



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

FELIPE MOTA BRITO

**PROPOSTA DE UM CONJUNTO DE INDICADORES DE DESEMPENHO NA
AGÊNCIA DE ESTÁGIOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**

FORTALEZA

2014

FELIPE MOTA BRITO

PROPOSTA DE UM CONJUNTO DE INDICADORES DE DESEMPENHO NA
AGÊNCIA DE ESTÁGIOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do Título de Engenheiro de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Me. Anselmo
Ramalho Pitombeira Neto.

FORTALEZA

2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- B875p Brito, Felipe Mota.
Proposta de um conjunto de indicadores de desempenho na agência de estágios da Universidade Federal do Ceará / Felipe Mota Brito. – 2014.
64 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Tecnologia, Curso de Engenharia de Produção Mecânica, Fortaleza, 2014.
Orientação: Prof. Me. Anselmo Ramalho Pitombeira Neto.
1. Educação - estudo e ensino - estágio. I. Título.

CDD 658.5

FELIPE MOTA BRITO

PROPOSTA DE UM CONJUNTO DE INDICADORES DE DESEMPENHO NA
AGÊNCIA DE ESTÁGIOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do Título de Engenheiro de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Me. Anselmo
Ramalho Pitombeira Neto.

Aprovada em: ____ / ____ / ____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Anselmo Ramalho Pitombeira Neto (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.
Universidade Federal do Ceará (UFC)

RESUMO

Este trabalho tem como principal objetivo propor um conjunto de indicadores de desempenho para a agência de estágios da Universidade Federal do Ceará (UFC) visando criar um método para avaliar o desempenho da mesma. Foi realizada uma pesquisa sobre as principais características dos indicadores de desempenho, sobre a metodologia do *Balanced Scorecard* e particularidades dos indicadores na gestão pública. Quanto à metodologia este estudo pode ser classificado como de natureza aplicado e abordagem qualitativa dos problemas, em relação aos objetivos é classificado como descritiva e utilizou procedimentos técnicos como pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e a análise de um estudo de caso. O estudo de caso na agência de estágios foi dividido em cinco etapas, na caracterização da agência, na análise da legislação, na identificação dos referenciais estratégicos, na definição do conjunto de indicadores e finalmente na avaliação de desempenho da agência com base nos indicadores propostos utilizando histórico de resultados.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Indicadores de Desempenho. Indicadores na Gestão Pública.

ABSTRACT

This work has as main purpose to offer a set of performance indicators to the internship agency from the Federal University of Ceará (UFC) in order to create a method for evaluating its performance. A study was conducted on the main characteristics of the performance indicators, on the Balanced Scorecard methodology and characteristics of the indicators in public administration. Regarding the methodology, this study can be classified as applied by nature and qualitative as the way to approach the problem, the approach towards objectives is classified as descriptive and the technical procedures used was a bibliographical research , a documentary research and the analysis of a case study. The case study on the internships agency was divided into five stages, the characterization of the agency, the analysis of legislation, the identification of the strategic references, in defining the set of indicators and finally the evaluation of the agency performance based on the proposed indicators using historical results.

Keywords: Performance Evaluation. Performance Indicators. Indicators in Public Administration.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Cenário nacional em relação aos estágios	12.
Figura 02 - Modelo genérico de desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho	20.
Figura 03 - Classificação dos indicadores.....	23.
Figura 04 – Perspectivas do BSC	25.
Figura 05 – Análise SWOT da agência de estágios.....	41.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Comparativo do Número de Convênios Assinados pela agência no período de 2011 a 2013	51.
Gráfico 02 - Comparativo do Número de termos de compromisso obrigatórios assinados pela agência no período de 2011 a 2013.....	52.
Gráfico 03 - Comparativo do Número de termos de compromisso não obrigatórios assinados pela agência no período de 2011 a 2013.....	53.
Gráfico 04 - Comparativo do Número de termos aditivos assinados pela agência no período de 2011 a 2013	53.
Gráfico 05 - Comparativo do Número de seguidores no Facebook da agência de estágios no período de 2012 a 2014.....	54.
Gráfico 06 - Comparativo da soma dos valores das bolsas mensais no período de 2011 a 2013	55.
Gráfico 07 - Comparativo das médias dos valores das bolsas mensais dos estagiários no período de 2011 a 2013.....	56.
Gráfico 08 - Comparativo da porcentagem de alunos da UFC estagiando no período de 2011 a 2013	57.
Gráfico 09 - Comparativo do número de acessos no site da agencia de estágios no período de Janeiro a Maio de 2014.....	58.
Gráfico 10 - Comparativo do número de estagiários dos cinco cursos da UFC com mais estágios no período de 2011 a 2013	58.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Relação entre as estratégias e os indicadores	42.
Quadro 02 - Perspectivas de cada Indicador de Desempenho	44.
Quadro 03 - Dicionário de indicadores	46.
Quadro 04 - 5W2H para implementação de medidas para calculo de indicadores.....	49.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10.
1.1 Contextualização.....	10.
1.2 Objetivos	11.
1.2.1 Objetivo Geral	11.
1.2.2 Objetivos Específicos.....	11.
1.3 Justificativa.....	11.
1.4 Metodologia.....	13.
1.5 Estrutura do trabalho.....	14.
2 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	15.
2.1 Avaliação de Desempenho	15.
2.2 Indicadores de Desempenho	19.
2.3 <i>Balanced Scorecard</i>	24.
2.4 Indicadores na Gestão Pública	28
3. ESTUDO DE CASO	34.
3.1 Etapas da Pesquisa	34.
3.2 Resultados Obtidos com a Pesquisa	36.
3.3 Considerações Finais sobre o Estudo de Caso	59.
4 CONCLUSÃO	61.
REFÊRENCIAS	63.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O estágio representa o primeiro passo no mercado de trabalho, e seu comportamento durante esse período é fundamental para delinear o tipo de profissional que o estudante será no futuro. Na universidade o aluno se depara com o conhecimento teórico, porém muitas vezes, é difícil relacionar teoria e prática se o estudante não vivenciar momentos reais.

À medida que o acadêmico tem contato com experiências reais de trabalho, começa então a assimilar com mais facilidade e aquilo que tem aprendido e até mesmo aquilo que ainda vai aprender teoricamente.

Nos últimos anos, se considerarmos somente os alunos de nível superior houve um aumento de estagiários. Mas se for levando em consideração todos os alunos das instituições de ensino superior (IES) o número de estagiários não representa uma parcela muito elevada desses alunos.

A agência de estágios da Universidade Federal do Ceará (UFC) que coordena e acompanha as atividades relacionadas aos estágios dos alunos da Universidade e está constantemente a procura de fornecer um melhor apoio para a formação de seus alunos.

Em função da importância das atividades realizadas pela agência algumas medidas para melhoramento dos serviços prestados visando, possivelmente, o aumento da taxa de alunos estagiando podem ser consideradas de grande importância. Um método que pode auxiliar na busca de melhorias é o método de avaliação de desempenho.

Atualmente a avaliação de desempenho se tornou um instrumento muito utilizado na gestão das organizações por ajudar a definir as práticas de gestão e os processos operacionais que irão atender aos objetivos almejados e suprir as necessidades das partes interessadas.

Essa avaliação é feita através de indicadores de desempenho, os quais devem ser definidos sempre de maneira alinhada com os objetivos da organização avaliada.

Assim, este estudo busca responder a seguinte pergunta: Qual conjunto de indicadores adequados para avaliar o desempenho da agência de estágios da UFC?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um conjunto de indicadores de desempenho para a agência de estágios da UFC.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Apresentar os modelos tradicionalmente utilizados para avaliação de desempenho;
- b) Caracterizar os indicadores de desempenho;
- c) Identificar as principais particularidades da avaliação de desempenho a gestão pública.

1.3 Justificativa

De acordo com pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Estágios (ABRES) juntamente com o Inep/MEC em 2012 tem-se um escopo do cenário nacional, dividido por regiões, em relação aos estágios nas instituições de ensino superior (IES), como mostra a figura 01 a seguir:

Figura 01 – Cenário nacional em relação aos estágios

	Alunos	Estagiários
Norte	546.503	19.733
Nordeste	1.434.825	56.381
Centro-oeste	666.441	43.695
Sudeste	3.226.248	444.000
Sul	1.163.671	176.190

Fonte: Inep/MEC – ABRES

Se for somado o número de alunos apresentados na figura 1, temos que em 2012, no nível superior, havia 7.037.688 estudantes, destes 740 mil faziam estágio, 10,51% do total. Ou seja, a grande maioria dos alunos 89,49% não tinham estágios. Essa taxa de estagiários pode ser identificada como uma importante oportunidade de melhoria.

De acordo com o relatório interno de atividade da agência de estágios de 2013, a Universidade Federal do Ceará possuía 26.257 alunos matriculados, e 4.783 destes faziam estágio, ou seja 18,22% dos alunos estagiavam. Embora esta taxa seja maior que a média nacional, isso ainda significa que 81,78% dos alunos matriculados não possuíam estágio.

Como citado anteriormente esses dados podem representar uma oportunidade de melhoria para a agência de estágios da UFC. O método proposto nesse estudo para auxiliar nas medidas de melhoria é a avaliação de desempenho utilizando indicadores alinhados com os objetivos da agência.

Devido à agência estar inserida na gestão pública, a avaliação de desempenho enfrenta algumas particularidades que não enfrentaria no setor privado. Algumas dessas características mais conhecidas, são a inexistência de uma fonte de receita direta, as dificuldades para fixar e quantificar os objetivos sociais, a dependência de outros órgãos públicos com gestões diferentes, a falta de clareza nos objetivos, metas e atividades realizadas, entre outros não menos importantes.

Mas as vantagens ao avaliar o desempenho da gestão das organizações públicas podem ser muito significativas o que pode justificar sua aplicação superando todas as limitações citadas. Possibilitando, entre outras vantagens, a

melhora no processo de prestação de contas e maior facilidade no acompanhamento das metas e objetivos almejados.

Assim, com base no exposto, o trabalho justifica-se pela contribuição na tentativa de identificar as oportunidades de melhorias e ameaças a agência de estágios da UFC.

1.4 Metodologia

Segundo **Gil (2002)**, uma pesquisa pode ser classificada quanto a quanto a natureza, em ser básica ou aplicada; quanto a forma de abordagem do problema, em quantitativa ou qualitativa; quanto ao objetivo, sendo dividida em pesquisa exploratória, descritiva e/ou explicativas; e ainda quanto aos procedimentos técnicos utilizados, podendo ser bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso e/ou pesquisa Espost-Facto.

Ainda de acordo com essas classificações, o trabalho pode ser classificado, quanto a natureza, como aplicada uma vez que tem o objetivo de propor um conjunto de indicadores de desempenho para a agência de estágios.

Quanto a forma de abordagem do problema o seguinte estudo é classificado como qualitativo, pois **Silva L. D. (2005)** considera que há um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade da situação que não pode ser traduzido em números.

Quanto aos objetivos a presente pesquisa classifica como descritiva, pois segundo **Gil (2002)** está visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis e envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa bibliográfica utilizou livros e trabalhos técnicos como base teórica para a realização do estudo. Foi realizada ainda uma pesquisa documental utilizando-se de relatórios disponibilizados pela empresa em estudo. Por fim, foi desenvolvido um estudo de caso na agência de estágios da UFC.

1.5 Estrutura do Trabalho

O trabalho se encontra dividido em quatro capítulos: Introdução, Referencial Bibliográfico, Estudo de Caso e Conclusão.

No capítulo 1, são feitas uma contextualização sobre o assunto e a justificativa do trabalho, a definição dos objetivos do trabalho e metodologia aplicada em sua realização.

No capítulo 2, são apresentados conceitos importantes sobre a avaliação de desempenho utilizando indicadores e sua aplicação em empresas pública onde seus critérios tem que ser adaptados.

O capítulo 3 se trata do Estudo de Caso, que mostra a proposta de um conjunto de indicadores de desempenho para a agência de estágios da UFC.

O capítulo 4 apresenta a conclusão do trabalho, onde são feitas as considerações finais do trabalho, apresentando resultados obtidos e relacionando-os com os objetivos iniciais propostos pelo trabalho.

2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

2.1 Avaliação de Desempenho

Em função do aumento da competitividade entre as organizações em geral, a avaliação de desempenho tornou-se uma ferramenta importante para o aperfeiçoamento das empresas e na busca por um diferencial competitivo dos concorrentes.

Atualmente, na literatura, existem várias definições para avaliar ou medir desempenho, a seguir será mostrado algumas delas.

Para Dutra (2003), avaliar o desempenho representa atribuir valor aquilo que uma organização considera importante em relação aos seus objetivos estratégicos.

Esse autor ainda conceitua avaliação de desempenho como “uma das funções essenciais da prática ‘gerenciar’, pois não existe gerenciamento efetivo sem que o gestor de uma organização utilize um processo de medição do desempenho organizacional”.

Santos (2011) afirma que mensurar os resultados obtidos por uma organização é muito importante para identificar a qualidade e o desempenho da unidade e seu alinhamento com a estratégia da organização.

Avaliar significa diferenciar. Por isso, sistemas de avaliação só surgem e são levados em consideração quando os interesses em diferenciar algo superam os interesses dos que preferem a igualdade indiferenciada (SCHWARTZMAN, 1986).

Para Ensslin (2010) medição de desempenho é o processo de construção de conhecimento para o gestor, a respeito do contexto específico que se propõe avaliar, a partir do ponto de vista do próprio gestor por meio de atividades que identifiquem, organizem, mensurem e integrem os meios para visualizar o impacto das ações e seu gerenciamento.

Ensslin (2010) ainda resume avaliação de desempenho como “o processo para identificar, organizar, mensurar, integrar e permitir a geração de ações de aperfeiçoamento das organizações”.

A mensuração do desempenho de uma organização, hoje, é reconhecida como uma importante e ferramenta gerencial, mas isso nem sempre foi assim. Essa relação entre a avaliação de desempenho com os objetivos e valores da empresa, que atualmente pode ser considerado lógico pela maioria dos gestores, não era uma tática amplamente difundida.

