centro Universitário Metropolitano de São Paulo
Escola Superior de Administração e Gestão - ESAGS	Universidade Anhembi Morumbi	Universidade Bandeirante de São Paulo
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo	Universidade de Santo Amaro	Universidade Nove de Julho
Faculdade de Mauá - FAMA	Faculdade Brasília de São Paulo	Faculdade de Medicina do ABC
Centro Universitário Ítalo-Brasileiro	Centro Universitário de Santo André - ANHANGUERA SANTO ANDRÉ	Faculdades Integradas de Ciências Humanas, Saúde e Educação de Guarulhos
Faculdades Integradas de Ribeirão Pires	Universidade Paulista	Faculdade de Ciências Médicas da Santa Casa São Paulo
Centro Universitário Ibero-Americano - UNIBERO	Faculdade Sumaré - SUMARÉ	Faculdade Integral Cantareira
Universidade Metodista de São Paulo	Instituto de Ensino Superior Santo André - IESA	Faculdade de Enfermagem do Hospital Israelita Albert Einstein
Universidade Municipal de São Caetano do Sul	Faculdade de São Bernardo do Campo - FASB	Faculdade Interlagos de Educação e Cultura
Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM	Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas	Faculdade IBTA - IBTA

Fonte: Autor

### 3.3 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

Assim, foram selecionadas as instituições onde o principal critério de seleção era a delimitação geográfica, conforme a problematização da pesquisa.

No Quadro 17, constam o nome da instituição, o município localizado na Região Metropolitana de São Paulo e a quantidade de alunos de cada IES, que responderam o questionário e que compõem a amostra.

Quadro 17 - Relação de IES que responderam a pesquisa

<b>Instituição</b>	<b>Município</b>	<b>Quantidade de Alunos</b>
Centro Universitário Adventista de São Paulo	São Paulo	Entre 10000 e 30000 alunos
Centro Universitário Álvares Penteado – FECAP	São Paulo	Menos de 5000 alunos
Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU)	São Paulo	Entre 10000 e 30000 alunos
Centro Universitário de Santo André (FSA)	Santo André	Entre 5000 e 10000 alunos
Centro Universitário Sant’Anna	São Paulo	Entre 10000 e 30000 alunos
Centro Universitário São Camilo	São Paulo	Entre 5000 e 10000 alunos
Escola Superior de Administração e Gestão - ESAGS	Santo André	Menos de 5000 alunos
Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM	Vila Mariana	Menos de 5000 alunos
Faculdade Santa Marcelina	São Paulo	Menos de 5000 alunos
Faculdade Sumaré - SUMARÉ	Pinheiros	Entre 10000 e 30000 alunos
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)	São Paulo	Entre 30000 e 60000 alunos
Universidade Camilo Castelo Branco	São Paulo	Entre 10000 e 30000 alunos
Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS)	São Caetano do Sul	Entre 5000 e 10000 alunos
Universidade Presbiteriana Mackenzie	Barueri	Entre 30000 e 60000 alunos

Fonte: Autor

A importância das IES que participaram da pesquisa é ratificada pela quantidade de alunos matriculados em cada uma das IES. Ao todo, há em média 220.000 alunos matriculados entre as 14 IES que participaram da pesquisa.

### 3.4 ESTRATÉGIAS DE COLETA

A pesquisa foi realizada por meio de questionário enviado às IES. Gil (1999) define questionário como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, situações vivenciadas etc.

Lakatos e Marconi (1999) descrevem questionários como um instrumento de coleta de dados constituídos por uma série ordenada de perguntas que deve ser respondido por escrito sem a presença do entrevistador.

Babbie (2005), afirma que o questionário pode ser tão importante quanto à natureza e a redação das perguntas, e que um questionário mal formado pode levar aos respondentes a saltar perguntas, confundi-las e no limite e jogá-lo fora.

Para que isso não ocorra, foi criado um questionário, em que há a presença de questões abertas e fechadas, norteando toda a teoria estudada, para assim verificar a utilização dos modelos de avaliação e dos indicadores, perante as diversas perspectivas dos modelos de avaliação. O questionário foi baseado na pesquisa de Hourneaux (2005) em empresas do ramo químico e adaptado para as IES.

Foi feito contato telefônico com cada IES, para identificar quem seria a pessoa mais indicada, e com disposição para responder a pesquisa. Como os dados procurados não são encontrados em qualquer nível da IES, o contato foi feito com a reitoria, pró-reitoria, diretoria ou departamento específico orientado pelas pessoas da IES. Como as IES possuem estruturas diferentes, este tipo de informação pode estar em departamentos diferentes em cada IES.

Após contato telefônico, o questionário foi enviado por meio do seguinte *link*: <http://fastcoding.net/pesquisa/form.php>.

Segue o questionário de pesquisa demonstrado na Figura 11:

## Questionário da Pesquisa

### Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Esta pesquisa acadêmica tem por objetivo identificar os indicadores de desempenho, utilizados pelas instituições de ensino do Brasil. Os resultados farão parte de uma dissertação de mestrado e serão tratados de forma agregada, preservando-se a confidencialidade de cada instituição participante. O estudo final será enviado a cada participante como forma de agradecimento pela participação.

#### I – CARACTERÍSTICAS DA INSTITUIÇÃO E DO RESPONDENTE

1. Nome da Instituição \*

 Unidade 

2. Nome do respondente (facultativo)

3. Cargo \*

4. Tempo no cargo (anos) \*

5. Tempo no setor (anos) \*

6. Escolaridade \*

- graduação
- pós-graduação
- mestre
- doutor
- pós-doutorado
- livre-docente

Continua

**Questionário da Pesquisa - continuação**

7. Formado na área *
8. E-mail para contato e recebimento dos resultados encontrados *
<input type="text"/>
9. Número total de alunos (aproximado) *
<input type="radio"/> Menos de 5000 alunos
<input type="radio"/> Entre 5000 e 10000 alunos
<input type="radio"/> Entre 10000 e 30000 alunos
<input type="radio"/> Entre 30000 e 60000 alunos
<input type="radio"/> Mais de 60000 alunos
10. A IES adota algum sistema de avaliação de desempenho listado abaixo?
<input type="checkbox"/> Painel de controle de bordo (Tableau de Bord)
<input type="checkbox"/> Método das Áreas-Chave de Resultado
<input type="checkbox"/> Método de Buchele
<input type="checkbox"/> O Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa
<input type="checkbox"/> BSC - Balanced Scorecard
<input type="checkbox"/> PMQ - Performance Measure Questionnaire
<input type="checkbox"/> SMART - Strategic Measurement and Reporting Technique
<input type="checkbox"/> SCD - Sete Critérios de Desempenho
<input type="checkbox"/> MQMD - Modelo Quantum de Medição de Desempenho
<input type="checkbox"/> O Método de Rummler e Branche
<input type="checkbox"/> IDPMSb - Integrated and Dynamic Performance Measurement System
<input type="checkbox"/> Skandia Navigator
<input type="checkbox"/> Sigma Sustainability Scorecard
<input type="checkbox"/> VE - Value Explorer
<input type="checkbox"/> IDPMSa - Integrated and Dynamic Performance Measurement System
<input type="checkbox"/> PP - Performance Prism
<input type="checkbox"/> PNQ - Prêmio Nacional de Qualidade

Continua

## Questionário da Pesquisa - continuação

### II – IDENTIFICAÇÃO DAS FORMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

*Por favor, para cada afirmação a seguir sobre tipos de indicadores de desempenho selecionar o grau de ocorrência em sua IES, bem como sua importância para a qualidade da gestão em sua opinião, e independentemente de ser utilizada em sua IES.*

#### Aspectos avaliados através de indicadores de desempenho

##### A. Clientes e mercado

Aspectos avaliados através de indicadores de desempenho	Frequência					Importância				
	Alta	Média	Moderada	Baixa	Não Ocorre	Muito Alta	Média	Moderada	Baixa	Irrelevante
1. Aspectos relacionados com a demanda (Ex.: relação aluno/vaga no processo seletivo; perfil dos alunos potenciais; demanda por curso) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Aspectos relacionados com os clientes da IES (alunos) (Ex.: % Satisfação; % retenção de clientes) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Aspectos relacionados com análise da concorrência (Ex.: tamanho do concorrente comparado com o mercado ou alguma IES referencia (em faturamento, quantidade de alunos etc.); crescimento dos concorrentes em quantidade de alunos/faturamento; imagem dos concorrentes de acordo com o mercado/revistas ou órgãos especializados (MEC) etc.) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Aspectos relacionados com a direção da organização (Ex.: sistemas de informação através de indicadores utilizada de forma exclusiva como ferramenta de auxílio à tomada de decisões importantes na forma de atuação da IES como, por exemplo, mudanças de mercado; abertura de novas unidades etc ) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Continua

