

LUCIANO KINGESKI

**MEDIÇÃO DE DESEMPENHO NA GESTÃO DE
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES):
CENTRO UNIVERSITÁRIO CURITIBA -
UNICURITIBA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração pela Universidade Federal do Paraná - UFPR como requisito parcial para obtenção do título de MBA em Gestão Estratégica.

Prof. Dr Cleverson Reanan da Cunha

CURITIBA

2014

Sumário

Capítulo 1

Introdução	3
1.1 Formulação do problema	5
1.2 Objetivo geral	5
1.3 Objetivos específicos	5
1.4 Justificativa do estudo	6

Capítulo 2

Referencial teórico	7
2.1 Indicadores de desempenho	7
2.1.1 A importância na escolha das medidas	10
2.2 Medição de desempenho	13
2.3 Sistemas de Medição de desempenho (SMDs)	19
2.4 <i>Benchmarking</i>	22
2.4.1 Processo Genérico de Benchmarking	24
2.5 Balanced Score Card	25

Capítulo 3

Metodologia	30
--------------------------	----

Capítulo 4

SMSs na IES-UNICURITIBA	32
4.1 Histórico da IES-UNICURITIBA	32
4.2 SMDs na IES-UNICURITIBA	34

Capítulo 5

Análise dos indicadores da IES-UNICURITIBA	40
---	----

Capítulo 6

Proposta de um SMDs para a IES-UNICURITIBA	42
6.1 Passos para a implantação de um BSC (<i>Balanced Score Card</i>)	42
6.2 Sugestão de indicadores para IES-UNICURITIBA	47

Capítulo 7

Conclusões e Considerações	49
----------------------------------	----

Referências	51
--------------------------	----

Capítulo 1

1.Introdução

Ao longo da história é possível observar que os primeiros estudos da Administração Científica já buscavam a descoberta por um “método” científico de direção das indústrias, na idéia de dirigir com o máximo de eficácia, obter melhores rendimentos e assim evitar qualquer perda de tempo na produção.

Frederick Winslow Taylor e Henry Ford (sec. XX) se ocuparam com este método procurando mostrar que havia uma fonte muito maior de desperdício, cuja causa era a “anarquia” das formas de produção.

Neste contexto inicia-se uma nova lógica na organização da produção e do trabalho, onde denominou-se como a “organização científica do trabalho”.

Implanta-se então a produção em massa, racionalização das tarefas, a gerência passa a controlar e determinar os movimentos do trabalhador, e as máquinas com esteiras automatizadas impõem o ritmo da produção.

Hoje na sociedade contemporânea verifica-se que as organizações convivem com uma série de pressões que dificilmente seriam imaginadas no passado, principalmente nos últimos vinte anos, quando a prática das empresas de manufatura tem enfrentado mudanças acentuadas em seus processos.

Essas pressões passam agora a exigir das empresas agilidade na condução dos negócios, ênfase e flexibilização em seus controles e processos, enfoque estratégico e trabalho integrado entre as áreas operacionais, para que assim todos os desperdícios e custos existentes sejam identificados, mensurados, informados, minimizados e/ou

eliminados para assim tentar alavancar e sustentar vantagem competitiva em seus segmentos.

Percebe-se então a necessidade das empresas buscarem novas formas de organizar e administrar a produção e de encontrar formas alternativas de operação caracterizadas pela alta competitividade do mundo globalizado.

Necessidades estas que também estão diante agora nas Instituições de Ensino Superiores (IES), mas precisamente neste caso; as (IES) particulares que passam por um momento de grandes concorrências devido ao grande número de ofertas de cursos superiores em todas as áreas e regiões do país.

Segundo o site www.agenciacuritiba.pr.gov a cidade de Curitiba consta atualmente com 56 instituições de Ensino Superior estas divididas em: Centros Universitários (3), Faculdades (23), Faculdades de Tecnologia (12), Faculdades Integradas (4), Instituto ou Escola Superior (9) e Universidades (5). Fonte: MEC/INEP (2010).

O que demonstra é que se faz necessário o aprimoramento da Gestão destes “negócios” onde necessitam cada vez mais de entendimento do seu mercado, profissionalização em sua gestão e melhor controle de seus processos.

Sendo assim este trabalho busca trazer uma proposta de melhoria por meio de indicadores e padronização de uma rotina de trabalho. A (IES) em questão será o Centro Universitário CURITIBA, denominada UNICURITIBA.

Uma instituição tradicional na região de Curitiba que existe há mais de 60 anos a qual vêm acompanhando as mudanças neste mercado ao longo de sua história.

A proposta de uma Gestão Acadêmica por indicadores para esta (IES) foi criado com base no Modelo de Kaplan & Norton nos anos 90 denominado *Balanced Score Card (BSC)*.

As contribuições para o UNICURITIBA será no sentido de um aprimoramento da sua gestão, definições de metas/objetivos claros para todos os responsáveis. Todos os departamentos mensurados com o mesmo instrumento e critérios.

Acredita-se que este beneficie o dia-a-dia frente às coordenações de Cursos e departamentos, por meio de definições de metas e responsabilidades.

Na literatura é possível encontrar inúmeras propostas de Modelos, mas este atualmente é um dos mais utilizados pelas organizações nos tempos atuais, pois entende-se que seja um modelo abrangente e trata-se de indicadores tanto de caráter qualitativo e quantitativo, bem como; internos e externos à gestão.

1.1 Problema de pesquisa:

Gil (1999), afirma que o “problema é qualquer questão não solvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento”.

No campo da estratégia empresarial, o que a literatura vem sinalizando sobre a medição de desempenho é que a mesma extrapole o papel de controle, servindo de aprendizagem organizacional. (KIYAN, 2001).

Sendo assim, a questão central para o desenvolvimento da pesquisa proposta é: **os indicadores e decisões tomadas na Gestão da IES – UNICURITIBA são satisfatórios e consistentes para as decisões de sua rotina de trabalho.**

1.2 Objetivo geral:

Propor um modelo de medição de desempenho para a Gestão da IES – UNICURITIBA utilizando como base o modelo *Balanced Score Card (BSC)*.

1.3 Objetivos específicos:

- Apresentar referencial teórico acerca do tema Medição de Desempenho;
- Avaliar o sistema de Gestão atual da IES na intenção de conhecer a rotina e instrumentos de medidas utilizados atualmente;
- Propor indicadores utilizando como modelo o *Balanced Score Card (BSC)*.

1.4 Justificativa

No campo acadêmico a pesquisa está sendo apresentada numa forma metodológica que possibilitará o aprendizado nesse tipo de modelo de gestão, tendo em vista a atual escassez de literatura a respeito. O setor de educação ocupa um espaço estratégico para o desenvolvimento do Brasil, objetivo ampliar a discussão sobre um modelo de controle da gestão de uma IES.

Atualmente, existem mais de 1.200 Instituições de Ensino Superior, entre faculdades e universidades em todo o Brasil, segundo dados do INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas). Isso caracteriza uma quantidade razoável de oferta, porém a questão da qualidade é ainda questionada. Essa competitividade e o foco na qualidade do ensino superior deve ser a tônica de qualquer Instituição de Ensino Superior que queira se destacar no mercado e, para isso, é necessário desenvolver mecanismos de controle e adotar uma filosofia de gestão que permita o desempenho desejado.

Capítulo 2

2.Referencial teórico

Este capítulo apresenta uma revisão bibliográfica dos assuntos: Indicadores, Medição e Sistemas de Desempenho, *Balanced Scored Card (BSC)* e Medição de Desempenho na Gestão Acadêmico/Educacional.

2.1 Indicadores de desempenho

Enquanto estávamos na era industrial, os indicadores financeiros eram suficientes para o gerenciamento empresarial. Contudo, nesta era da informação, ou do conhecimento, em que as empresas perceberam a grande necessidade de fazer evoluir seus instrumentos de gestão, deixando de se pautar apenas pelos indicadores financeiros, abre-se espaço para outros indicadores que retratem a situação das diversas atividades, traduzindo-as em informações importantes para a ação gerencial (CORDEIRO, 2002, p. 62).

Foi a partir de 1960, com o movimento da qualidade, indicadores não financeiros de qualidade passaram a ser utilizados pelas empresas. Mais tarde passaram a ser consideradas a velocidade e a flexibilidade, ao lado do custo, como fatores importantes para o sucesso, fazendo com que indicadores financeiros tradicionalmente utilizados se tornassem menos relevantes (BITITCI; SUWIGNJO; CARRIE, 2001).

As empresas *DuPont* e a *General Motors* que foram fundadas no início do século XX foram as pioneiras a desenvolveram o indicador de retorno sobre o investimento (ROI – *Return on Investment*), que juntamente com outros indicadores financeiros, Dearden (1969) conclui que indicadores como este (ROI), o orçamento

operacional e o orçamento de caixa, foram fundamentais para o grande sucesso destas empresas.

Já na década de 80, após o movimento da qualidade e a grande pressão de competidores internacionais, aumenta o espectro da avaliação de desempenho, que passa a considerar não só os produtos e resultados, mas também os processos para obtê-los (FILHO; MARTINS, 2001). Surge a partir deste momento o conceito de *benchmarking competitivo* que será abordado na seção 2.4.

Ainda em Filho e Martins (2001) essa avaliação expande-se na década de 90 para os limites da organização, para incorporar a satisfação dos clientes, sendo que atualmente transcende seu mercado, considerando os impactos sociais e ambientais que a organização gera no meio em que está inserida.

Segundo Campos (1998), indicadores de desempenho são meios de detectar ou reconhecer a presença e a intensidade ou frequência de certas atividades, produtos ou fatos, convertendo-os em informação.