Corrêa (1986) identificou que embora os estudos sobre avaliação de desempenho nas empresas não sejam recentes, até à década de 1980, a teoria de avaliação de empresas tinha evoluído muito pouco, tanto na quantidade de estudos realizados quanto no aprofundamento dos mesmos.

Para Crispim (2012), é possível afirmar que as pesquisas sobre indicadores de desempenho teve uma grande evolução a partir da década de 1990, período marcado por um elevado aumento da concorrência entre as empresas em âmbito global.

Já de acordo com Martins (1999), as pesquisas sobre modelos de avaliação de desempenho aumentaram de forma considerável na década de 1990, principalmente após a publicação dos artigos do professor Kaplan (1983; 1984), e, particularmente, depois do primeiro artigo de Kaplan e Norton (1992) sobre *Balanced Scorecard* que se tornou um dos modelos mais conhecidos.

Esse aumento da competitividade, entre outros fatores, se deu em meados do século XX e início do século XXI quando houve um avanço considerável no processo de globalização, causada em grande parte pela popularização da internet e o avanço nos meios de comunicação em geral, e o fato de o capitalismo ter sido adotado como principal modelo econômico mundial.

Assim, as empresas que normalmente só concorriam com empresas vizinhas disputavam agora com empresas do mundo todo. Isso realçou a importância de se ter meios cada vez mais eficientes para medir o desempenho tanto de sua empresa como dos seus concorrentes aumentando assim as chances de sucesso nesse mercado cada vez mais acirrado.

O meio mais eficaz encontrado pelos gestores foi o alinhamento dos métodos de avaliação de desempenho com o planejamento estratégico de suas empresas. Posteriormente foram criados vários métodos diferentes de avaliar o desempenho, mas praticamente todos seguiam essa premissa de alinhamento com os objetivos e valores das empresas.

Machado, Machado e Holanda (2007) afirmam que a mensuração do desempenho tem como principal objetivo ser uma ferramenta de gestão capaz de proporcionar um gerenciamento eficaz da organização, e este depende de diversas variáveis, como banco de dados disponível, variáveis consideradas, critérios utilizados, conceitos e princípios adotados. A avaliação sofre influência principalmente pelos objetivos e metas da empresa, que são de grande importância para a atividade de controle e estão diretamente relacionadas com as fases de execução e planejamento realizados na empresa.

A avaliação de desempenho vem despertando um crescente interesse, tanto por parte da indústria quanto da comunidade acadêmica, sendo considerado um elemento essencial para o gerenciamento das empresas. Vários motivos têm feito com que a avaliação do desempenho tenha angariado o interesse da comunidade de negócios, dentre eles, a mudança na natureza dos negócios, a competitividade cada vez mais acirrada, as novas iniciativas de melhoramento em operações e a mudança nas demandas externas (SILVA, LIMA e COSTA, 2009).

Corrêa (1986) ainda afirma que a avaliação deve utilizar, como orientação principal, as atividades da empresa, procurando sempre conhecer e medir o desempenho da organização.

É importante ressaltar que esse alinhamento precisa ser atualizado constantemente, visto que as características de mercado estão se modificando de forma cada vez mais acelerada.

Dutra (2003) destaca que os processos de avaliação de desempenho estão gradativamente sofrendo mudanças significativas, com objetivo de se adaptar e alinhar a novos modelos de organização e gestão que vem ditando a dinâmica de funcionamento do mundo organizacional.

A avaliação do desempenho, segundo Chiavenato (2006), não possui uma finalidade em si mesmo, mas age como um instrumento, um meio, para aprimorar os resultados que se almeja alcançar.

Chiavenato (2006) ainda afirma que a avaliação de desempenho, quando bem planejado, coordenado e estruturada, traz benefícios a curto, médio e longo prazo.

Informações sobre desempenho são essencialmente comparativas. Um conjunto de dados isolado mostrando os resultados atingidos por uma instituição não diz nada a respeito do seu desempenho, a menos que seja confrontado com

metas ou padrões preestabelecidos, ou realizado uma comparação com os resultados atingidos em períodos anteriores, obtendo-se assim uma série histórica para análise (MACHADO, 2004).

Outra mudança decorrente dessa evolução dos métodos de avaliar o desempenho organizacional foi a análise de resultados não financeiros, pelo menos não diretamente.

A avaliação de desempenho pressupõe um referencial ou um parâmetro para comparação, contra o qual o desempenho será confrontado este parâmetro poderá ser expresso tanto em termos físicos ou financeiros, ou ambos.

Para Quintella e Lima (2005), a avaliação do desempenho de uma organização deixou de ser apenas observado pelos resultados financeiros, que não são suficientes para garantir que suas estratégias, objetivos e metas estão sendo alcançadas de forma sistêmica e global.

Os resultados financeiros de uma empresa podem não fornecer dados suficientes para um melhor gerenciamento. Esses dados podem ser muito limitados para avaliarmos o andamento de toda uma organização.

Sobre isso Lotta, (2002) afirma que a que a cultura e as políticas organizacionais estiverem voltadas ao desenvolvimento, será necessária a ampliação da avaliação a todos os funcionários, já que apenas após ser avaliada toda a realidade da organização, poderão ser elaboradas políticas de desenvolvimento da organização.

Com isso já podemos ter algumas premissas para realizarmos nossa medição de desempenho.

Martins (1999) define as principais características de um modelo de avaliação de desempenho por: ser coerente com a estratégia planejada; ter medidas financeiras e não-financeiras; direcionar e apoiar a melhoria contínua; identificar tendências e progressos; facilitar o entendimento das relações de causa e efeito; ser facilmente de fácil entendimento para os funcionários; englobar todo o processo, desde o fornecedor até o cliente; disponibilizar informações em tempo real para toda a organização; ser dinâmico; influenciar a atitude dos funcionários; e avaliar grupos, e não indivíduos.

Martins (1999) ainda afirma que a mensuração do desempenho sofre forte influência pela estrutura organizacional, pelo ambiente operacional e pela estrutura de recompensas das empresas. As estratégias da empresa motivam e

determinam as metas das medidas de desempenho e, por sua vez, as medidas de desempenho acusam se os objetivos foram atingidos.

Com isso, avaliar o desempenho, pode ser considerado muito importante tanto com medidas qualitativas quanto quantitativas e que a ênfase em objetivos específicos pode significar que outros objetivos não sejam alcançados, pois os objetivos da avaliação de desempenho requerem uma visão balanceada do desempenho relativa às várias áreas de responsabilidade.

Mesmo com todas essas medidas Schwartzman (1989) esclarece que a existência de um consenso sobre a necessidade de avaliação significa que todos concordem como esta avaliação deva ser realizada, e menos ainda sobre como seus resultados podem ser utilizados. Isto decorre da falta que se sente de uma experiência consolidada sobre o assunto e o fato da avaliação ser um quesito subjetivo, influenciado pela opinião, ou seja não existe somente uma maneira certa.

Essa dificuldade de se ter um consenso quanto à questão da avaliação de desempenho é uma dos motivos de ser possível encontrar diversos métodos de avaliação de desempenho organizacional diferentes na literatura. Entre os mais utilizados destacam-se o Balanced Scorecard, Prêmio Nacional de Qualidade, Sigma Sustentabilidade, Navegador Skandia, Modelo de Avaliação Desempenho Organizacional (MADE-O). Há ainda outros modelos utilizados, com menor frequência pelas organizações. (SANTOS et al., 2011)

2.2 Indicadores de Desempenho

Um indicador de desempenho é um número, percentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho, com o objetivo de comparar esta medida com metas preestabelecidas (MACHADO, 2004).

Basicamente um indicador é a ferramenta usada para medir algum parâmetro de uma organização.

Atualmente praticamente todos os métodos de avaliação de desempenho utilizam indicadores de desempenho como ferramenta de mensuração, normalmente usando esses indicadores para tentar transformar até os parâmetros qualitativos para uma medida mais concreta.

Para Kaplan e Norton (1997) os mais variados meios que possibilitam a obtenção da medição de desempenho se de uma organização ocorrem através dos indicadores do modelo utilizado. Um indicador de desempenho propicia a quantificação do desempenho e representa a própria essência da mensuração. Normalmente os indicadores presentes no sistema de avaliação são de natureza financeira.

Para Nascimento (2011) os indicadores de desempenho assumem papel central, por se configurarem como instrumentos capazes de fornecer informações para o processo de tomada de decisão. Decisões essas que se tomadas de maneira correta tem grande impacto no gerenciamento da organização.

Os indicadores de desempenho despontam como um dos instrumentos capazes de auxiliar na definição do planejamento estratégico e na consequente determinação das estratégias empresariais. (Zilber 2006)

Para a organização, o processo de identificação das necessidades das partes interessadas é fundamental, como base para a definição de suas estratégias e planos que, por sua vez, irão definir as práticas de gestão e os processos operacionais destinados a este fim. Desta forma, a definição de um sistema de indicadores de desempenho vem a ser a ferramenta que permitirá traduzir a estratégia da empresa em objetivos e metas (QUINTELLA e LIMA. 2005).

A seguir, na figura 02, será mostrado um modelo genérico de desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho utilizando indicadores:

Figura 02 - Modelo genérico de desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho



A figura 02 mostra o passo a passo de como montar um modelo de avaliação de desempenho, iniciando com a identificação das partes interessadas e análise estratégica da empresa. A partir do plano de ação definido por essa análise das estratégias os indicadores são formados.

Acredita-se que a construção de indicadores de desempenho de forma adequada está diretamente relacionada ao sucesso de um sistema de avaliação de desempenho organizacional (ADO). Desse modo, algumas características, critérios e propriedades são fundamentais a fim de que sejam percebidas no momento da construção desses indicadores (MERCHANT, 2006, apud Nascimento, 2011).

Segundo Teixeira e Santana (1995, apud, Machado, 2004), um sistema de indicadores, adequadamente definido, funciona como um instrumento de racionalização e modernização da gestão. Ele delimita o campo observável da ação a ser desenvolvida, facilitando a identificação dos objetivos e metas a serem perseguidos por uma organização ou área governamental; propicia a concentração de esforços, na medida em que define objetivamente os resultados esperados e, conseqüentemente, os meios para alcançá-los. Permite que os diversos agentes tenham mais claros os critérios pelos quais estão sendo avaliados; e, sobretudo, cria condições para que a população de um modo geral, e o usuário em particular, possa conhecer o desempenho do setor.

Um sistema de indicadores de desempenho bem planejado e bem estruturado oferece a possibilidade de uma maior grau de confiabilidade com os resultados durante a discussão e a execução de metas de desempenho que expressem os sucessos esperados em termos da quantidade e qualidade dos serviços prestados à comunidade e da eficácia e eficiência com que são oferecidos (SANTOS; CARDOSO, 2001).

Por ser um instrumento tão importante um indicador deve ser gerado criteriosamente, de forma a assegurar a disponibilidade dos dados e resultados mais relevantes no menor tempo possível e ao menor custo.

Ensslin (2010) afirma que para que a avaliação de desempenho seja bem sucedida, os indicadores de desempenho tem que ser bem definidos há vários fatores que influenciam está decisão. Com isso, temos que, as principais características que contribuem para que o sucesso de um modelo de avaliação de

desempenho são: mensurabilidade; operacionabilidade; inteligibilidade; homogeneidade; permissão para distinguir o que falta para melhorar; e respeito às propriedades das escalas.

De maneira semelhante, mas com uma classificação um pouco diferente Camargo (2000) menciona parâmetros essenciais para a geração de indicadores da qualidade: seletividade ou importância; simplicidade e clareza; abrangência; rastreabilidade e acessibilidade; comparabilidade; estabilidade e rapidez de disponibilidade; baixo custo de obtenção.

Assim, para Ensslin (2010) temos que um indicador de desempenho é mensurável quando representa a percepção de valor do que o avaliador deseja monitorar e não a medida mais fácil associada ao nome do indicador de desempenho; é operacional, quando fisicamente passível de mensurar a propriedade a ele associada; é inteligível quando todos tiverem o mesmo entendimento de seus níveis – podendo a inteligibilidade estar associada a não ambiguidade e a redundância – é homogêneo quando todos os seus níveis analisarem as possíveis ocorrências das mesmas propriedades do contexto; permite distinguir o que falta para melhorar quando em todos os seus níveis é possível visualizar, nas propriedades do contexto que mensura, qual o desempenho pior e qual o melhor; finalmente, um indicador de desempenho respeita as propriedades das escalas quando evidencia de forma exaustiva quais seus possíveis níveis, a ordenação desses níveis e a diferença de atratividade entre eles.

Sobre a questão da classificação dos indicadores Grateron (1999) identificou os seguintes critérios de classificação de indicadores: de acordo com a natureza, com o objeto e com o âmbito.

No primeiro, os indicadores são agrupados segundo o critério ou atributo que se procura medir, ou seja: eficiência, eficácia, economia, efetividade, equidade, excelência, cenário, perpetuidade e legalidade.

De acordo com o objeto, os indicadores são agrupados segundo a alvo de medição ou avaliação. Desta forma são classificados em :

- a) Indicadores de resultado: resultados obtidos, resultados esperados ou desejados. Normalmente referem-se a indicadores de eficácia considerando a consecução dos objetivos fixados;

- b) Indicadores de Processo: referem-se aos indicadores de eficiência e são utilizados normalmente quando não é possível utilizar indicadores de resultado;
- c) Indicadores de Estrutura: procuram avaliar o custo e a utilização dos recursos. Pela sua natureza, estes indicadores podem ser considerados como indicadores de economia;
- d) Indicadores Estratégicos: procuram avaliar os aspectos não relacionados diretamente com as atividades desenvolvidas, mas que tem efeito sobre os resultados destas atividades. Normalmente estes fatores são de caráter externo.

Na figura 03, a seguir, mostra de maneira resumida a classificação dos indicadores de desempenho:

Figura 03 – Classificação dos indicadores

CLASSIFICAÇÃO DOS INDICADORES		
Natureza	Objeto	Âmbito
<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência; • Economia; • Efetividade; • Eqüidade • Excelência; • Cenário; • Perpetuidade; • Legalidade; 	<ul style="list-style-type: none"> • De resultado; • De processo; • De estrutura; • Estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Internos; • Externos;

Fonte: Adaptado de Grateron (1999)

Na figura 03 os indicadores foram classificados em três grupos, por natureza, por objeto e por âmbito. Cada um dos três grupos possuem suas classificações internas.