**Questionário da Pesquisa - continuação**

<b>B. Financeiro</b>										
Aspectos avaliados através de indicadores de desempenho	Frequência					Importância				
	Alta	Média	Moderada	Baixa	Não Ocorre	Muito Alta	Média	Moderada	Baixa	Irrelevante
5. Aspectos econômicos e financeiros (Ex.: rentabilidade do curso por mês; % de aumento de receita; margem de contribuição do curso por mês) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Aspectos relacionados com políticas fiscais / planejamento tributário (Ex.: Acompanhamento de despesas com impostos; Indicadores relacionados a ganhos com incentivos fiscais; relação entre faturamento e tributos etc) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 - Aspectos relacionados com recursos físicos (Ex: quantidade de equipamentos por alunos; tempo de uso de ferramentas de informática; quantidade equipamento por professores; indicadores que controlem as necessidades/atendimento de softwares solicitados pelos professores/alunos; quantidades de livros por alunos; micros/por alunos; alunos por M <sup>2</sup> ; etc) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8- Aspectos relacionados aos acionistas e/ou proprietários (Ex. Monitoramento das ações ou rendimentos aos proprietários; indicadores relacionados à informações (periodicidade e qualidade) dadas aos acionistas e proprietários; retorno sobre capital investido; etc) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Continua

### Questionário da Pesquisa - continuação

<b>C. Gestão e Organização</b>										
Aspectos avaliados através de indicadores de desempenho	Frequência					Importância				
	Alta	Média	Moderada	Baixa	Não Ocorre	Muito Alta	Média	Moderada	Baixa	Irrelevante
9. Atuação da alta administração (Avaliação da gestão através de indicadores gerados por meio de conselho de administração e/ou consultiva, ou sistema similar) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Planos e objetivos (Ex.: indicadores relacionados com a estratégia da IES, como quantidade de revisões do plano estratégico ao ano; indicadores relacionados com fatores críticos de sucesso; % de pessoas envolvidas no desenvolvimento de planos/objetivos; indicadores de bons resultados em avaliações como ENADE e SINAES) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Aspectos relacionados com parcerias e alianças (Ex.: grau de satisfação com relação às alianças; quantidades de alianças; indicadores relacionados com longevidade/confiabilidade/dependência das alianças e parcerias estabelecidas; etc) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Aspectos relacionados com qualidade e eficiência nos processos. (Ex.: Aluno/vaga no processo seletivo, Evasão semestral, % de estudantes em estágios, % de empregados até um ano após a formatura, % dos processos integrados como vestibular, matrícula etc.) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Aspectos relacionados com atividades de Pesquisa e Desenvolvimento/ Inovação (% da receita investida em pesquisa de novos cursos, materiais didáticos, novas técnicas de ensino; % de funcionários envolvidos nos depts de pesquisa etc) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Aspectos relacionados Pesquisas Acadêmicas (Ex.: Indicadores relacionados com quantidade de pessoas envolvidas em pesquisa acadêmica, quantidade de artigos publicados em certos períodos, classificação dos congressos e periódicos publicados etc) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Continua

## Questionário da Pesquisa - continuação

<b>D. Recursos Humanos</b>										
Aspectos avaliados através de indicadores de desempenho	Frequência					Importância				
	Alta	Média	Moderada	Baixa	Não Ocorre	Muito Alta	Média	Moderada	Baixa	Irrelevante
15. Aspectos relacionados com a estrutura organizacional. (Ex.: Relação funcionários por coordenador; níveis de direção, etc) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Aspectos relacionados com políticas de desenvolvimento dos funcionários (Ex.: horas de treinamento; quantidade de cursos; turnover; % de satisfação dos funcionários; controle da escolaridade dos funcionários; % dos funcionários com formação para a função) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Aspectos relacionados com avaliação e desenvolvimento dos executivos (Ex.: horas de treinamento; turnover; % de satisfação dos executivos; formação necessária para a função etc - porém relacionado direta e isoladamente aos executivos) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>E. Sociedade em Geral</b>										
Aspectos avaliados através de indicadores de desempenho	Frequência					Importância				
	Alta	Média	Moderada	Baixa	Não Ocorre	Muito Alta	Média	Moderada	Baixa	Irrelevante
18. Aspectos relacionados à sociedade em geral (Ex.: programas sociais; desenvolvimento da sociedade; bolsas de estudo) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Aspectos relacionados com o meio ambiente (Ex.: indicadores relativos a ações de combate ao desperdício e preservação do meio ambiente: quantidade de papel reciclado; nível de poluição; transporte público x automóveis particular; quantidade de economia de energia etc) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 11: Questionário de Pesquisa.  
Fonte: Autor

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo desta seção é apresentar e analisar os dados absorvidos das IES que participaram da pesquisa, e relacionar sua ligação com a teoria revista sobre modelos de avaliação de desempenho.

Foi feito contato com as 51 IES, e destas, 14 aceitaram participar respondendo o questionário. O retorno de 27% dos questionários respondidos pode ser considerado relativamente bom, face aos padrões de respostas das pesquisas e a dois importantes fatores específicos: a) O questionário, devido a necessidades de prazo da pesquisa, foi aplicado no mês de novembro e dezembro. Nestes meses, as IES estão em fase de finalização de ano letivo, e o volume de trabalho aumenta, diminuindo assim o interesse em participar de outras atividades (este foi o principal motivo alegado pelas IES que não puderam participar); b) Como ressaltou-se no capítulo referente à metodologia de pesquisa, os dados que foram coletados são estratégicos, e não são todas as pessoas da IES que possuem condições de responder, e o acesso às pessoas com esse tipo de informação acabou sendo restrito.

Dentre os respondentes, alguns trabalham como secretários, assessores de planejamento estratégico, coordenadores, diretores, pró-reitores e reitores. Mas em sua grande maioria, foram recebidos os questionários respondidos por pró-reitores (50% dos respondentes).

Com relação à experiência dos respondentes, pode-se dizer que todos eles estão em suas atuais funções há pouco tempo. A média do tempo no cargo não ultrapassa três anos, e a maioria (57% dos respondentes) está no cargo atual por aproximadamente dois anos. Contudo, apesar de estarem a pouco tempo em suas atuais funções, pode-se afirmar que, de forma geral, todos respondentes possuem boa experiência no setor. A média de tempo no setor foi de aproximadamente 15 anos.

Outro dado interessante refere-se à escolaridade dos respondentes. Cerca de 85% possuem titulação de mestre ou doutor (36% são doutores).

Os dados referentes ao cargo, grau de instrução, tempo no cargo, tempo no setor etc., são importantes para mostrar o embasamento das respostas encontradas. De modo geral, todos os respondentes mostraram-se capacitados a responder a pesquisa.

As IES que responderam a pesquisa podem ser divididas em quatro grupos com relação à quantidade de alunos. Das IES que participaram, 36% possuem entre 10.000 e 30.000 alunos, 29% menos que 5.000 alunos, 21% entre 5.000 e 10.000 alunos, e IES com alunos entre 30.000 e 60.000 representam 14% do total.

Uma das informações coletadas que chama a atenção é que 54% das IES pesquisadas já possuem algum modelo de avaliação de desempenho por indicadores citados neste trabalho.

Os modelos citados foram:

- BSC - *Balanced Scorecard*
- Painel de controle de bordo (*Tableau de Bord*)
- Método das Áreas-Chave de Resultado
- PMQ - *Performance Measure Questionnaire*
- PNQ - Prêmio Nacional de Qualidade

Cerca de 31% das IES pesquisadas utilizam o modelo “BSC - *Balanced Scorecard*”. Os demais modelos foram citados uma vez por alguma das IES. Os dados evidenciam que o “BSC - *Balanced Scorecard*” é o modelo mais adotado para a avaliação de desempenho das IES.

#### **4.1 ASPECTOS ANALISADOS**

Com relação aos aspectos analisados, podem ser apresentados os seguintes resultados:

##### **4.1.1 ASPECTOS RELACIONADOS COM A DEMANDA (EX.: RELAÇÃO ALUNO/VAGA NO PROCESSO SELETIVO; PERFIL DOS ALUNOS POTENCIAIS; DEMANDA POR CURSO).**

A demanda é um item bastante frequente nos indicadores das IES. Cerca de 93% das IES afirmaram que é alta ou média a presença de indicadores relacionados ao aspecto demanda. Mesmo as IES que afirmaram que a frequência deste indicador não é alta, informaram que a presença deste tipo de indicador é, no mínimo moderada, e nenhuma afirmou que a frequência é baixa ou que não ocorre este tipo de indicador.

Com relação à importância que os gestores dão a este conjunto de indicadores, pode-se afirmar que na opinião de 100% dos respondentes a importância deste item é alta ou muito alta.

#### **4.1.2 ASPECTOS RELACIONADOS COM OS CLIENTES DA IES (ALUNOS) (EX.: % SATISFAÇÃO; % RETENÇÃO DE CLIENTES)**

Cerca de 86% das IES pesquisadas afirmam que a presença de indicadores relacionados aos clientes (alunos) é alta. Apenas 14% das IES afirmaram que a frequência deste tipo de indicador é média. O fato de nenhuma IES atribuir frequência moderada, baixa ou não existente chama a atenção, mostrando que aparentemente, os indicadores relacionados aos clientes são de grande importância para as IES.

Esta impressão é ratificada pelas afirmações dos gestores referente à importância que eles julgam ter este tipo de indicador. Cerca de 86% dos respondentes afirmam que os indicadores relacionados com os clientes (alunos) têm importância muito alta, na opinião deles. Apenas 7% dos respondentes afirmaram que indicadores relacionados a clientes (alunos) têm importância alta. Nenhum respondente atribuiu importância moderada, baixa ou irrelevante.

