

**SISTEMAS DE GESTÃO POR INDICADORES DE DESEMPENHO DE
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: PROPOSTA DE UM MODELO****Leonardo Fabris Lugoboni***Centro Universitário Fecap***Hamilton Luiz Correa***Universidade De São Paulo***Joice Chiareto***Universidade De São Paulo***Juliano Augusto Orsi De Araujo***Universidade Ibirapuera***Resumo**

Esta pesquisa tem como objetivos reconhecer os indicadores de desempenho relacionados à gestão de IES relatados na literatura, validar esses indicadores junto a especialistas do setor de IES no Brasil, propor uma lista de indicadores considerados os mais adequados para gestão/avaliação de desempenho de IES no Brasil. Identificou-se na literatura um conjunto de indicadores e dimensões que foram submetidos a onze especialistas em ensino e gestão de desempenho. Desta etapa resultou um dashboard composto por nove dimensões e 67 indicadores. Como contribuições para a literatura, o estudo ressalta a importância da gestão de desempenho para o atingimento dos resultados e objetivos estratégicos, assim como as principais relações de causa e efeito. Também contribui ao evidenciar que as principais alterações ocorreram quanto à inclusão das dimensões mercado, cliente e internacionalização que não foram propostas inicialmente. Algumas das outras dimensões também sofreram alterações nos nomes, de "ambiente e pessoas" para "recursos humanos" e "socioambiental" alterada para "sustentabilidade".

Palavras-chave: Instituições de ensino. Indicadores de desempenho. Desempenho organizacional.

SISTEMAS DE GESTÃO POR INDICADORES DE DESEMPENHO DE
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: PROPOSTA DE UM MODELO**RESUMO**

Esta pesquisa tem como objetivos reconhecer os indicadores de desempenho relacionados à gestão de IES relatados na literatura, validar esses indicadores junto a especialistas do setor de IES no Brasil, propor uma lista de indicadores considerados os mais adequados para gestão/avaliação de desempenho de IES no Brasil. Identificou-se na literatura um conjunto de indicadores e dimensões que foram submetidos a onze especialistas em ensino e gestão de desempenho. Desta etapa resultou um *dashboard* composto por nove dimensões e 67 indicadores. Como contribuições para a literatura, o estudo ressalta a importância da gestão de desempenho para o atingimento dos resultados e objetivos estratégicos, assim como as principais relações de causa e efeito. Também contribuiu ao evidenciar que as principais alterações ocorreram quanto à inclusão das dimensões mercado, cliente e internacionalização que não foram propostas inicialmente. Algumas das outras dimensões também sofreram alterações nos nomes, de “ambiente e pessoas” para “recursos humanos” e “socioambiental” alterada para “sustentabilidade”.

Palavras-chave: Instituições de ensino. Indicadores de desempenho. Desempenho organizacional.

1 INTRODUÇÃO

A pressão por resultados está cada vez mais presente no cotidiano das organizações. Isso ocorre devido aos interesses de diversas partes interessadas como acionistas, clientes, fornecedores, funcionários, entre outros. Identificar as melhores formas de avaliar o desempenho desafia pesquisadores e gestores há muitos anos (Kennerley & Neely, 2002). As relações entre desempenho e estratégia têm sido estudadas por diversos autores (Kaplan & Norton, 1992, 1993, 2000 e 2006). Nesse sentido, conforme relatado por Suwignjo, Bititci e Carrie (2000), foi criada uma série de modelos para gestão do desempenho organizacional. Entre eles podemos citar a *Strategic Measurement and Reporting Technique* (Smart) (Lynch & Cross, 1990), o *Balanced Scorecard* (BSC) (Kaplan & Norton, 1992), o *Skandia Navigator* (Edvinsson & Malone, 1998), o Prisma de Performance (Neely, Adams & Crowe, 2001), entre outros.

Atualmente a gestão de desempenho organizacional e seus indicadores se tornaram instrumentos fundamentais na gestão das organizações ante o ambiente de competitividade dinâmica no qual as organizações estão inseridas (Nascimento, Bortoluzzi, Dutra, & Enssilin, 2011). A importância do uso de indicadores de desempenho é evidente para as organizações e os acadêmicos, e seus resultados podem ser compreendidos e interpretados por todos os *stakeholders* (Kagioglou et al., 2001; Kennerley & Neely, 2002). Bourne et al. (2003) também afirmam que a gestão de desempenho deveria ser usada para avaliar o impacto das ações relacionadas com os *stakeholders* da organização e verificar suas expectativas (Ferreira & Otley, 2009).

Novos critérios para indicadores foram desenvolvidos, entre os quais se incluem indicadores relacionados com a missão e os objetivos da organização, que refletem o ambiente externo e os objetivos da organização (Kaplan & Norton, 1993). Outros autores também defendem que deveria haver uma reflexão sobre os indicadores utilizados (Bititci et al., 2000; Ghalayini & Noble, 1996).

Nascimento et al. (2011) buscaram mapear as pesquisas sobre indicadores de desempenho organizacional no período de 2000 a 2008 em publicações dos periódicos científicos brasileiros A, B e C na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo. Chegaram à conclusão de que 42,98% das pesquisas têm foco econômico-financeiro e que as pesquisas apresentam aplicação a uma única dimensão da organização, enquanto apenas 25% apresentam aplicação holística.

Nesse contexto o objetivo da pesquisa é de reconhecer os indicadores de desempenho relacionados à gestão de IES relatados na literatura. Adicionalmente, o estudo busca validar esses indicadores junto a especialistas do setor de IES no Brasil e propor uma lista de indicadores considerados os mais adequados para gestão /avaliação de desempenho de IES no Brasil.

Assim, o estudo faz a Proposição 1 – a composição do modelo contemplando as dimensões Financeiro; Internacionalização e Pesquisa; Aluno/Cliente; Mercado; Acadêmico; Operacional; Recursos Humanos; Sociedade/extensão e Sustentabilidade, atende ao equilíbrio de medidas financeiras e não financeiras de uma organização. E, complementarmente, apresenta a Proposição 2 – existe uma composição ideal de aspectos que devem ser mensurados em cada dimensão proposta.

Neste estudo, o segmento educacional merece destaque. A cada semestre torna-se mais competitivo e tem forçado as organizações a buscarem cada vez mais ferramentas que lhes permitam melhorar seu desempenho. Pesquisadores de diversas partes do mundo, como China (Chen, Wang, & Yang, 2009), Holanda e Tanzânia (Waal & Chachage, 2011), entre outros, divulgaram suas pesquisas sobre performance na educação em periódicos internacionais. Para Chen et al. (2009), a promoção da educação de qualidade está diretamente atrelada à presença de indicadores de desempenho. Como há severas críticas aos modelos de gestão de desempenho organizacional tidos como prontos e adaptáveis para todas as organizações (Nørreklit, 2000), justifica-se a necessidade de desenvolvimento de modelos de gestão de desempenho setoriais que não sejam exclusivos (ou seja, restritos a um único setor).

