

## **PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE DESEMPENHO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: O CASO DE UMA ESCOLA DE INGLÊS**

Rodrigo Bossolan Pimentel Vessoni

Syntia Lemos Cotrim

### **Resumo**

*Em um cenário competitivo, superar as expectativas do cliente é visto como obrigação para a fidelização do mesmo. O objetivo do presente trabalho é apresentar uma proposta da implementação de uma gestão de desempenho numa franquia de escola de inglês que segue procedimentos orientados pela matriz. A proposta seguiu o modelo de gestão contínua PDCA e da ferramenta Balanced Scorecard, e através dos indicadores de performance (Key Performance Indicators), buscar atingir metas a longo prazo partindo das 4 perspectivas do Balanced Scorecard: aprendizado e crescimento, processos internos do negócio, o cliente e o financeiro. Para uma gestão de desempenho acontecer é fundamental que todos os funcionários saibam a visão, missão e valores da empresa. Para a tomada de decisões foi realizada o mapeamento do processo para identificar as atividades que tinham impacto sobre os indicadores de performance. Os dados foram coletados a partir do sistema gerencial da própria empresa e assim criados os KPIs. Logo, foram atribuídos as pessoas da organização responsabilidades para medir e controlar os KPIs criados, e assim dar sequência ao ciclo de melhoria contínua com o PDCA.*

**Palavras-chave:** *Gestão de Desempenho, Indicadores, PDCA.*

### **Abstract**

*In a competitive scenario, exceeding the customer expectations is an obligation to customer loyalty. The objective of this essay is to present an implementation proposal of performance management in an English School franchise that follows procedures guided by the franchiser. The proposal has followed PDCA continuous management model and the Balanced Scorecard tool, and through the performance indicators (Key Performance Indicators), achieve long-term goals from the 4 Balanced Scorecard perspectives: learning and growth, internal business processes, the client and the financial. In order to have a performance management happening it is essential to all employees be aware of the vision, mission and values of the company. For the decision making, a process mapping was held to identify the activities that had impact over the performance indicators. The data was obtained from the company's own management system and de KPIs were created. Therefore, it was assigned to members of the organization different responsibilities to measure and control the KPIs that had been created and, thus continue the cycle of continuous improvement with the PDCA*

## **1. INTRODUÇÃO**

Novas marcas surgem no mercado todo ano em um determinado ramo de negócio, isso faz com que as empresas busquem o destaque em relação as outras a fim de fidelizar o cliente e não perde-lo para a concorrência. Uma forma de obtenção deste resultado é a implementação

da gestão de desempenho. A gestão de desempenho é uma área que vem sendo muito desenvolvida e trabalhada ao longo dos últimos anos dentro de uma organização que é definida por Bilhim (2006) como uma associação de pessoas que combinam os esforços de cada indivíduo e em equipe com a finalidade de realizar planos de negócio coletivos. De acordo com Caetano e Tavares (2000), no quadro organizacional, as empresas frequentemente buscam criar, desenvolver instrumentos e, atualmente, a criar indicadores para melhorar o gerenciamento de suas atividades, visto que a competitividade está cada vez mais sendo valorizada pelo fato de que as expectativas do clientes estão sendo maiores, ainda mais no setor de prestação de serviços.

Christensen *et al.* (2007) mostra que as organizações adotam a inovação em resposta a mudanças no conhecimento tecnológico e gerencial, na concorrência no setor, na expectativa dos constituintes ou na aspiração dos principais executivos de obter competências diferenciadas e melhorar o nível de performance, o que também é defendido no projeto de Demanpour *et al* (2009). Para Melnyk *et al.* (2004), medir o desempenho é um modo de ligar a estratégia à realidade, o fato de que nenhuma estratégia de medição é inútil, porém a medição sem estratégia não faz sentido. Neely *et al.* (2002) definem a medição de desempenho como o processo para quantificar a eficácia e eficiência de ações passadas.