#### **4.1.3 ASPECTOS RELACIONADOS COM ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA (EX.: TAMANHO DO CONCORRENTE COMPARADO COM O MERCADO OU ALGUMA IES REFERENCIA (EM FATURAMENTO, QUANTIDADE DE ALUNOS ETC.); CRESCIMENTO DOS CONCORRENTES EM QUANTIDADE DE ALUNOS/FATURAMENTO; IMAGEM DOS CONCORRENTES DE ACORDO COM O MERCADO/REVISTAS OU ÓRGÃOS ESPECIALIZADOS (MEC) ETC.)**

Apenas metade das IES (cerca de 50%) que responderam o questionário, afirmaram que os indicadores relacionados à análise da concorrência têm frequência alta em sua gestão. Praticamente um terço das IES (29%) afirmaram que a frequência deste tipo de indicador é média. Cerca de 14% das IES afirmaram que a presença deste tipo de indicador é moderada, assim como apenas 7% delas afirmou que a presença de indicadores que analisam a concorrência possui frequência baixa em sua gestão. É importante ressaltar que a IES que afirmou que os indicadores possuem frequência baixa possui dois modelos de avaliação por indicadores (BSC – *Balanced Scorecard* e PNQ – Prêmio Nacional de Qualidade). Como não há informações sobre o posicionamento estratégico, políticas de negócios sobre esta IES, seria necessário um aprofundamento maior neste item para entender o que ocorre, mas mesmo assim, é possível afirmar que a baixa frequência de indicadores relacionados à concorrência pode ocorrer devido a uma das principais falhas do *Balanced Scorecard* (BSC) que é analisar profundamente o interior da empresa, e se esquecer do ambiente externo.

Com relação à importância que os respondentes atribuem aos indicadores, 86% das empresas consideram este tipo de indicador de alta importância, ou de muita alta importância (64% muita alta importância e 21% alta importância). Apenas 7% afirmaram que, para elas, a importância deste tipo de indicador era moderada, e 7% afirmaram que a importância deste tipo de indicador era baixa.

#### **4.1.4 ASPECTOS RELACIONADOS COM A DIREÇÃO DA ORGANIZAÇÃO (EX.: SISTEMAS DE INFORMAÇÃO ATRAVÉS DE INDICADORES UTILIZADA DE FORMA EXCLUSIVA COMO FERRAMENTA DE AUXÍLIO À TOMADA DE DECISÕES IMPORTANTES NA FORMA DE ATUAÇÃO DA IES COMO, POR EXEMPLO, MUDANÇAS DE MERCADO; ABERTURA DE NOVAS UNIDADES ETC.)**

Quase metade das IES (43%) afirmaram que a presença de indicadores de desempenho que controlam a direção da organização é alta. Aproximadamente 14% afirmaram que este tipo de indicador de desempenho tem presença média em sua gestão. Cerca de 36% afirmaram que a presença é moderada, e apenas 7% das IES afirmaram que indicadores de desempenho relacionados à direção da organização possuem presença baixa em sua gestão. A opção não ocorre, não foi escolhida por nenhuma das IES.

Com relação à importância que os respondentes atribuem a este tipo de indicador, cerca de 92% (71% muito alta e 21% média) atribuíram importância muito alta ou média. Restando apenas 7% dos respondentes que afirmaram que a presença deste tipo de indicador é baixa. Nenhum dos respondentes afirmou que a importância deste tipo de indicador é moderada ou irrelevante.

#### **4.1.5 ASPECTOS ECONÔMICOS E FINANCEIROS (EX.: RENTABILIDADE DO CURSO POR MÊS; % DE AUMENTO DE RECEITA; MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO DO CURSO POR MÊS)**

Quase que em sua totalidade (93%), as IES responderam que indicadores econômicos e financeiros possuem frequência alta ou média (71% afirmaram que a frequência destes indicadores é alta e 21% afirmaram que a frequência deste tipo de indicador é média). Apenas 7% das IES afirmaram que a presença deste tipo de indicador é moderada. Fato que intriga, uma vez que a IES que afirmou isso possui entre 10.000 e 30.000 alunos, o que teoricamente exigiria um controle financeiro rigoroso.

Com relação à importância, o respondente desta IES afirmou que classifica este tipo de indicador com importância muito alta, ratificando a informação. Não apenas o respondente desta IES, mas foi praticamente unânime esta opinião, tendo apenas uma IES afirmando que classifica este tipo de indicador com importância média. Nenhum respondente classificou como moderada, baixa ou irrelevante a importância dos indicadores econômicos e financeiros.

#### **4.1.6 ASPECTOS RELACIONADOS COM POLÍTICAS FISCAIS / PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO (EX.: ACOMPANHAMENTO DE DESPESAS COM IMPOSTOS; INDICADORES RELACIONADOS A GANHOS COM INCENTIVOS FISCAIS; RELAÇÃO ENTRE FATURAMENTO E TRIBUTOS ETC)**

Da mesma forma que nenhum modelo de avaliação de desempenho organizacional considerava diretamente os aspectos fiscais em sua definição, nas IES foi observado que não são todas que controlam isso por meio de indicadores de desempenho.

Apenas 36% afirmaram que a presença deste tipo de indicador é alta. A mesma porcentagem (36%) das IES afirmaram que a presença deste tipo de indicador é média. E cerca de 29% afirmaram que a presença de indicadores ligados às políticas fiscais / planejamento tributário é moderada, é baixa ou não ocorre (7% afirmaram presença moderada, 17% afirmaram presença baixa e 7% afirmaram que este tipo de indicador não ocorre).

Com relação à importância atribuída pelos respondentes a este conjunto de indicadores, cerca de 43% atribuem uma alta importância a esses indicadores. Cerca de 36% afirmaram que atribuem importância média aos indicadores relacionados com as políticas fiscais / planejamento tributário. A importância moderada, baixa e irrelevante foi citada por 7% das IES respectivamente.

#### **4.1.7 ASPECTOS RELACIONADOS COM RECURSOS FÍSICOS (EX: QUANTIDADE DE EQUIPAMENTOS POR ALUNOS; TEMPO DE USO DE FERRAMENTAS DE INFORMÁTICA; QUANTIDADE EQUIPAMENTO POR PROFESSORES; INDICADORES QUE CONTROLEM AS NECESSIDADES/ATENDIMENTO DE SOFTWARES SOLICITADOS PELOS PROFESSORES/ALUNOS; QUANTIDADES DE LIVROS POR ALUNOS; MICROS/POR ALUNOS; ALUNOS POR M<sup>2</sup>; ETC)**

Nenhuma IES atribuiu a esse conjunto de indicadores frequência baixa ou não ocorre. Metade das IES (50%), responderam que a presença de indicadores relacionados com os

recursos físicos é alta. O restante se dividiu entre presença média (21%) e presença moderada (29%).

Com relação à importância atribuída pelos respondentes aos indicadores relacionados com os recursos físicos, a grande maioria dos respondentes (64%) classifica estes indicadores como de importância muito alta. Cerca de 29% dos respondentes classificam estes indicadores como de importância média, e apenas 7% atribuíram importância moderada a esses tipos de indicadores. Nenhum dos respondentes classificou como importância baixa ou irrelevante.

#### **4.1.8 ASPECTOS RELACIONADOS AOS ACIONISTAS E/OU PROPRIETÁRIOS (EX. MONITORAMENTO DAS AÇÕES OU RENDIMENTOS AOS PROPRIETÁRIOS; INDICADORES RELACIONADOS ÀS INFORMAÇÕES (PERIODICIDADE E QUALIDADE) DADAS AOS ACIONISTAS E PROPRIETÁRIOS; RETORNO SOBRE CAPITAL INVESTIDO; ETC)**

A presença deste grupo de indicadores foi bastante distribuída entre as opções disponíveis aos respondentes. Do total das IES, 21% afirmaram que estes indicadores estão presentes de forma alta. Cerca de 14% afirmaram que a presença destes indicadores é média. Boa parte da concentração de respostas das IES encontra-se na presença moderada, em que se concentram 29% das respostas das IES. Apenas 7% das IES afirmaram que é baixa a presença deste tipo de indicador na gestão da IES. Outros 29% (parcela significativa) das IES afirmaram que este tipo de indicador não ocorre em sua gestão.

Quase 70% dos respondentes atribuem importância alta ou média para este tipo de indicador (36% alta e 29% média). O restante se divide entre importância moderada 14%, e importância irrelevante (21%). Nenhum respondente atribuiu importância baixa a esses indicadores.

#### **4.1.9 ATUAÇÃO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO (AVALIAÇÃO DA GESTÃO ATRAVÉS DE INDICADORES GERADOS POR MEIO DE CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E/OU CONSULTIVA, OU SISTEMA SIMILAR).**

Cerca de 64% (29% alta e 36% média) afirmaram que a presença deste tipo de indicador é alta ou média. Apenas 7% das IES afirmaram que a presença é moderada. A presença baixa e a presença irrelevante foram citadas por 14% das IES respectivamente.