Percebe-se neste momento na gestão das empresas que os indicadores são essenciais ao planejamento e controle dos processos organizacionais, pois constituem a base do planejamento, definem-se suas metas e objetivos e orientam o caminho que a organização está seguindo, auxiliando como ferramenta nas tomadas de decisão.

Segundo Takashina (*apud* CAMARGO, 2000), os indicadores devem estar sempre associados às áreas do negócio cujos desempenhos causam maior impacto no sucesso da organização. Desta forma, eles dão suporte à análise crítica dos resultados do negócio, às tomadas de decisão e ao replanejamento. O autor comenta ainda que os indicadores desencadeiam processos de melhorias incrementais e revolucionários, quando permitem, mediante valores comparativos referenciais, demonstrar o

posicionamento dos processos, e conseqüentemente, da organização no mercado em que atua.

As construções dos indicadores precisam estar fielmente ligados ao processo a ele vinculados para não ocorrer erros de informações, sendo assim Fernandes (2004) propõe uma forma simples para a construção de um indicador (conforme Figura 2.1), partindo-se da premissa da determinação do que se pretende ou se deseja medir, para então estabelecer o padrão e todo o processo de medição.

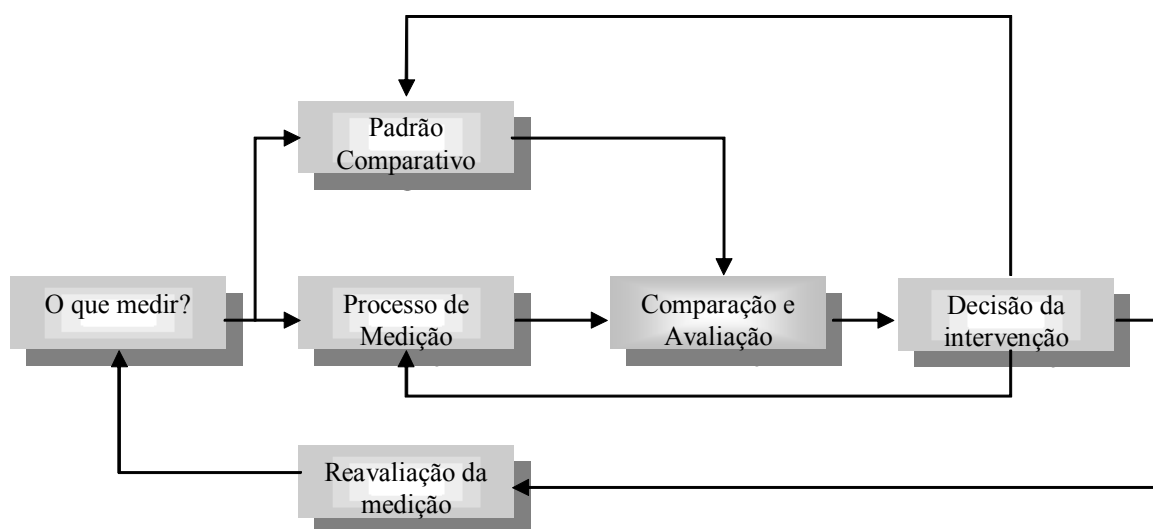


Figura 0.1: Diagrama para a construção de um indicador

FONTE: FERNANDES, 2004.

Sendo assim nesta abordagem, deve-se analisar o que é mais importante ou o que melhor exprime a situação que se deseja observar pelos números. Uma análise prévia de algumas alternativas é salutar para que a escolha seja mais bem amparada, buscando encontrar o indicador que possa representar, da forma mais fidedigna possível, a situação em observação.

2.1.1 A importância na escolha das medidas

Esta seção tem por objetivo demonstrar a importância da escolha das medidas, alguns critérios que podem representar um impacto significativo no crescimento e na saúde de qualquer empresa.

Carillo Junior *et al.* (2003) estabelecem os seguintes critérios para estabelecer medidas de desempenho:

- Focalizar no cliente;
- Alinhar com metas estratégicas;
- Integração interdepartamental;
- Os indicadores precisam mudar;
- Simples e fáceis;
- Baixo custo;
- Identificar tendências;
- Ser oportuno;
- Feedback.

Kardec *et al.* (2002), classificam alguns pontos básicos a serem considerados quando da seleção de indicadores de desempenho:

- Desenvolver indicadores que tenham influência sobre o desempenho da empresa;
- Desenvolver indicadores num quadro organizacional amplo (manutenção, operação, material, qualidade, produtividade, logístico, segurança e meio ambiente);

- Desenvolver relações (correlações) entre os indicadores;
- Desenvolver métodos para identificação das variações (dos indicadores) que conduzem a altos custos e perdas (segurança e ambientais);
- Desenvolver normas e/ou procedimentos para melhoramento contínuo do desempenho e objetivos globais da manutenção;
- Melhorar as bases de diálogo entre setores e departamentos;
- Desenvolver meios para checar a conformidade entre indicadores de desempenho global e indicadores de desempenho de áreas específicas.

Acredita-se que para se criar um conjunto adequado de indicadores necessita realmente de uma seleção e esta apresentar qualidades que direcionem melhorias em toda sua cadeia produtiva, como também para seus clientes.

Para apoiar esta visão, Steve A. Melnyk, Universidade de Michigan descreve um processo para “estabelecer e implementar” indicadores. Este processo consiste de cinco estágios mais importantes (CARILLO JUNIOR *et al.*, 2003):

Intenção: Descreve o foco e a meta dos indicadores. “Cada indicador precisa atender a determinadas metas bem identificadas”.

Desdobramento: Este estágio focaliza a “operacionalização” dos indicadores e questões, tais como a intenção desejada dos indicadores pode ser apoiada por dados disponíveis. “O desdobramento envolve transformar um indicador a partir da intenção para um número específico, quantitativo, passível de verificação que seja viável e significativa”.

Designação: focaliza as questões que se relacionam com quem deve monitorar o desempenho do indicador e quem deve ser o responsável pelo gerenciamento do indicador. Frequentemente, as designações são feitas para diferentes pessoas. Há

também a questão do controle. Esta questão “focaliza se a pessoa tem a autoridade e os recursos para afetar o desempenho do indicador se a pessoa tiver acesso àquelas atividades ou processos que influenciam diretamente as capturas do desempenho do indicador”.

Padrão: Neste estágio o foco muda para especificar os tipos exatos de padrões que serão utilizados. O processo envolve focalizar as quatro principais e inter-relacionadas questões: forma, fonte, viabilidade e adequação.

Avaliação: O último estágio se refere ao *feedback* e à recompensa. “Quanto mais rápido o *feedback*, tanto maior a oportunidade de melhoria”, além disso; “recompensa é uma indicação forte da importância colocada pela empresa e sua administração na atividade ou processo que está sendo medido”.

De acordo com Dornier *et al.* (2000), a coleta de informações a respeito de indicadores de desempenho possibilita aos gerentes a habilidade para monitorar e controlar muitos aspectos de desempenho da logística, incluindo:

- Medição do desempenho das atividades logísticas. As medidas devem ser adequadas para guiar futuros investimentos e novas reestruturações. A determinação de pontos fortes e fraquezas encorajara os gerentes a estabelecer um padrão para as atividades (*benchmarking* interno);
- Definição dos objetivos e comparação da situação real em todos os momentos;
- Acompanhamento de um plano de mercado (análise de lacunas relativas aos objetivos). Por meio da extrapolação de tendências passadas e da análise de lacunas, os dados de desempenho permitem a previsão e reduzem as incertezas;

- Determinação das alavancas que ajudarão a atingir os objetivos e identificar as ações prioritárias a serem implementadas;
- Revelação do grau de flexibilidade da organização e quão variáveis são seus custos. O conjunto de indicadores é uma ferramenta dinâmica, que deve refletir o comportamento da organização;
- Proporcionar liderança, mobilização e gerenciamento pessoal.

Cabe ressaltar que iniciar um processo de medição de desempenho não pode se pensar em uma atividade de fácil execução.

Brown (2000), afirma que a medição de desempenho é provida de regras difíceis que refletem inter-relações entre diferentes variáveis. O que pode ser perfeitamente normal hoje pode não ser amanhã. Além disto, existem importantes fatores que são de difícil avaliação objetiva e consistente, o que pode causar conflitos de interpretação acerca dos resultados.

2.2 Medição de desempenho

Procurar definir o que é medição de desempenho não é uma tarefa simples, devido ao fato deste conceito envolver uma estrutura física/lógica, através dos equipamentos, pessoas, fluxo e o armazenamento de informações.

Na acepção da palavra, “são guias que nos permitem medir a eficácia das ações tomadas, bem como medir os desvios entre o programado e o realizado”. (KARDEC *et al.*, 2002).

Para Neely *et al.* (1995) medição de desempenho é o processo de quantificar a ação, em que medição de desempenho é o processo de quantificação da ação que leva ao desempenho.

Sustentando-se nesta definição Corrêa e Corrêa (2004) definem que a medição de desempenho como o processo de quantificação da eficiência e da eficácia das ações tomadas por uma operação:

Eficácia: Refere-se à extensão segundo a qual os objetivos são atingidos, ou seja; as necessidades dos clientes e outros grupos de interesse da organização são satisfeitas.