A utilização de KPIs (*Key Performance Indicators*) está presente em serviços tais como hotelaria, restaurantes, entretenimento, dentre outros ramo. No presente trabalho, este será necessário para apoio na proposta de medição e gestão. Chan (2004) defende que KPI é uma medida eficaz da qualidade da produção das universidades usada no planejamento e na melhoria do desempenho das universidades. Embora seja difícil no estágio inicial adotar essa abordagem, após vários anos de implementação, o uso de KPIs pode ser utilizado para várias melhorias em sua administração e serviços Dahan *et al.* (2007) permitindo uma comparação de desempenho quantificável (Lourenço *et al.*, 2007).

O trabalho foi desenvolvido em uma escola que leciona o idioma inglês junto a um curso de capacitação denominado *Personal and Professional Development* (Desenvolvimento Pessoal e Profissional), localizada na região noroeste do Paraná, na cidade de Maringá. O estabelecimento atende a um público seletivo, jovens empreendedores que estão em busca de afirmação no mercado de trabalho e executivos que desejam expandir seus negócios mundo afora, seu público alvo tem idade média entre 18 a 45 anos. A empresa executa procedimentos operacionais padronizados, seguindo orientações propostas por sua franquia em grande parte, porém, não se tem indicadores, o sistema gerencial é capaz de compilar todos os dados a fim de obtê-los porém isso não é feito, o que dificulta realizar a gestão, a fim de tomar ações que buscam aumentar o lucro e a qualidade na oferta da prestação de serviços.

O artigo tem como proposta, a implementação da gestão de desempenho nos setores: administrativo, operacional e de ensino, que ainda é uma prática pouco usual no ramo da prestação de serviços, e tem por objetivo, criar e melhorar os resultados financeiros, a qualidade do ensino e a satisfação dos clientes durante e ao término do curso através da criação de novos processos ou apenas buscar aperfeiçoamento dos já praticados desde a entrada do aluno até o encerramento do seu contrato com a empresa. Para isso foi necessário definir as expectativas de desempenho da unidades, são elas; criar indicadores de desempenho; definir os principais indicadores que impactarão na performance; alinhar o desempenho com os objetivos estratégicos da empresa; avaliar o desempenho.

O presente artigo está estruturado em 6 sessões. Inicia-se pela introdução do assunto sendo esta, a primeira sessão. Na segunda sessão aborda-se a revisão de literatura, já terceira sessão refere-se a metodologia da pesquisa e o *framework* do projeto. A quarta sessão é referente ao desenvolvimento do trabalho e a quinta é sobre os resultados e conclusão do trabalho. Por fim tem-se a sexta sessão, que são as referências utilizadas no artigo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão de Desempenho**

Segundo Frimpong-Mensah (2016) a gestão de desempenho pode ser descrita como uma tradução de metas organizacionais, não apenas concentrando em funcionários individuais, assim como no trabalho em equipe, nos processos e na organização como um todo. Uma direção eficaz, ajuda a corporação a promover o desenvolvimento contínuo de funcionários e supervisores, aumentando a eficácia geral da entidade.

Os sistemas de controle gerenciais (SCG) tem um propósito que é influenciar os gestores a atingirem os objetivos organizacionais, podendo ser conflitantes principalmente em relação à dimensão temporal, com a implantação na empresa estes podem fornecer informações e dados destinados aos gerentes pertinentes na execução de suas atividades e auxiliam as organizações a desenvolver e manter padrões de comportamento viáveis (OTLEY, 1999).

A gestão de desempenho pode ser compreendida como um processo contínuo de fornecer comunicação e orientação a todos os funcionários para atingir as metas estratégicas de uma organização de maneira eficiente e efetiva (CALDWELL *et al.*, 2017). Seu objetivo fundamental é trazer o melhor resultado das pessoas, otimizando o valor do negócio a longo prazo para a organização e seus stakeholders. A gestão de desempenho (CALDWELL *et al.*, 2017) é um processo iterativo, de aprendizado compartilhado, *coaching* e suporte pelo qual os

gerentes e supervisores engajam e capacitam indivíduos e equipes na busca de agregar valor que atenda às necessidades presentes e futuras dos clientes. Um gerenciamento de desempenho congruente propicia responsabilidade, recursos, documentação e diretrizes para tarefas e projetos primordiais para um desempenho organizacional e pessoal eficaz (CALDWELL *et al.*, 2018).