Com relação à importância atribuída a este tipo de indicador, cerca de 79% dos gestores que responderam afirmaram que classificam este tipo de indicador importante (50%

muito alta e 29% média). Dos respondentes, 14% atribuíram importância moderada e 7% acreditam que a importância deste tipo de indicador é irrelevante. Nenhum respondente classificou a importância dos indicadores relacionados com a atuação da alta administração como baixa.

#### **4.1.10 PLANOS E OBJETIVOS (EX.: INDICADORES RELACIONADOS COM A ESTRATÉGIA DA IES, COMO QUANTIDADE DE REVISÕES DO PLANO ESTRATÉGICO AO ANO; INDICADORES RELACIONADOS COM FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO; % DE PESSOAS ENVOLVIDAS NO DESENVOLVIMENTO DE PLANOS / OBJETIVOS; INDICADORES DE BONS RESULTADOS EM AVALIAÇÕES COMO ENADE E SINAES)**

Quanto aos planos e objetivos, nenhuma das IES afirmou que a presença deste tipo de indicador é baixa ou não ocorre. Mais de 70% das IES respondentes afirmaram que a presença deste tipo de indicador é alta, 14% afirmaram que a presença destes indicadores é média e 14% afirmaram que é moderada.

Com relação à importância dada a estes indicadores pelos respondentes, 100% afirmaram que classificam os indicadores relacionados com os planos e objetivos com importância muito alta ou média (93% classificaram a importância destes indicadores como muito alta). Nenhum dos respondentes classificou como moderada, baixa ou irrelevante os indicadores relacionados com planos e objetivos.

#### **4.1.11 ASPECTOS RELACIONADOS COM PARCERIAS E ALIANÇAS (EX.: GRAU DE SATISFAÇÃO COM RELAÇÃO ÀS ALIANÇAS; QUANTIDADES DE ALIANÇAS; INDICADORES RELACIONADOS COM LONGEVIDADE / CONFIABILIDADE / DEPENDÊNCIA DAS ALIANÇAS E PARCERIAS ESTABELECIDAS ETC)**

De forma distribuída, os gestores afirmaram que a presença de indicadores que medem os aspectos relacionados com parcerias e alianças divide-se da seguinte forma: Quase 40% afirmaram que a presença deste tipo de indicador é muito alta. Pouco mais de 20% afirmaram que a presença deste tipo de indicador é média. Já a presença moderada foi descrita por 14% das IES, assim como a presença baixa e a ausência deste tipo de indicador que obteve a mesma porcentagem.

Com relação à importância atribuída a esses indicadores pelos respondentes, 50% afirmaram ser muito importante. Cerca de 7% afirmaram que a importância é média. Já 21%

dos respondentes afirmaram que a importância é moderada. A importância baixa, foi citada por 7% dos respondentes, assim como a importância irrelevante foi citada por 14% das IES.

#### **4.1.12 ASPECTOS RELACIONADOS COM QUALIDADE E EFICIÊNCIA NOS PROCESSOS (EX.: ALUNO/VAGA NO PROCESSO SELETIVO, EVASÃO SEMESTRAL, % DE ESTUDANTES EM ESTÁGIOS, % DE EMPREGADOS ATÉ UM ANO APÓS A FORMATURA, % DOS PROCESSOS INTEGRADOS COMO VESTIBULAR, MATRICULA ETC.)**

Todas as IES atribuíram a este tipo de indicador presença no mínimo média, sendo que quase 71% afirmaram que a presença de indicadores relacionados com a qualidade e a eficiência nos processos é alta.

Com relação à importância atribuída a esse tipo de indicador, de forma unânime, 100% dos respondentes afirmaram que os indicadores relacionados com a qualidade e a eficiência nos processos são muito importantes.

#### **4.1.13 ASPECTOS RELACIONADOS COM ATIVIDADES DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO / INOVAÇÃO (% DA RECEITA INVESTIDA EM PESQUISA DE NOVOS CURSOS, MATERIAIS DIDÁTICOS, NOVAS TÉCNICAS DE ENSINO; % DE FUNCIONÁRIOS ENVOLVIDOS NOS DEPTOS DE PESQUISA ETC)**

As IES afirmaram que em 29% delas, os indicadores de desempenho relacionados com pesquisa e desenvolvimento estão presentes de forma alta. Cerca de 21% afirmaram que estes indicadores estão presentes de forma média. Outros 29% afirmaram que os indicadores estão presentes de forma moderada. Cerca de 21% afirmaram que estes indicadores estão presentes de forma baixa em sua gestão. Nenhuma IES afirmou que este tipo de indicador não ocorre.

Com relação à importância, a maioria dos respondentes classificou estes indicadores como de importância muito alta (57%) ou média (29%). O restante classificou com importância moderada ou baixa, com um total de 7% dos respondentes para cada opção. Nenhuma IES afirmou que a importância dos indicadores relacionados com a Pesquisa e Desenvolvimento/Inovação é irrelevante.

#### **4.1.14 ASPECTOS RELACIONADOS COM PESQUISAS ACADÊMICAS (EX.: INDICADORES RELACIONADOS COM QUANTIDADE DE PESSOAS ENVOLVIDAS EM PESQUISA ACADÊMICA, QUANTIDADE DE ARTIGOS PUBLICADOS EM CERTOS PERÍODOS, CLASSIFICAÇÃO DOS CONGRESSOS E PERIÓDICOS PUBLICADOS ETC)**

Cerca de 36% das IES afirmaram que os indicadores de desempenho relacionados com pesquisa e desenvolvimento estão presentes de forma alta. O mesmo número de IES (36%) afirmou que estes indicadores estão presentes de forma média. O restante das IES afirmou que os indicadores relacionados a pesquisas acadêmicas são presentes de forma moderada e baixa, na quantia de 14% cada. Nenhuma IES afirmou que este tipo de indicador não ocorre.

Aproximadamente 92% dos respondentes classificaram este tipo de indicador como de importância muito alta ou média (sendo que 71% dos respondentes classificaram como muito alta e 21% classificaram como média). Apenas 7% dos respondentes classificaram este grupo de indicadores como de importância moderada. Nenhuma IES classificou estes indicadores como de importância baixa ou irrelevante.

#### **4.1.15 ASPECTOS RELACIONADOS COM A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL (EX.: RELAÇÃO FUNCIONÁRIOS POR COORDENADOR; NÍVEIS DE DIREÇÃO, ETC)**

Poucas IES (14%) afirmaram que a presença de indicadores relacionados com a estrutura organizacional é alta. A grande maioria das IES (50%) afirmou que a presença destes indicadores é média. A presença média foi citada por 21% das IES, e a presença baixa foi citada por 14% das IES. Nenhuma IES afirmou que os indicadores relacionados com a estrutura organizacional não ocorrem.

Parcela significativa das IES (86% dos respondentes), afirmou que este tipo de indicador foi classificado como de importância muito alta ou média, sendo 50% as que classificaram como de importância alta e 36% as que classificaram como de importância média. Cerca de 14% dos respondentes classificou este grupo de indicadores como de importância moderada. Nenhum dos respondentes classificou como de importância baixa ou irrelevante.

#### **4.1.16 ASPECTOS RELACIONADOS COM POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS (EX.: HORAS DE TREINAMENTO; QUANTIDADE DE CURSOS; TURNOVER; % DE SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS; CONTROLE DA ESCOLARIDADE DOS FUNCIONÁRIOS; % DOS FUNCIONÁRIOS COM FORMAÇÃO PARA A FUNÇÃO)**

Nenhuma IES afirmou que esse conjunto de indicadores não ocorre em sua gestão. A maior parte das IES (36%) respondeu que a presença de indicadores relacionados com os recursos físicos é alta. A frequência média foi citada por 29% das IES. Já a presença moderada foi citada por aproximadamente 21% das IES. Cerca de 14% das IES, afirmaram que a presença de indicadores relacionados com a política de desenvolvimento de funcionários é baixa.

De forma geral, pode-se afirmar que as IES que classificaram a presença deste tipo de indicador como alta ou média já possuem algum tipo de modelo de avaliação por indicadores, o que provavelmente incentivou o surgimento de indicadores relacionados com o desenvolvimento das pessoas, já que isso é ponto comum entre a maioria deles (74% dos modelos apresentados no capítulo 2.5 possuem o desenvolvimento dos colaboradores como uma de suas premissas).

Com relação à importância atribuída pelos respondentes aos indicadores relacionados com os recursos físicos, a maioria dos respondentes (57%) classifica estes indicadores como de importância muito alta. Cerca de 36% dos respondentes classificaram estes indicadores como de importância média, e apenas 7% dos respondentes atribuíram importância moderada a estes indicadores. Nenhum respondente classificou como importância baixa ou irrelevante.

#### **4.1.17 ASPECTOS RELACIONADOS COM AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DOS EXECUTIVOS (EX.: HORAS DE TREINAMENTO; *TURNOVER*; % DE SATISFAÇÃO DOS EXECUTIVOS; FORMAÇÃO NECESSÁRIA PARA A FUNÇÃO ETC - PORÉM RELACIONADO DIRETA E ISOLADAMENTE AOS EXECUTIVOS)**

A avaliação e desenvolvimento dos executivos não possui a mesma característica do desenvolvimento dos colaboradores, já que IES que possuem modelos de avaliação por indicadores apresentam frequência baixa deste tipo de indicador assim como as IES que não possuem modelos de avaliação por indicadores apresentam frequência alta para este tipo de indicador.