Com base nisso, definir os determinantes do desempenho do negócio e os indicadores que devem ser usados por cada tipo de organização é de suma importância e foi destacado como um dos desafios das futuras pesquisas em gestão de desempenho organizacional por Neely (1999). Outro aspecto que justifica esta pesquisa é a lacuna teórica na literatura. Embora a literatura sobre gestão de desempenho organizacional seja abundante, há escassez de trabalhos que relacionem a forma com que as organizações usam os indicadores de desempenho e os resultados da organização. Essa escassez é ainda maior quanto se discute o segmento da educação no Brasil. Até o momento não foi possível identificar na literatura nacional trabalho algum que busque relacionar os resultados das IES com a forma como as instituições de ensino superior gerenciam seus desempenhos, reforçando assim a importância e originalidade deste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sistemas de gestão por indicadores

Carneiro da Cunha e Corrêa (2013) afirmam que as primeiras iniciativas para avaliar o desempenho organizacional remontam ao século XIX. Contudo, foi apenas após a década de 1980 que o foco da gestão mudou quando criou-se então a necessidade de criar novos modelos que não considerassem apenas as medidas financeiras (Neely, 1999; Bititci et al., 2000; Kennerley & Neely, 2002; Halachmi, 2005). Essas medidas de desempenho, para muitos autores (Neely, 1999; Kennerley & Neely, 2002; Bourne et al., 2003), deveriam ter múltiplas dimensões.

A preocupação com a dificuldade de se relacionar a gestão de desempenho e a estratégia organizacional afeta muitas empresas e intriga muitos pesquisadores. Esse processo fez com

que os gestores repensassem a arquitetura e a aplicação dos seus modelos de gestão de desempenho organizacional (Lynch & Cross, 1990; Neely, 1999; Kaplan & Norton, 1992). Então, entende-se que a gestão de desempenho organizacional, que envolve o conjunto de pessoas, processos, métodos, ferramentas e indicadores estruturados com o objetivo de controle relacionados a todos os *stakeholders*, permite à organização propor melhorias para seu negócio, em todos os níveis e processos, mantendo assim altos padrões de desempenho e aproximando a empresa de seus objetivos estratégicos. Permite que os gestores possam periodicamente verificar a saúde da organização gerando resultados de alta performance (inspirado em Neely, 1999; Halachmi, 2005).

Devido à alta competitividade entre as empresas, a gestão de desempenho organizacional e seus indicadores tornaram-se instrumentos de extrema importância. O dinamismo que as empresas estão enfrentando exige delas ferramentas que permitam uma rápida tomada de decisão (Nascimento et al., 2011).

Devido à alta competitividade entre as empresas, a gestão de desempenho organizacional e seus indicadores tornaram-se instrumentos de extrema importância. O dinamismo que as empresas estão enfrentando exige delas ferramentas que permitam uma rápida tomada de decisão (Nascimento et al., 2011). Um sistema de gestão de desempenho eficaz depende em grande parte dos indicadores de desempenho utilizados para medir o desempenho da organização. Essas métricas precisam ser construídas de acordo com as dimensões que fazem sentido para a organização (Kagioglou et al., 2001).

A definição dos indicadores de desempenho a serem utilizados faz parte de uma sequência lógica de procedimentos para o desenvolvimento e a implementação de um sistema de gestão de desempenho organizacional. Tais medidas devem ser tomadas com pensamento para o futuro, procurando-se definir objetivos que traduzam as metas da organização (Callado, Callado, & Almeida, 2007). Além disso, Ghalayini e Noble (1996) ressaltam a importância do planejamento da quantidade de indicadores. Segundo os autores, uma grande quantidade de indicadores de desempenho pode gerar despesas que não comportam os benefícios que a informação controlada pode trazer. Não será possível ter uma eficiente gestão de desempenho organizacional se os indicadores utilizados não estiverem diretamente relacionados com os objetivos estratégicos da organização (Kagioglou et al., 2001).

Para Neely, Richards, Mills, Platts e Bourne (1997), um indicador precisa conter os seguintes detalhes: a) Título; b) Propósito; c) Referências; d) Alvo; e) Fórmula; f) Frequência; g) Informação sobre quem mede; h) Fonte de dados; i) Informação sobre quem atua sobre os dados; j) Função. Para Ferreira e Otley (2009), a utilização de medidas de desempenho financeiras ou não financeiras é de extrema importância em diferentes níveis das organizações, pois permite assim compreender se a empresa está atingindo seus objetivos. Os indicadores-chave de desempenho permitem a aproximação da empresa a suas estratégias e planos, satisfazendo assim as expectativas dos *stakeholders*.

Ghalayini e Noble (1996) ressaltam a importância do planejamento da quantidade de indicadores. Segundo os autores, uma grande quantidade de indicadores de desempenho pode gerar despesas que não comportam os benefícios que a informação controlada pode trazer. Para Neely, Richards, Mills, Platts e Bourne (1997), um indicador precisa conter os seguintes detalhes: a) Título; b) Propósito; c) Referências; d) Alvo; e) Fórmula; f) Frequência; g) Informação sobre quem mede; h) Fonte de dados; i) Informação sobre quem atua sobre os dados; j) Função.

2.2 Multidimensionalidade dos sistemas de gestão por indicadores

Esse agrupamento de indicadores recebeu nomes conforme cada autor foi desenvolvendo seu modelo de gestão de desempenho organizacional. Para Corrêa e Hourneaux (2008), o nome mais adequado para o agrupamento de indicadores é módulo; para Kaplan e

Norton (1992, 1993, 2000, 2001, 2004 e 2006) nomearam esses grupos como perspectivas, Crispim e Lugoboni (2012) chamaram-nos de “aspectos”. Neste estudo adotaremos a nomenclatura “dimensões”.

Apresenta-se no Quadro 1 a partir do estudo de Hourneaux Jr (2005) e Crispim e Lugoboni (2012) com base em uma revisão bibliográfica, a relação dos principais modelos de gestão de desempenho organizacional, e os diferentes temas abordados pelas dimensões dos modelos de gestão de desempenho:

Quadro 1 – Aspectos considerados pelos modelos de gestão de desempenho.