A chave para a isso é garantir que as avaliações sejam estruturadas de forma com que o empregado foque suas ações nos caminhos desejados pela organização, o que resultará no tipo de desempenho necessário. Conforme DeNisi e Pritchard (2006) quanto mais forte for a conexão entre as avaliações e os resultados obtidos, terá um melhor nível de melhoria de desempenho. Os autores ainda apontam para um detalhe que deve ser levado em consideração devido as empresas estarem em um meio mais global com funcionários de diferentes nações, estas devem ser sensíveis às diferenças culturais no fornecimento e recebimento de avaliações. Na pesquisa de Buchner (2007) é visto que os métodos de gestão de desempenho estão recebendo atenção em nível ascendente à medida que as organizações buscam ganhos de performance de suas forças de trabalho durante períodos econômicos que não são propícios para o crescimento empresarial.

## **2.2 Gestão de Desempenho no Setor de Prestação de Serviços**

A gestão de desempenho no ramo da prestação de serviços, no ensino, ainda é pouco usual, visto que há muito poucos artigos publicados tendo em base na pesquisa do Google Scholar, com base em palavras chave: *performance management, service, managemnte, educational indicators, service suppliers, service deliveries, service performance indicators, performance indicators*, tendo ênfase em artigos recentes e internacionais, com menos de 10 anos de publicação. Mansury (2008) aponta que estudos e pesquisas na área de desempenho de negócios no setor da prestação de serviços são relativamente raros o que impacta na falta de maturidade de análise da inovação e desenvolvimento para esse segmento.

Embora se saiba mais sobre as variedades de inovação em serviços, a investigação de seu impacto econômico tem sido amplamente ignorada, particularmente em termos de análises em nível de empresa. O pequeno número de estudos em nível de empresa pode, em certa medida, ser explicado pela dificuldade de acesso a micro dados, que no caso dos serviços é ainda maior. Existem também restrições de dados e problemas metodológicos relacionados à disponibilidade de indicadores apropriados para medir as atividades de inovação em serviços (CARNIELLI, 2006).

Todd e Caldarella (2016) em seu estudo de caso sobre uma *high school* (ensino médio) é possível observar como a gestão pode ser utilizada para melhorar o desempenho, não somente dos prestadores de serviços mas como também dos próprios clientes nesse sentido. Com base nos indicadores de frequência, média de notas e a baixa de conclusão do curso foram identificados que estes três eram os mais expressivos e que indicavam um risco de abandono de curso. Com base nisso, foi aplicada a gestão para reverter o altíssimo número de evasão e ainda melhorar o serviço prestado por seus colaboradores.

No *case* da empresa Seprol Computadores e Sistemas Ltda, Bortoluzzi, Ensslin (2011) propõe construir um modelo de avaliação de desempenho econômico-financeiro que leve em consideração as particularidades da empresa, onde foi possível identificar indicadores financeiros e não financeiros particulares da organização, mensurá-los e apresentar um processo estruturado para gerar ações de aperfeiçoamento. Já Vignochi (2014) em sua obra, analisa como os gestores de serviços hospitalares utilizam indicadores de desempenho para realizar a gestão estratégica de recursos, logo hospitais privados melhoraram a qualidade da assistência e a gestão de custos com visão estratégica planejada.