Do total das IES, 14% afirmaram que a presença destes indicadores é alta. Cerca de 43% (maioria) afirmaram que a presença destes indicadores é média. Já a frequência moderada foi citada por 14% das IES. Cerca de 21% das IES afirmaram que a presença de indicadores relacionados com a avaliação e desenvolvimento de executivos é baixa, e o restante (7%) das IES classificou a presença destes indicadores como inexistente.

Com relação à importância atribuída a este tipo de indicador, quase que em sua totalidade, cerca de 93% dos gestores que responderam que classificam este tipo de indicador importante (50% muito alta e 43% média). Dos respondentes, 7% atribuíram importância moderada e nenhum acredita que a importância deste tipo de indicador é baixa ou irrelevante.

#### **4.1.18 ASPECTOS RELACIONADOS À SOCIEDADE EM GERAL (EX.: PROGRAMAS SOCIAIS; DESENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE; BOLSAS DE ESTUDO)**

A maior parte das IES (86%) respondeu que indicadores econômicos e financeiros possuem frequência alta ou média (64% afirmaram que a frequência destes indicadores é alta e 21% afirmaram que a frequência deste tipo de indicador é média). O restante das IES afirmou que a presença deste tipo de indicador é moderada ou baixa (7% cada uma). A opção não ocorre não foi citada por nenhuma IES.

Todos os respondentes classificaram este tipo de indicador com importância no mínimo moderada, sendo que a grande maioria (93%) classificou a importância destes indicadores como alta ou média (57% afirmaram que a presença de indicadores relacionados com a qualidade e a eficiência nos processos é alta e 36% das IES classificou a importância desses indicadores como média). O restante (7%) classificou como moderada.

#### **4.1.19 ASPECTOS RELACIONADOS COM O MEIO AMBIENTE (EX.: INDICADORES RELATIVOS A AÇÕES DE COMBATE AO DESPERDÍCIO E PRESERVAÇÃO DO MEIO AMBIENTE: QUANTIDADE DE PAPEL RECICLADO; NÍVEL DE POLUIÇÃO; TRANSPORTE PÚBLICO X AUTOMÓVEIS PARTICULAR; QUANTIDADE DE ECONOMIA DE ENERGIA ETC.)**

Nenhuma IES afirmou que esse conjunto de indicadores não ocorre em sua gestão. Cerca de 21% das IES responderam que a presença de indicadores relacionados com o meio ambiente é alta. A maior parte das IES (43%) afirmou que a presença deste tipo de indicador é média e a opção moderada também foi citada por 21% das IES. Cerca de 14% das IES afirmaram que a presença deste tipo de indicador é baixa.

Ao contrário do que fora constatado, os gestores das IES julgam este tipo de indicador importante. Todos os gestores afirmaram que julgam este tipo de indicador com importância muito alta ou média, sendo que 43% classificaram como importância alta e 57% como média.

## 4.2 OS INDICADORES NAS IES

Com relação aos indicadores presentes na gestão das IES, como relatado no início da pesquisa, um dos pressupostos, baseado na revisão da literatura, era de que as IES focavam-se de forma demasiada em indicadores financeiros e nas determinações exigidas pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC). Este pressuposto foi derrubado após a pesquisa, pois foi possível constatar que os aspectos mais importantes às IES é a gestão de sua demanda e de seus clientes (alunos).

Chegou-se a esta conclusão com base nas médias das respostas dos gestores, que deram notas de 1 a 5 à frequência de utilização dos indicadores, e notas de 1 a 5 a importância atribuída aos indicadores. Por meio desta média foi possível classificar os aspectos tanto com relação à frequência como com relação à sua importância.

A classificação dos indicadores em função da frequência de utilização está expressa na Tabela 5, a seguir, a classificação em função da importância atribuída na Tabela 6, e a classificação considerando-se os dois fatores conjuntamente estão na Tabela 7.

Tabela 5 - Classificação da Presença dos Aspectos na Gestão das IES

Classificação por Frequência	Aspectos	Médias de Pontos (Frequência)
1	2. Aspectos relacionados com os clientes da IES (alunos)	4,86
2	1. Aspectos relacionados com a demanda.	4,71
3	12. Aspectos relacionados com qualidade e eficiência nos processos.	4,71
4	5. Aspectos econômicos e financeiros.	4,64
5	10. Planos e objetivos.	4,57
6	18. Aspectos relacionados à sociedade em geral.	4,43
7	3. Aspectos relacionados com análise da concorrência	4,21
8	7. Aspectos relacionados com recursos físicos.	4,21
9	4. Aspectos relacionados com a direção da organização.	3,93
10	14. Aspectos relacionados Pesquisas Acadêmicas.	3,93
11	16. Aspectos relacionados com políticas de desenvolvimento dos funcionários.	3,86
12	6. Aspectos relacionados com políticas fiscais / planejamento tributário.	3,79
13	19. Aspectos relacionados com o meio ambiente.	3,71
14	15. Aspectos relacionados com a estrutura organizacional.	3,64
15	13. Aspectos relacionados com atividades de Pesquisa e Desenvolvimento/ Inovação.	3,57
16	11. Aspectos relacionados com parcerias e alianças.	3,5
17	9. Atuação da alta administração.	3,5
18	17. Aspectos relacionados com avaliação e desenvolvimento dos executivos.	3,36
19	8. Aspectos relacionados aos acionistas e/ou proprietários.	2,93

Fonte: Análise do autor.

Com base nos resultados, é possível afirmar que os aspectos relacionados com os clientes (alunos) da IES, que aqui podem ser exemplificados por indicadores como a % de satisfação, % de retenção de clientes etc., é o aspecto mais frequente na gestão das IES.

Em relação a aspectos relacionados à frequência, expressos na Tabela 5, pode-se destacar:

Cerca de 86% das IES pesquisadas afirmam que a presença de indicadores relacionados aos clientes (alunos) é alta. Apenas 14% das IES afirmaram que a frequência deste tipo de indicador é média. O fato de nenhuma IES atribuir frequência moderada, baixa ou não existente chama a atenção, mostrando que aparentemente, os indicadores relacionados aos clientes são de grande importância para as IES.

O aspecto relacionado com a demanda foi citado por 93% das IES como de frequência alta ou média e mesmo as IES que afirmaram que a frequência deste indicador não é alta ou média, afirmaram que a presença deste tipo de indicador é no mínimo moderada.

A partir disto, foi possível afirmar que o aspecto relacionado com a demanda é o segundo aspecto mais controlado pelas IES. Como exemplos de indicadores presente neste aspecto, pode-se citar a relação aluno/vaga no processo seletivo, perfil dos alunos potenciais, demanda por curso etc.

Na terceira posição, os indicadores mais frequentes na gestão das IES, são os indicadores relacionados com a qualidade e eficiência nos processos, que aqui são exemplificados por indicadores como: aluno x vaga no processo seletivo, evasão semestral, % de estudantes em estágios, % de empregados até um ano após a formatura etc.

O aspecto econômico e financeiro aparece apenas na quarta posição. Indicadores como: % de aumento de receita; margem de contribuição do curso por mês etc., que se esperava identificá-los como os mais frequentes nas IES, sequer podem ser relacionados entre os três grupos de indicadores mais frequentes na gestão das IES da Grande São Paulo.

Os indicadores de desempenho menos frequentes na gestão das IES são os aspectos relacionados com parcerias e alianças; aspectos relacionados com avaliação e desenvolvimento dos executivos; e os aspectos relacionados aos acionistas e/ou proprietários.

Sendo que entre os três aspectos, o relacionado com os acionistas e/ou proprietários é o aspecto menos controlado. Do total das IES, apenas 21% afirmaram que estes indicadores estão presentes de forma alta. Cerca de 14% afirmaram que a presença destes indicadores é média. Boa parte da concentração de respostas das IES encontra-se na presença moderada, em que 29% das IES afirmaram que estes indicadores aparecem de forma moderada. Do total das IES, 7% afirmaram que é baixa a presença deste tipo de indicador em sua gestão, e outros 29% (parcela significativa) das IES afirmaram que este tipo de indicador não ocorre em sua gestão.

Os aspectos relacionados com a avaliação e desenvolvimento dos executivos é o segundo aspecto menos controlado e os aspectos relacionados com parcerias e alianças é o terceiro menos controlado.

A importância atribuída a cada aspecto é representada na Tabela 6 abaixo:

Tabela 6 - Classificação da Importância dos Aspectos de Acordo com os Respondentes.