Modelos de gestão de desempenho organizacional	Cliente e mercado		Econômico-financeiro				Gestão e organização							Recursos humanos		Sociedade em geral		
	1 – Mercado	2 – Clientes	3 - Economia e finanças	4 - Considerações das políticas fiscais existentes	5 - Recursos físicos necessários	6 - Acionistas	7 - Avaliação de planos e objetivos	8 - Parcerias e alianças estabelecidas	9 - Qualidade e eficiência na produção	10 - Pesquisa e desenvolvimento/ inovação	11 - Ativos intangíveis e não financeiros	12 - Relações de causa-efeito	13 - Direção da organização	14 - Estrutura organizacional	15 - Desempenho dos executivos	16 - 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					
Administração por objetivos	X		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
Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa (MADE-O)	X	x	x		x		x		x	x	x	x		x	x	x	x	x
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	X	x	x			x	x		x	x	x	x			x			
<i>Performance Measure Questionnaire</i> (PMQ)							x		x			x		x	x	x		
<i>Strategic Measurement and Reporting Technique</i> (Smart)	X	x	x		x		x		x			x	x	x		x		
Modelo <i>Quantum</i> de Medição de Desempenho (MQMD)		x				x	x		x			x			x			x
<i>Skandia Navigator</i>	X	x	x				x		x	x		x	x		x	x		
<i>SIGMA Sustainability Scorecard</i>	X	x	x			x	x		x			x			x			x
<i>Value Chain Scoreboard</i> (VCS)						x			x	x		x						
<i>Performance Prism</i> (PP)		x				x	x		x	x		x	x		x			

Premio Nacional de Qualidade (PNQ)		x	x			x	x	x	x	x			x		X
---------------------------------------	--	---	---	--	--	---	---	---	---	---	--	--	---	--	---

Fonte: Adaptado de Hourneaux Jr., 2005; Crispim & Lugoboni, 2012.

Ao analisar o Quadro 1, é possível observar alguns modelos assumem um foco como o Skandia e o capital intelectual. Embora algumas dimensões sejam abordadas por diversos autores, cada um agrupa os indicadores conforme sua necessidade. Alguns modelos não possuem uma quantidade definida de dimensões, como o painel de controle de bordo e o Made-O, que propõe que os módulos sejam adaptáveis à cada organização. O modelo VCS não deixa claro quantas dimensões devem ser mantidas.

2.3 Objetivos organizacionais e indicadores de desempenho

A gestão dos objetivos e dos indicadores de desempenho está intimamente ligada. Os autores Ganesan e Paturi (2009) comentam que a definição e uso de indicadores de desempenho deve ajudar a comunicar a estratégia a todos na organização e a engajá-los. As medidas têm que ser definidas e associadas com os objetivos de negócio.

A maioria das organizações faz um bom trabalho na definição de objetivos estratégicos e na elaboração de planos para alcançá-los. Mas há grande dificuldade em tornar os objetivos compreensíveis, mesmo que sejam implementados com sucesso (Richmond, 1997). Os principais indicadores de desempenho (KPIs) devem refletir e derivar dos objetivos organizacionais (Shahin & Mahbod, 2007). Para Shahin e Mahbod (2007), os objetivos orientam os esforços da organização e apoiam a distribuição de recursos. Há muitos benefícios na definição de objetivos, principalmente o estabelecimento de metas e indicadores que asseguram a realização do trabalho que precisa ser feito.

Estratégias e seus objetivos precisam ser rastreados e ter seu desempenho monitorado de modo que os gestores possam tomar decisões. O desafio é criar um quadro para identificar, definir, associar e acompanhar indicadores-chave de desempenho (Ganesan & Paturi, 2009). As empresas deveriam se esforçar para quantificar os objetivos de negócio por meio de uma medida de desempenho, uma métrica. Quando a métrica está associada com os objetivos do negócio, é possível compreender o progresso das atividades. Os indicadores nos mostram se os objetivos do negócio estão sendo cumpridos (Ganesan & Paturi, 2009).

2.4 Gestão de Desempenho das IES

A discussão sobre a construção de indicadores tem-se apresentado como fator relevante para as Ciências Sociais, especialmente, para o campo educacional (Paixão et al. 2014). Desde a década de 1980, considera-se importante ter como prática a utilização de indicadores de desempenho para comparar o desempenho das instituições de ensino superior ou dos departamentos dessas (Ball & Halwachi, 1987). Ball e Wilkinson (1994) também afirmam que, a utilização dos indicadores de desempenho torna possível comparar as instituições de ensino e analisar o desempenho em relação às demais.

Para Paixão et. al (2014), a utilização de indicadores é complexa, pois se baseia em teorias com diferentes graus de generalidade, abstração de categorias e proposições. Na avaliação educacional a complexidade é evidenciada pela necessidade de construção de modelos para valorar políticas, programas e projetos. Assim, faz-se necessário um cuidado especial, em termos epistemológicos e metodológicos, no processo de construção de indicadores. A adoção e utilização de indicadores inadequados pode resultar em decisões que conflitam com políticas institucionais (Ball & Wilkinson, 1994).

De acordo com Chen et al., (2009) os indicadores em instituições de ensino superior devem ter as seguintes funções: a) Controlar e medir a qualidade da educação; b) Fornecer informações aos tomadores de decisão de políticas educacionais; c) Fornecer referências para a

gestão de recursos de educação; d) Fornecer a cada departamento indicadores para gestão do desempenho.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa é definida por Gil (2010, p. 1) como o processo sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos pelo pesquisador. Esta pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva, e assume características qualitativas. Classifica-se como exploratória, pois conforme abordado por Neely (1999), não existe clara definição de quais seriam os indicadores mais adequados.

Após uma revisão detalhada da literatura com relação à gestão de desempenho, aos objetivos estratégicos e a indicadores de desempenho, apresentou-se uma proposta teórica dos indicadores e das dimensões suficientes para se gerenciar uma IES. As dimensões e os indicadores foram apreciados por um júri de especialistas na área de gestão de desempenho organizacional e, sobretudo, gestores de IES com experiência prática e acadêmica, com o objetivo de validá-los. Ao todo o júri continha onze especialistas na área. O júri foi selecionado por conveniência. O grupo de especialistas é composto por pessoas que possuem grande *expertise* em gestão de desempenho (estudiosos e consultores em gestão de desempenho) ou possuem na gestão de IES (profissionais que compõem ou compuseram a reitoria, a diretoria ou outra área envolvida no planejamento estratégico de IES). Cada entrevistado julgou a se informações eram condizentes à realidade das instituições de ensino, ou seja, se no cotidiano das instituições as informações são usadas ou deveriam ser usadas.