Galvão *et al.* (2017) mostra como o gerenciamento de desempenho através de indicadores, pode ajudar a alcançar os objetivos das organizações, principalmente as pequenas empresas, como no caso um aumento nas vendas em 12% em um cenário de crise, o que teoricamente afeta diretamente de forma negativa. Chen *et al.* (2009) defende em seu estudo sobre universidades, que para promover a qualidade de ensino é preciso que sejam mensurados indicadores de desempenho. Através deles, serão assegurados o desempenho das universidades, melhorando suas desvantagens e garantindo que estas mantenham sua competitividade, pois segundo o autor, o desempenho operacional universitário é uma medida de referência na busca dos pais quando estes estão a procura de uma boa universidade. Isso prova a relação entre gestão de desempenho e qualidade no serviço prestado.

Partindo para a prestação de serviços em escolas, Scheerens *et al.* (2011) em seu trabalho trata a prestação de serviços como um procedimento que recebe *inputs*, passa pelo processo e retorna *outputs* e para o trabalho de gestão, os autores focam nos indicadores de resultados, de impacto e de produção. Os autores também indicam que o contexto externo, seja ele social ou hierárquico, é um grande fator que pode afetar os resultados obtidos, sendo responsabilidade do gestor se atentar a essas condições para que sejam levadas em consideração no diagnóstico dos resultados finais.

### **2.3 Ferramentas de Apoio à Gestão de Desempenho**

### **2.3.1 Key performance indicator (KPI)**

O Indicador-chave de desempenho (tradução do inglês para *Key Performance Indicator*), é uma ferramenta de gestão para realizar a medição do nível de desempenho e sucesso de uma organização, indicando quão bem estão os processos dessa empresa, permitindo que seus objetivos sejam alcançados. Os KPIs são capazes de medir a saúde dos negócios da empresa e ainda podem garantir que todos os indivíduos em todos os níveis estejam marchando rumo aos mesmos objetivos e estratégias (KENT, 2011).

Indicadores de desempenho mensuráveis são a forma mais acertiva de se avaliar um desempenho através da medição realizada quantitativamente. Devem ser eleitos como KPIs apenas aqueles cujo atingimento seja capaz de alinhar a empresa com a sua visão e objetivos estratégicos. Um método constantemente aplicado em organizações para a escolha dos indicadores chaves de desempenho é o *Balanced Scorecard (BSC)* a qual será trabalhada no artigo, pois ele engloba diversas das áreas de atuação dessa organização. Outro fato importante referente a KPIs, é que quando forem compatíveis e disponibilizados, é possível comparar desempenhos entre empresas e setores específicos.

Conforme Gries e Restrepo (2011), existem alguns princípios para a seleção de KPIs para a gestão de desempenho, relacionadas a tempo, orçamento e escopo. Para ser útil, os KPIs devem:

- Incluir medidas não financeiras;
- Ser medido com frequência;
- Ser atuado pelo diretor executivo e pela equipe de gerenciamento;
- Indicar claramente quais ações são exigidas pela equipe;
- Ser medidas que vinculam a responsabilidade a uma equipe;
- Ter impacto significativo e;
- Incentivar a ação apropriada.

Uma análise e compreensão exata, será um passo fundamental para as tomadas de decisões na escola de idioma estudada.

### **2.3.2 Balanced scorecard (BSC)**

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de qualidade utilizada para diagnosticar e melhorar alguns indicadores, que foi desenvolvida pelos professores de *Harvard Business School (HBS)*, Robert Kaplan e David Norton em 1992. De acordo com Northcott e Taulapapa

(2011) o BSC, pode-se atingir seus objetivos e medir o desempenho através de quatro perspectivas: inovação e aprendizado, processos internos, o cliente e o financeiro.

Segundo Kaplan e Norton (1996), toda uma cadeia de relações de causa e efeito podem ser estabelecidas como um vetor vertical através das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. A ferramenta BSC permite avaliar as perspectivas dos clientes, por meio de análises de metas e indicadores mensurar o grau de satisfação dos clientes e encontrar possíveis erros na relação empresa-cliente. Baseado em Kaplan e Norton (1992) sua aplicação implica uma série de benefícios, como integração de medidas financeiras e não-financeiras, a garantia do foco e do alinhamento organizacional, a comunicação e o feedback da estratégia, vínculo da estratégia com planejamento e orçamento e outros.