Ainda segundo Grateron (1999) de acordo com o âmbito de atuação, os indicadores são:

- a) internos: consideram variáveis de funcionamento interno ou da entidade ou organização;
- b) externos: consideram o efeito ou impacto, fora da entidade, das atividades e serviços prestados.

2.3 Balanced Scorecard

Campbell (1997, apud Zilber, 2006) ressalta que os gestores precisam estar monitorando constantemente o desempenho de suas entidades. Entretanto, nem todas as medidas de desempenho que são necessárias são encontradas nos relatórios tradicionais. Por isso, a tendência mais importante atualmente é o *balanced scorecard*. Este sistema apresenta informações tanto de caráter financeiro como não financeiro de maneira simples. Mede o que é importante para o desempenho total da organização.

O *Balanced Scorecard* é um método de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da Harvard Business School Robert Kaplan e David Norton, em 1992.

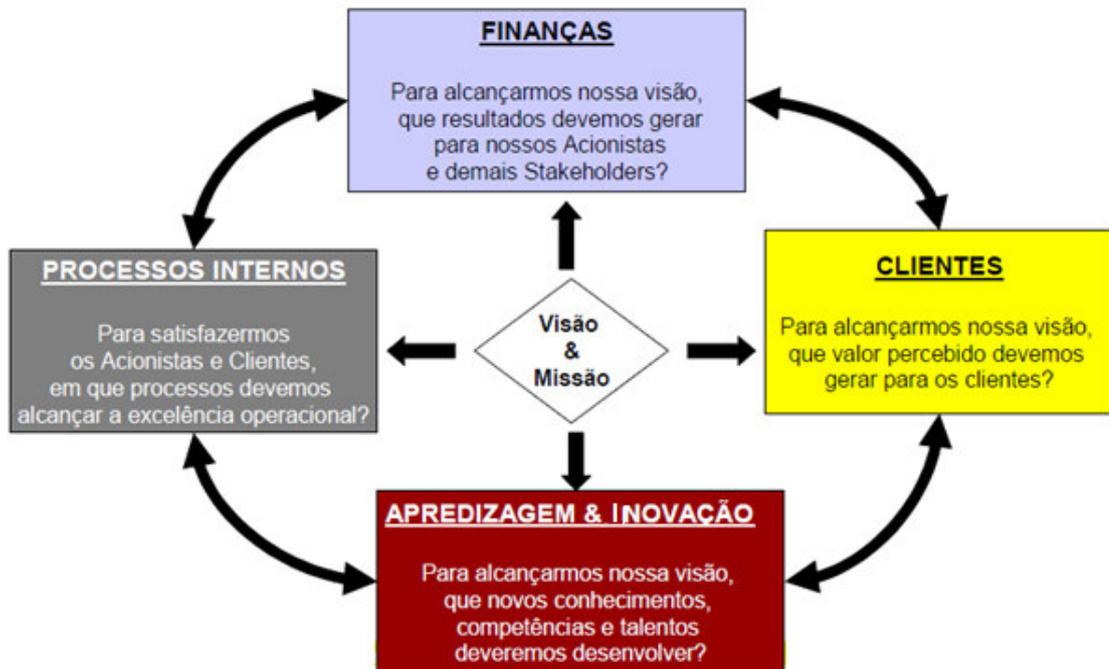
O BSC (*Balanced Scorecard*) foi apresentado inicialmente como um modelo de avaliação de desempenho empresarial, porém, a aplicação em empresas proporcionou seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica.

Os próprios Kaplan e Norton (1997) definem o BSC como uma ferramenta empresarial que traduz a missão e a estratégia da organização em um conjunto compreensível de medidas de desempenho, propiciando a formação de uma estrutura de mensuração e de um sistema de gestão eficiente.

Complementam ainda que o BSC é uma ferramenta que traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica e é organizado em torno de quatro perspectivas distintas – financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O nome adotado procurava refletir o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre as perspectivas interna e externa de desempenho (KAPLAN e NORTON, 1997).

Na figura 04, a seguir, mostra as quatro principais perspectivas do BSC: cada uma com uma pergunta que os indicadores pertencentes a perspectiva deve responder um resumo de o que cada uma significa

Figura 04 – Perspectivas do BSC



Fonte: Nei Grandó (2011)

A figura 04 ainda mostra uma pergunta em cada perspectiva em que os indicadores definidos devem responder respectivamente.

Para Santos et al. (2011), pode-se definir o *Balanced Scorecard* como um Sistema de Gestão Estratégica que permite traduzir a Visão, Missão e Aspiração Estratégica da empresa em objetivos tangíveis e mensuráveis. Ele se baseia na mensuração dos indicadores ligados à satisfação dos clientes, aos processos internos, ao aprendizado, ao desenvolvimento dos funcionários e finanças orientados para o alinhamento estratégico da empresa.

O *Balanced Scorecard* possibilita a comunicação da estratégia à organização, criando um modelo holístico, com base em quatro perspectivas principais, complementares entre si por relações de causa e efeito: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva do aprendizado e crescimento, que, por sua vez, são traduzidas em objetivos estratégicos, mensuráveis através de metas e fatores de desempenho cujos resultados remetem a organização a um feedback estratégico. (SCHRÖEDER, 2004)

Grateron (1999) afirma que o *balanced scorecard* é uma ferramenta de administração estratégica usada para decidir medidas de desempenho, serviço ao consumidor, satisfação dos empregados e processo de produtividade, utilizando outros indicadores que não os financeiros e com o poder de comunicar as intenções na área da estratégia e avaliando-as em relação à performance efetiva.

Atkinson, (2000, apud Machado, 2004) definem o BSC da seguinte maneira: “*Balanced Scorecard* é um sistema de mensuração para esclarecer, comunicar e implementar a estratégia empresarial e em cujo cerne também se encontra o enfoque nos processos empresariais”.

Ainda de acordo com Kaplan & Norton (1997) temos que:

... o sistema de medição deve tornar explícitas as relações [...] entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas. A cadeia de causa e efeito deve permear todas as quatro perspectivas de um *balanced scorecard*. Essa cadeia de causa e efeito garantirá um encadeamento entre os objetivos das perspectivas, de modo a refletir as relações de causa e efeito assumidas na formulação das estratégias.

Sobre esse assunto Olve et al. (2001) afirma que o BSC é baseado em três dimensões do tempo: passado, presente e futuro e tem como característica, a monitoração das quatro diferentes perspectivas relacionadas à organização como um todo, as quais são: i) financeira; ii) dos clientes; iii) dos processos internos; e iv) de aprendizado e crescimento. A identificação de oportunidades e ameaças depende da flexibilidade de cada organização na obtenção de informações verdadeiras e na avaliação do seu desempenho.

Quando integradas, essas quatro perspectivas proporcionam uma análise e uma visão ponderada da situação atual e futura do desempenho do negócio, produzindo um equilíbrio entre: objetivos de curto prazo x objetivos de longo prazo; indicadores financeiros x indicadores não financeiros; medições com foco externo (acionistas, clientes) x foco interno (processos internos de negócio, inovação, aprendizado); medições de resultado de esforços passado x impulsioneiros de desempenho futuro. (SANTOS et al., 2011)

Kaplan e Norton (1997) esclarecem ainda que se necessário, o modelo permite a utilização de um número maior de perspectivas, conforme as necessidades e contingências específicas de cada organização. Por exemplo, podem ser desenvolvidas as perspectivas da responsabilidade social, ambiental

ou cultural. Mas o importante é que as medidas de desempenho sejam equilibradas, abranjam todos os níveis da organização, da alta administração até o nível hierárquico mais baixo, de forma a possibilitar o alinhamento de todos os recursos à estratégia organizacional.

Seguindo adiante na definição do método *Balanced Scorecard* serão caracterizadas as quatro perspectivas básicas do método.

A perspectiva financeira reflete os resultados do desempenho das demais perspectivas. As medidas são valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações já realizadas e indicam se a estratégia da organização está contribuindo para a melhoria dos resultados. Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do scorecard. Segundo Kaplan e Norton (1997), “os objetivos e medidas financeiros precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do scorecard”.

Na perspectiva dos clientes do BSC, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. Esta perspectiva permite que as organizações alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercado. As propostas de valor são os vetores, os indicadores de tendências, para as medidas essenciais de resultados na dimensão dos clientes.

Na perspectiva dos processos internos, os responsáveis pela gestão das organizações identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e financeiros. Para cada processo, devem ser desenvolvidas medidas que monitorem o desempenho, por exemplo, quanto à qualidade – taxa de defeito, desperdícios, retrabalho, devoluções; quanto ao tempo – resposta à solicitação, produção e entrega; quanto aos custos – custos dos processos; quanto à inovação – segmentos de mercado a serem atendidos no futuro e vendas sobre produtos novos (KAPLAN; NORTON, 1997).

A quarta e última perspectiva do BSC desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a

organização deve destacar-se para obter um desempenho excepcional, enquanto os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura para o alcance dos objetivos das outras três perspectivas. Os vetores de aprendizado e crescimento provêm basicamente de três fontes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional.

A influencia desse modelo se torna evidente quando pegamos o exemplo da instituições de ensino público no Brasil.

O senso comum no meio acadêmico é que a maioria, ou 60%, das IES que possuem modelos de avaliação por indicadores utilizam o Balanced Scorecard, modelo que, em função de sua grande repercussão no ambiente das empresas, muito estimulou o desenvolvimento de novos modelos na última década. (CRISPIM; 2012)

Ainda em relação aos indicadores presentes na gestão das IES pesquisadas por CRISPIM (2012), um dos pressupostos era de que estas entidades focavam-se de forma demasiada em indicadores financeiros e nas determinações exigidas pelo Ministério da Educação. Este pressuposto foi negado após a pesquisa, pois foi constatado que os aspectos mais importantes para as IES são a gestão de sua demanda e de seus clientes (alunos), ficando o aspecto econômico-financeiro apenas na quarta posição quando se trata de frequência de utilização na gestão. Indicadores como % de aumento de receita, margem de contribuição do curso por mês, entre outros, que se esperava identificar com elevada frequência nas IES, nem sequer foram relacionados entre os três grupos de indicadores mais importantes.

2.4 Indicadores de Desempenho na Gestão Pública

O sector público brasileiro tradicionalmente guiado pela imensidão de normas legais, pressionado muitas vezes por complicações na liberação de recursos financeiros, está hoje colocado perante a necessidade urgente de adoptar novos instrumentos de gestão.

Essa necessidade de mudanças no gerenciamento do setor público também foi notada por outros autores.

A administração pública passa hoje por um momento de redefinição de estruturas. O que antes era marcado por ambientes extremamente técnicos, burocráticos e racionais passa a encontrar exigências de renovação. A velha estrutura burocrática não encontra lugar quando nos referimos a organizações cada vez mais enxutas, das quais é exigida mais qualidade na prestação de serviços. (LOTTA, 2002)

Para Santos & Cardoso (2001), as tendências da gestão pública em relação a essas mudanças nos modelos administrativos nos últimos quinze anos apontam o uso da avaliação como instrumento para o aperfeiçoamento da gestão governamental, o aumento da eficiência e a ampliação do controle social como respostas aos desafios que se colocam para a administração pública em todos os seus níveis: atender de forma eficiente, rápida e satisfatória às demandas crescentes e diferenciadas vindas tanto da sociedade quanto de órgãos do próprio sistema. Nessas quase duas décadas, tem-se exigido das instituições governamentais uma atuação mais parecida com a de organizações privadas, no sentido de ter compromissos e responsabilidades perante os contribuintes (equiparados aos "acionistas" das empresas privadas); por sua vez, os contribuintes têm exigido que o dinheiro que "investem" no governo seja mais bem gerenciado.

Essa tendência de utilizar ferramentas como indicadores para medir o desempenho, método convencionalmente usado pelo setor privado, em órgãos públicos enfrenta uma série de dificuldades não previstas normalmente, consequência da natureza diferente dos dois setores, e isso acabou gerando críticas de alguns autores quanto a utilização desses métodos na gestão pública. Para esses críticos trata-se de uma transposição indevida de um instrumento desenvolvido para a gestão empresarial, que gera graves distorções quando aplicado ao setor público.

Segundo Grateron (1999), a utilização e a aplicação de técnicas de gestão, como por exemplo, indicadores para medir e comparar o desempenho dos gestores no setor público, são muito mais complicadas se comparadas com o setor privado. Algumas das limitações mais conhecidas, além da falta de indicadores, são as dificuldades para fixar e quantificar os objetivos sociais, a falta de clareza nos objetivos, metas e atividades realizadas, entre outros não menos importantes.

Um exemplo dessas dificuldades foi evidenciado no caso das instituições federais de ensino superior (IFES).

Avaliar a verdadeira contribuição em termos de benefícios sociais diretos e indiretos gerados pelas IFES até o momento é uma tarefa difícil na prática. Segundo Santos (2002) Não se conhece nenhum modelo que seja capaz de mensurar objetivamente e sem nenhum viés o impacto que, por exemplo, as 52 universidades federais exercem na sociedade brasileira ao desempenhar seu papel de promotoras do desenvolvimento econômico e social do país pela oferta de ensino público gratuito e de qualidade e do desenvolvimento de pesquisas científicas e tecnológicas responsáveis por demarcar a nossa posição no cenário mundial.

Mas mesmo com essas novas dificuldades para a avaliação dos indicadores de desempenho no setor público a utilização desses métodos ainda compensa o trabalho extra para implementá-los, e conta também com algumas vantagens em relação ao setor privado.

Segundo Machado (2004), as vantagens ao avaliar o desempenho da gestão das organizações públicas superam, de modo significativo, essas limitações. Algumas dessas vantagens permitem: conhecer os objetivos e as metas que persegue a organização; obter informação em detalhe das atividades e dos custos envolvidos para atingir os objetivos; conhecer os resultados e compará-los com padrões estabelecidos, facilitando o entendimento dos termos eficácia, eficiência e economicidade; melhorar o processo de prestação de contas; controlar mais efetivamente a aplicação dos recursos.