Para a coleta dos dados, primeiramente foi realizado um contato telefônico ou por correio eletrônico. Nesse contato, foi apresentado o objetivo da pesquisa e solicitada uma reunião. Com a reunião marcada, o entrevistador encontrou os entrevistados e gravou todas as entrevistas com autorização deles. Apenas uma entrevista foi realizada via *Skype*, as demais foram presenciais. Em média, as entrevistas levaram entre quarenta e cinco minutos e uma hora e meia. Para a análise dos dados utilizou-se análise de conteúdo.

Os especialistas foram abordados sobre: a) Aplicação das dimensões e dos temas de indicadores para IES; b) Clareza, abrangência e aceitabilidade das variáveis. Após a coleta de dados, as entrevistas foram transcritas e tiveram seu conteúdo analisado.

4 RESULTADOS

4.1 Análise das dimensões

A lista de dimensões e indicadores baseia-se em levantamento bibliográfico sobre a adaptação dos indicadores à realidade brasileira e foi solicitado que avaliassem as dimensões. A lista de dimensões apresentada aos especialistas é: a) Financeiro; b) Acadêmico; c) Operacional; d) Ambiente e Pessoas; e) Sociedade / Extensão; f) Socioambiental. A próxima parte do trabalho discute as posições dos entrevistados quanto a cada as dimensão e seus indicadores.

4.1.2 Dimensão Financeiro

Os entrevistados F e A discordam parcialmente com relação à importância da dimensão financeira, embora concordem que ela deveria ser mantida no modelo. Segundo o entrevistado A (2016) “Hoje a parte financeira é super-representativa, principalmente para os grandes grupos. Para todo mundo é importante você ter uma saúde financeira legal. Mas, para esses grandes grupos, é ainda mais importante”. Para o Entrevistado F (2016) “Em algumas empresas

ate a gente percebe que o financeiro não é fundamental [...] Mas, numa IES, eu diria que o financeiro é importante.”

A explicação para essa divergência de opiniões provavelmente está relacionada ao tipo de instituições de ensino a que cada um está vinculado, uma vez que o entrevistado A está à frente de uma instituição com capital aberto e o segundo, em uma instituição sem fins lucrativos. A relação da estratégia com a presença e a importância da dimensão financeira é ratificada pela entrevistada E, que foca em hierarquia das dimensões e objetivos da IES. O entrevistado J também cita missão, objetivos e sustentabilidade financeira da IES. O Entrevistado I corrobora os anteriores. O entrevistado J complementa que a dimensão financeira é algo importante até mesmo para uma instituição sem fins lucrativos. Ele afirma: “A empresa precisa se manter saudável. Acompanhar a quantidade de bolsas, suas receitas inadimplentes, custos”. (Entrevistado J, 2016). Portanto, a dimensão financeira foi mantida no modelo.

4.1.3 Dimensão Operacional

A dimensão operacional também foi ratificada pelos entrevistados. Os entrevistados B, D, E, H, J e K entendem que a dimensão é de extrema importância. Para o entrevistado D, a dimensão operacional não deveria concentrar a maior parte da atenção dos gestores de IES, embora isso corra muito. Para o entrevistado B, assim como concebido pelo *Balanced Scorecard*, tanto a dimensão financeira quanto a dimensão operacional têm grande importância. Sobre a questão operacional ele complementa: “A dimensão operacional trata da execução da atividade-fim da empresa, ou seja, o ensino. Numa instituição de ensino a sua operação é a execução das aulas”(Entrevistado B, 2016).

Ainda para o entrevistado B, em uma instituição de ensino deve ser tratada de forma separada a dimensão operacional da dimensão acadêmica, pois a dimensão operacional está relacionada à “produção” da instituição, enquanto a dimensão acadêmica trata da qualidade do serviço prestado.

4.1.4 Dimensões Acadêmico, Cliente e Mercado

A entrevistada E acredita que a dimensão acadêmica deva tratar de questões relacionadas à parte pedagógica. Uma opinião parecida foi apresentada pelo entrevistado D, que declarou (2016) que a dimensão acadêmica é “o quanto feliz você é em realizar essa promessa feita à sociedade” e a qualidade com que faz isso. Os entrevistados A, B, D, E, F, J e K entendem que a dimensão acadêmica deveria ser tratada como umas das prioridades da organização e, por isso, a dimensão foi mantida no modelo.

Todavia, enquanto discutiam a presença da dimensão acadêmica, diversos entrevistados afirmaram que seria interessante separar a “dimensão acadêmica” da “dimensão cliente”. Também comentaram sobre a falta de uma dimensão que olhasse para fora das paredes da organização, ou seja, para o mercado. O entrevistado J (2016) destaca fatores como relação de longo prazo com o cliente, complexidade do negócio educacional, experiência do cliente e semelhanças entre o acadêmico e o operacional. Os entrevistados B, D, E, F I e K também destacaram a necessidade de criação de dimensões relacionadas a “Cliente” e “Mercado”, e / ou a separação disso do “Acadêmico”.

Assim, com essas contribuições, foi mantida a dimensão acadêmica e foram acrescentadas ao modelo as dimensões de cliente e mercado.

4.1.5 Dimensão Internacionalização

Além das dimensões de cliente e mercado, os entrevistados ressaltaram a falta de uma dimensão que avalie a internacionalização da instituição. O entrevistado D (2016) afirmou: “a dimensão internacionalização está faltando. É um tema importante e muito discutido na instituição em que trabalho [...] Eu sei que escolas de negócios falam muito em

internacionalização, pelo menos em nível global. O entrevistado F (2016) levantou o mesmo ponto: “Temos que medir: a internacionalização. Quantos alunos você está recebendo que são internacionais? Quantos você enviou para o exterior?”. Os entrevistados G, J e K também mencionaram essa necessidade. Por isso, a dimensão Internacionalização foi acrescida ao modelo.

4.1.6 Dimensões Ambiente e Pessoas e Sociedade/Extensão

As dimensões do ambiente e de pessoas, e da sociedade foram ratificadas por todos os entrevistados como importantes. O entrevistado D ressaltou que o treinamento deve ser tratado com atenção uma vez que, para ele, o treinamento dos docentes é uma questão da dimensão acadêmica e o treinamento da equipe técnica/administrativa é uma questão de gestão de pessoas. Também foi solicitado pelos entrevistados C, E e J que o nome da dimensão fosse alterada de “ambiente e pessoas” para “recursos humanos”.

O entrevistado B focou na importância da IES para a sociedade e que essa fosse tratada como um cliente e recebesse acompanhamento. Na dimensão da sociedade/extensão, o entrevistado I comenta que, mesmo na instituição privada em que atua, há projetos que impactam a sociedade, em parceria com a gestão municipal. Como todos os entrevistados ratificaram a importância das dimensões de recursos humanos e da sociedade/extensão, as duas foram mantidas no modelo.