Kaplan e Norton (1996) mostram que os objetivos e as medidas de desempenho para o Balanced Scorecard derivadas de uma aplicação de um processo top-down da missão e estratégia das unidades de negócios. O estudo desta integração visualizado na Figura 1 junto com o referencial teórico busca através do método BSC diagnosticar e propor melhorias para a empresa. Portanto, este trabalho teve como foco a abordagem nos temas sobre medição do desempenho nas áreas analisadas em uma escola de inglês, propondo-se, ao final, a implantação de um modelo de sistema de medição de desempenho baseado no Balanced Scorecard.

Figura 1: Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Kaplan, Norton (1996)

### **2.2.3 PDCA**

Werkema (1995, p. 17), define o ciclo PDCA como um método gerencial de tomada de decisões garantindo alcançar metas necessárias à sobrevivência de uma organização, Campos (1996) acrescenta que ele é implementado gerenciando processos e sistemas. A repetição contínua das ações para melhorar o processo é uma característica do método PDCA (BASU, 2004). O Ciclo PDCA se divide em 4 etapas, porém elas formam um ciclo de repetição visando a melhoria contínua. São elas:

- Planejar: Esta é a primeira etapa do ciclo, onde são estabelecidos os objetivos, criando-se um plano baseado nas diretrizes da empresa, seu caminho a ser percorrido e métodos que serão seguidos. Após isso, é identificado e feita a correção dos problemas que serão encontrados, atuando com uma ação corretiva eficiente. Aqui constam os itens descritos do problema, as questões que esperam-se responder, as previsões dessas questões e o desenvolvimento de um plano de ação.
- Executar: A segunda etapa do ciclo, onde o plano de ação é colocado em prática, que fora previamente elaborado na etapa do planejamento, seguindo estritamente o plano proposto. A fase da execução é subdividida em outras três etapas: treinamento de todos os funcionários e gestores envolvidos no projeto, seguido da realização propriamente dita e da “colheita” de dados para uma posterior avaliação.
- Checar: Chegando a terceira etapa do ciclo, é avaliado o que foi executado de acordo com o planejamento, fazendo comparações e identificando as divergências do que foi executado de diferente do plano. A checagem pode e deve ser feita de duas maneiras: paralelamente à execução, de modo a ter certeza que o trabalho está sendo bem feito, e ao final dela, para uma análise estatística mais abrangente que permita os ajustes e acertos necessários.
- Agir: A última etapa do ciclo, onde ocorrem as ações corretivas que visam corrigir as falhas encontradas no decorrer do processo. Assim que feita a correção, deve-se repetir o ciclo, dando início ao processo de melhoria contínua.

Como a utilização do Ciclo PDCA está conectada ao entendimento do conceito de processos, é importante que todos os envolvidos em sua aplicação entendam a visão processual como a identificação clara dos insumos, dos clientes e das saídas que estes adquirem, além dos relacionamentos internos que existem na organização (TACHIZAWA, 1997).



### 2.2.4 Escala Likert

A Escala Likert ou Escala de Likert (nome dado devido ao seu criador se chamar Rensis Likert), é uma escala psicométrica comumente envolvida em pesquisas que empregam questionários. É a abordagem mais amplamente utilizada para escalar as respostas na pesquisa de satisfação, de modo que o termo é freqüentemente usado de forma intercambiável com a escala de classificação, embora existam outros tipos de escalas de avaliação (JOSHI *et al.*, 2015). Uma escala pode ser criada como a soma simples das respostas do questionário em todo alcance da escala. Ao fazer isso, o dimensionamento do Likert pressupõe distâncias entre cada item iguais. É importante ressaltar que todos os itens são considerados como replicações uns dos outros ou, em outras palavras, os itens são considerados instrumentos paralelos (DERRICK, WHITE, 2017).