Classificação por Importância	Aspectos	Médias de Pontos (Importância)
1	12. Aspectos relacionados com qualidade e eficiência nos processos.	5,00
2	2. Aspectos relacionados com os clientes da IES.	4,93
3	5. Aspectos econômicos e financeiros.	4,93
4	10. Planos e objetivos.	4,93
5	1. Aspectos relacionados com a demanda.	4,86
6	14. Aspectos relacionados Pesquisas Acadêmicas.	4,64
7	4. Aspectos relacionados com a direção da organização.	4,57
8	7. Aspectos relacionados com recursos físicos.	4,57
9	16. Aspectos relacionados com políticas de desenvolvimento dos funcionários.	4,5
10	18. Aspectos relacionados à sociedade em geral.	4,5
11	3. Aspectos relacionados com análise da concorrência.	4,43
12	17. Aspectos relacionados com avaliação e desenvolvimento dos executivos.	4,43
13	19. Aspectos relacionados com o meio ambiente.	4,43
14	13. Aspectos relacionados com atividades de Pesquisa e Desenvolvimento/ Inovação.	4,36
15	15. Aspectos relacionados com a estrutura organizacional.	4,36
16	9. Atuação da alta administração.	4,14
17	6. Aspectos relacionados com políticas fiscais / planejamento tributário.	4,00
18	11. Aspectos relacionados com parcerias e alianças.	3,71
19	8. Aspectos relacionados aos acionistas e/ou proprietários.	3,57

Fonte: Análise do autor.

Com relação à importância atribuída aos conjuntos de indicadores, os respondentes dos questionários nas IES classificam como o aspecto mais importante o relacionado com qualidade e eficiência nos processos. Como exemplo de indicadores, é possível citar a relação aluno por vaga no processo seletivo, a evasão semestral, % de estudantes em estágios, % de empregados até um ano após a formatura etc. De forma unânime, 100% dos respondentes

afirmaram que os indicadores relacionados com a qualidade e a eficiência nos processos são muito importantes.

O segundo aspecto mais importante, de acordo com a classificação de importância criada pelos respondentes das IES, é o aspecto relacionado com os clientes da IES (alunos). Os aspectos econômicos e financeiros e os indicadores relacionados com os planos e objetivos são o terceiro e o quarto conjunto de indicadores mais importante na visão dos respondentes.

A frequência e a importância podem ser demonstradas de forma conjunta na Tabela 7:

Tabela 7 - Síntese da Frequência e da Importância dos Grupos de Indicadores

Classificação por Frequência	Classificação por Importância	Aspectos	Médias de Pontos (Frequência)	Médias de Pontos (Importância)
1	2	2. Aspectos relacionados com os clientes da IES (alunos).	4,86	4,93
2	5	1. Aspectos relacionados com a demanda.	4,71	4,86
3	1	12. Aspectos relacionados com qualidade e eficiência nos processos.	4,71	5,00
4	3	5. Aspectos econômicos e financeiros.	4,64	4,93
5	4	10. Planos e objetivos.	4,57	4,93
6	10	18. Aspectos relacionados à sociedade em geral.	4,43	4,50
7	11	3. Aspectos relacionados com análise da concorrência.	4,21	4,43
8	8	7. Aspectos relacionados com recursos físicos.	4,21	4,57
9	7	4. Aspectos relacionados com a direção da organização.	3,93	4,57
10	6	14. Aspectos relacionados Pesquisas Acadêmicas.	3,93	4,64
11	9	16. Aspectos relacionados com políticas de desenvolvimento dos funcionários.	3,86	4,50
12	17	6. Aspectos relacionados com políticas fiscais / planejamento tributário.	3,79	4,00
13	13	19. Aspectos relacionados com o meio ambiente.	3,71	4,43
14	15	15. Aspectos relacionados com a estrutura organizacional.	3,64	4,36
15	14	13. Aspectos relacionados com atividades de Pesquisa e Desenvolvimento/ Inovação.	3,57	4,36
16	18	11. Aspectos relacionados com parcerias e alianças.	3,50	3,71
17	16	9. Atuação da alta administração.	3,50	4,14
18	12	17. Aspectos relacionados com avaliação e desenvolvimento dos executivos.	3,36	4,43
19	19	8. Aspectos relacionados aos acionistas e/ou proprietários.	2,93	3,57

Fonte: Análise do autor.

Em relação aos aspectos relacionados à frequência e importância conjuntamente expressos na Tabela 7, pode-se fazer os seguintes destaques:

Os indicadores de desempenho classificados como menos importantes na gestão das IES são os aspectos relacionados aos acionistas e/ou proprietários; aspectos relacionados com parcerias e alianças, e os aspectos relacionados com políticas fiscais. Sendo que entre os três aspectos, os aspectos relacionados com os acionistas e/ou proprietários é o aspecto menos importante, de acordo com os respondentes. Cerca de 21% afirmou que era irrelevante a importância dos indicadores relacionados com acionistas e proprietários.

O aspecto relacionado com parcerias e alianças é o segundo aspecto menos importante e o aspecto relacionado com políticas fiscais é o terceiro menos importante. Analisando a Tabela 7, ainda é possível observar que existem algumas divergências entre o que há nos modelos de avaliação utilizados pelas IES e o que os gestores das IES julgam importante.

Um dos fatos que chama a atenção é que o aspecto considerado como o mais importante pelas IES (aspectos relacionados com qualidade e eficiência nos processos) não é o aspecto mais presente na gestão das IES. Este grupo de indicadores aparece apenas na terceira posição com relação à frequência, ficando depois dos aspectos relacionados com os clientes e os aspectos relacionados com a demanda.

Também é possível observar na Tabela 7 que o segundo grupo de indicadores mais frequente, ou seja, os aspectos relacionados com a demanda, acaba sendo classificado pelos gestores como o quinto grupo de indicadores mais importante, tendo assim, segundo os gestores das IES, importância inferior a aspectos como os relacionados com qualidade e eficiência nos processos, aspectos relacionados com os clientes da IES (alunos), aspectos econômicos e financeiros e indicadores relacionados com planos e objetivos.

Em contra partida, o aspecto considerado como menos importante, também é o aspecto menos presente na gestão das IES. Aspectos relacionados aos acionistas e/ou proprietários, obtiveram a pior média de pontos, tanto quando se fala com relação à frequência deste tipo de indicador quanto quando se fala da importância atribuída pelos gestores das IES aos indicadores relacionados com os aspectos relacionados aos acionistas e/ou proprietários.

## 5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo identificar quais são os modelos e os indicadores de desempenho utilizados pelas IES na Região Metropolitana de São Paulo.

É possível afirmar que as pesquisas sobre indicadores de desempenho têm evoluído muito nos últimos anos, dado que dos 19 modelos identificados na pesquisa, 14 surgiram nos últimos 20 anos.

Devido ao estado de hipercompetitividade destacada na revisão bibliográfica, os sistemas de informações gerenciais (SIG's), de forma geral, acabam tendo destaque de sua importância. Se para tomar decisões é necessário informações, a qualidade e disponibilidade das informações necessárias tornam-se fatores primordiais para a eficácia da verificação do desempenho e tomada de decisões. Pode-se, inclusive, tratar os modelos de avaliação de desempenho organizacional como um sistema de informações gerenciais.

E, alguns destes modelos, destacam-se no volume de publicações e textos sobre os mesmos. O *Balanced Scorecard* é um exemplo deles, pois se observa que o volume de publicações estrangeiras e publicações em português se destacam em relação a outros modelos.

Foi possível observar também que, de certa forma, existe uma releitura dos modelos mais antigos com o surgimento de modelos novos. Como exemplo, pode-se citar os modelos Administração por Objetivos, *Tableau de Bord*, Método Global de Corrêa, *Balanced Scorecard* e Prêmio Nacional de Qualidade, nos quais é possível encontrar semelhança entre alguns aspectos como estrutura de indicadores, forma de implementação, aspectos considerados por seus conjuntos de indicadores etc. Este processo é natural, pois a Administração, como outras áreas de estudo, está em constante evolução, e baseia-se nos erros e acertos do passado para aprimorar e tornar cada vez mais eficazes suas ferramentas e teorias.

Foi possível observar que, de forma geral, os modelos completam-se. É possível observar que em algumas características, por exemplo, quando comparamos o BSC e o *SIGMA Sustainability Scorecard*, as funções e os grupos de indicadores acabam tendo funções complementares. Inclusive nesta pesquisa foi possível identificar uma IES que utilizava, ao mesmo tempo, o BSC - *Balanced Scorecard* e o PNQ - Prêmio Nacional de Qualidade.

Um fato que surpreendeu positivamente, conforme a pesquisa foi se desenvolvendo, é que muitas IES já estavam aplicando em sua gestão modelos de avaliação por indicadores. Mais de 50% das IES possuíam pelo menos um modelo de avaliação por indicadores em uso,

sendo que uma IES estava trabalhando com dois modelos de avaliação. O que não surpreendeu, e reforça o que foi dito na revisão bibliográfica, é que a grande maioria das IES (quase 60%) que possuem modelos de avaliação por indicadores utilizam o *Balanced Scorecard*. Das IES que possuem algum tipo de modelo de avaliação, cerca de 14% utilizam o *Tableau de Bord*, 14% utilizam o Método das Áreas-Chave de Resultado, 14% utilizam o PMQ - *Performance Measure Questionnaire* e umas das IES utiliza o *Balanced Scorecard* e o PNQ - Prêmio Nacional de Qualidade.