4.1.7 Dimensão Socioambiental

Com relação à dimensão socioambiental, todos os entrevistados também ratificaram a sua importância. Todavia, alguns entrevistados (B, D, E e J) ponderaram que o nome da dimensão limita sua atuação. Foi sugerido pelo entrevistado D que o nome da dimensão fosse alterado para sustentabilidade, pois poderia englobar assuntos desde a utilização dos recursos naturais como papel, energia e água, até as questões de riscos, diversidade e ética. A entrevistada E complementa que, além de definir as dimensões, é de extrema importância definir o que compõe essas dimensões e como trabalhar a relação entre elas. Sendo assim, a dimensão socioambiental foi mantida no modelo, mas agora com o nome de sustentabilidade.

4.2 Discussão dos resultados – Dimensões

Após as avaliações dos entrevistados o modelo final ficou estabelecido com as seguintes dimensões: a) Financeiro; b) Internacionalização e Pesquisa; c) Aluno/Cliente; d) Mercado; e) Acadêmico; f) Operacional; g) Recursos Humanos; h) Sociedade/Extensão; i) Sustentabilidade. De acordo com Kagioglou, Cooper e Aouad (2001), é muito importante compreender como cada métrica ou indicador se relaciona diretamente com as diversas dimensões que uma organização decide adotar. A proposição de dimensões para se gerir uma instituição de ensino superior foi vista com bons olhos pelos gestores. Embora muitos tenham visualizado a composição das dimensões com base no *Balanced Scorecard* o resultado final difere bastante de qualquer modelo proposto pela literatura.

Foi discutida pelos entrevistados a importância da compreensão da relação de causa e efeito entre dimensões e indicadores. Isso ratifica o que foi proposto por Corrêa e Houneaux (2008) sobre haver relação de causa e efeito entre os módulos.

É possível perceber também com as entrevistas que a importância de uma dimensão ou a posição que ela assume nas relações de causa e efeito são diretamente afetadas pelos objetivos organizacionais e pela estratégia estabelecida. Isso ratifica o que foi colocado por Ferreira e Otley (2009), quando enfatizam que a utilização de medidas de desempenho é de extrema importância em diferentes níveis das organizações, pois permite assim compreender se a organização está atingindo seus objetivos.

Ghalayini e Noble (1996) afirmam que um grande número de indicadores de desempenho em uma organização implica grandes despesas com a gestão. Para Paixão et al. (2014), a utilização de indicadores é uma construção complexa e, na avaliação educacional, a complexidade é evidenciada pela necessidade de construção de modelos para valorar políticas, programas e projetos.

Isso fica evidente pela falta de consenso entre os entrevistados, uma vez que suas diversas funções e experiências, assim como os perfis diferentes das instituições de que eles participam, fizeram com que tivessem focos diferentes. A análise das entrevistas focou-se em captar partes significativas dos conteúdos apresentados e assim constituir um modelo composto pelas principais dimensões abordadas pelos entrevistados. Essa abordagem se ratifica pelos mesmos autores (Paixão et al., 2014) sobre o cuidado especial no processo de construção de indicadores. A realidade social é multidimensional, permitindo apenas visões parciais dos fenômenos a partir dos indicadores.

Com a composição do modelo contemplando as dimensões escolhidas, atende-se ao pressuposto colocado por Kennerley e Neely (2002), segundo os quais a gestão do desempenho de uma organização deve ser distribuída em diversas áreas (multidimensionalidade) a fim de equilibrar medidas financeiras e não financeiras de uma organização. Da mesma forma, atende-se aos pressupostos colocados por Ferreira e Otley (2009), quando afirmam que a gestão por indicadores precisa estar diretamente relacionada à estratégia organizacional, bem como devem englobar questões financeiras e não financeiras, em diferentes níveis.

4.3 Análise dos indicadores de cada dimensão

Para cada dimensão analisada, com base na literatura foram apresentadas para cada entrevistado algumas informações que poderiam ser avaliadas pela instituição de ensino por meio de indicadores de desempenho.

Antes mesmo de julgar a relevância de cada indicador, o entrevistado K comentou sobre o grau de especificidade dos indicadores. Quanto mais detalhados, mais precisa será a informação; contudo, mais difícil será conseguir os dados e, conseqüentemente, mais custoso tornar-se-á o processo.

A mesma discussão foi aberta pela entrevistada E, quando questionou em que momento os indicadores seriam detalhados. O entrevistado G comentou sobre a importância de se criar uma cultura de alta *performance*. Nesse modelo todos os gestores teriam claros seus objetivos e acompanhariam seus resultados, prestando conta dos resultados fora do esperado. Ainda de acordo com o entrevistado G, há inclusive uma remuneração variável atrelada à gestão da *performance*: “Os diretores e coordenadores recebem prêmio por desempenho. Nós estamos levando premiação por desempenho para o professor, agora também” (Entrevistado G, 2016). Além disso, a entrevistada E ressalta a importância do alinhamento estratégico entre as unidades de negócios e a gestão do desempenho. O entrevistado J coloca que é necessário ter parcimônia na decisão da quantidade de indicadores. Ao analisar cada uma das dimensões, os entrevistados solicitaram algumas alterações no conjunto de informações apresentadas.

4.3.1 Indicadores da dimensão de internacionalização

A dimensão Internacionalização e Pesquisa não havia sido apresentada no modelo inicial. Mas, como já foi abordado, foi citada por diversos entrevistados (D, F, G, J e K).

Com relação à sua composição, o entrevistado F coloca que em sua instituição há um centro de pesquisa no qual a quantidade de alunos e docentes envolvidos com a pesquisa é acompanhada de perto. De forma semelhante, o entrevistado J acompanha a quantidade de alunos e professores envolvidos com iniciação científica. Com relação ao vínculo com instituições internacionais, o entrevistado F afirma que é importante medir a

internacionalização dos alunos. Sua instituição, por oferecer a modalidade de dupla titulação, acompanha a quantidade de alunos envolvidos no programa.

Com relação ao volume de publicações, o entrevistado J (2016) destaca a necessidade de mensurar a contribuição da instituição e a falta desse acompanhamento na instituição onde atua. Ainda sobre o volume de publicações, o entrevistado D afirma que, dependendo da instituição, é necessário falar sobre a geração de conhecimento. Ele complementa que acompanhar a participação da instituição em congressos e revistas internacionais é muito importante para a estratégia de algumas instituições.

4.3.2 Indicadores da dimensão financeira

Com relação à dimensão financeira, os entrevistados identificaram algumas informações que, segundo eles, são avaliadas por suas instituições ou deveriam ser. Os entrevistados I, F e G (2016) destacam a importância do controle da participação de capital de terceiros, como os financiamentos estudantis e os riscos trazidos por essa prática.