Para Pacheco (2009) apesar de vários autores ressaltarem a importância da gestão por resultados para a melhoria do desempenho do setor público, apontam também polêmicas e problemas frequentes associados a essa nova forma de gestão. Tais problemas não têm justificado o abandono do modelo; têm, ao contrário, levado ao seu aprofundamento, buscando corrigir rotas e superar os obstáculos identificados.

Indicadores são instrumentos importantes para controle da gestão não apenas na administração privada, mas também e principalmente na administração pública, por aumentarem a transparência da gestão e facilitarem o diálogo entre os mais diversos grupos sociais organizados. Em outras palavras, pode-se dizer que os indicadores são, por um lado, importantes ferramentas gerenciais de

gestão para a administração pública; e por outro, um instrumento fundamental para a fiscalização da gestão pública por parte dos movimentos populares (controle social). (MACHADO, 2004)

A utilização de indicadores de desempenho para aferir os resultados alcançados pelos administradores é uma metodologia que está relacionada ao conceito de gerenciamento voltado para resultados (results oriented management - ROM). Esse conceito tem sido adotado nas administrações públicas de diversos países, especialmente nos de cultura anglo -saxônica (EUA, Austrália, Reino Unido). (MACHADO, 2004).

Um modelo de gestão pública orientado para a responsabilização por resultados supõe que cada agência pública deve ser capaz de responder, a luz de sua própria missão institucional, uma série de perguntas essenciais que determinam seu desempenho, como: Quais são os objetivos e as políticas que orientam sua gestão? Quem são os usuários (beneficiários) dos bens e serviços que produz? Quais são as necessidades desses usuários? Quais são os programas estratégicos para satisfazer essas necessidades? Quais são as metas anuais e plurianuais? Quem são os funcionários responsáveis pelos programas? Quais são os mecanismos para controlar sua execução? Com que prazo e custo se prevê cumprir as metas estabelecidas? (QUIRÓS, 2003).

Espera-se, assim, do funcionário da área pública, um direcionamento para as ações, marcado pelo propósito de realizar. Além disso, espera-se que, ao invés de apenas obedecer, o funcionário assuma responsabilidades, e deixe de ser um sujeito passivo dentro da organização. (LOTTA, 2002)

Esta área entra, assim, como agente catalisador, capaz de transformar tais funcionários, antes burocratas, em sujeitos ativos e transformadores. (LOTTA, 2002)

Assim a avaliação de resultados de gestão, também conhecida com outras denominações, como auditoria de desempenho, auditoria de gestão, controle por resultados, fiscalização orientada para resultados, é uma sistemática direcionada para examinar a economia, a eficiência e a eficácia com que os administradores aplicaram os recursos públicos para o desempenho de suas responsabilidades.

Apesar da polêmica, as experiências de mensuração de desempenho e contratualização de resultados têm-se expandido tanto em outros países como no Brasil; diferentes governos vêm enfrentando as dificuldades introduzidas por esta

nova forma de gestão e procurando aperfeiçoar metas e indicadores. (Pacheco, 2009)

Apesar de parte da literatura remeter a gestão pública por resultados a uma única visão – a que vê a gestão privada como superior e quer introduzir seus métodos no setor público, há autores que identificam pelo menos duas visões distintas como fontes de inspiração das mudanças em curso.

Jann e Reichard (2002) separam esse processo de avaliação por resultados em dois grupos de inspiração distinta. Os autores identificam um dos grupos como os defensores da eficiência (minimizadores do custo), o outro como reformadores em busca da melhoria de desempenho do setor público (maximizadores dos resultados); o primeiro grupo recorre a mecanismos de punição e recompensas de acordo com o desempenho alcançado; para o segundo, o alvo é o aprendizado baseado em relações de confiança como caminho para alcançar melhores resultados. Os autores identificam a escolha racional e a teoria da agência como referência do primeiro grupo, ao adotar o contrato de resultados como um novo instrumento de controle para enfrentar o problema do comportamento maximizador do auto-interesse; na segunda vertente, é destacado o comportamento cívico dos agentes, que dá sustentação à lógica do aprendizado mútuo.

As dificuldades relativas à mensuração de desempenho no setor público são substantivas, tanto no Brasil como nas experiências internacionais em curso. Não se trata de atitudes intencionais voltadas à manipulação de dados ou falseamento dos resultados; são antes dificuldades ligadas à natureza das atividades desempenhadas pelo Estado e ao fato de estar diante de um grande empreendimento reformador, do qual a mensuração de resultados é apenas um dos instrumentos – isolá-la do conjunto das reformas em curso é uma distorção que pode comprometer seus resultados. (Pacheco, 2009)

Apesar das dificuldades, o sentido das experiências em curso é o de aprofundar as reformas na direção da gestão voltada para resultados. Isto implica enfrentar as dificuldades de mensuração de desempenho, ultrapassando as justificativas simplistas para não medi-lo ou as críticas superficiais que vêm nestas iniciativas a “privatização do Estado”, simplesmente porque emprestam técnicas antes aplicadas pelas empresas privadas. Adaptações são requeridas, assim como esforços continuados de aperfeiçoamento das medidas e dos

medidores, já que há evidências suficientes que comprovam a contribuição da mensuração de desempenho para a efetiva melhoria de resultados alcançados pelas organizações públicas – principalmente aquelas que prestam serviços, onde é mais fácil mensurar atividades e produtos do que nas secretarias formuladoras de políticas públicas. (Pacheco, 2009)

Depois da decisão de avaliar o desempenho de uma instituição pública usando indicadores, passa a ser importante decidir qual modelo aplicar.

De acordo com Machado (2004) O *Balanced Scorecard* - BSC é uma metodologia de medida de desempenho, atualmente, de ampla aplicação no setor privado e que vem servindo de referencial a muitas organizações públicas no desenvolvimento de seus próprios modelos de avaliação.

Sobre esse assunto Pedro (2004), também afirma que o *Balanced Scorecard* (BSC) é um instrumento de gestão muito divulgado atualmente nas empresas que praticam estilos de gestão modernos e orientados à estratégia. Praticamente todas as organizações públicas ou privadas planeiam a sua utilização se ainda não o fizeram. Mas, os resultados nem sempre são os esperados porque as organizações têm características diferentes e frequentemente confundem o BSC com um mero conjunto de indicadores ajustados à informação disponível. A utilização da metodologia de BSC numa organização do sector público pressupõe uma visão horizontal de processos estruturados e orientados para o cidadão e para as empresas.

Olve (2001) ainda diz que embora o foco e a aplicação do BSC estivessem voltados para o setor privado, a aplicação ao setor público talvez tenha ainda maiores vantagens. Entretanto, algumas mudanças são necessárias, dependendo da natureza jurídica das organizações, para adaptar o scorecard às exigências das operações do setor público.

3 ESTUDO DE CASO

Esse capítulo apresenta o estudo de caso desenvolvido durante a pesquisa. O estudo de caso foi estruturado em cinco etapas, as quais se encontram descritas a seguir.

3.1 Etapas da Pesquisa

Etapa 1 – Caracterizar a Agência de Estágios da UFC

Nessa etapa, ocorre a descrição das características atuais da agência, como o histórico do setor, estruturas organizacionais, principais atividades, dentre outras informações necessárias para a caracterização da mesma.

A coleta de dados será feita através de entrevista com os colaboradores da agência e pesquisa no planejamento estratégico do setor.

Essa caracterização da agência é importante, pois serve para compreender melhor o impacto que este estudo pode causar no cenário em que a agência em questão está inserida.

Etapa 2 – Analisar a Legislação que a Agência de Estágios está Submetida

Nesta etapa, será analisada a legislação referente às principais atividades realizadas pela agência de estágios.

A análise será realizada a partir de consultas na resolução Nº32/CEPE e a nova lei do estágio, Lei Nº 11788.

Esta análise é importante para a continuidade da pesquisa, pois sem ela algum parâmetro legal pode ser infringido podendo prejudicar a agência de estágios.

Etapa 3 – Identificar os Referenciais Estratégicos da Agência de estágios da UFC

Nessa etapa será identificado quais são os objetivos estratégicos da agência, quais suas metas e valores.

Os objetivos serão identificados por consultas no planejamento estratégico do setor a qual a agência pertence (PREx), consulta em relatórios internos e uma entrevista com a pró reitora de graduação.

Essa identificação de referenciais estratégicos se tornará evidente quando for necessário o alinhamento dos indicadores de desempenho com os objetivos da agência.

Etapa 4 – Definir um Conjunto de Indicadores de desempenho para a Agência de estágios.

Como citado na etapa anterior, depois de identificado os objetivos estratégicos, pode ser feita a definição dos indicadores de desempenho que serão utilizados para na avaliação de desempenho.

Essa definição de indicadores será feita utilizando os conceitos básicos apresentados pelo método *Balanced Scorecard* (BSC) juntamente com os referenciais estratégicos colhidos na etapa anterior.

Definir qual conjunto de indicadores de desempenho será utilizado nesse estudo é o principal critério que definirá se a avaliação de desempenho proposta para a agência alcançará os resultados esperados, definirá se a avaliação de desempenho está adequada ou não a agencia de estágios.

Etapa 5 – Avaliar o desempenho da Agência de Estágios da UFC com base nos Indicadores Propostos

Depois de definidos os indicadores, estes serão utilizados para avaliar o desempenho da agência.

Esta avaliação será realizada a partir de uma análise histórica dos resultados obtidos anteriormente.

A avaliação de dados históricos é importante, pois pode informar se os indicadores utilizados estão adequados ou não a realidade da agência e pode ajudar na definição de metas de rendimento posteriormente.

Além de avaliar o desempenho utilizando os indicadores propostos, para aqueles indicadores que não possuem um banco de dados adequado, será apresentado uma sugestão de plano de implementação.

3.2 Resultados Obtidos com a Pesquisa

Neste tópico foi realizado aquilo que está especificado nas etapas do tópico anterior.

Etapa 1 – Caracterização da Agência de Estágios da UFC

A agência de estágios faz parte de um setor da Universidade Federal do Ceará (UFC), o que implica dizer que está incluída na gestão pública. Pertencente ao setor de pró-reitoria de extensão (PREx), que tem como objetivo consolidar a extensão universitária na UFC, promovendo a aproximação da sociedade em geral, estimulando a interlocução com diferentes atores sociais, sob a ótica da interdisciplinaridade, objetivando a disseminação do conhecimento.

A agência de estágios tem a missão de proporcionar aos estudantes da UFC oportunidades de inserção no mercado de trabalho. Há 25 anos, a PREx, tem contribuído na formação acadêmico profissional dos alunos da Universidade Federal do Ceará. Em 2013 firmou 4028 termos de compromissos entre alunos, instituição de ensino e unidades concedentes, estabeleceu também 323 novos convênios com empresas contratantes.

O estágio é uma atividade realizada por estudantes que estão matriculados e com frequência ativa em sua instituição de ensino, onde esses alunos podem pôr em prática seus conhecimentos adquiridos no meio acadêmico. Configura-se, portanto, em uma oportunidade de desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes relacionadas às áreas de formação profissional dos estudantes.

Devido a característica da agência de estar incluída na gestão pública, esta presta serviços a sociedade acadêmica e as empresas e instituições da região sem remuneração direta, ou seja, não possui fonte de receita.

Algumas das principais atividades realizadas pela agência são:

- Divulgação das atividades da Agência de Estágios nas coordenações dos cursos;
- Divulgação das ofertas de estágio no facebook da Agência de Estágios;
- Divulgação das ofertas de Trainees nas coordenações dos cursos;

- Cadastramento dos termos de compromissos de estágios nos bancos de dados da Agência de Estágios – banco SIGES e SINE/IDT;
- Realização de convênios relativos a estágios entre empresas/órgãos e a UFC, junto a procuradoria;
- Análise de termos de compromisso de estágios e termo aditivo com as concedentes;
- Interação via e-mail e/ou via internet, com alunos e concedentes para informação e encaminhamento de documentos de estágio;
- Visitas a Empresas e Órgãos Públicos concedentes de Estágios no sentido de ampliar a oferta de vagas de estágios tanto quantitativa quanto qualitativamente;
- Atualização do layout dos formulários dos termos de compromisso obrigatório, não obrigatório e dos termos de convênios;

Para que o estágio cumpra suas verdadeiras finalidades, é necessário que atenda determinados critérios legais, de acordo com o disposto na lei federal Nº 11788, de 25 de setembro 2008, e na resolução, da Universidade Federal do Ceará, Nº 32/CEPE, de 30 de Outubro de 2009.

Etapa 2 – Analisar a Legislação que a Agência está Submetida

A legislação a qual a agência em estudo está inserida pode ser resumida na Lei Nº 11788 e na resolução que rege a agência na sua configuração atual, resolução Nº 32/CEPE.

A Lei Nº 11788, de 25 de setembro 2008, conhecida como a nova lei do estágio, é uma lei federal que dita como deve ser regulamentada a questão do estágio em todo o país. Nela, além de definir e classificar as relações de estágios está definido as normas aplicadas as três partes participantes, os alunos, a instituição de ensino e as unidades concedentes.

Na lei consta que o estagiário deve possuir um termo de compromisso o qual o vincula, a instituição de ensino e à concedente da vaga e que este concedente já deve possuir um termo de convênio assinado com a devida instituição de ensino.

Alguns dos pontos mais importantes contemplados na lei são:

- O estágio pode ser classificado como obrigatório, requisito para obtenção de diploma, ou não obrigatório, desenvolvido como atividade opcional;
- O educando deve possuir matrícula e frequência regular atestado pela instituição de ensino;
- O estágio deve ter acompanhamento efetivo pelo professor orientador da instituição de ensino e pelo supervisor da parte concedente;
- Exigir do educando a apresentação periódica, com prazo não superior a seis meses, de relatório de atividades;
- A concedente da vaga deve fornecer ao estagiário um seguro contra acidentes pessoais;
- O estágio não pode ultrapassar seis horas diárias nem 30 horas semanais;
- A duração de do estágio, na mesma parte concedente, não pode exceder dois anos.

A Resolução Nº 32/CEPE é o regulamento interno da UFC que dita como deve ser abordada a questão do estágio na Universidade, tudo de acordo com a nova lei do estágio.