Eficiência: É a medida de quão economicamente os recursos da organização são utilizados quando promovem determinado nível de satisfação dos clientes e outros grupos de interesse. A Figura 2.2 ilustra esta diferenciação:

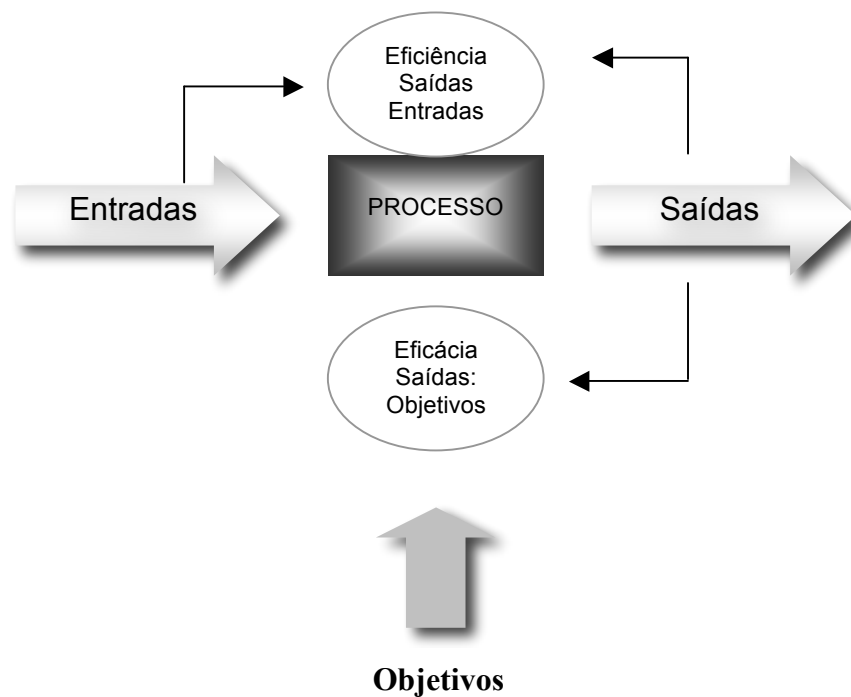


Figura 0.2: Ilustração da diferença ente eficiência e eficácia

FONTE: CORRÊA e CORRÊA, 2004.

O ato de medir congrega um conjunto de atividades, pressupostos e técnicas que visam quantificar variáveis e atributos de interesse do objeto a ser analisado. Quanto à palavra desempenho, ela encerra em si a idéia de algo que já foi realizado, executado ou exercido.

Segundo Bandeira (1997), medir o desempenho, de fato, somente se justifica quando existe o objetivo a aperfeiçoá-lo.

Mesmo assim, para Bititci *et al.* (1997), existe ainda um grande número de empresas que apresentam suas medidas de desempenho nos moldes tradicionais. No entanto, tais indicadores possuem limitações, por falharem em apoiar os objetivos estratégicos das empresas e não promovem melhoramento contínuo.

Segundo Neely (1998), os indicadores tradicionais são limitados por que:

- Focam em resultados de curto prazo;
- Faltam informações relacionadas à qualidade, entrega e flexibilidade, além de não apresentarem um foco estratégico;
- Encorajam otimizações locais, por exemplo, produzir estoques para manter máquinas e operadores produtivos;
- Incentiva pouco as inovações, ao invés de buscar melhorar continuamente;
- Não conseguem traduzir métricas sobre o foco no cliente e desempenho da concorrência.

O que se observa nos dias hoje é que muitos dos indicadores utilizados ainda não traduzem a realidade dos fatos, levando à tomada de decisões inadequadas que acarretam altos custos. Isso se deve a erros na coleta de dados ou mesmo à interpretação equivocada dos resultados.

Conforme Kardec (2002), as medidas de desempenho têm sido mal entendidas e mal utilizadas por muitas empresas. A principal função dos indicadores de desempenho é indicar oportunidades de melhora dentro das organizações. Medidas de desempenho devem ser utilizadas para indicar os pontos fracos e analisá-los para identificar os possíveis problemas que estão causando resultados indesejados, os indicadores podem então apontar a solução para as não conformidades.

Numa empresa, a medição de desempenho é parte constituinte de diversas atividades, provendo informações sobre o desempenho para diversas finalidades. Para Kaydos (1991) estas finalidades são:

- Comunicar a estratégia e clarear valores;
- Identificar problemas e oportunidades;
- Diagnosticar problemas;
- Entender o processo;
- Definir responsabilidade;
- Melhorar o controle e planejamento;
- Identificar quando e onde a ação é necessária;
- Guiar e mudar comportamento;
- Tornar o trabalho realizado visível;
- Favorecer o envolvimento das pessoas;
- Servir de base para um sistema de remuneração;
- Tornar mais fácil o processo de delegação de responsabilidade.

Johnston e Clark (2002) defendem que os propósitos ou razões para a adoção de medição de desempenho está sustentado em quatro premissas: Comunicação, Motivação, Controle e Melhoria.

Comunicação: Ao mensurar algo, a organização está querendo comunicar que isso é importante; inversamente, ao mensurar tudo, está informando que nada é importante.

Motivação: Essa medida ou conjunto de medidas usadas por uma organização cria hábitos mentais que influenciam o comportamento dos funcionários.

Controle: Fornecer *feedback*, isto é, que a ação pode ser adotada para manter um processo sob controle.

Melhoria: As medidas de desempenho podem fornecer um meio poderoso de impulsionar a melhoria.

Slack *et al.* (1999) definem que as medidas de desempenho são focadas em cinco objetivos: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo. Todos esses fatores segundo os autores individualmente dão uma visão parcial do desempenho de custos da produção, e muitos deles se sobrepõem em função da informação que incluem.

Ainda segundo Kardec (2002), sem indicadores é quase impossível avaliar o desempenho de uma organização e identificar os seus pontos fracos. O tipo de eficiência dos indicadores é influenciado pela necessidade da empresa e pelo conhecimento disponível dentro da empresa quando do desenvolvimento e análise destes, de tal modo que possam ser implementados com sucesso.

Rose (1995) propõe uma seqüência de passos para implementar um modelo de medição de desempenho. A Figura 2.3 ilustra de forma esquemática essa seqüência:

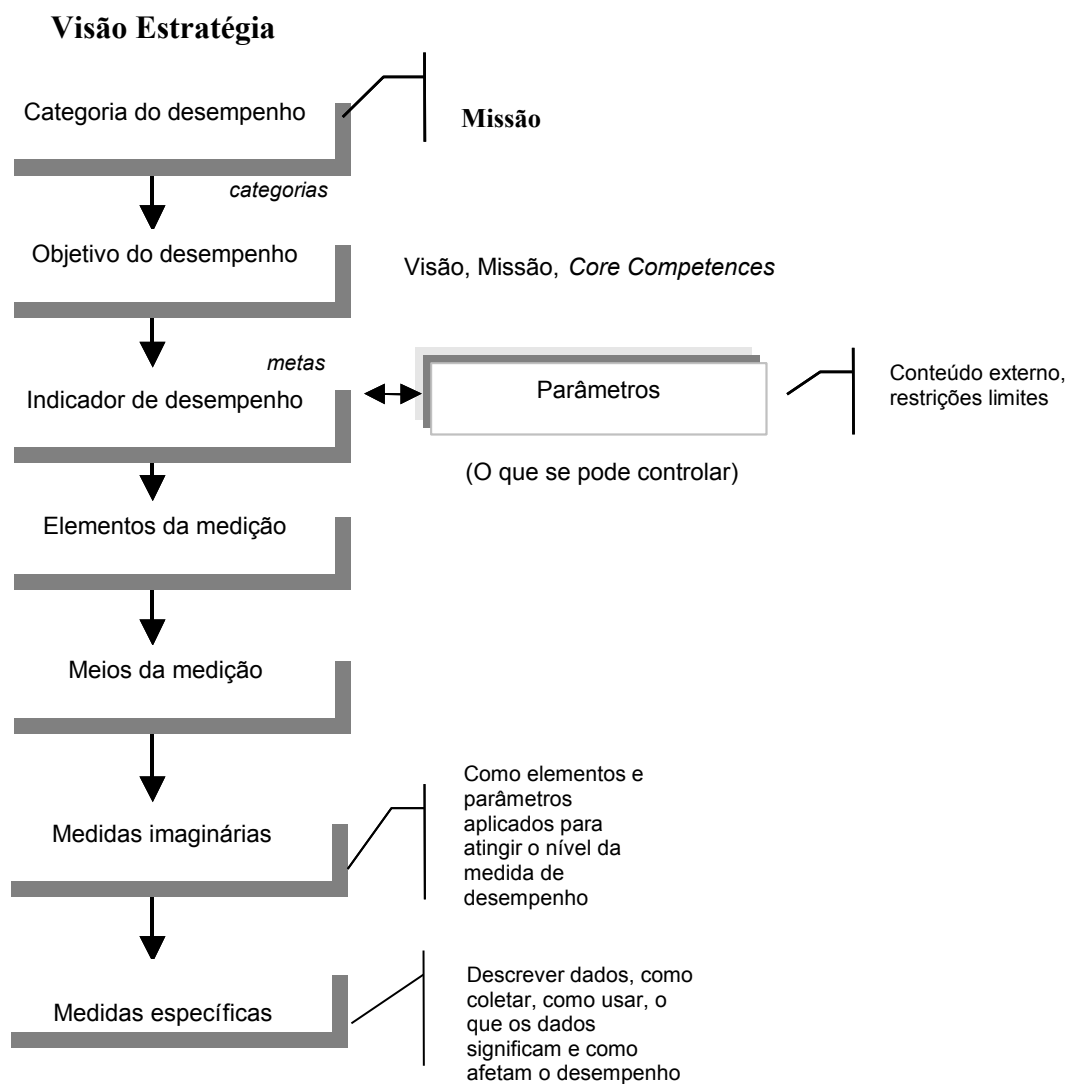


Figura 0.3: Modelo de medição de desempenho

FONTE: Adaptado de ROSE, 1995.