A entrevistada E (2016) concorda que “a receita, liquidez, participação de capital de terceiros e inadimplência são fundamentais”, e acrescentaria aos indicadores financeiros “custos administrativos e despesas administrativas”. A inadimplência foi abordada por diversos entrevistados, como A, G e I. Como afirmado pelo entrevistado A (2016) “A inadimplência é fundamental é fator preponderante para poder executar. Quando você é de um grande grupo, esse grande grupo vai te deixando de lado [...] na instituição [omitiu-se o nome da instituição], não tinha gente e tinha inadimplência... e deixaram a instituição de lado. Investiam nas outras que estavam melhor.”

Todavia, além de ratificarem a importância da presença dessas informações, os entrevistados identificaram informações que deveriam estar no modelo e não foram consideradas: valor econômico agregado (EVA), margem/rentabilidade e Ebitda (lucro antes dos juros e impostos, da depreciação e amortização). As informações relacionadas a despesas administrativas foram abordadas apenas como “despesas” e os custos foram desdobrados em “custo docente”, “custo administrativo” e “custo acadêmico”. A informação “investimento em e uso de tecnologia” passou da dimensão operacional para a dimensão financeira, e foi alterada para apenas “investimento”, tornando-se mais abrangente. Com exceção do entrevistado I, todos entenderam que o item de investimento deveria ser abordado na dimensão financeira.

O entrevistado K (2016) entende que é importante acompanhar custos e despesas. Ele afirma que “colocaria custos acadêmicos, custos com docentes e custos administrativos. O entrevistado B (2016) reforça que a composição dos custos é um dos aspectos mais importantes. Sobre a margem de contribuição e o Ebitda, o entrevistado G (2016) afirma que “aqui, todos os cursos já são estruturados por margem de contribuição, como são algumas unidades, nós temos o limite de cada unidade que a gente olha para fazer a gestão de todo o processo. Depois olhamos o Ebitda”.

4.3.3 Indicadores das dimensões da sociedade/extensão e de sustentabilidade

A dimensão Sociedade/Extensão foi mantida, mas sofreu alterações em seu conteúdo. As informações sobre novos projetos, a inserção no mercado de trabalho especializado e a atuação social na comunidade foram alteradas para “Projetos sociais da instituição (quantidade de projetos/participantes)” e “Atuação social na comunidade”, pois, de acordo com os entrevistados, seriam indicadores suficientes para acompanhar essa dimensão.

Já a dimensão socioambiental, que era composta por três informações relacionadas ao consumo de recursos naturais (energia, água e papel), foi expandida para Sustentabilidade, como já relatado. As três informações inicialmente presentes na dimensão socioambiental

foram consolidadas em uma única informação, a qual foram acrescentadas informações sobre riscos, ética e diversidade.

A informação “inserção no mercado de trabalho especializado” foi rejeitada. De acordo com o entrevistado B, devem-se mensurar as atuações da IES na sociedade. Ele cita, por exemplo, projetos como “abrir a biblioteca aos domingos para população” (Entrevistado B, 2016).

Com relação aos projetos sociais, o entrevistado F afirma que estão relacionados à aplicação dos conhecimentos em projetos que envolvam a sociedade. Um item importante para a instituição na qual ele trabalha é a incubadora. Para o entrevistado J (2016), a “atuação em projetos sociais” está relacionada a levar à sociedade questões práticas da sala de aula. Com relação ao controle das informações relacionadas a energia, água e papel, o entrevistado B (2016) afirma que são métricas utilizadas na literatura e na prática. Para o entrevistado I (2016), deve-se mensurar a questão ambiental, mas também preocupar-se em mensurar a atuação da sociedade nesses projetos.

O entrevistado F afirma que a dimensão socioambiental deveria ser muito mais ampla do que foi considerado. Há diversos outros fatores como a diversidade e a ética. Em relação aos riscos do negócio o entrevistado J (2016) cita os riscos inerentes ao contato entre o professor e o aluno, como divergência de conteúdo de aula, necessidade de indicadores de controle de sala de aula e uso de avaliação única. Para o entrevistado G (2016), a questão da diversidade, sobretudo a inclusão de pessoas com deficiência, deve ser mensurada de alguma forma. Ainda com relação à diversidade, acesso de pessoas com deficiência também abordado pelo entrevistado C.

4.3.4 Indicadores das dimensões de cliente e mercado

Como já comentado, os entrevistados identificaram que as dimensões de cliente e mercado faltavam no modelo. No modelo apresentado aos entrevistados, havia o indicador “satisfação do aluno”. A grande maioria dos entrevistados afirmou que esse item não era claro, pois a satisfação do aluno poderia estar ligada a diversos fatores. Também comentaram que o aluno não é o único *stakeholder* cuja satisfação deveria ser acompanhada pela instituição.

Para o entrevistado B (2016), a satisfação do aluno, diferentemente do que foi apresentado no modelo inicial, não deveria fazer parte da dimensão acadêmica, e sim da dimensão de aluno ou cliente. O entrevistado G (2016) descreve formas com que sua instituição de ensino busca monitorar a satisfação do aluno, comissão de avaliação, reuniões e ouvidoria.

Quanto à satisfação a ser considerada, os entrevistados D e F consideram que deve ir além da satisfação do aluno. A entrevistada E (2016) também comenta que apenas avaliar a satisfação do aluno de modo geral, como foi proposto inicialmente, é insuficiente. Deveriam ser considerados também os níveis de satisfação de pais, empresas e até mesmo as escolas de ensino médio.

Os entrevistados C e J comentam a importância de se mensurar a satisfação do aluno com os processos administrativos da instituição. O entrevistado I aborda a fidelização do aluno. Comenta que é importante criar um grupo para fazer monitoramento do egresso, criar um relacionamento, fidelizar esse aluno para que se possa ter informação sobre ele, podendo assim ofertar novos cursos, sobretudo da pós-graduação. O entrevistado I (2016) aborda a importância da imagem institucional quando comenta sobre a segregação de algumas instituições pelo mercado de trabalho. A reputação da instituição também é abordada pelo entrevistado J.

Sobre a importância de acompanhar o mercado e o egresso no mercado, os entrevistados E e B: “É preciso acompanhar o que ocorre com o mercado e o seu egresso...tem de mensurar desde a visibilidade que a sua instituição tem no mercado...” (Entrevistada E, 2016).