Um dos fatos interessantes é que, de acordo com a revisão bibliográfica (Quadro 15), o grupo de indicadores que mais aparece na literatura publicada sobre modelos de avaliação, são os indicadores relacionados com a direção da organização. De forma unânime, todos os modelos de avaliação tratam esta perspectiva em seus indicadores. Não há como analisar a importância destes indicadores dentro da aplicação da metodologia, mas há como afirmar com toda segurança que 100% dos modelos possuem indicadores que se preocupam com a direção da organização.

Como exemplo de indicadores destes aspectos, quando se trata das IES, pode-se usar o sistema de indicadores que cria um sistema de informação utilizada de forma exclusiva como ferramenta de auxílio à tomada de decisões importantes na forma de atuação da IES, como, por exemplo, mudanças de mercado, abertura de novas unidades etc. Entretanto, de acordo com as respostas das IES pesquisadas, este grupo de indicadores apesar de estar presente em todas as IES, não é o conjunto de indicadores mais frequente. Acabam aparecendo em nona posição quando se trata de frequência e sétimo lugar quando se trata da importância dos indicadores, conforme a Tabela 7.

Como não há uma classificação clara da importância de cada grupo de indicadores em cada modelo, o simples fato de todas as IES estarem utilizando os indicadores que determinam a direção da organização mostra que as IES que possuem algum modelo de avaliação por indicadores estão alinhadas com a teoria, e as que ainda não utilizam se aproximam da teoria mesmo não aplicando diretamente nenhum modelo de avaliação.

Outros dois grupos de indicadores que aparecem de forma significativa na literatura sobre modelos de avaliação (Quadro 15) são: “Qualidade e eficiência na produção” e “Avaliação de planos e objetivos”. Cerca de 85% dos modelos possuem esses grupos de indicadores em suas premissas, conforme a pesquisa bibliográfica realizada. Apenas os modelos “*Integrated and Dynamic Performance Measurement System*”, “*Value Explorer*” e “*Value Chain Scoreboard*” não possuem indicadores relacionados com os planos e objetivos, assim como apenas os modelos “*Performance Measure Questionnaire*”, “*Value Explorer*” e

“*Value Chain Scoreboard*” não contemplam os aspectos relacionados com qualidade e eficiência na produção.

Para os gestores das IES, os indicadores de qualidade e eficiência na produção, são tidos como o grupo de indicadores mais importante. De forma unânime, a nota atribuída a estes indicadores foi “importância muito alta”. A frequência deste tipo de indicador também é um ponto que merece ser ressaltando, pois está entre os três aspectos mais frequentes na gestão por indicadores das IES (Tabela 7).

A avaliação de planos e objetivos, também aparece no topo do Quadro 15, no que se trata de frequência e importância atribuída, conseguindo o quinto e o quarto lugar respectivamente.

Na literatura também é possível observar que nenhum dos modelos identificados considera em suas premissas algum indicador relacionado com as políticas fiscais. Como apenas o “Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa” foi desenvolvido no Brasil, e assim como é de conhecimento que o Brasil é um dos países com tributação fiscal que destoa do restante do mundo, talvez a preocupação dos autores da maioria dos modelos apresentados não tenha tido a necessidade de enfatizar este aspecto em seus modelos. É mais provável também que os aspectos fiscais estejam subentendidos dentro dos indicadores relacionados ao aspecto financeiro, não sendo assim ressaltados especificamente na literatura.

Na prática, ou pelo menos na gestão das IES, foi identificado que apesar de não estar presente na literatura de nenhum modelo de avaliação por indicadores, os indicadores relacionados com políticas fiscais estão presentes na gestão das IES. Apenas uma IES afirmou que este tipo de indicador não é utilizado em sua gestão, sendo que mais de 70% das IES que responderam afirmaram que a presença deste tipo de indicador é muito alta ou alta.

Ainda de acordo com a revisão bibliográfica, outros indicadores que são negligenciados são os indicadores presentes nos aspectos relacionados com os recursos físicos necessários e os indicadores presentes no aspecto relacionado com a capacidade de adaptação ao ambiente.

Cada um destes aspectos foi citado por apenas 3 dos 19 modelos de avaliação mencionados no Quadro 15.

Na gestão das IES estes indicadores possuem uma importância um pouco mais destacada. Os indicadores relacionados com os recursos físicos aparecem em oitava posição tanto no que diz respeito à frequência do indicador quanto ao que diz respeito à importância atribuída ao indicador pelos gestores.

Quando se analisam os modelos, podemos observar que o Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa é o modelo que considera o maior número de aspectos dentre todos os modelos. Dos 18 aspectos considerados, o Modelo de Corrêa considera 13, deixando de fora indicadores ligados ao mercado, indicadores relacionados com políticas fiscais, indicadores relacionados com recursos físicos necessários e indicadores relacionados com acionistas e proprietários (Quadro 15).

Após o modelo de Corrêa, os modelos que possuem indicadores em mais aspectos são os modelos: Método das Áreas-Chave de Resultado, considerando 12 aspectos; o *Balanced Scorecard*, considerando 11 aspectos e a administração por objetivos; o SMART – *Strategic Measurement and Reporting Technique*, e o *SIGMA Sustainability Scorecard*, considerando 10 aspectos cada.

Os modelos que consideram menos aspectos são o IDPMSb – *Integrated and Dynamic Performance Measurement System* e o VCS - *Value Chain Scoreboard*, considerando apenas 4 aspectos cada um (Quadro 15).

Com relação aos indicadores presentes na gestão das IES, como relatou-se no início da pesquisa, um dos pressupostos era de que as IES focavam-se de forma demasiada em indicadores financeiros e nas determinações exigidas pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC). Este pressuposto foi derrubado após a pesquisa, pois foi possível constatar que os aspectos mais importantes às IES são a gestão de sua demanda e de seus clientes (alunos), sendo que o aspecto econômico e financeiro aparece apenas na quarta posição quando se trata de frequência na gestão das IES. Os indicadores como: % de aumento de receita; margem de contribuição do curso por mês etc., os quais se esperava identificar como os mais frequentes nas IES, sequer podem ser relacionados entre os três grupos de indicadores mais frequentes na gestão das IES da Grande São Paulo.

Enfim, embora os dados da amostra da pesquisa não permitam fazer extrapolações, há forte evidência de que as gestões das IES da Região Metropolitana de São Paulo realizam a avaliação sistemática de desempenho organizacional. Foi possível identificar, conforme o objetivo proposto, que a maioria das instituições utiliza modelos formais de avaliação, quais são os modelos e quais são os indicadores de desempenho utilizados com mais frequência, assim como os mais valorizados.

## **5.1 CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS**

A presente pesquisa contribui a área acadêmica por reunir em um único trabalho material para consulta sobre diversos modelos de avaliação por indicadores, suas características, particularidades, benefícios, pontos falhos, pontos em comum etc. Mostra de forma simples e objetiva cada modelo de avaliação, auxiliando no desenvolvimento de novas pesquisas sobre o tema.

Outra contribuição da pesquisa é a demonstração de como as IES gerem seus negócios. Por meio da pesquisa foi possível identificar que algumas IES já estão utilizando modelos de avaliação por indicadores, assim como foi possível identificar quais aspectos estão sendo controlados por seus sistemas de gestão, e também os aspectos menos controlados em suas gestões.

A divergência entre o que os gestores consideram importante e o que realmente é controlado também fica evidenciada por meio da pesquisa. Percebe-se que nem sempre aquilo que é tomado como importante pelos gestores é controlado por seus modelos de avaliação por indicadores. Assim como o que é controlado nem sempre é tido como importante por seus gestores.

Como limitações da pesquisa, o que fica mais evidente é o acesso limitado às pessoas que poderiam responder a pesquisa, que acabou restringindo o próprio tamanho da amostra.

Uma ação importante seria voltar a contatar as IES visando expandir a amostra e dar maior significância aos resultados, inclusive com a possibilidade de tratamento estatístico. Seria possível analisar como diferentes tipos de IES (públicas e privadas, por exemplo) gerem seus negócios, assim como as diferenças entre gestão de desempenho nas várias regiões do Brasil.

## 6 REFERÊNCIAS

ALCARO, S. **Os modismos da administração**: uma pesquisa sobre o aprendizado de ferramentas gerenciais e o seu processo de adoção em empresas. 2003. Monografia (Graduação em Administração de empresas). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA USP). Universidade de São Paulo, São Paulo.

ANDRIESSEN, D.; TISSEN, R.; DEPREZ, F. L., **The Knowledge Dividend**. London: Financial Times Prentice Hall, 2000.

AZEVEDO, S. G.; MIRANDA L. C. **Indicadores de desempenho gerencial mais utilizados pelos empresários: estudo comparativo Brasil-Portugal**. In: XXIV Encontro da ANPAD, 2000, Florianópolis. SC. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: ANPAD, 2000. CD-ROM.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. 3. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

BONTIS, N. **Assessing knowledge assets**: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, v. 3, n. 1, pp. 41-60. 2001.

BOURNE, M.; KENNERLEY, M.; FRANCO-SANTOS, M. **“Managing Through Measures: a Study of Impact on Performance”**. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 16, No. 4, pp. 373-395. 2005.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica**: Planejamento e Implantação da Estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CORRÊA, H. L. **O estado da arte da avaliação de empresas estatais**. 1986. Tese (Doutorado em Administração de empresas). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA USP). Universidade de São Paulo, São Paulo.