É notório perceber que a condução moderna das organizações requer uma mudança profunda de mentalidade e posturas, assim surgem os novos sistemas de medição de desempenho (SMDs).

2.3 Sistemas de Medição de desempenho (SMDs)

A década de 90 foi marcada por um intenso desenvolvimento do assunto de medição de desempenho, que Andy Neely, da Cambridge University, chamou de “A Revolução da Medição” (NEELY, 1998), e Robert G. Eccles, da Harvard Business Scholl, chamou de “Manifesto do Desempenho” (ECCLES, 2000).

Moreira (1996) define SMD como um conjunto de medidas referentes à organização como um todo, às suas partições (divisões, departamentos, seções, etc.), aos seus processos, às suas atividades organizadas em blocos bem – definidos, de forma a refletir certas características do desempenho para cada nível gerencial interessado.

Corrêa e Corrêa (2004) afirmam que um SMD pode ser definido como um conjunto coerente de métricas usado para quantificar ambas, a eficiência e a eficácia das ações. E estes sistemas também têm dois propósitos:

- São partes integrantes do ciclo de planejamento e controle, essencial para a gestão das operações. As medidas fornecem os meios para a captura de dados sobre desempenho que, depois avaliados contra determinados padrões, servem para apoiar a tomada de decisões;
- Não menos importante, o estabelecimento de um sistema adequado de avaliação de desempenho tem também papel importante em influenciar comportamentos desejados nas pessoas e nos sistemas de operações, para que determinadas intenções estratégicas tenham maior probabilidade de realmente se tornarem ações alinhadas com a estratégia pretendida.

Assim é possível constatar novas características nos SMDs em decorrência deste desenvolvimento.

De acordo com Maskell (1991), as características que os novos SMDs possuem em comum nas empresas classe mundial são:

- Direta relação com a estratégia do negócio;
- Uso primordial de medidas não tradicionais;
- Variação entre diferentes localizações;
- Mudam ao longo do tempo;
- São simples e fáceis de serem utilizadas;
- Fornecem rápido retorno das informações;
- Favorece a melhoria ao invés de meramente monitorar.

Neely *et al.* (1997) convergem suas visões nas seguintes características que as novas medidas de desempenho devam possuir:

- Ser derivadas da estratégia;
- Ser simples de se entender e claramente definidas;
- Garantir *feedback* rápido e acurado;
- Baseadas em quantidades que possam ser influenciadas ou controladas pelo usuário dos dados, ou em cooperação com outros;
- Refletir os processos de negócio;
- Se relacionar a metas específicas;
- Ser parte de um processo gerencial cíclico;
- Ter um impacto visual;
- Focar na melhoria;
- Explicitamente baseada em uma fórmula e fonte de dados;

- Empregar taxas ao invés de números absolutos;
- Baseadas em tendências ao invés de momentos isolados;
- Usar dados coletados automaticamente sempre que possível.

Ainda Moreira (1996), destaca quatro qualidades importantes dentro dos novos SMDs: confiabilidade, a validade, a relevância e a consistência. Sem estas qualidades, a medida será totalmente inútil como indicador do que quer que seja.

Confiabilidade: é a propriedade de um instrumento de medida ou de um roteiro de medida atribuir sempre o mesmo valor a algo invariável que está sendo medido.

Validade: é a propriedade que tem um instrumento de medida ou um roteiro de medida de medir realmente aquilo que se propôs a medir.

Relevância: uma medida é relevante para o seu usuário se ela traz alguma informação útil, não contida em outras medidas que já estão sendo usadas, ou não substituíveis por elas.

Consistência: a consistência de uma medida diz respeito ao seu grau de equilíbrio em relação a um determinado sistema de medidas, uma medida inconsistente é que ela acompanha apenas um aspecto do fenômeno que se quer realmente acompanhar.

Rentes, Carpinetti e Van Aken (2002) apresentam um método de desenvolvimento de sistemas de medição de desempenho estruturado em um conjunto de sete passos, conforme ilustrado na Figura 2.4.

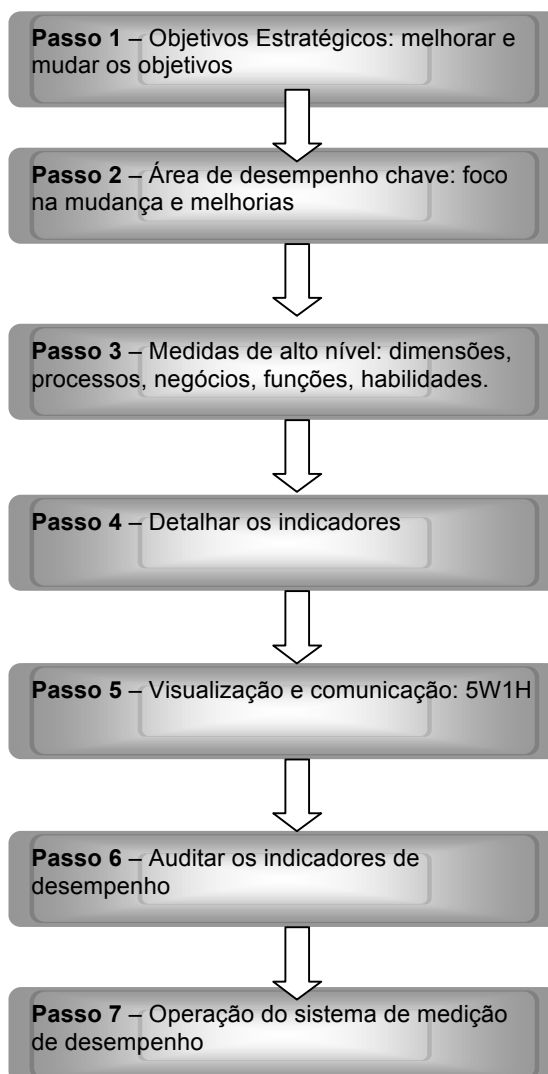


Figura 0.4: Passos para desenvolvimento de um SMD

FONTE: RENTES, CARPINETTI e VAN AKEN, 2002.

2.4 Benchmarking

Muitas vezes certas empresas apresentam dificuldades na definição dos procedimentos para obtenção e escolha dos indicadores que melhor refletem e traduzem o desempenho dos equipamentos, equipes e custos associados.

Sendo assim, muitas organizações medem, avaliam e comparam o que está sendo praticado na empresa, em comparação com empresas líderes no mercado nacional

e/ou internacional, visando determinar o quanto que pode ser melhorado dentro da organização.

Conforme Ribeiro (2003), *benchmarking* é um sistema de comparações entre processos semelhantes, buscando melhorias contínuas que permitam que determinada atividade tenha êxito quando comparada com outras equivalentes em empresas do mesmo setor.

Bowersox e Closs (2001), o *benchmarking* é um aspecto essencial para uma avaliação abrangente de desempenho. Um número cada vez maior de empresas vem adotando o *benchmarking* como uma técnica para comparar suas operações com as operações dos concorrentes. Os fabricantes em particular estão usando o *benchmarking* em áreas estratégicas importantes como instrumento para melhorar as operações logísticas.

Conforme Davis *et al.* (2001) o *benchmarking* pode ir além dos limites tradicionais de uma indústria, fornecendo oportunidades para utilização de novas e inovadoras estratégias para melhorar o desempenho da empresa.

A Xerox, por exemplo, para atingir seu objetivo de entregar mais rapidamente o produto a seus clientes, estudou o modo como a L.L.Bean de Freeport, Maine, uma conhecida empresa de entregas, conseguiu aumentar a confiabilidade e a rapidez dos serviços.

Kardec *et al.* (2002) classifica o *benchmarking* em três tipos: interno, competitivo, funcional e genérico e os *benchmarks* podem ser descritivo ou quantitativo:

Interno: Compara processos internamente;

Competitivo: Compara processos com as empresas competitivas;

Funcional: Compara uma função (ex.: manutenção) numa instalação com a mesma função numa outra instalação;

Genérico: compara processos com uma organização reconhecida por inovações ou por uma especialidade específica.

2.4.1 Processo Genérico de *Benchmarking*

Embora o foco possa variar, um processo padrão de *benchmarking* passa, necessariamente, pela identificação e priorização dos processos alvos de *benchmarking* pela seleção dos indicadores de desempenho a serem comparados em cada processo, pela seleção de empresas nos processos selecionados, pela comparação entre os processos e, finalmente, pela análise dos fatores que motivaram as diferenças encontradas. A etapa de implementação deve estar suportada pelo planejamento dos passos necessários à modificação dos processos. A Figura 2.5. Apresenta as etapas de um processo de *benchmarking*:

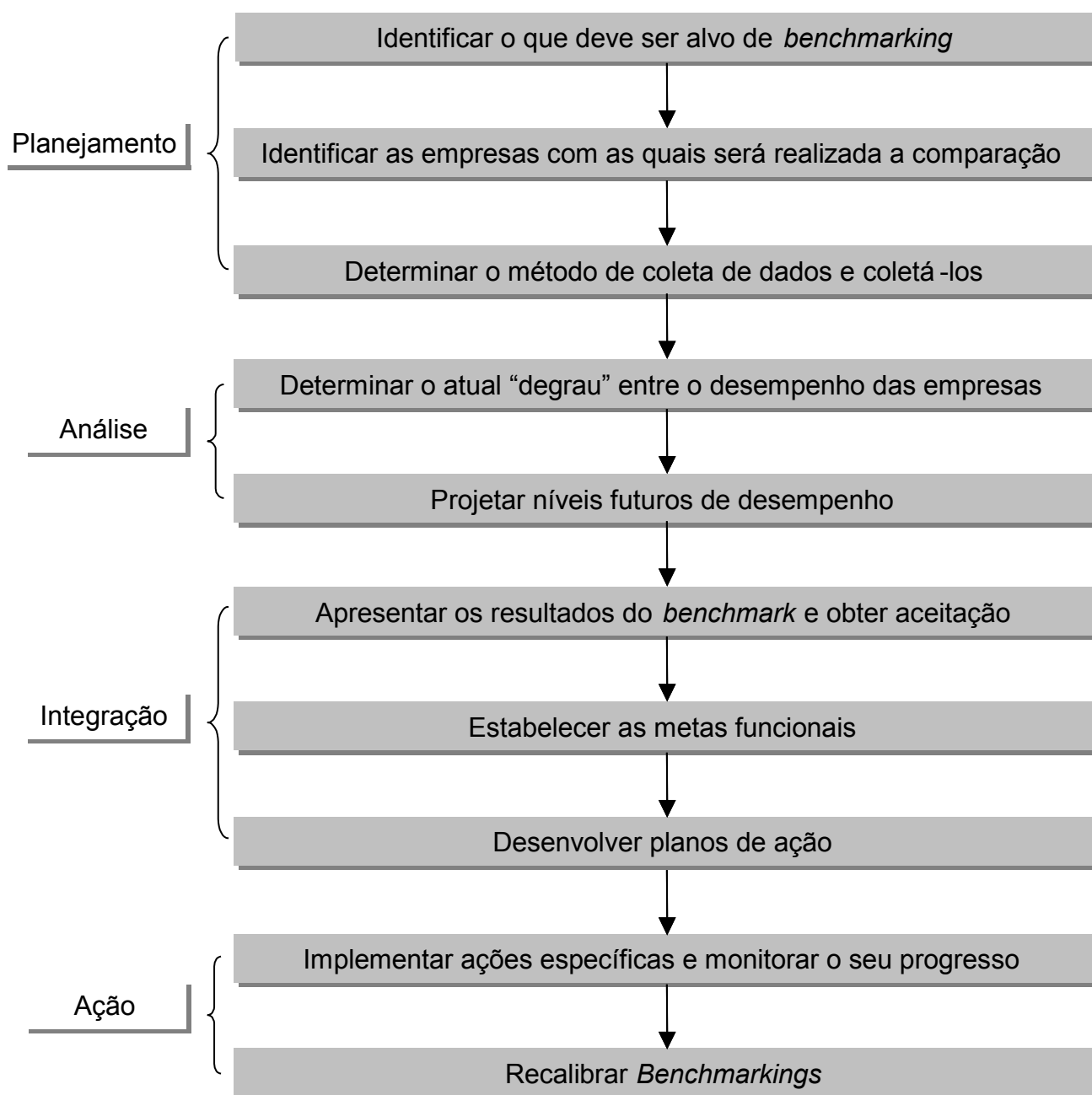


Figura 0.5: Etapas do processo de *Benchmarking*

FONTE: CAMP, 1989.

2.5 Balanced Score Card (BSC)

Este modelo de medição de desempenho utilizado por muitas empresas atualmente - *Balanced Score Card (BSC)* foi criado pelos autores Kaplan e Norton (1997) os quais defendem como um novo caminho para o gerenciamento estratégico;

seria, portanto, um sistema de gerenciamento e não apenas um sistema de medição. E é com base neste modelo que será a proposta do estudo em questão.

Para tanto, o BSC preserva as medidas financeiras tradicionais, mesmo que se mostrem inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas devem seguir na geração de valor futuro, investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação.

No BSC as medidas financeiras utilizadas devem ser complementadas com medidas de vetores que impulsionam o desempenho futuro, para as metas preestabelecidas pela instituição.

Em seguida, são traçados os objetivos e as medidas do *Scorecard*, que, por sua vez, são derivados da visão e da estratégia da empresa. Estes objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional segundo quatro perspectivas que formam a estrutura do *Balanced Score Card*: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Essas quatro perspectivas têm-se revelado adequadas em diversas empresas e setores de mercado, porém seu uso depende das circunstâncias, ou seja, há empresas que não chegaram a utilizar todas as quatro perspectivas, do mesmo modo que há empresas em que foi necessário agregar mais perspectivas complementares. A seguir, cada perspectiva será analisada com maiores detalhes.

- **Perspectiva financeira:** O BSC conserva a perspectiva financeira, pois esta é valiosa para a sintetização das conseqüências econômicas das ações já realizadas. Assim, as medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão de fato contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros;

- **Perspectiva do cliente:** O BSC permite identificar os segmentos de clientes e mercados nos quais as unidades de negócio, competirão, e quais as medidas de desempenho. Entre as medidas essenciais de resultado, destacam-se a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação, por parte destes clientes, em segmentos-alvo;
- **Perspectiva dos Processos Internos:** Os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência devem ser identificados, o que permitirá que sejam oferecidas propostas de valor capazes de atrair e reter clientes pertencentes ao segmento-alvo, e a satisfação das expectativas dos acionistas quanto a retornos financeiros favoráveis. As medidas se concentram em processos internos têm maior impacto na satisfação dos clientes e no alcance dos objetivos financeiros da empresa sem seguir abordagens tradicionais voltadas ao monitoramento e melhoria dos processos existentes;
- Quanto à medição de desempenho, a abordagem do BSC busca a identificação de processos inteiramente novos, nos quais a empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes. Portanto, estes processos são críticos para o sucesso da estratégia da empresa;
- **Perspectiva do Aprendizado e do crescimento:** De acordo com esta quarta perspectiva, o aprendizado e o crescimento organizacionais são provenientes de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Estas fontes são usadas para cobrir as lacunas que surgem entre os objetivos financeiros, os do cliente e os dos processos internos, e, portanto, são fundamentais para o alcance do desempenho inovador proposto. Acredita-se

que para eliminar estas lacunas, as empresas terão de investir na reciclagem dos funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação de sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais. Esses procedimentos se dão segundo a perspectiva do aprendizado e do crescimento.

Portanto, para que um BSC seja bem elaborado, ele deve trazer esclarecida a estratégia das unidades de negócio, especificando também de maneira clara a seqüência de hipóteses sobre relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e os vetores de desempenho deste resultado. A Figura 2.6 ilustra a estrutura do BSC.

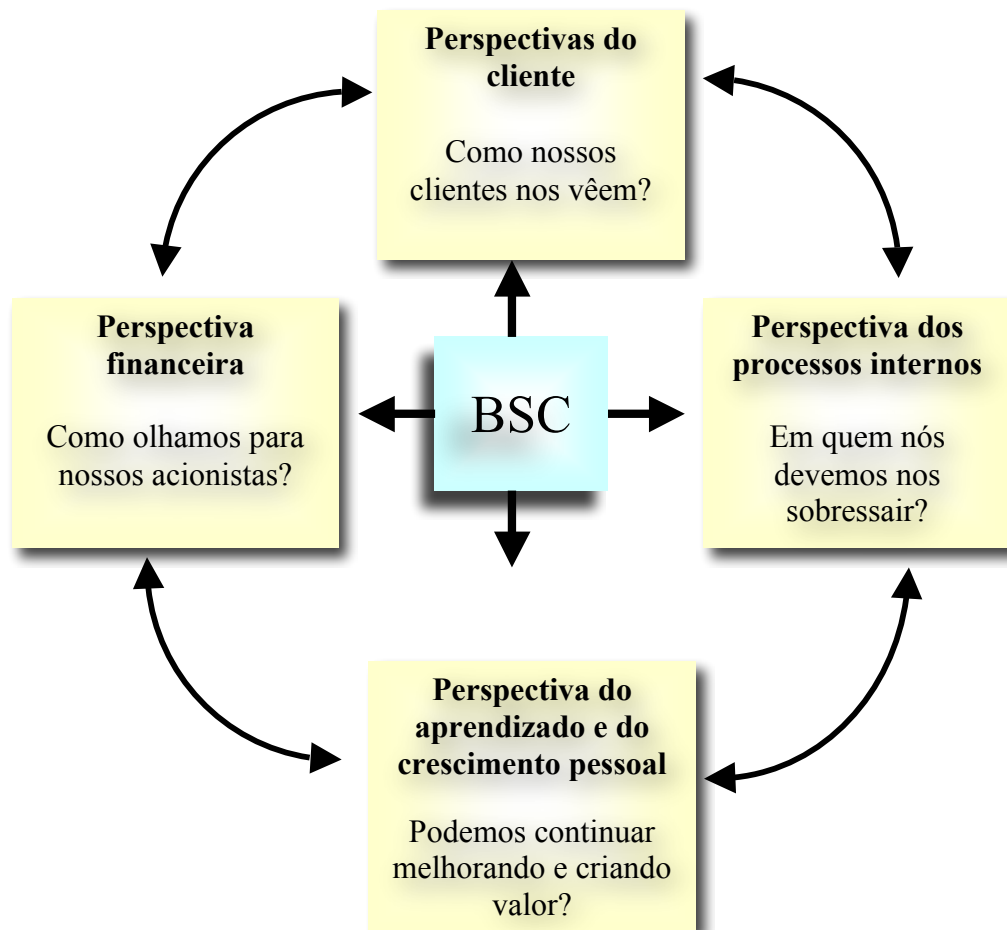


Figura 0.6: *The Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado de The Balanced Score Card Institute. 2005.

Capítulo 3

3. Metodologia

Este capítulo tem a finalidade de apresentar os passos realizados para a proposta que será discutida no capítulo seguinte.