4.3.5 Indicadores das dimensões acadêmica e operacional

As dimensões acadêmica e operacional foram fortemente alteradas pelos entrevistados. O entrevistado D (2016) coloca: “Eu entendo que tudo que está atrelado à missão é acadêmico”. A entrevistada E (2016) concorda com ele: “Aqui, os seus indicadores, na perspectiva acadêmica, deveriam estar diretamente atrelados à forma como a instituição lida com os alunos”. Para o entrevistado D, como a dimensão Acadêmico envolve atividades diretamente ligadas à missão da organização. De modo geral, os entrevistados identificaram que a dimensão operacional é importante e que, de modo geral, está relacionada a atividades de apoio à atividade-fim da instituição.

Para os entrevistados, a dimensão Operacional tem a função de dar suporte à área acadêmica e, sendo assim, está muito ligada a atividades de apoio à docência. O entrevistado D entende que, na parte acadêmica, é importante que a instituição avalie o plano de aula, a forma como as aulas estão sendo realizadas e a satisfação do aluno.

Para o entrevistado I (2016), a dimensão acadêmica vai além da satisfação do aluno ou da qualidade do ensino, sendo que o mercado (como a aceitação dos alunos no mercado de trabalho) também deve ser levada em conta. O entrevistado C também acredita que a questão acadêmica está relacionada à forma como a instituição entrega seus resultados ao cliente. Para o entrevistado J (2016) a “taxa de aprovação, reprovação, é algo importante em termos de indicadores de monitoramento do acadêmico, como uma taxa de sucesso”.

4.3.6 Indicadores da dimensão Recursos Humanos

A dimensão de recursos humanos, foi destacada por muitos entrevistados. Segundo os entrevistados C, I, J e K, a base da estratégia de uma instituição de ensino passa pela forma como a organização lida com seus funcionários e professores. Para os entrevistados C e E, no BSC, a perspectiva de aprendizado e crescimento cria subsídios para a execução da estratégia. O entrevistado H (2016) faz uma longa explanação sobre os aspectos da dimensão recursos humanos, destacando termos como: treinamento para os cargos técnico-administrativo, corpo docente e benefícios para funcionários e trabalhadores internos.

4.4 Composição das dimensões

O Quadro 2 apresenta o resultado completo de todas as dimensões e indicadores validados pelos gestores:

Quadro 2 – Dimensões e indicadores validados pelos gestores

Dimensão	Aspectos que podem ser acompanhados	Frequência
Internacionalização e Pesquisa	Pesquisas publicadas em eventos e periódicos internacionais	3
	Pesquisas publicadas em eventos e periódicos nacionais	4
	Vínculo a programas internacionais (em sua unidade ou fora dela)	2
	Quantidade de pessoas envolvidas com pesquisa	2
Aluno/Cliente	Satisfação do aluno com a instituição	11
	Satisfação dos pais do aluno	1
	Satisfação da empresa/financiador	5
	Satisfação do aluno com processos administrativos (secretaria, áreas administrativas, coordenação)	5
	Alunos que fazem mais de um curso (fidelização)	2
Mercado	Participação de mercado	4
	Prospecção de alunos	3
	Desempenho no vestibular (candidato/vaga)	6
	Desempenho no vestibular das concorrentes	3
	Desenvolvimento do mercado de trabalho na região	6
	Inserção na mídia	2
	Reputação e imagem da IES (rankings/pesquisa etc.)	5
Relacionamento com o egresso	11	

Acadêmico	Quantidade do ensino/Garantia de aprendizado	11
	Cumprimento de objetivos de aprendizagem	6
	Percepção sobre a qualidade da aula pelo aluno	8
	Alinhamento dos programas (plano de curso/ensino/ementas)	5
	Alunos matriculados por turma	10
	Aprovados/Reprovados	10
	Evasão (vestibular/início do curso/durante o curso)	10
	Frequência do aluno	5
	Tempo para finalização do curso	2
	Conceito do MEC	11
	IDD	6
	IGC	7
	Perfil do aluno (socioeconômico/competências necessárias)	7
Operacional	Novos cursos	4
	Relação entre aluno e funcionário (quantidade)	10
	Matriculas trancadas	11
	Evolução do número de alunos	10
	Eficiência dos processos de documentação	10
	Infraestrutura (suporte tecnológico e laboratório)	5
	Infraestrutura (ambientes de convívio)	5
	Infraestrutura (biblioteca)	6
	Compras e almoxarifado	2
Manutenção	3	
Recursos Humanos	Satisfação dos professores	9
	Rotatividade de Técnico-administrativo	10
	Rotatividade de professores	7
	Treinamentos para o corpo técnico-administrativo	10
	Treinamentos para o corpo docente	8
	Benefícios a funcionários	8
	Pesquisa de clima organizacional	10
Sociedade/ Extensão	Projetos sociais da instituição (quantidade de projetos/participantes)	11
	Atuação social na comunidade	9
Sustentabilidade	Consumo de energia elétrica, água e papel	11
	Gestão de riscos	4
	Diversidade	5
	Ética	3
Financeiro	Receitas	11
	Liquidez	10
	Margem/Rentabilidade	6
	Ebitda	2
	EVA	3
	Inadimplência	10
	Participação de capital de terceiros	11
	Custo docente	6
	Custo administrativo	10
	Custo acadêmico	6
	Despesas	9
Investimentos	10	

Fonte: Dados da pesquisa.

Fica claro nas entrevistas, uma vez que nenhuma das dimensões teve o consenso de todos os entrevistados. Embora alguns indicadores tenham sido mencionados por todos os entrevistados, alguns foram mencionados por poucos.

Entende-se também que, com a composição dos indicadores apresentada no Quadro 11, atende-se às exigências colocadas por Chen, Wang e Yang (2009), para os quais os indicadores em instituições de ensino superior devem ter as funções de: a) Controlar e medir a qualidade da

educação; b) Fornecer informações aos tomadores de decisão de políticas educacionais; c) Fornecer referências para a gestão de recursos de educação e de atribuição; d) Fornecer a cada departamento indicadores para gestão do desempenho.

Diversas questões podem ter influenciado as diferenças de respostas, como a formação dos entrevistados ou o perfil das instituições para as quais eles trabalham/trabalharam. Como não existe uma lista unânime, entende-se que, com essas entrevistas, obtiveram-se os indicadores mais usuais e factíveis para o setor. Neely (1999) afirma que a validação dos indicadores propostos pela literatura é uma lacuna importante e que deveria ser mais bem explorada.

Autores como Bititci et al. (2000); Kagioglou et al. (2001) relataram que a forma como a organização utiliza os indicadores é afetada diretamente pela construção e utilização de objetivos organizacionais. Novos critérios para indicadores foram desenvolvidos para incluir indicadores relacionados com a missão e os objetivos da organização que refletem o ambiente externo e os objetivos internos da organização (Kaplan & Norton, 1993).