Mesmo atendendo a todos os critérios presentes na lei, algumas normas são adicionadas a resolução da UFC com o intuito de adaptar os requisitos de estágios às estratégias e realidade da instituição de ensino.

Alguns dos pontos importantes inseridos na resolução foram:

- Durante a participação em um estágio não obrigatório, o(a) estudante que for reprovado por frequência será desligado do mesmo;
- Verificar a compatibilidade de horários entre as atividades de estágio e as disciplinas em curso, bem como, o desempenho acadêmico do(a) estagiário(a);
- O estágio curricular não obrigatório será de, no mínimo, quatro meses, e no máximo, dois anos, na mesma parte concedente;
- Principais informações que devem constar nos termos de compromisso: dados do(a) estudante, supervisor e orientador; menção de que o estágio não acarretará vínculo empregatício, nem acumulará com outras bolsas da UFC; jornada semanal e carga horária diária; seguro contra acidentes

personais; período de vigência do estágio; Definição do valor da bolsa e descanso anual; local e caracterização da Instituição/Empresa que receberá o estagiário.

Etapa 3 – Identificar os Referenciais Estratégicos da Agência de Estágios

Nesta etapa foram identificados os principais referenciais estratégicos da agência de estágios da UFC a partir do planejamento estratégico da PReX, o setor da Universidade em que a agência está inserida.

As estratégias e ações encontrados no planejamento da PReX, realizado em 2013, nos quais a agência foi contemplada foram os seguintes:

- a) Elaborar e propor adequações das normas gerais de extensão e estágio da UFC;
- b) Elaborar e revisar as resoluções relativas a extensão e estágio;
- c) Aperfeiçoar o sistema de registro, acompanhamento e avaliação das ações de extensão e estágio da UFC, integrando a extensão ao SIGAA;
- d) Ampliar e atualizar os convênios com instituições cearenses para apoiar o estágio em serviço de alunos da UFC, como parte da sua formação acadêmica e extensionista;
- e) Acompanhar de forma sistemática os estágios, ampliando a articulação entre os supervisores de campo e a coordenação dos estágios;
- f) Realizar anualmente avaliações com estagiários e com profissionais das instituições de ensino;
- g) Criar indicadores de gestão das ações de extensão;
- h) Aprimorar e intensificar a divulgação das ações de extensão e estágio para comunidade interna (Centro, Departamentos, Institutos e Campus do interior do estado), dando maior visibilidade às ações executadas pela UFC;
- i) Promover a divulgação das ações de extensão e estágio para a sociedade, utilizando os canais de comunicação da UFC (rádio universitária, portal da UFC, TV universitária), redes sociais e mídia local e nacional;
- j) Coordenar a divulgação das ações de extensão e estágio em eventos locais, regionais e nacionais;

- k) Disseminar a oferta de estágios aos alunos da UFC, por meio de redes sociais, atualização do site e e-mails institucionais (coordenação de curso, Centros Acadêmicos, etc.);
- l) Desenvolver parcerias junto ao setor público e iniciativa privada visando aumentar a oferta de estágios para alunos de cursos de graduação da UFC.

Nos relatórios internos da agência constam alguns dados e indicadores e alguns deles serão listados a seguir:

- Número de termos de compromisso e de termos aditivos;
- Número de termos de compromisso obrigatórios e não obrigatórios;
- Número de estagiários por curso;
- Número de estagiários encaminhados por agentes de integração;
- Número de estagiários por sexo;
- Número de termos de convênio por tipo de concedente;

Alguns desses indicadores podem ser selecionados para fazer parte do conjunto de indicadores proposto neste estudo, mas outros serviram apenas como banco de dados da agência.

Foi realizado também uma entrevista com a pró reitora de extensão da UFC, Professora Márcia Maria Tavares Machado, para ajudar a identificar os referenciais teóricos da agência.

Segundo a Pró-reitora, o papel da agência de estágios da UFC se resume em fomentar a integração entre os alunos e as empresas e instituições no mercado de trabalho oferecendo uma oportunidade de utilizar a teoria na prática. Busca também, regulamentar e acompanhar todo o período de estágio dos alunos e certificar-se que as entidades contratantes são adequadas a esta atividade.

Ainda de acordo com a Pró-reitora, a respeito da situação tanto interna quanto externa da agência temos a figura 05 a seguir:

Figura 05: Análise SWOT da agência de estágios

	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
ANÁLISE INTERNA	<u>Pontos Fortes:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Credibilidade elevada; • Organização eficiente; • Equipe bem estruturada; 	<u>Pontos Fracos:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Tamanho da equipe; • Falha na comunicação e feedback interno;
ANÁLISE EXTERNA	<u>Oportunidades:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar com empresas Junior; • Meios de comunicação disponíveis; 	<u>Ameaças:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas Intermediárias;

Fonte: Elaborado pelo Autor

Em relação os pontos positivos foram citados a alta credibilidade que os alunos e concedentes tem para com a agência, muito em função do apoio da Universidade, a organização da agência na coleta do dados e a equipe bem estruturada. As oportunidades destacadas foram a de trabalhar juntamente com as empresas Junior dos cursos e a possibilidade de utilização dos meios de comunicação da Universidade.

Em relação aos pontos negativos foram citados o tamanho reduzido da agência, o que pode limitar a capacidade de atuação, as eventuais falhas de comunicação entre a agência e a própria universidade, muito por causa da independência nos métodos de operação. A ameaça citada foi o envolvimento de empresas intermediárias entre os alunos e a universidade as quais dificultam a comunicação entre estes.

A respeito de quais ações futuras podem ser abordadas pela agência, foi citado, pela Pró-reitora, a consolidação de um banco de dados confiável, o acompanhamento dos estagiários egressos, a divulgação através de diferentes meios de comunicação tudo isso com a continuidade dos trabalhos realizados anteriormente.

Etapa 4 – Definir um Conjunto de Indicadores para a Agência em Estudo

Nesta etapa será definido o conjunto de indicadores de desempenho para a agência de estágios da UFC.

A definição dos indicadores será realizada de acordo com a análise documental, reuniões com os coordenadores da agência e entrevista com a pró reitora de extensão, professora Márcia Maria Tavares Machado.

No quadro 01 será mostrada a relação dos indicadores com cada ação e estratégia presente no planejamento estratégico da PREx em que a agência está contemplada.

Com a intenção de alinhar o conjunto de indicadores de desempenho com as estratégias e ações referentes à agência, o quadro 01 foi criado:

Quadro 01 – Relação entre as estratégias e os indicadores:

ESTRATÉGIAS E AÇÕES	INDICADORES DE DESEMPENHO
Elaborar e propor adequações das normas gerais de extensão e estágio da UFC;	Não se aplica;
Elaborar e revisar as resoluções relativas a extensão e estágio;	Não se aplica;
Aperfeiçoar o sistema de registro, acompanhamento e avaliação das ações de extensão e estágio da UFC, integrando a extensão ao SIGAA;	<ul style="list-style-type: none"> • Horas de treinamento; • Pesquisa de clima organizacional; • N° de estagiários efetivados; • N° de termos com Problema; • N° de termos NÃO assinados no prazo; • N° de termos NÃO devolvidos;
Ampliar e atualizar os convênios com instituições cearenses para apoiar o estágio em serviço de alunos da UFC, como parte da sua formação acadêmica e extensionista;	<ul style="list-style-type: none"> • N° de convênios vigentes
Acompanhar de forma sistemática os estágios, ampliando a articulação entre os supervisores de campo e a coordenação dos estágios;	<ul style="list-style-type: none"> • N° de Relatórios semestrais; • N° de termos aditivos; • N° de estagiários efetivados;
Realizar anualmente avaliações com estagiários e com profissionais das instituições de ensino;	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa (%) de <i>feedback</i> positivo da parte contratante; • Taxa (%) de <i>feedback</i> positivo dos alunos;

Criar indicadores de gestão das ações de extensão;	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa (%) de a alunos da UFC estagiando; • Soma dos valores das bolsas mensais; • Média das bolsas mensais;
Aprimorar e intensificar a divulgação das ações de extensão e estágio para comunidade interna (Centro, Departamentos, Institutos e Campus do interior do estado), dando maior visibilidade às ações executadas pela UFC;	<ul style="list-style-type: none"> • N° de termos de compromisso NÃO obrigatório; • N° de termos de compromisso obrigatório; • N° seguidores no FB; • N° de vagas ofertadas; • N° de acessos ao site; • N° de estagiários por curso;
Promover a divulgação das ações de extensão e estágio para a sociedade, utilizando os canais de comunicação da UFC (rádio universitária, portal da UFC, TV universitária), redes sociais e mídia local e nacional;	<ul style="list-style-type: none"> • N° de termos de compromisso NÃO obrigatório; • N° de termos de compromisso obrigatório; • N° seguidores no FB; • N° de vagas ofertadas; • N° de acessos ao site; • N° de estagiários por curso;
Coordenar a divulgação das ações de extensão e estágio em eventos locais, regionais e nacionais;	<ul style="list-style-type: none"> • N° de termos de compromisso NÃO obrigatório; • N° de termos de compromisso obrigatório; • N° seguidores no FB; • N° de vagas ofertadas; • N° de acessos ao site; • N° de estagiários por curso;
Disseminar a oferta de estágios aos alunos da UFC, por meio de redes sociais, atualização do site e e-mails institucionais (coordenação de curso, Centros Acadêmicos, etc.);	<ul style="list-style-type: none"> • N° de termos de compromisso NÃO obrigatório; • N° de termos de compromisso obrigatório; • N° seguidores no FB; • N° de vagas ofertadas; • N° de acessos ao site; • N° de estagiários por curso;
Desenvolver parcerias junto ao setor público e iniciativa privada visando aumentar a oferta de estágios para alunos de cursos de graduação da UFC.	<ul style="list-style-type: none"> • N° de vagas ofertadas;

Fonte: Elaborado pelo Autor

Como mostrado no quadro, assim foi relacionado quais indicadores auxiliam na mensuração de desempenho de qual estratégia.

A partir dessas análises e seguindo os princípios básicos do *Balanced Scorecard* um conjunto de vinte indicadores de desempenho foram definidos e separados nas quatro perspectivas principais, a perspectiva financeira, do cliente, dos processos internos e a perspectiva de aprendizado e crescimento.

Normalmente todo o conjunto de indicadores tem como foco a perspectiva financeira, mas em vista da característica da agência em estudo de estar inserida na gestão pública e presta serviços sem nenhuma fonte de receita este alinhamento se tornou inviável. Por isso o foco do conjunto de indicadores propostos neste estudo é a perspectiva do cliente visando atender aos clientes de maneira mais rápida e eficiente.

Os indicadores e suas respectivas perspectivas são mostrados no quadro 02 a seguir:

Quadro 02 – Perspectivas de cada Indicador de Desempenho

Nº	PERSPECTIVA	INDICADOR
1	CLIENTE	Nº de estagiários efetivados
2	CLIENTE	Taxa (%) de feedback positivo da parte contratante;
3	CLIENTE	Taxa (%) de feedback positivo dos alunos;
4	CLIENTE	Nº seguidores no FB;
5	CLIENTE	Nº de convênios vigentes;
6	CLIENTE	Nº de termos aditivos;
7	CLIENTE	Nº de termos de compromisso NÃO obrigatório;
8	CLIENTE	Nº de termos de compromisso obrigatório;
9	CLIENTE	Nº de vagas ofertadas;
10	CLIENTE	Nº de estagiarios por curso
11	PROCESSOS INTERNOS	Nº de Relatórios semestrais;
12	PROCESSOS INTERNOS	Taxa (%) de alunos da UFC estagiando;
13	PROCESSOS INTERNOS	Nº de acessos ao site

14	PROCESSOS INTERNOS	Nº de termos com Problema
15	PROCESSOS INTERNOS	Nº de termos NÃO assinados no prazo
16	PROCESSOS INTERNOS	Nº de termos NÃO devolvidos
17	APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Horas de treinamento
18	APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Pesquisa de clima organizacional
19	FINANCEIRA	Soma dos valores das bolsas mensais
20	FINANCEIRA	Média das bolsas mensais

Fonte: Elaborado pelo Autor

Como citado anteriormente os vinte indicadores definidos foram divididos em dez na perspectiva do cliente, seis na perspectiva de processos internos, duas na de aprendizagem e crescimento e duas para a perspectiva financeira.