A escala Likert é obtida a partir da soma de cada uma resposta do questionário ou item de Likert. Joshi *et al* (2015). Explica que cada item que a pessoa questionada responde é transformado em um valor quantitativo em qualquer tipo de dimensão, seja ela subjetiva ou objetiva, com nível de concordância/desacordo sendo a dimensão mais comumente usada. Os itens Likert bem projetados exibem simetria e equilíbrio. Burns (2008) explica que essa simetria significa que eles contêm números iguais de posições positivas e negativas cujas respectivas distâncias são bilateralmente simétricas em relação ao valor neutro.

Um típico formato de de um item de Likert, pode ser exemplificado da seguinte forma de acordo com Burns (2008):

1. Discordo plenamente.
2. Discordo parcialmente.
3. Indiferente.
4. Concordo parcialmente.
5. Concordo plenamente.

Após o preenchimento do questionário, cada item pode ser analisado separadamente ou, em alguns casos, as respostas dos itens podem ser somadas para criar uma pontuação para um grupo de itens. As escalas de Likert são arbitrárias. O valor atribuído a um item do tipo Likert não tem base numérica objetiva, seja em termos de teoria de medida ou escala (a partir do qual uma métrica de distância pode ser determinada). O valor atribuído a cada item do Likert é simplesmente determinado pelo pesquisador que projetou a pesquisa, que toma a decisão com base em um nível de detalhe desejado. No entanto, por convenção, os itens do tipo Likert tendem a receber valores inteiros positivos progressivos, geralmente variam de 2 a 10, devido ao fato do zero não poder ser utilizado na contagem (NORMAN, 2010).

## **2.4 Condições Para a Implementação da Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho implica em avaliar as competências gerenciais (para gestores), competências organizacionais (ligadas a empresa) e competências funcionais (ligadas a descrição do cargo) onde Otívelre-Castro *et al.* (1996) também diz que é importante salientar que cada empresa deve ter seu grupo de competências mapeado, para que as mesmas devem estar alinhadas quanto a missão, visão e valores que são particulares de cada organização.

Martins (2007) indica os passos a serem seguidos antes de realizar a avaliação de desempenho:

- Dividir a implementação em fases, dado que rodar avaliações para a empresa toda, sem antes ter um critério de como será obtida pelos avaliadores e pelos avaliados, só irá resultar em excesso de trabalho para o RH. A avaliação deve ser feita embasada em dados reais, deixando a subjetividade de lado para não afetar o resultado final;
- Definir se o preenchimento das avaliações será feito no formato manual ou pelo sistema.
- Definir as áreas e cargos que devem participar da primeira fase de implantação da gestão de desempenho. Assim é possível controlar o fluxo das avaliações, cobrando as áreas que não cumprirem o prazo inicial e acompanhar os resultados, ao gestor no melhor preenchimento no plano de ação de cada colaborador;
- Apresentar o conceito de gestão desempenhos e feedbacks para os gestores das áreas definidas no terceiro passo. A área de treinamento deve montar workshops para apresentar aos avaliadores e deixar claro que a avaliação de desempenho tem esse nome porque se preocupa inteiramente com o desenvolvimento dos colaboradores;
- Capacitar avaliadores e avaliados para realizar o correto preenchimento da avaliação, seja por sistemas ou no formato manual.

## **3. MÉTODO DE PESQUISA**

O tipo de pesquisa adotado é a pesquisa-ação, um tipo de pesquisa social que é estruturada e realizada em estreita junção com uma ação ou com a solução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e todos os participantes representativos da situação a ser investigada estão envolvidos de modo, tanto cooperativo, como participativo (Thiollent, 1985). Do acordo com Bosco (1989), a proposta de pesquisa-ação contém as seguintes implicações para os setores populares: o acesso ao conhecimento técnico-científico, que possibilite a participação e o desvelamento da realidade e sua efetiva transformação pelo trabalho/ação; o incentivo à criatividade, a fim de gerar novas formas de participação; - a organização da base em grupos, nos quais eles sejam o “sujeito/agente de transformação/libertação”. Quanto ao tipo