5 CONCLUSÕES

Com base nos trabalhos levantados na literatura foram identificados 57 indicadores de desempenho, distribuídos em seis dimensões conforme o entendimento do autor com base nos conceitos da multidimensionalidade. Focou-se na literatura nacional, pois está mais alinhada com a legislação e os objetivos das instituições pesquisadas posteriormente.

Nesta fase identificou-se todos os possíveis indicadores e aspectos importantes que poderiam fazer parte do modelo de gestão de desempenho de uma instituição de ensino. Na validação e aprimoramento da lista pelos especialistas foi possível atingir um maior grau de refinamento nos indicadores e dimensões passíveis de utilização.

As principais alterações ocorreram quanto a inclusão das dimensões mercado, cliente e internacionalização que não foram propostas inicialmente. Algumas das outras dimensões também sofreram alterações nos nomes, de “ambiente e pessoas” para “recursos humanos” e “socioambiental” alterada para “sustentabilidade”. O resultado final do trabalho difere bastante de qualquer modelo pré-formatado proposto pela literatura.

Com a composição do modelo contemplando as dimensões Financeiro; Internacionalização e Pesquisa; Aluno/Cliente; Mercado; Acadêmico; Operacional; Recursos Humanos; Sociedade/extensão e Sustentabilidade, cumpriu-se com a Proposição 1 pois percebeu-se o equilíbrio de medidas financeiras e não financeiras de uma organização.

Também observou-se a Proposição 2, conforme os pressupostos colocados por Ferreira e Otley (2009), pois também observou-se que existe uma composição ideal de aspectos que devem ser mensurados em cada dimensão proposta.

Quanto aos indicadores que formam cada dimensão cada entrevistado julgou se as informações eram condizentes à realidade das instituições de ensino, ou seja, se no cotidiano das instituições as informações são usadas ou deveriam ser usadas. Os entrevistados também solicitaram algumas alterações no conjunto de informações apresentadas. Entende-se também que, com esta composição atende-se às exigências colocadas por Chen, Wang e Yang (2009), considerando as variações destacadas por Neely (1999). Como não existe uma lista unânime, entende-se que, com essas entrevistas, obtiveram-se os indicadores mais usuais e factíveis para o setor.

Como limitações da pesquisa existem a possibilidade de algum trabalho sobre indicadores não ter sido identificado nessa etapa de pesquisa e também a escolha dos especialistas. Para trabalhos futuros, sugere-se identificar como os indicadores se ligam aos objetivos estratégicos da instituição de ensino, assim como é a relação entre esses indicadores e objetivos. Outra linha de investigação seria buscar compreender como cada indicador acaba

sendo responsável pelos resultados da instituição de ensino como por exemplo o IGC ou Enade ou mesmo resultados financeiros.

REFERÊNCIAS

- Ball, R., & Halwachi, J. (1987). Performance indicators in higher education. *Higher Education*, 16(4), 393-405.
- Ball, R., & Wilkinson, R. (1994). The use and abuse of performance indicators in UK higher education. *Higher Education*, 27(4), 417-427.
- Bititci, U. S., Turner, T., & Begemann, C. (2000). Dynamics of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(6), 692-704.
- Bourne, M., Neely, A., Mills, J., & Platts, K. (2003). Implementing performance measurement systems: a literature review. *Int. Journal of Business Performance Management*, 5(1), 1-24.
- Callado, A. L. C., Callado, A. A. C., & Almeida, M. A. (2007). A utilização de indicadores gerenciais de desempenho industrial no âmbito de agroindústrias. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, 2(2), 102-118.
- Carneiro da Cunha, Julio A., & Corrêa, H. L. (2013). Avaliação de desempenho organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantrópicos. *Rae - Revista de administração de empresas*, 53(5), 485-499.
- Chen, S. H., Wang, H. H., & Yang, K. J. (2009). Establishment and application of performance measure indicators for universities. *The TQM Journal*, 21(3), 220-235.
- Corrêa, H. L., & Hourneaux Jr, F. (2008). Sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos no setor químico no Brasil. *Revista Contabilidade & Finanças*, (19), 50-64.
- Crispim, S., & Lugoboni, L. F. (2012). Avaliação de desempenho organizacional: análise comparativa dos modelos teóricos e pesquisa de aplicação nas instituições de ensino superior da região metropolitana de São Paulo. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 11(1), 41-54.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1998). *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books do Brasil.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20, 263-282.
- Ganesan, E., & Paturi, R. (2009). Key performance indicators framework: a method to track business objectives, link business strategy to processes and detail importance of key performance indicators in enterprise business architecture. *AMCIS 2009 Proceedings*, 736.
- Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(8), 63-80.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa* (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Halachmi, A. (2005). Performance measurement is only one way of managing performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(7), 502-516.
- Hourneaux Jr., F. (2005). Avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos de empresas do setor químico. (Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Kagioglou, M., Cooper, R., & Aouad, G. (2001). Performance management in construction: a conceptual framework. *Construction Management and Economics*, 19(1), 85-95.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review*, 66, 134-142.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alinhamento*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kennerley, M. P., & Neely, A. D. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1222-1245.
- Lynch, R. L., & Cross, K. F. (1990). Managing the corporate warriors. *Quality Progress*, 23(4), 54-59.
- Nascimento, S. Bortoluzzi, S. C., Dutra, A., & Ensslin, S. R. (2011). Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de administração, ciências contábeis e turismo no período de 2000 a 2008. *R. Adm*, 46(4), 373-391.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205-228.
- Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring business excellence*, 5(2), 6-13.
- Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K., & Bourne, M. (1997). Designing performance measures: a structured approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(11), 1131-1152.
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the Balanced Scorecard: a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65-88.
- Paixão, R. B., Bruni, A. L., Becker, J. L., & Tenório, R. M. (2014). Avaliação de mestrados profissionais: construção e análise de indicadores à luz da multidimensionalidade. *Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 22(83), 505-532.
- Richmond, B. (1997). The Strategic Forum: aligning objectives, strategy and process. *System Dynamics Review*, 13(2), 131-148.
- Shahin, A., & Mahbod, M. A. (2007). Prioritization of key performance indicators: an integration of analytical hierarchy process and goal setting. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(3), 226-240.
- Suwignjo, P., Bititci, U. S., & Carrie, A. S. (2000) Quantitative models for performance measurement system. *International Journal Production Economics*, 64, 231-241.
- Waal, A., & Chachage, B. (2011). Applicability of the high-performance organisation framework at an east African university: the case of Iringa University College. *International Journal of Emerging Markets*, 6(2), 148-167.