A Metodologia da Pesquisa seguiu os seguintes passos conforme Figura 1.1, a qual em seguida será detalhada cada fase:

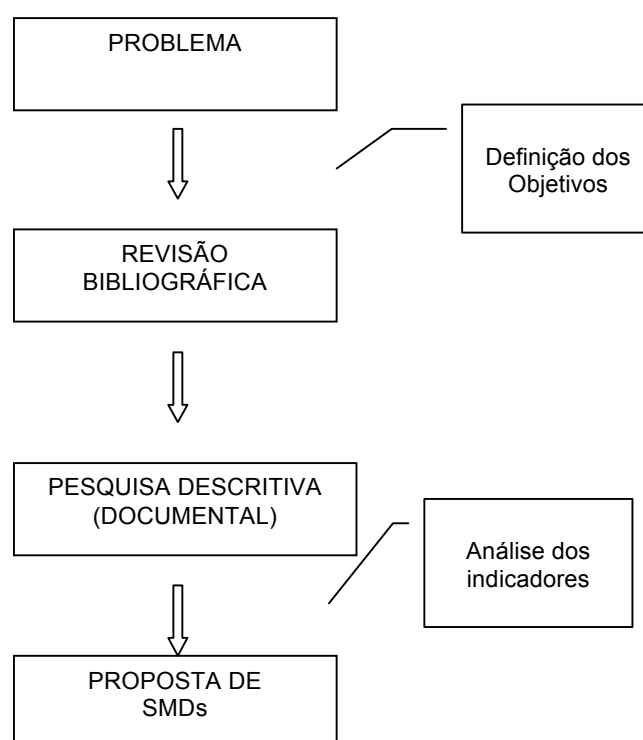


Figura 3.1 Metodologia da Pesquisa

Fonte: autor (2014).

Segundo Thiollent (1986), a metodologia pode ser vista como conhecimento geral e habilidade que são necessários ao pesquisador para se orientar no processo de

investigação, tomar decisões oportunas, selecionar conceitos, hipóteses, técnicas e dados adequados.

À luz dessa definição, a pesquisa seguiu os seguintes passos:

O trabalho primeiramente desenvolveu-se a partir da motivação inicial de qualquer trabalho científico por meio da elaboração do problema de pesquisa e seus objetivos (geral e específicos).

- O primeiro passo para a elaboração foi através de um suporte em uma Pesquisa Bibliográfica, onde foi possível localizar os principais autores e modelos verificados como referência para o presente estudo;
- O segundo passo foi a Pesquisa Descritiva (documental) através de observações e coletas de documentos. Teve-se como técnica primária a verificação dos registros existentes, indicadores de desempenho utilizados e seus procedimentos internos.

Cervo e Bervian (2002), afirmam que Pesquisa Descritiva observa, registra e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. A pesquisa descritiva pode assumir diversas formas, entre as quais destacam a Pesquisa Documental, na qual são investigados documentos a fim de se poder descrever e comparar usos, tendências, diferenças e outras características. Estuda a realidade presente, e não o passado.

E por fim a metodologia deste estudo encerra-se propondo o uso de outros indicadores para a Gestão da IES.

Capítulo 4

4.Sistema de Medição de Desempenho (SMDs) na IES-UNICURITIBA

O objetivo deste capítulo é apresentar a IES-UNICURITIBA por meio de sua trajetória e histórico de sua evolução ao longo da história. Também nesta seção apresenta-se os indicadores utilizados em sua gestão.

4.1 Histórico da IES

Idealizada pelo Dr. Milton Vianna no início da década de 50 (século XX), nascia a Faculdade de Direito de Curitiba com a participação de um grupo de valiosos colaboradores. Desde a sua fundação, o UNICURITIBA, com base em princípios socialmente responsáveis, confirma sua história de perseverança e de vocação educacional, tal como idealizada por seus fundadores.

É com essa visão que, passadas seis décadas, o atual UNICURITIBA vem orgulhosamente mantendo sua atividade voltada exclusivamente para a educação, formando excelentes profissionais e contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, por meio da preservação da cultura, do avanço científico e tecnológico.

Ao longo de seu processo de transformação, a Instituição, que iniciou suas atividades com o Curso de Direito, nas instalações do Colégio Novo Ateneu, ganhou uma unidade-sede (Campus Milton Vianna Filho) e a Unidade de Ensino Descentralizada no Município (UNED) também denominada Campus Emiliano. Após 57 anos de sucesso no ensino da área jurídica, como Faculdade de Direito e,

posteriormente, Faculdades Integradas Curitiba, a Instituição tornou-se, em 2007, Centro Universitário Curitiba (UNICURITIBA).

Essa contínua evolução, fruto da dedicação e do trabalho árduo de seus colaboradores, retrata, ainda hoje, o compromisso de seus fundadores com educação de qualidade e formação de profissionais críticos e conscientes.

A evolução e o êxito de seu programa educacional se devem tanto à antecipação e atenção aos desafios e movimentos do mercado local e regional, quanto ao apoio e solidez de sua Mantenedora (AENA – Administradora Educacional Novo Ateneu), cuja trajetória de sucesso aliada à colaboração de uma equipe qualificada de profissionais resultou no atendimento às mais variadas demandas educacionais. Atualmente, além do ensino na área do Direito, o UNICURITIBA oferece cursos de Bacharelado, Superiores de Tecnologia, Pós-Graduação *Lato Sensu* e *Stricto Sensu*.

É importante ressaltar que os ideais da Família Vianna sempre coexistiram com os sucessivos processos de modernização do ensino, sem perder de vista os marcos referenciais destacados na missão, valores e visão, que norteiam toda a atuação educacional do UNICURITIBA.

Missão

“Educar para formar pessoas capacitadas e comprometidas com o desenvolvimento social.”

Valores

- ética na relação com os clientes, colaboradores e mercado
- respeito à tradição
- valorização do capital intelectual

Visão

Ser reconhecida, como diferencial no mercado, pela excelência na educação.

O UNICURITIBA tem como marco referencial de sua história um processo de evolução e inovação, acompanhando o desenvolvimento de Curitiba, do Estado do Paraná e do Brasil. Passaram por suas salas de aula acadêmicas e professores que se destacam profissionalmente em todas as carreiras relacionadas aos cursos das diversas áreas de conhecimento em que a Instituição atua.

Independentemente de toda essa experiência, consciente de que o futuro, na maioria das vezes, é consequência dos feitos passados, institucionalmente o UNICURITIBA tem como visão de futuro ser reconhecido como diferencial no mercado, pela excelência na Educação. Para tanto, adota como princípios educativos: valorizar o aluno, o ensino, a pesquisa, a extensão, a capacitação de seu pessoal técnico-administrativo e docente, a atualização e o emprego de novas tecnologias e a aproximação com o mercado de trabalho.

4.2 Sistema de Medição de Desempenho na IES-UNICURITIBA

Os indicadores apresentados a seguir são utilizados para todos os cursos de Graduação em nível estratégico, sendo as ações (tarefas) particulares a cada curso, as quais são negociadas e discutidas uma a uma em reuniões de planejamento com a Pró-Reitoria a cada início de ano letivo.

Todo indicador é medido da seguinte maneira:

AÇÃO: Descrição da tarefa

RESPONSÁVEL: Quem ou departamento que irá realizar a tarefa.

PREVISÃO: Início e término da tarefa.

RECURSOS PREVISTOS: O que será necessário para realizar a tarefa.

STATUS: Não iniciado, em andamento ou Concluído.

COORDENADOR RESPONSÁVEL: Todas as ações são administradas por cada Coordenador de Curso.

A seguir a Tabela X. a demonstração gráfica de como são apresentados os indicadores

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PREVISÃO	RECURSOS	STATUS	RESPONSÁVEL

Fonte: Autor (2014)

Os indicadores apresentados neste trabalho correspondem ao Curso de Tecnologia em Marketing por ser o coordenador de Curso também responsável por este trabalho acadêmico.

Todos os indicadores estão divididos em 04 Grupos e alinhados com os Objetivos Acadêmicos Estratégicos da IES, são eles:

- G1: Elevar o número/conceito das avaliações externas,
- G2: Ampliar o número de alunos dos Cursos,
- G3: Promover a fidelização/relacionamento com alunos e egressos,
- G4: Promover a realização de projetos de pesquisa, cursos de extensão e pós-graduação.

A seguir o detalhamento de cada um destes Grupos;

✓ **G1: Elevar o número/conceito das avaliações externas**

Definição do indicador: Avaliação Externa e Institucional do Curso.

Fontes e elementos dos Dados: SINAES

META: Alcançar conceito 5 (cinco) no ENADE, Reconhecimento e/ou Renovação do Curso.

A seguir na Tab. X exemplo de algumas ações realizadas para atingirem os objetivos estratégicos para este Grupo (G1).

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PREVISÃO	RECURSOS	STATUS	RESPONSÁVEL
Após o retorno das aulas do 2º semestre, resgatar as ações do ENADE					
Divulgação dos resultados dos simulados, demonstrar os pontos fortes e fracos					
Workshop de Pesquisa de Mercado					
Re-aplicar a prova Enade 2009					
Identificar as necessidades percebidas no resultado do simulado					

Fonte: Autor (2014).

- ✓ **G2:** Ampliar o número de alunos dos Cursos

Definição do indicador: 1) Número total de matrículas novas realizadas até a data X, 2) Número total de re-matrículas realizadas até a data X e 3) % de evadidos (transferências, cancelamentos, trancamentos e desistências) ao longo do semestre.