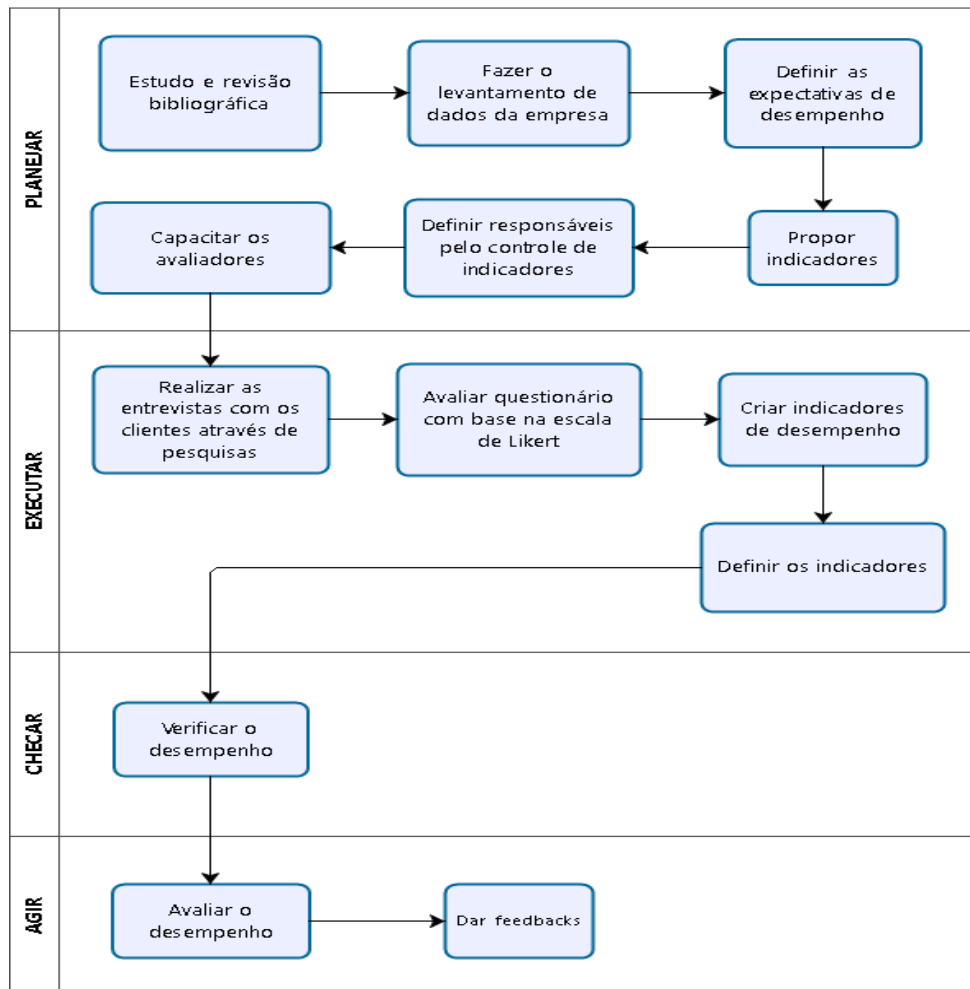
de coleta de dados foi através de entrevistas diretas, com questionários contendo escala de 1 a 10 para as perguntas e dados secundários obtidos diretamente do software de gestão da escola embasado no trabalho de Harris, Brown (2010).

Do tipo de abordagem a ser adotada foi a quantitativa, pois serão quantificados os dados para classificação e análise e qualitativa, depois usando métodos de conversão para que se possa converter dados qualitativos em quantitativos (PRODANOV; FREITAS, 2013). A amostra da população é composta pelos funcionários da empresa e os clientes que finalizarão o curso dentro do período do estudo e alguns selecionados aleatoriamente.