Para o melhor entendimento, foi criado um dicionário de indicadores descrevendo cada um dos indicadores, qual sua unidade, qual sua forma de cálculo e qual sua periodicidade, mostrado a seguir no quadro 03:

Quadro 03 – Dicionário de indicadores

Nº	INDICADOR	DESCRIÇÃO	UNIDADE	CÁLCULO	PERÍODO
1	Nº de estagiários efetivados	Somatório do número de estagiários que foram efetivados, após o período de estágio a cada ano;	Unidade	\sum (alunos efetivados)	Anual
2	Taxa (%) de feedback positivo da parte contratante;	Porcentagem das unidades concedentes que consideraram a atividade de estágio como positiva na Pesquisa de Satisfação (P.S.) em cada semestre;	%	$\frac{\sum (P.S. \text{ positiva da parte contratante})}{\sum (P.S. \text{ realizadas})}$	Semestral
3	Taxa (%) de feedback positivo dos alunos;	Porcentagem dos alunos que consideraram a atividade de estágio como positiva na Pesquisa de Satisfação (P.S.) em cada semestre;	%	$\frac{\sum (P.S. \text{ positiva dos alunos})}{\sum (P.S. \text{ realizadas})}$	Semestral
4	Nº seguidores no FB;	Número de curtidas no grupo da Agência de estágios no Facebook (FB) em cada ano;	Unidade	Número de curtidas no grupo do Facebook	Anual
5	Nº de convênios vigentes;	Somatório do número de termos de convênios com empresas/instituições que possuem contrato vigente UFC. Medido anualmente;	Unidade	\sum (termos de convênio vigente)	Anual
6	Nº de termos aditivos;	Somatório do números de termos aditivos de cada ano;	Unidade	\sum (Termos aditivos)	Anual
7	Nº de termos de compromisso NÃO obrigatório;	Somatório do número de termos de termos de compromisso NÃO obrigatório a cada ano;	Unidade	\sum (T.C. NÃO obrigatório)	Anual
8	Nº de termos de compromisso obrigatório;	Somatório do número de termos de termos de compromisso obrigatório a cada ano;	Unidade	\sum (T.C. obrigatório)	Anual
9	Nº de vagas ofertadas;	Número de vagas de estágio ofertadas no grupo da Agência de estágios no Facebooka cada mês;	Unidade	\sum (Vargas ofertadas)	Mensal
10	Nº de estagiarios por curso	Somatório do número dos termos de compromisso obrigatório, NÃO obrigatório e aditivos para cada curso a cada ano;	Unidade	\sum (T.C. obrigatório do Curso "A") + \sum (T.C. NÃO obrigatório do Curso "A") + \sum (T.A. do curso "A")	Anual

11	Nº de Relatórios semestrais;	Somatório do números de Relatórios de atividades semestrais recebidos a cada semestre;	Unidade	\sum (Relatórios)	Semestral
12	Taxa (%) de alunos da UFC estagiando;	Porcentagem dos alunos da UFC que participaram de estágio em cada ano;	%	$\frac{\sum ((T.C. \text{ NÃO obrig.}) + (T.C. \text{ obrig.}))}{\text{Atual N}^\circ \text{ de alunos da UFC}}$	Anual
13	Nº de acessos ao site	Número de acessos ao site da agência (www.estagios.ufc.br) a cada mês;	Unidade	Número de acessos no site dos estágios da UFC	Mensal
14	Nº de termos com Problema	Somatório do número de termos com problemas que por algum motivo alheio a responsabilidade da equipe NÃO puderam ser assinados. Medido mensalmente;	Unidade	\sum (termos com problemas)	Mensal
15	Nº de termos NÃO assinados no prazo	Somatório do número de termos que motivo deveriam mas NÃO foram assinados no prazo normal. Medido mensalmente;	Unidade	\sum (termos NÃO assinados no prazo)	Mensal
16	Nº de termos NÃO devolvidos	Somatório do número de termos que os clientes nunca foram receber devolta. Medido mensalmente;	Unidade	\sum (termos NÃO devolvidos)	Mensal
17	Horas de treinamento	Somatório do número de horas de treinamento que a os colaboradores são submetidos todo semestre	Unidade	\sum (Nº de horas de treinamento da equipe)	Semestral
18	Pesquisa de clima organizacional	Resultado da pesquisa de clima organizacional com o intuito de medir o clima da agencia de maneira quantitativa	Unidade	Resultado da Pesquisa de clima Organizacional	Semestral
19	Soma dos valores das bolsas mensais	Soma do valor da bolsa, que consta termo de compromisso NÃO obrigatório, que cada estagiário recebe por mês, medido anualmente;	R\$	\sum (Valor da bolsa no T.C. NÃO obrigatório)	Anual
20	Média das bolsas mensais	Média do valor que cada estagiário, com termo de compromisso NÃO obrigatório, recebe medido anualmente;	R\$	$\frac{\sum (\text{Valor da bolsa no T.C. NÃO obrigatório})}{\sum (T.C. \text{ NÃO obrigatório})}$	Anual

Fonte: Elaborado pelo Autor

Atualmente, alguns indicadores não possuem meios convenientes para ser calculado, então um plano de implementação para coletar esses dados nos próximos anos serão propostos neste estudo.

Etapa 5 – Avaliar o desempenho da Agência de Estágios da UFC com base nos Indicadores Propostos

Nesta etapa os indicadores propostos na etapa anterior serão aplicados para realizar a avaliação de desempenho da agência de estágios através de consultas históricas em resultados anteriores. Este tipo de avaliação não é conclusivo mas ajuda a para identificar se o conjunto de indicadores escolhidos é adequado

Como citado na etapa anterior, dez dos vinte indicadores de desempenho propostos não possuem atualmente meios viáveis para serem calculados pela agência de estágios.

Com isso, mesmo que a criação de um plano de ação para implementação de melhorias não seja o foco deste estudo será mostrado a seguir um resumido plano de ação no formato “5W2H” que pode auxiliar na futura utilização dos indicadores proposto.

O plano de implementação será mostrado no quadro 04 a seguir:

Quadro 04 – 5W2H para implementação de medidas para calculo de indicadores

O QUE? (indicadores)	COMO?	PORQUE?	ONDE?	QUANDO?	QUEM?	QUANTO?
Horas de treinamento	Utilização de uma planilha digital, preenchida manualmente ao inicio de cada treinamento, que contabiliza quando e quantas horas cada pessoa recebeu de treinamento.	Para calcular indicador proposto com perspectiva de aprendizado e crescimento, para avaliação de desempenho da agência	Agência de estágios da UFC	dez/14	Diretora	Gestão pública
Pesquisa de clima organizacional	Realizar uma pesquisa com o objetivo tornar o clima organizacional uma análise quantitativa como proposto por Machado Silva (2008)	Para calcular indicador proposto com perspectiva de aprendizado e crescimento, para avaliação de desempenho da agência	Agência de estágios da UFC	dez/14	Coordenador	Gestão pública
Nº de estagiários efetivados	Realizar e enviar aos alunos, no termino da vigência do estágio, uma Pesquisa de Satisfação para saber se esta foi uma experiência positiva ou não, constar também se o aluno foi efetivado ou não.	Para calcular indicador proposto com perspectiva de cliente, para avaliação de desempenho da agência.	Agência de estágios da UFC	dez/14	Funcionários	Gestão pública
Taxa (%) de feedback positivo da parte contratante;	Realizar e enviar uma Pesquisa de Satisfação aos concedentes a cada ano, para saber se consideram satisfatório os serviços prestados com a agência e com os estagiários em geral	Para calcular indicador proposto com perspectiva de cliente, para avaliação de desempenho da agência	Agência de estágios da UFC	dez/14	Funcionários	Gestão pública
Taxa (%) de feedback positivo dos alunos;	Realizar e enviar aos alunos, no termino da vigência do estágio, uma Pesquisa de Satisfação para saber se esta foi uma experiência positiva ou não, constar também se o aluno foi efetivado ou não	Para calcular indicador proposto com perspectiva de cliente, para avaliação de desempenho da agência	Agência de estágios da UFC	dez/14	Funcionários	Gestão pública
Nº de vagas ofertadas	Criação de uma conta de email somente para recebimento das ofertas de vagas de estágio para divulgação, facilitando assim a contagem destas	Para calcular indicador proposto com perspectiva de processos internos, para avaliação de desempenho da agência	Agência de estágios da UFC	jul/14	Funcionários	Gestão pública
Nº de relatórios	Utilização de um protocolo de recebimento de documentos digital, onde consta a data de recebimento e devolução ao cliente e o status do documento (assinado, com problema, em espera ou devolvido)	Para calcular indicador proposto com perspectiva de processos internos, para avaliação de desempenho da agência	Agência de estágios da UFC	jul/14	Bolsistas	Gestão pública

Nº de termos com problema;	Utilização de um protocolo de recebimento de documentos digital, onde consta a data de recebimento e devolução ao cliente, o status do documento (assinado, com problema, em espera ou devolvido)	Para calcular indicador proposto com perspectiva de processos internos, para avaliação de desempenho da agência	Agência de estágios da UFC	jul/14	Bolsistas	Gestão pública
Nº de termos NÃO assinados no prazo	Utilização de um protocolo de recebimento de documentos digital, onde consta a data de recebimento e devolução ao cliente, o status do documento (assinado, com problema, em espera ou devolvido)	Para calcular indicador proposto com perspectiva de processos internos, para avaliação de desempenho da agência	Agência de estágios da UFC	jul/14	Bolsistas	Gestão pública
Nº de termos NÃO devolvidos	Utilização de um protocolo de recebimento de documentos digital, onde consta a data de recebimento e devolução ao cliente, o status do documento (assinado, com problema, em espera ou devolvido)	Para calcular indicador proposto com perspectiva de processos internos, para avaliação de desempenho da agência	Agência de estágios da UFC	jul/14	Bolsistas	Gestão pública

Fonte: Elaborado pelo Autor

No quadro 04 acima foi apresentado de maneira resumida um possível meio de dizer o que seria feito, como seria feito, o porquê de ser feito, onde, quando, quem e quanto para que ser viável o cálculo de parte dos indicadores propostos.

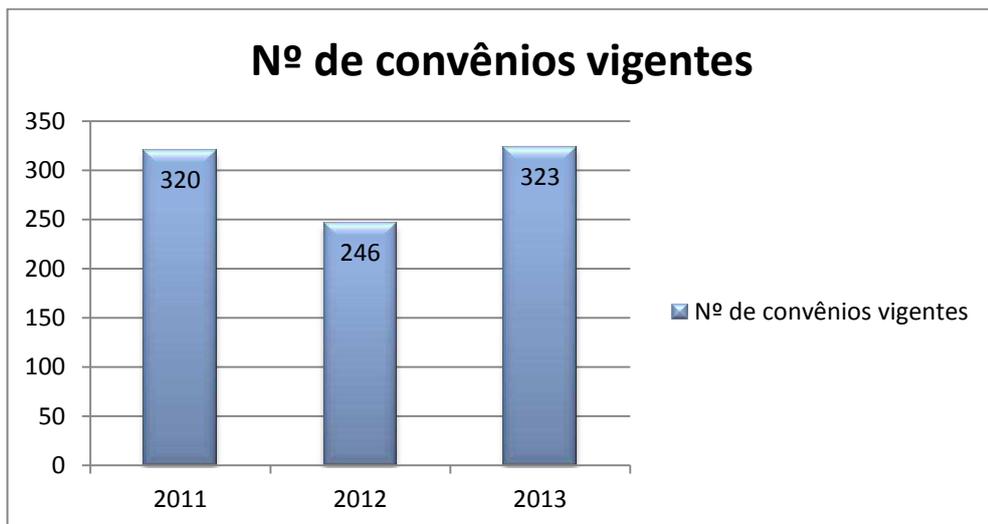
A seguir será mostrada a comparação com os resultados históricos utilizando dos dez outros indicadores propostos neste estudo.

De maneira geral o ano de 2012 teve um desempenho pior em relação aos anos adjacentes. Um dos principais motivos desses resultados foi a mudança na gestão da agência, esta troca de coordenadores pode influenciar no desempenho geral da organização, pois esta passa por um período de adaptação.

- Nº de convênios vigentes;

No gráfico 01 será mostrado a comparação do número de convênios assinados entre 2011, 2012 e 2013:

Gráfico 1 – Comparativo do Número de Convênios Assinados pela agência no período de 2011 a 2013



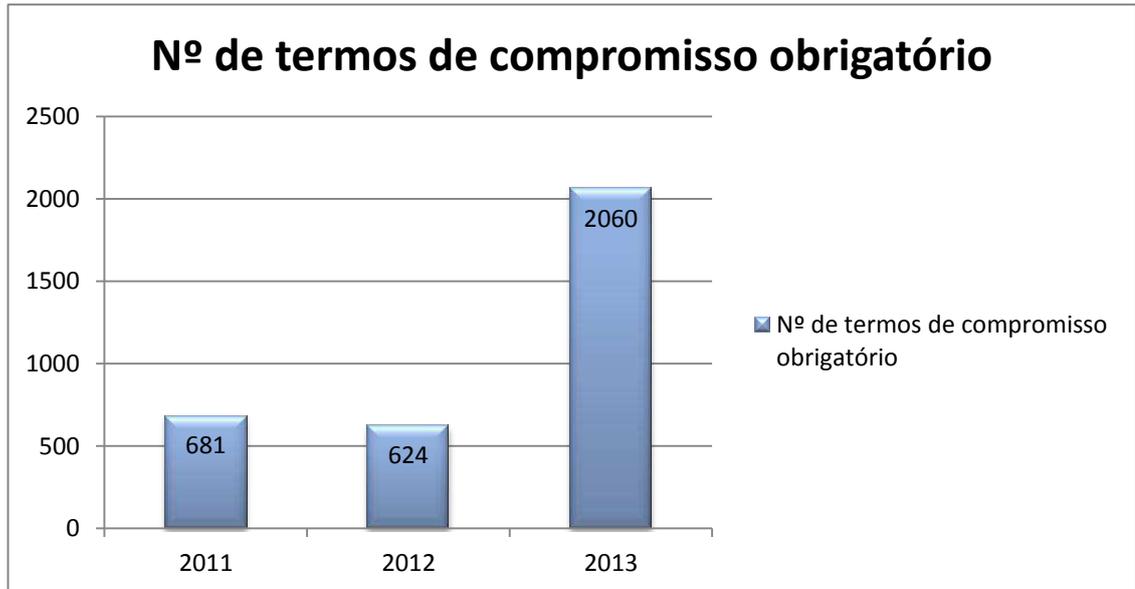
Fonte: Elaborado pelo Autor

Como citado anteriormente está queda de 23,12% do número de convênios assinados de 2011 para 2012 talvez possa ser atribuída a mudança de coordenador e também a variação natural que ocorre a cada ano. Mas em 2013 o número de convênios se recuperou desse período de mudanças e chegou a ultrapassar o número apresentado em 2011.

- Nº de termos de compromisso obrigatório;

No gráfico 02 será mostrado a comparação do número de termos obrigatórios assinados de 2011 a 2013:

Gráfico 2 – Comparativo do Número de termos de compromisso obrigatórios assinados pela agência no período de 2011 a 2013



Fonte: Elaborado pelo Autor

Neste caso, houve uma pequena redução do número de termos de compromisso obrigatório de 2011 para 2012, mas em 2013 houve um surpreendente aumento neste quesito de 330,13% do ano anterior. Este grande elevação nos números se deu pelo forte companha, da nova gestão de divulgação de divulgação nas coordenações dos cursos da própria UFC.