Fontes e elementos dos Dados: Relatórios internos

META: Dados confidenciais a cada Curso

A seguir na Tab. X exemplo de algumas ações realizadas para atingirem os objetivos estratégicos para este Grupo (G2).

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PREVISÃO	RECURSOS	STATUS	RESPONSÁVEL
Confraternização do Dia do Tecnólogo					
Semana de Extensão					
Promover o Curso nas Redes Sociais e empresas					
Workshop de Branding					
Premiação dos Projetos Integradores					

Fonte: Autor (2014).

- ✓ **G3:** Promover a fidelização/relacionamento com alunos e egressos

Definição do indicador: 1) Reunião para avaliação do Curso em sala de aula e professores, 2) Eventos realizados no Curso.

Fontes e elementos dos Dados: Agendamentos internos, Planejamento de atividades acadêmicas e orçamento.

META: Realizar reunião com alunos e professores (individualmente) a cada trimestre, realizar 4 eventos por semestre + um evento de acolhimento.

A seguir na Tab. X exemplo de algumas ações realizadas para atingirem os objetivos estratégicos para este Grupo (G3).

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PREVISÃO	RECURSOS	STATUS	RESPONSÁVEL
Realizar evento de boas-vindas ao início de semestre					
Workshop 1					
Workshop 2					
Premiação dos melhores alunos do semestre					

Fonte: Autor (2014).

- **G4:** Promover a realização de projetos de pesquisa, cursos de extensão e pós-graduação.

Definição do indicador: 1) Elaboração de projetos, 2) Organização de Cursos de Extensão, 3) Elaboração de Cursos de Pós-Graduação.

Fontes e elementos dos Dados: Planejamento de atividades acadêmicas, calendário acadêmico e *benchmarking*. Resolução interna, Coordenação de Cursos e Coordenação Geral de Pós-Graduação.

META: Dados confidenciais a cada Curso

A seguir na Tab. X exemplo de algumas ações realizadas para atingirem os objetivos estratégicos para este Grupo (G4).

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PREVISÃO	RECURSOS	STATUS	RESPONSÁVEL
Curso de extensão básico de Corel Draw					
Curso de extensão de Pesquisa de Mercado					
Projeto de Iniciação Científica					
Curso de Pós-Graduação em Branding					

Fonte: Autor (2014).

Capítulo 5

5. Análise dos indicadores da IES-UNICURITIBA

A seguir a Análise dos indicadores utilizados na gestão da IES-UNICURITIBA e propostas;

5.1 Análise dos indicadores

Ao analisar os indicadores adotados na Gestão da IES-UNICURITIBA percebe-se que estes não seguem nenhum modelo de Medição de Desempenho baseados especificamente em literaturas.

- O que é um dos fatores de crítica por grande parte dos autores neste assunto, pois os indicadores são adotados a partir de algumas necessidades imediatas e não baseadas em um método.
- Uma lacuna relevante para este estudo é o mesmo olhar verificado por Gasparetto (2003) que é a inexistência de uma sistemática estruturada que conduza o processo de avaliação e os esforços que pretendem avaliar o desempenho com visão integrada e estratégica.
- Quanto a sua maturidade dos indicadores, pode-se afirmar que é um sistema ainda pouco consistente para atender as necessidades do mercado que atua porque foca-se e limita-se a poucas dimensões de atuação.
- Quanto à integração de todas as medidas e a necessidade de medidas de outra natureza, não somente financeiras isso mostra uma carência bem evidente pois não existe uma integração entre as medidas e nem indicadores financeiros claros na Gestão da IES.

- Um fator relevante dentro da gestão atual é verificada na mensuração de desempenho dos processos que executa, fazendo *benchmarking* com outras IES e outras unidades do Grupo. Exemplo: Grupo Arena e Colégios Ateneu.
- Uma sugestão para o modelo atual de gestão da IES seria indicadores baseados no modelo do *Balanced Scorecard (BSC)* (1997) integrando perspectivas financeiras; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento. Acredita-se que a estrutura do BSC pode ser empregada para a avaliação de desempenho no contexto, permitindo a estruturação do processo de mensuração e de discussões estratégicas. Durante entrevista não-estruturada no período da coleta de dados, o da área Pró-Reitor Acadêmico mencionou que já se estuda esta idéia de implantação.

Capítulo 6

6. Proposta de um SMDs para a IES UNICURITIBA

A proposta do SMDs para a IES em estudo foi baseado no *Balanced Scorecard (BSC)*.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de avaliação que está sendo cada vez mais usada para medir desempenho. A estratégia da organização é avaliada segundo perspectiva financeira, perspectiva de cliente e medidas operacionais.

Quando atinge esse grau de transparência, o *Balanced Scorecard* conseguiu traduzir a visão e a estratégia num conjunto integrado de medidas de desempenho (Kaplan & Norton, 1997).

Para se iniciar um BSC cabe antes de mais nada uma preocupação e comprometimento da alta gestão da organização, aqui neste caso por se tratar de uma IES particular e familiar, o primeiro passo seria a conscientização e importância por parte de seus mantenedores. Se isto não acontece a tendência é o fracasso logo de início. Kaplan & Norton (1997), nesse caso, o processo deve ser totalmente cancelado, por melhor que seja a sua estrutura de indicadores.

E não esquecer da participação, conhecimento e comprometimento de todos:

6.1 Passos para a implantação de um BSC

- Estabelecer os objetivos estratégicos

Kaplan & Norton (1997), é comum querer implementar devido ao apelo conceitual, o que por si só, não justifica. Os principais objetivos para a implementação

de um *Balanced Scorecard* estão relacionados a três fatores: facilitar e orientar o estabelecimento de objetivos e medidas, traduzidos da visão e estratégia e atrelados a cada perspectiva definida; obtenção do consenso entre todos os participantes, pois do contrário, dificulta o comprometimento na execução das iniciativas estratégicas; possibilitar a vinculação entre os indicadores de resultados ou ocorrências com seus vetores de desempenho, o que facilita sobremaneira a gestão e a própria construção de um *Scorecard*.

Um dos diferenciais para a criação de um *Balanced Scorecard* é a tradução da visão e até da estratégia em objetivos específicos e, como já mencionado, associados a cada perspectiva.

Apesar de existir características próprias para cada tipo de organização e, ainda, objetivos diferentes para querer implantar um *Balanced Scorecard*, é possível delinear um processo padrão para a sua implantação. Os autores recomendam a implantação em quatro etapas: definição dos objetivos estratégicos; identificação da arquitetura de indicadores; encadeamento entre os indicadores de resultados e de tendências; elaboração de um plano de implementação.

- Definição das perspectivas

Considerando que o modelo básico proposto por Kaplan & Norton (1997) está estruturado em quatro perspectivas e, também, que os autores entendem que é possível incluir novas perspectivas, por exemplo a perspectiva Educação como consta em alguns trabalhos realizados por diversos pesquisadores.

Porém este estudo limita-se somente as 4 (quatro) perspectivas fundamentais do modelo.

Importante aqui lembrar o que define cada perspectiva:

A primeira perspectiva a ser definida, dentro desse encadeamento de causa e efeito, é a dos clientes, pois se obtivermos um equilíbrio nos resultados de seus indicadores, torna-se viável a obtenção de bons resultados na primeira perspectiva, ou seja, a da educação.

A segunda perspectiva deverá ser a da responsabilidade financeira, diferente da perspectiva das finanças apregoada pelos autores, pois ao invés de focar resultados tais como lucro, entre outros, busca identificar indicadores que permitam o equilíbrio financeiro que dê suporte às demais perspectivas.

A terceira perspectiva é a dos processos internos, pois servirá de base às perspectivas

anteriormente citadas, nas quais realmente é possível gerenciar os principais vetores de desempenho, juntamente com a próxima perspectiva.

A quarta perspectiva é a do aprendizado e crescimento, que está diretamente relacionada com o desempenho das pessoas da organização e dos sistemas de apoio.

- Participantes

É fundamental para o sucesso deste projeto, definir um departamento ou pessoa responsável por levar a frente o BSC e toda sua estruturação. Na literatura denomina-se esta pessoa como “arquiteto” este estará disponibilizando toda a documentação necessária para a equipe de projeto e, acima de tudo, gerenciando o processo de aprendizagem, a tradução de idéias, intenções, desejos e ações propostas, em objetivos e indicadores, e também gerenciando as variáveis que compõem o ambiente de trabalho, criando um clima de confiança e estimulando a participação de todos.

- Objetivos Estratégicos

Reunir com toda as pessoas de cargos estratégicos (Reitoria/coordenadores) para terem claras as definições estratégicas estabelecidas para a organização, deve-se desenvolver um nivelamento conceitual sobre o *Balanced Scorecard* aos participantes e em seguida, buscar-se identificar os objetivos estratégicos que deverão ser definidos para a realização da visão e estratégia, bem como seus indicadores de resultados.

Após definidos os objetivos estratégicos, inicia-se o processo de identificação dos objetivos operacionais e a identificação de possíveis conflitos potenciais entre os participantes ou áreas da unidade.

Após Identificados os objetivos estratégicos, realiza-se o *workshop* executivo, que deve ter a participação da alta administração. Como resultado, busca-se um consenso entre os participantes sobre os objetivos, indicadores, ações e relações entre essas informações e o planejamento estratégico definido.

A obtenção desses objetivos e indicadores deve ser feita por perspectiva, de forma seqüencial, começando pela que representa o efeito principal que a organização tem como foco e, depois, numa relação de causa e efeito, as demais perspectivas que dão sustentação à primeira.

Após a apresentação dessas perspectivas, busca-se priorizar os principais objetivos e medidas em três a quatro objetivos por perspectiva.