CORRÊA, H. L.; HOURNEAUX JR., F. **Sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional: Estudo de casos no setor químico no Brasil**. *Revista Contabilidade & Finanças – USP*, São Paulo, v. 19, n. 48 p. 50-64, setembro/dezembro 2008

CORRÊA, H. L.; HOURNEAUX JR., F.; RUIZ, F. M. **A evolução dos métodos de mensuração e avaliação de desempenho das organizações**. In: XXIX Encontro da ANPAD, 2005, Brasília, DF. **Anais eletrônicos...** Brasília: ANPAD, 2005. CD-ROM.

COSTA, A. P. P. **Contabilidade Gerencial**: Um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard. 2001. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA USP). Universidade de São Paulo, São Paulo.

CRAWFORD, J. **Triple bottom line performance – finding the balance**. Australasian Evaluation Society International Conference. Oct/Nov. 2002

EPSTEIN, M. J.; MANZONI, J. **The Balanced Scorecard and Tableau de Bord – Translating strategy into action**. *Management Accounting*, New York, p. 28-36, 1997.

2008

EPSTEIN, M. J.; MANZONI, J. **Implementing corporate strategy**: from Tableau de Bord to Balanced Scorecard. *European Management Journal*, Scottish Business School: Pergamon, v 16, n. 2, pp 190-203, Apr. 1998

FAGUNNDES, J. A.; FELIU, V. M. R. **Tableau de Bord vs. Balanced Scorecard**. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, Rio de Janeiro, v.12, n.1, p.1, jan./abril, 2007.

FERREIRA, J. E.; GOUVÊA, M. A.; NETTO, F. S. **Avaliação de Desempenho de BPM na Administração Pública Brasileira com o Uso de Análise Multivariada**. In: XXX Encontro da ANPAD, 2006, Salvador, BA. **Anais eletrônicos...** Salvador: ANPAD, 2006. CD-ROM.

FIGUEIREDO, L. C.; FIGUEIREDO, M. A. D.; SOARES, T. D. L. V. A. M. **Atributos Normativos para auxiliar a auto-avaliação dos novos sistemas de medição de desempenho organizacional**. In: XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2005, Porto Alegre, RS. **Anais...** Porto Alegre: ENEGEP, 2005.

FIGUEIREDO, M. A. D. **Sistema de Medição de Desempenho Organizacional**: um modelo para auxiliar a sua auto-avaliação. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Coppe – Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-graduação e Pesquisa de Engenharia/ Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro.

GALVÃO, L. L.; MATOS, B. T. P; TRISTÃO, G. **Medidas de Desempenho Balanceadas: Um Estudo em Organizações Públicas Brasileiras**. In: XXVI Encontro da ANPAD, 2002, Salvador, BA. **Anais eletrônicos...** Salvador, BA, 2002. CD-ROM.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HITT, M. A.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HOLANDA M. S.; FERRAZ, S. F. de S. **Alinhamento entre Indicadores de Resultados Organizacionais e de Pessoas**: Proposição de um Modelo-Diagnóstico. In: XXXI Encontro da ANPAD, 2007, Rio de Janeiro, RJ. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro, RJ. 2007. CD-ROM.

HOURNEAUX JR., F.; **Avaliação de desempenho organizacional**: estudo de casos de empresas do setor químico. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA USP). Universidade de São Paulo, São Paulo.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA, **Sinopses Estatísticas da Educação Superior–Graduação**. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/default.asp>>. Acesso em: 17 mar. 2009

\_\_\_\_\_. **Indicador de qualidade das instituições de educação superior**. Disponível em: [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br). Acesso em: 20 jul. 2009.

\_\_\_\_\_. **Resumo tecnicocenso da Educação Superior 2008**. Disponível em: [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br). Acesso em: 20 nov. 2009.

JAEGER, M. A.; QUANDT, C. O. **Monitoração do Capital Intelectual no Setor Brasileiro de Consórcios Ancorado no Modelo do Balanced Scorecard**. In: XXXI Encontro da ANPAD, 2007, Rio de Janeiro, RJ. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro, RJ. 2007. CD-ROM.

KALLAS, D. **Balanced Scorecard: Aplicação e Impacto: um estudo com jogos de empresas**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA USP). Universidade de São Paulo, São Paulo.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard - measures that drive performance**. Harvard Business Review. Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, January- February, 1992.

\_\_\_\_\_. **Putting the Balanced Scorecard to Work**. Harvard Business Review. Boston, v. 71, n. 5, p. 134-147, Setembro-Outubro, 1993.

\_\_\_\_\_. **Using a Balanced Scorecard as a Strategic Management System**. Harvard Business Review. Boston, v. 74, n. 1, p. 75-85, January- February, 1996.

\_\_\_\_\_. **A estratégia em ação**. 17 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000a.

\_\_\_\_\_. **Having Trouble with your Strategy? Then Map It** - Harvard Business Review September-October, pp. 167-175, 2000b.

\_\_\_\_\_. **Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part I**. Accounting Horizons 2001

\_\_\_\_\_. **Mapas estratégicos**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a

\_\_\_\_\_. **“Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets,”** Harvard Business Review, February, pp. 52-63. 2004b

\_\_\_\_\_. **Alinhamento**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

KENNERLEY, M. P.; NEELY, A. D. “**A Framework of the Factors Affecting the Evolution of Performance Measurement Systems**”, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 22, No. 11, pp. 1222-1245. 2002a.

\_\_\_\_\_. **The Performance Prism, The Scorecard for Measuring and Managing Business Success**. FT Prentice-Hall, London. 2002b.

KPMG LLP. **Achieving Measurable Performance Improvement in a Changing World: the search for new insights**. USA: White Paper, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação dos dados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LOTTA, G.S. **Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos**. RAE-eletrônica. São Paulo, v.1, n.2, jul-dez/2002.

MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação de uso**. 1999. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MATTOZO, T. C. **Análise do desempenho de vendas em telecomunicações utilizando técnicas de mineração de dados**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Tecnologia. Programa de Engenharia e Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.

MOÇO, L. C. E. S. **Proposta De Um Modelo De Avaliação De Desempenho Da Instituição De Ensino Superior Com Enfoque Em Indicadores De Desempenho do BSC – Balanced Scorecard: Caso – UNIARAXA**. 2007. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Financeira). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

MULLER, W. R. I.; MUSSA, A.; SANTOS, J. O.; **Análise da geração de valor medida pelo EVA® e por vetores de desempenho de natureza contábil – um estudo de caso abordando a companhia Vale do Rio Doce**. In: XXXI Encontro da ANPAD, 2007, Rio de Janeiro, RJ. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro, RJ. 2007. CD-ROM.

NETTO, F. S., **Medição de Desempenho Organizacional: um estudo das vantagens e desvantagens dos principais sistemas sob as óticas teórico-acadêmicas e de práticas de mercado**. In: XXXI Encontro da ANPAD, 2007, Rio de Janeiro, RJ. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro, RJ. 2007. CD-ROM.

NEVES, ARTHUR N. **Ensino a Distância: subjetividades, percepção e satisfação dos usuários à luz do Modelo de Lacunas**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória.

PALHARES, M. F. **O impacto do Marketing “Verde” nas decisões sobre embalagens das cervejarias que operam no Brasil**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

PANDOLFI, M., **Sistemas de medição e avaliação de desempenho organizacional: contribuição para gestão de metas globais de performances individuais**. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo, São Paulo.

PAULA, A. P.P.; SILVA, R. S. **Balanced Scorecard: o Discurso da Estratégia e o Controle Social nas Organizações**. In: XXIX Encontro da ANPAD, 2005, Brasília, DF. **Anais eletrônicos...** Brasília: ANPAD, 2005. CD-ROM.

RATTON, C. A. **Sistemas de medição de desempenho: o estado da arte em empresas líderes no Brasil**. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

RESENDE, J. F. B. **Indicadores de Desempenho para as Gráficas de Pequeno Porte da Região Metropolitana de Belo Horizonte**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SECRETARIA DE ECONOMIA E PLANEJAMENTO. **Região Metropolitana de São Paulo**. Disponível em: <<http://www.planejamento.sp.gov.br/des/textos8/RMSP.pdf>>. Acesso em: 04 ago. 2009.

SILVA, C.; VARVARKIS, G. **Definição de medidas de desempenho para serviços: um estudo de caso no setor hoteleiro**. In: XXIV Encontro da ANPAD, 2000, Florianópolis. SC. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: ANPAD, 2000. CD-ROM.

SONNEBORN, M. J. **Desenvolvimento de um modelo de apoio à gestão para uma instituição de educação superior baseado em indicadores de desempenho**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

TOSCANO, T. C. **Fatores críticos de sucesso para implantação e uso do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão da estratégia: estudo de caso de duas empresas brasileiras**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

UENOYAMA, A. T. **Avaliação de desempenho global aplicado em pequenas empresas do setor de serviços – escritório de contabilidade**. 2007. (Graduação em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA USP). Universidade de São Paulo, São Paulo.