- Nº de termos de compromisso NÃO obrigatório;

No gráfico 03 será mostrado a comparação do número de termos não obrigatórios assinados de 2011 a 2013:

Gráfico 3 – Comparativo do Número de termos de compromisso não obrigatórios assinados pela agência no período de 2011 a 2013



Fonte: Elaborado pelo Autor

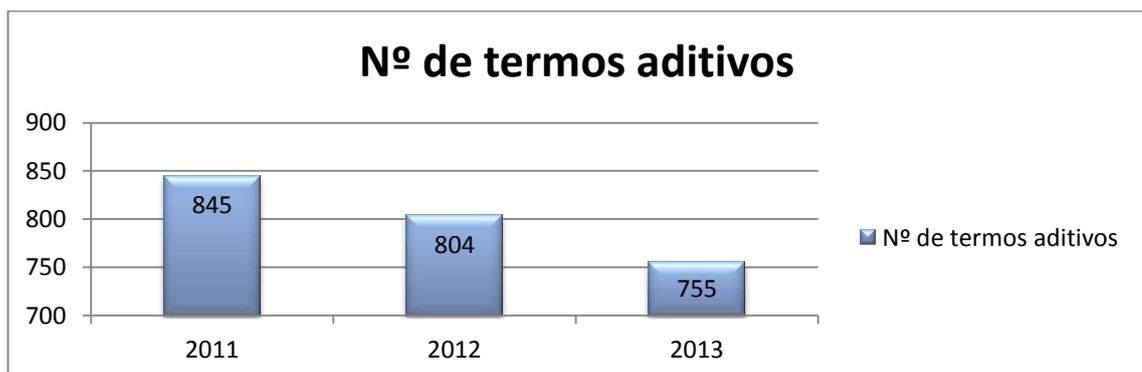
O número de termos de compromisso não obrigatórios apresenta uma queda de 2011 à 2013. Os motivos para isso ter acontecido podem variar bastante desde variação na economia do estado, concorrência pelas vagas de estágios por alunos de outras Universidades ou a simples variação natural presente nesses processos.

De qualquer maneira a análise desse indicador mostrou que este é um ponto que necessita da atenção da agência e o planejamento de medidas para aumento desses números já podem ser consideradas validas.

- Nº de termos aditivos;

No gráfico 04 será mostrado a comparação do número de termos aditivos assinados de 2011 a 2013:

Gráfico 4 – Comparativo do Número de termos aditivos assinados pela agência no período de 2011 a 2013



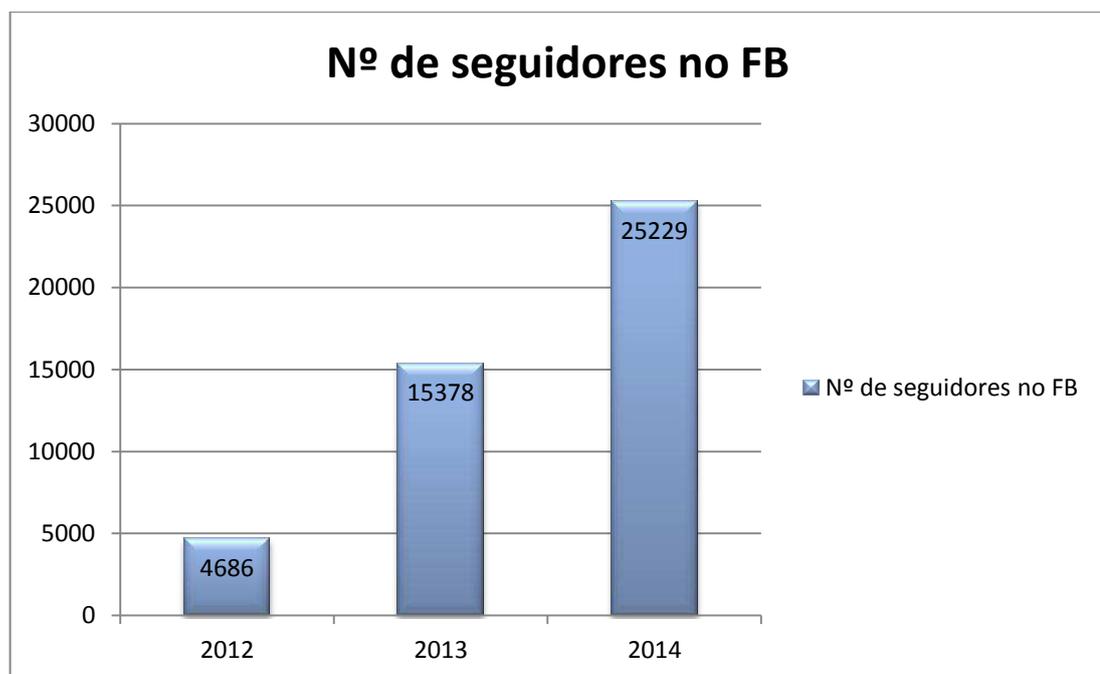
Fonte: Elaborado pelo Autor

O fato de somente termos de compromisso não obrigatório estarem sujeitos a termos aditivos prolongando as atividades de estágio faz com que seja natural que o número de termos aditivos assinados siga a mesma tendência apresentada pela análise do número de termos não obrigatórios, ou seja, a redução dos números de 2011 à 2013

- Nº de seguidores no FB;

No gráfico 05 será mostrado a comparação do número de pessoas que curtiram o Facebook da agência 2012, 2013 e 2014:

Gráfico 5 – Comparativo do Número de seguidores no Facebook da agência de estágios no período de 2012 a 2014



Fonte: Elaborado pelo Autor

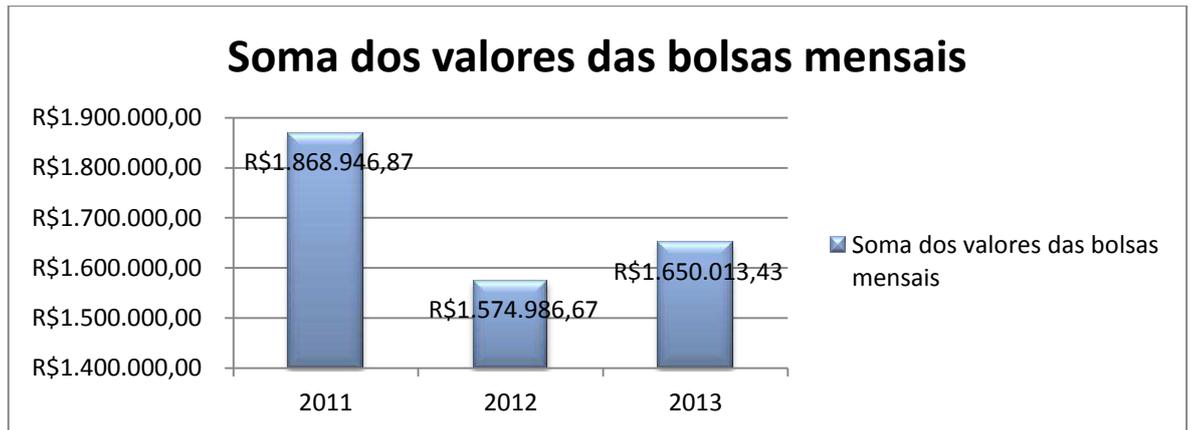
Como a divulgação das vagas ofertadas de estágio através da rede social *Facebook* foi implementada no fim de 2012 já pela atual gestão da agência, era de se esperar o reduzido número de seguidores no início.

Mas como este se tornou o principal método de divulgação da agência, era de se esperar esse grande aumento no número de seguidores, 328% de 2012 para 2013 e 164% de 2013 a 2014.

- Soma dos valores das bolsas mensais;

No gráfico 06 será mostrado a comparação da soma do valor das bolsas mensais de estágio no período de 2011 a 2013:

Gráfico 6 – Comparativo da soma dos valores das bolsas mensais no período de 2011 a 2013



Fonte: Elaborado pelo Autor

A soma do valor da bolsa mensal apresentado nos termos de compromisso não obrigatórios mostrou uma redução considerável de 15,73% de 2011 para 2012.

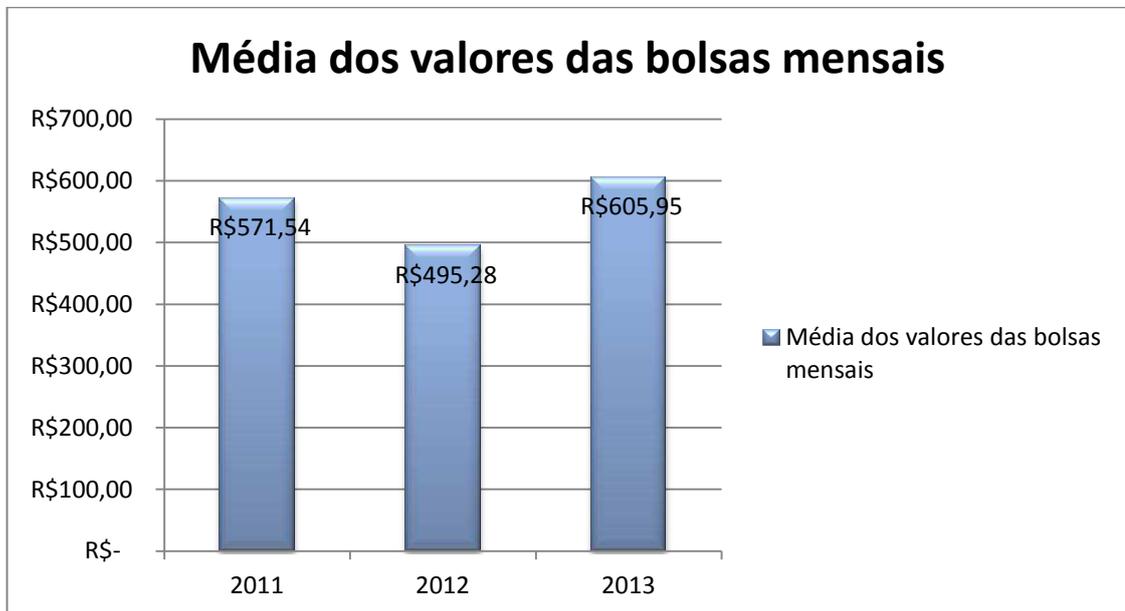
Isto pode ser consequência da mudança na coordenação e da diminuição do número de convênios assinados, ou seja, menos empresas e organizações para pagar estagiários.

Em 2013 já houve uma melhora nos valores, em parte pelo trabalho de divulgação da nova gestão e pelo aumento da inflação.

- Média dos valores das bolsas mensais;

No gráfico 07 será mostrado a comparação das médias do valor das bolsas mensais de estágio no período de 2011 a 2013:

Gráfico 7 – Comparativo das médias dos valores das bolsas mensais dos estagiários no período de 2011 a 2013



Fonte: Elaborado pelo Autor

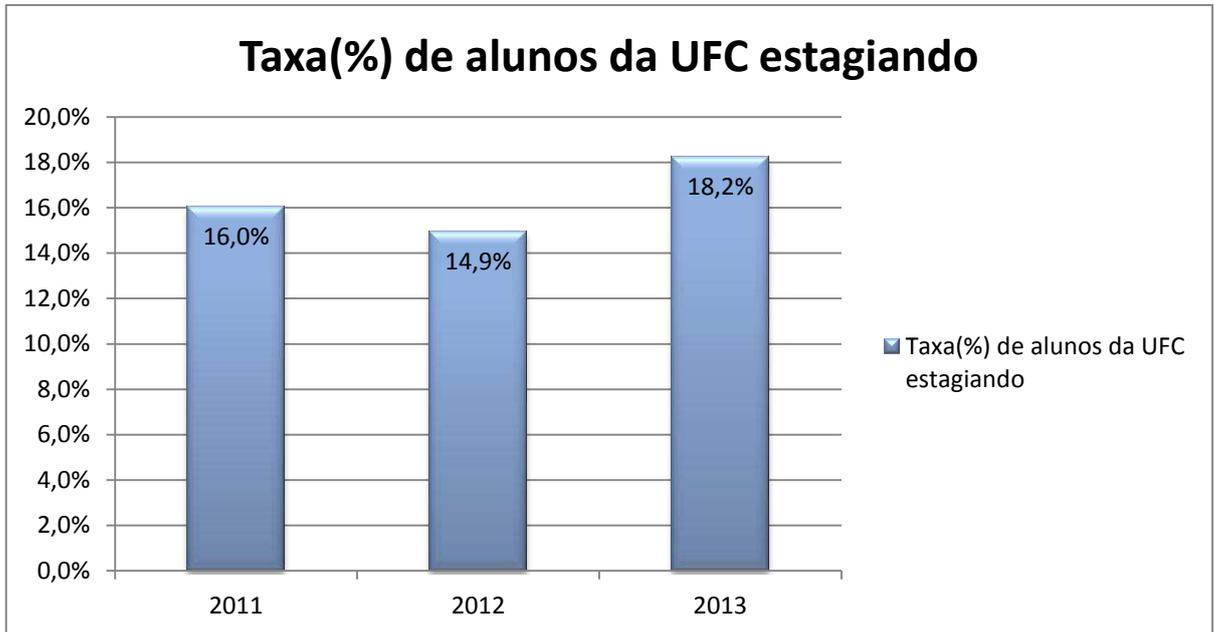
A média dos valores das bolsas mensais segue a mesma lógica apresentada na soma dos valores das bolsas, mas vale ressaltar que a média das bolsas em 2013 é maior do que em 2011, diferente do somatório de todas as bolsas.

Isto se deve tanto ao aumento da inflação nesse período como indica também que em 2013 as unidades concedente estavam dispostas, em média, a pagar mais para contratar um estagiário, demonstrando um maior interesse em usufruir das atividades de estágio.

- Taxa (%) de alunos da UFC estagiando;

No gráfico 08 será mostrado a comparação da porcentagem de alunos estagiando na UFC no período de 2011 a 2013:

Gráfico 8 – Comparativo da porcentagem de alunos da UFC estagiando no período de 2011 a 2013



Fonte: Elaborado pelo Autor

Este é um indicador geral para a agência que é resultado de todos os processos da agência.