- Definição dos indicadores

O principal objetivo dessa etapa é a identificação de indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia. Das perspectivas que compõem o modelo básico, a das finanças, dos clientes e do aprendizado e crescimento, possuem

indicadores genéricos, que podem ser utilizados por qualquer tipo de organização, porém, na opinião de Kaplan & Norton (1997, p. 320), são essenciais. Esses indicadores essenciais são:

a) Perspectiva financeira:

- retorno sobre o investimento / valor econômico agregado;
- lucratividade;
- aumento / *mix* de receita;
- produtividade da redução de custos.

b) Perspectiva dos clientes:

- participação de mercado;
- aquisição de clientes;
- retenção de clientes;
- lucratividade dos clientes;
- satisfação dos clientes.

c) Perspectiva do aprendizado e crescimento:

- satisfação dos funcionários;
- retenção dos funcionários;
- lucratividade por funcionário.

A seguir alguns fatores considerados chaves de sucesso para implantação de indicadores e suas variáveis:

FATORES CHAVE DE SUCESSO	VARIAVEIS CRITICAS
1. Imagem da instituição	Marketing; avaliação externa do MEC; exame nacional de cursos (provão)
2. Corpo docente	Qualificação dos professores; Remuneração adequada; Apoio didático-pedagógico
3. Tecnologia em Educação	Disponibilidade de recursos financeiros;
4. Pesquisa, Extensão e prestação de serviços	Qualificação dos professores; Planejamento; Projeto pedagógico, Disponibilidade de carga horária
5. Autorização/ Reconhecimento/ Credenciamento	Acervo bibliográfico; Qualificação do corpo docente; Infra-estrutura; Provão; Conteúdo e habilidades dos alunos

Fonte: Unidade 4 da Universidade Gama - Relatório do Planejamento Estratégico 2000.

6.2 Sugestões de indicadores para a IES-UNICURITIBA

✓ Perspectiva de Processos Internos:

Os indicadores que melhor representam essa perspectiva, de acordo com a entrevista semi-estruturada realizada junto à Alta Administração da IES são: Exame Nacional de Cursos (conceito); Projeto Pedagógico (%); Compatibilidade do corpo docente (%); Contribuição da pesquisa e extensão (%); Índice de aprovação (%); Índice geral de desempenho (%); Reprovações (%); Reprovações por curso (%); Reprovações por disciplina (%); Pesquisas desenvolvidas (n.º); Extensões realizadas (n.º); Número de artigos publicados (n.º).

✓ Perspectiva dos clientes:

São eles: satisfação dos clientes, evasão escolar, captação de novos clientes, participação no mercado e lucratividade dos clientes, Expandir a atuação na sociedade, Aumentar a demanda pelos cursos ofertados, Reter clientes, Aumentar satisfação dos clientes, Aumentar a captação de clientes, Aumentar participação de mercado

✓ **Perspectiva da Responsabilidade Financeira**

Melhorar a performance

Financeira (receitas globais e despesas globais)

✓ **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento**

Aumentar a satisfação % dos empregados

Reter os empregados

Melhorar a performance dos empregados

Aumentar o nível de titulação dos professores

7. Considerações e Conclusões

Ao término deste trabalho é possível concluir que quanto aos objetivos propostos inicialmente que estes foram atingidos.

Quanto aos objetivos específicos foi possível constatar por meio da revisão bibliográfica as inúmeras contribuições no que tange as diferenças e semelhanças que os modelos de medição de desempenho apresentam, relacionando com o modelo utilizado pela IES estudada.

A empresa estudada atualmente não se utiliza de nenhum modelo de medição baseado em literatura, mas estuda a viabilidade para a aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC) conforme citados já anteriormente nos Capítulos 4 e 5.

É possível afirmar com base neste estudo, que todos os modelos de medição de desempenho apresentados pelos autores precisam de seus ajustes e adaptações no momento de implementar seus indicadores, pois estes não são criados para um segmento específico de empresas, onde cada processo apresenta suas particulares e medidas que mais impactam em sua gestão.

Uma outra característica também verificada é quanto à importância na escolha das medidas corretas dentro de um processo de gestão, mensurar o que realmente é importante e a precisão na coleta dos dados, para que todos os custos e/ou perdas sejam identificados.

O resultado deste estudo foi útil para IES-UNICURITIBA, pois traz uma reflexão sobre seu atual sistema de medição de desempenho, se suas medidas são consistentes e suficientes para sua gestão, bem como ajudou a comprovar a carência de pesquisas neste assunto.

Observa-se por meio da revisão bibliográfica que há muitos modelos sugeridos por diversos autores, mas quanto à aplicação nota-se a necessidade de ampliar as pesquisas.

Assim, acredita-se que este trabalho possa ajudar a ampliar o cenário neste assunto tão importante para as empresas e principalmente para a profissionalização na gestão das IES nos tempos atuais.

Referências

- Agência Curitiba. Disponível em: <www.agenciacuritiba.pr.gov.br>. Acessado em 17/10/2013.
- BANDEIRA, A. **Rede de Indicadores de Desempenho para Gestão de uma Hidrelétrica**. São Paulo, Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 1997.
- BITITCI, U.S.; *et.al.* Integrated performance measurement systems. **International Journal of Operations e Production Management**, v.17, n. 5, p. 522-534, 1997.
- BITITCI, U.S.; SUWIGNJO, P.; CARRIE, A. S. Strategy management through quantitative modeling of performance measurement systems. **Internacional Journal of Production Economics**, v. 69, p. 15-22, 2001.
- BOWERSOX, Donald; CLOSS, David. **Logística empresarial**. Tradução: Equipe Centro Estudos em Logística e Adalberto F. das Neves. São Paulo: Atlas, 2001. Tradução de: Logistical management: the integrated supply chain process.
- BROWN, M.G. **Winning score: how to design and implement organizational scorecards**. Portland, Productivity Press, 2000.
- CAMP, Robert. C. **Benchmarking**. The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press, 1989.
- CAMPOS, José A. **Cenário balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.
- CARILLO JUNIOR, Edson; *et al.* **Atualidades na Cadeia de Abastecimento**. São Paulo: IMAM, 2003.
- Centro Universitário UNICURITIBA. Disponível em < www.unicuritiba.edu.br >. Acessado em 08/06/2013
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CORDEIRO, José Vicente Bandeira de Mello. Reflexões sobre a avaliação do desempenho empresarial na era da informação: uma comparação entre a gestão do capital intelectual e o Balanced Scorecard. **Revista da Fae**. Curitiba, v.5, n.2 , p. 61-76, maio. 2002.
- CORRÊA, Henrique. L; CORRÊA Carlos. A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.
- DAVIS, Mark. M.; *et al.* **Fundamentos da Administração da produção**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

- DEARDEN, J. The case against ROI control. *Harvard Business Review*. May-Jun, p. 124-135, 1969.
- DORNIER, Philippe-P. *et al.* **Logística e operações globais: texto e casos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ECCLES, R. G. Manifesto da mensuração de desempenho. *In: Medindo o Desempenho Empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- FERNANDES, Djair R. **Revista Fae**. Curitiba, v.7, n.1, p.1-18, jan./jun.2004.
- FILHO, José Vicente C.; MARTINS, Ricardo S. **Gestão logística do transporte de cargas**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GASPARETTO, Valdirene. **Proposta de uma sistemática para avaliação de desempenho em cadeias de suprimentos**. Florianópolis, Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, 2003.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Disponível em <www.inep.gov.br>. Acessado em 17/06/2014.
- JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KARDEC, Alan. *et al.* **Gestão Estratégica e Indicadores de Desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark; ABRAMAN, 2002.
- KAYDOS, W. **Measuring, managing and maximizing performance**. Portland: Productivity Press, 1991.
- KYAN, F. M. **Prnoposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico**, 2001. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.
- MASKELL, B.H. **Performance measurement for world class manufacturing**. Cambridge: Productivity Press, 1991.
- MOREIRA, Daniel Augusto. **Dimensões do Desempenho em manufatura e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- NEELY, A. *et al.* Designing performance measures: a structured approach. **International Journal of Operations e Production Management**, v.17, n.11, p. 1131-1152, 1997.
- NEELY, A. **Measuring business performance**. London: The Economist. *In: Association With Profile Books*, 1998.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design. **Internacional Journal of Operations and Production Management**, v. 15, n°4, p. 80-116, 1995.

RENTES, A.F.; CARPINETTI, L.C.R e VAN AKEN, E. Measurement System Development Process: A Pilot Application And Recommendations. **Anais do PMA Conference**. Boston, 17 a 19 de Julho de 2002.

RIBEIRO, Aline. **Benchmarking da Cadeia de suprimentos**. Disponível em: <www.coppead.ufrj.br>. Acessado em 17/10/2004.

RIBEIRO, Aline. Benchmarking da cadeia de suprimentos. *In*: FIGUEIREDO, Kleber F.; FLEURY, Paulo F.; WANKE, Peter (Orgs.). **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos**. (Coleção Coppead de Administração). São Paulo: Atlas, 2003. pg. 98-108.

ROSE, K. H. A performance measurement model. **Quality Progress**, v.28, n.2, p.63-66, feb., 1995.

SLACK, Nigel. *et al.* **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

TAKASHINA, Newton T.; FLORES, Mário Cesar X. **Indicadores da qualidade e do desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

THE BALANCED SCORE CARD INSTITUTE. Definição e metodologia do Balanced Score Card. Disponível em: <<http://www.balancedscorecard.org>>. Acessado em: 19/05/2005.

THIOLLENT, Michel. **A Metodologia da pesquisa-ação**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1986.