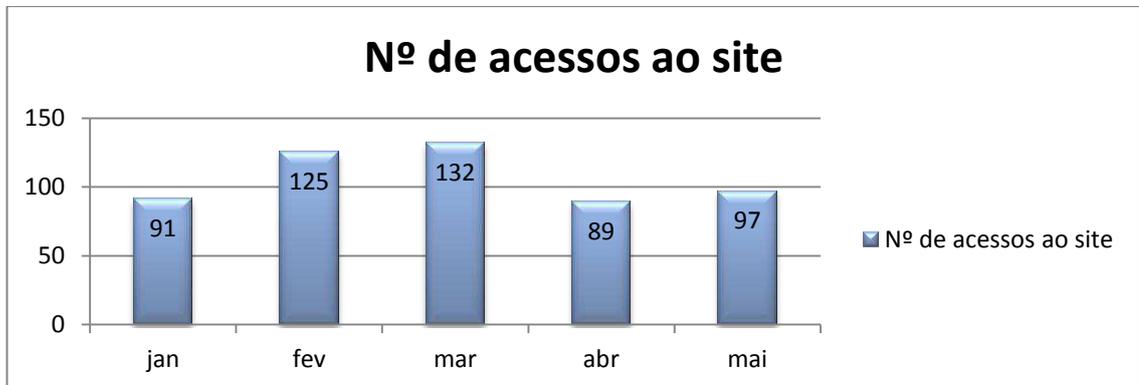
A queda nos números de 2011 para 2012 é reflexo do que foi apresentado em vários dos indicadores anteriores, principalmente mudanças de gestão entre outros fatores.

O grande aumento mostrado em 2013, em maior parte, se deve ao grande aumento do número de termos de compromisso obrigatórios assinados nesse período.

- Nº de acessos ao site;

No gráfico 09 mostra a comparação do número de acessos no site da agência de estágios no período de Janeiro a Maio de 2014:

Gráfico 9 – Comparativo do número de acessos no site da agencia de estágios no período de Janeiro a Maio de 2014



Fonte: Elaborado pelo Autor

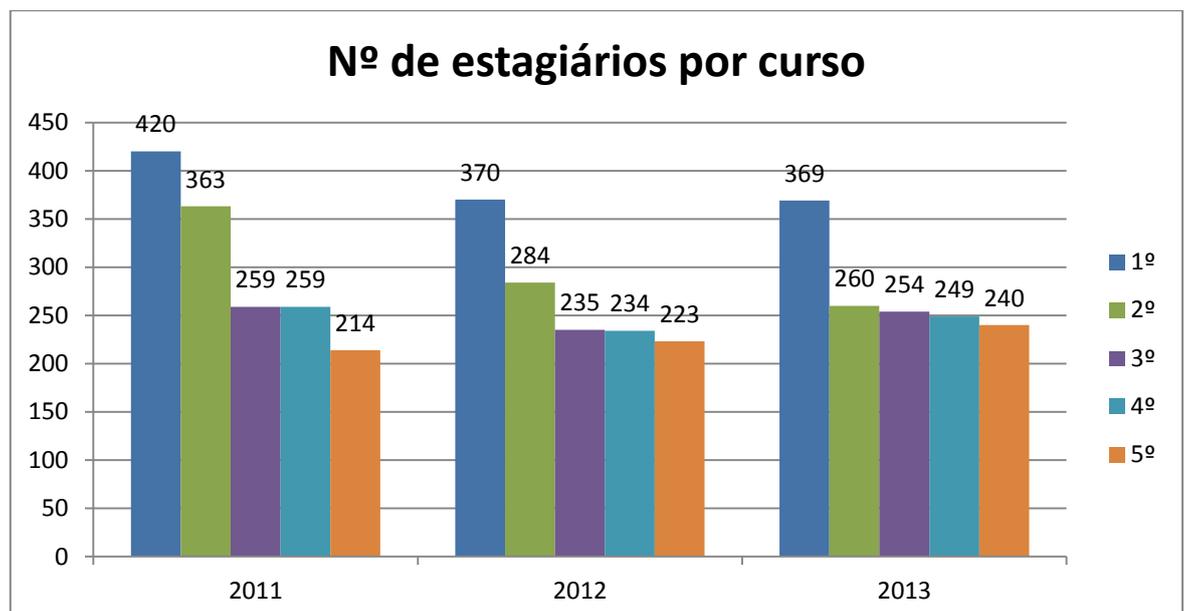
O número de acessos ao site da agência de estágios foi medido ao longo de 2014.

Os valores podem ser justificados com maiores números no início do semestre e mais baixos em períodos de férias acadêmicas e fim de semestres.

- Nº de estagiários por curso;

No gráfico 10 mostra a comparação do número de acessos no site da agencia de estágios no período de Janeiro a Maio de 2014:

Gráfico 10 – Comparativo do número de estagiários dos cinco cursos da UFC com mais estágios no período de 2011 a 2013



Fonte: Elaborado pelo Autor

Este gráfico mostra os cinco cursos que a cada ano registrou-se o maior número de termos de compromisso, considerando junto os termos obrigatórios e não obrigatórios.

Em 2011, temos respectivamente os cursos de Direito, Administração, História, Ciências Contábeis e Engenharia Civil.

Em 2012, temos respectivamente os cursos de Direito, Administração, Letras, Engenharia Civil e Matemática.

Em 2013, temos respectivamente os cursos de Direito, Administração, Farmácia, Letras e Biblioteconomia.

Assim, temos que o primeiro e o segundo cursos que assinaram mais termos juntamente com a agência se mantiveram constantes ao longo dos três anos analisados, esses são respectivamente o curso de direito e administração.

Outros cursos que merecem destaque por aparecerem entre o terceiro e quinto lugar em dois dos três anos analisados são os cursos de engenharia civil e letras.

3.3 Considerações Finais sobre o Estudo de Caso

Conforme apresentado no estudo de caso o método de como propor um conjunto coerente de indicadores de desempenho foi dividido em cinco etapas.

Tendo como início a caracterização da agência de estágios da UFC, seguido por uma análise da legislação em que ela esta submetida, bem como a identificação dos referenciais estratégicos da agência e da PREx, foi proposto um conjunto de indicadores de desempenho.

Neste sentido foram propostos vinte indicadores de desempenho organizados dentro de quatro perspectivas, a do cliente, dos processos internos, de aprendizado e crescimento e a perspectiva financeira, conforme realizado no método BSC.

Dos vinte indicadores propostos, dez deles não podem ser calculados, de maneira conveniente, atualmente pela agência de estágios e por isso não possuem banco de dados para comparação com resultados obtidos anteriormente.

Para os dez indicadores que não foram calculados foi proposto um plano de implementação, no formato “5W2H”, para que os indicadores possam ser calculados futuramente.

Para os outros dez indicadores foi feita uma análise comparativa entre os dados obtidos para os anos de 2011, 2012 e 2013.

Após a comparação, pode ser analisado que, de maneira geral, o ano de 2012 apresentou o pior desempenho dos três anos. Este resultado talvez esteja, em parte, atribuído à troca de gerencia que ocorreu no ano de 2012 entre outros fatores.

4 CONCLUSÃO

Conforme apresentado no início do trabalho, o objetivo geral da pesquisa foi:

Propor um conjunto de indicadores de desempenho para a agência de estágios da UFC.

Com esse propósito foi identificado os modelos tradicionalmente utilizados para avaliação de desempenho. Dentre estes o modelo mais utilizado tanto em empresas privadas como no setor público é o modelo conhecido como *Balanced Scorecard*, criado por Kaplan e Norton em 1992.

No estudo, os indicadores de desempenho foram caracterizados como mensuráveis, operacionais, sem ambiguidade e de fácil análise dos objetivos com a finalidade de criar indicadores que todos os colaboradores da agência possam compreender e participar.

A avaliação de desempenho da agência apresenta algumas particularidades em relação às empresas privadas, pois está inclusa na gestão pública e com isso está sujeita a várias normas adicionais.

O fato da agência não receber remuneração direta pelos serviços prestados serviços à comunidade acadêmica na qual está inserida faz necessário a adaptação da mensuração de desempenho, que normalmente tem foco na perspectiva financeira, para a perspectiva dos clientes e com isso trabalhando também os processos internos com objetivo de atender seus clientes de maneira mais rápida e eficiente.

Após esta análise, levando em conta as particularidades da agencia de estágios da UFC foi possível propor um conjunto de vinte indicadores de desempenho alinhados com as estratégias e ações planejadas. O fato de metade destes indicadores não possuírem meios viáveis de mensuração faz necessário um plano de ação para implementar dispositivos capazes de calcular os indicadores propostos.

Com o conjunto de indicadores propostos a mensuração do desempenho da agência de estágios da UFC pode se tornar mais simples e confiável, podendo assim facilitar a identificação das oportunidades de melhoria e de possíveis ameaças.

Os indicadores de desempenho propostos, foram utilizados em dados históricos de resultados obtidos anteriormente e ajudaram a identificar, na avaliação de desempenho da agência de estágios, pontos de possíveis melhorias e resultados de medidas já realizadas. Mas sem a utilização de todo o conjunto de indicadores e a falta de metas e objetivos previamente estabelecidos dificultou na avaliação de desempenho da agência como um todo.

Além disso, Para que a análise de desempenho seja bem sucedida em longo prazo, é importante que a mensuração dos indicadores bem como a atualização dos mesmos, se for identificado como necessário, seja feita de maneira sistemática e periódica.

Como sugestão para trabalhos futuros propõe-se aprofundar este estudo em relação aos seguintes temas:

- a) Definição de metas realistas e desafiadoras, pois os valores encontrados correspondem simplesmente aos resultados obtidos pela agência, sem ser possível avaliar se esses resultados são satisfatórios uma vez que a agência não possui metas pré-estabelecidas;
- b) Analisar as relações de causa e efeito entre os indicadores e propor um mapa estratégico para a agência de estágios da UFC;
- c) Propor um plano de ação cuja meta não for atingida.

REFÊRENCIAS

- CAMARGO, Leônidas L. **Uso de indicadores da qualidade para o gerenciamento estratégico de empresas do ramo comercial.** Florianópolis, 2000. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações.** São Paulo: Atlas, 2006.
- CORRÊA, H. L. **O estado da arte da avaliação de empresas estatais.** Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 1986.
- CRISPIM, S. ; LUGOBONI, L. **Análise comparativa dos modelos teóricos e pesquisa de aplicação nas Instituições de Ensino Superior da Região Metropolitana de São Paulo,** Revista portuguesa Brasileira de Gestão, Avaliação de Desempenho Organizacional, 2012
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo:Atlas,2008
- ENSSLIN, L., GIFFHORN, E., ENSSLIN, S. R., PETRI, S. M. ; VIANNA, W. B. **Avaliação do Desempenho de Empresas Terceirizadas com o Uso da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão- Construtivista.** Revista Pesquisa Operacional , 2010.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo, Atlas, 2002
- GRATERON, Ivan R. G. **Utilização de indicadores de gestão no setor público.** Dissertação de Mestrado – Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. 1999.
- JANN, W.; REICHARD, C. **Melhores práticas na modernização do Estado.** Revista do Serviço Público, 2002.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação – balanced scorecard.** Rio de Janeiro: Campus,1997.
- LOTTA, G. S. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ÁREA PÚBLICA: PERSPECTIVAS E PROPOSTAS FRENTE A DOIS CASOS PRÁTICOS,** 2002. RAE-eletrônica(REVISTA ELETRONICA), Volume 1, Número 2, jul-dez/2002.
- MACHADO, S. B. **UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO NA AVALIAÇÃO DE GESTÃO REALIZADA PELO TCU,** Tese de Pós-Graduação em Controle Externo – PGCE do Instituto Serzedello Corrêa do Tribunal de Contas da União, Brasília-DF, 2004.
- MACHADO, Márcia Machado; MACHADO, Márcio André; HOLANDA, Fernanda Marques da. **Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da**

cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do balanced scorecard. Turismo – Visão e Ação, Balneário Camboriú, v.9, n.3, 2007.

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

NASCIMENTO, S.; BORTOLUZZI, S. C.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R. **Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008**, R.Adm., São Paulo, v.46, n.4, 2011

NEI GRANDO em **Blog do Nei: Planejamento e Gestão da Estratégia de Negócios**, acesso em 30 de Março de 2014, no link: <http://neiorando.wordpress.com/2011/11/01/planejamento-e-gestao-da-estrategia-de-negocios/>

OLVE, N.G., ROY, J., WETTER, M. **Condutores da performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PACHECO, R. S. **Mensuração de Desempenho no Setor Público: os Termos do Debate**, II Congresso Consad de Gestão Pública, Brasília/DF, 2009

PEDRO, J. M. **O Balanced Scorecard (BSC) no Sector Público**, Revista informação e informática, Nº 28, 2004

QUINTELLA, O. M.; LIMA, G. B. A. **O Balanced Scorecard como ferramenta para implantação da estratégia: uma proposta de implantação.** Revista Gestão Industrial, v. 1, n. 4, 2005.

-> SANTOS, G. M. et al. **Avaliação de Desempenho Organizacional: uma proposta de modelo para empresas do setor de móveis planejados.** V Encontro de Estudos em Estratégia, Porto Alegre/ RS, 2011

SANTOS, G. M. et al. **Uma Contribuição à Discussão Sobre a Avaliação de Desempenho das Instituições Federais de Ensino Superior - Uma Abordagem da Gestão Econômica.** Revista Contabilidade & Finanças - USP, São Paulo, n. 28, 2002

SANTOS, Luiz A.; CARDOSO, Regina L.S. **Avaliação de desempenho da ação governamental no Brasil: problemas e perspectivas.** XV Concurso de Ensayos del Clad – Control y Evaluación del Desempeño Gubernamental. Caracas – 2001. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0041201.pdf>.

SCHRÖEDER, C. S.; NAKAYAMA M. K.; PILLA B. S.; HARO G. D. **DEFINIÇÃO DE CRITÉRIOS E INDICADORES DE DESEMPENHO PARA SISTEMAS DE TREINAMENTO CORPORATIVO VIRTUAL**, Congresso Associação Brasileira de Ensino a Distância (ABED), Salvador, 2004

SCHWARTZMAN, Simon – A problemática da avaliação: excelência acadêmica e maturação institucional. CEDATE, Brasília, 1986. (não publicado).

SILVA, E. H. D. R.; LIMA, E. P.; COSTA, S. E. G. Análise da produção acadêmica brasileira em medição de desempenho e modelos de gestão. Revista Gestão Industrial, v. 5, n. 3, 2009.

ZILBER, M. A.; FISCHMANN, A. A. Competitividade e a Importância de Indicadores de Desempenho: utilização de um modelo de tendência, Associação Nacional de pós graduação e pesquisa em administração (ANPAD), 2006