A pesquisa foi realizada em uma escola de inglês, localizado na cidade de Maringá, interior do Paraná.

A realização do projeto seguiu o modelo PDCA, mostrado no *framework* da Figura 3:

Figura 2: Proposta de *Framework*



Fonte: Autor (2018)

- Estudo e revisão bibliográfica (assuntos como gestão de desempenho, gestão de desempenho no setor da prestação de serviços, ferramentas de apoio à gestão de desempenho) realizando pesquisas em periódicos científicos publicados através do Google Scholar;
- Levantamento de dados da empresa, financeiros, operacionais e acadêmicos, com base na emissão de relatórios do sistema gerencial *SalesForce* que é fornecido pela própria matriz da unidade utilizando uma plataforma CRM, do inglês *Customer Relationship Management*, que traduzido para o português significa Gestão de Relacionamento com o Cliente;
- Definir as expectativas de desempenho através de reuniões com os sócios e a orientadora do projeto, criando metas que traduzam os objetivos da análise dos relatórios previamente gerados;

- Propor indicadores com base nas reuniões entre os sócios, autor da pesquisa e orientadora do projeto, para a tomada de decisões;
- Definir os responsáveis controlar os indicadores propostos;
- Definir quem será a pessoa que fará a capacitação dos gestores de indicadores, assim como os que aplicarão a pesquisa de satisfação;
- Realizar as entrevistas com os clientes através de pesquisas elaboradas em conjunto com a orientadora e o departamento de ensino, utilizando a ferramenta Formulários Google (usada para criar testes e pesquisas on-line e enviá-los para outras pessoas), o que trará mais confiabilidade nas respostas obtidas, para conseguir resultados quali-quantitativos;
- Utilizar ferramentas que possam traduzir resultados qualitativos em quantitativos (embasado na escala de Likert);
- Definir os principais indicadores que impactarão na performance segundo a proposta do BSC, realizando a estratificação da performance em variáveis e priorizá-las;
- Verificar o desempenho, alinhando com os objetivos estratégicos da empresa, desdobrando as metas, fazendo reuniões mensais que permitam a visualização mais sucinta;
- Avaliar o desempenho, como está sendo feito o controle e monitoramento pelos responsáveis, acompanhando os indicadores de performance com base na metodologia PDCA.

## **4. DESENVOLVIMENTO**

### **4.1 Caracterização da empresa**

A marca da empresa está no mercado a mais de 23 anos, contendo mais de 500 unidades no Brasil e no mundo, atendendo mais de 150 mil alunos. Para abertura da empresa foi feita uma pesquisa de mercado pelos empresários, que destacaram a existência de mais de 100 escolas de inglês, sendo elas de grande médio e pequeno porte. Atua na área do ensino, com curso de idioma para adultos com tempo médio de 18 meses. Pioneira na metodologia de ensino imersão, motivo pelo qual os sócios acreditaram no desenvolvimento do negócio, o ensino simula durante o processo de aprendizagem situações em que o aluno se deparará fora do Brasil, quando assim será necessário o emprego do idioma inglês. Em 2017, foi atribuído o curso de *Personal e Professional Development* visto que seria mais um diferencial na hora de ter a preferência do cliente quando este procurar alguma escola para aprender o idioma latino. A

empresa como objeto de estudo está localizada na cidade de Maringá, noroeste do Paraná e está aberta há mais de 5 anos.

Para a operação e funcionamento da escola, totalizam 17 funcionários, divididos entre os setores Administrativo, Comercial e Ensino. A unidade conta com um espaço de 440 m<sup>2</sup> de área construída, contendo 8 salas de aula, refeitório, 4 banheiros, recepção, sala de espera, espaço para alunos acessarem a internet através de dois computadores dispostos perto a recepção, quatro salas administrativas e três salas para atendimento comercial.

No curso *Executive*, considerado pelos donos da empresa como produto principal de vendas, contam com aproximadamente 180 alunos. Para a conclusão do curso estipula-se um tempo médio de 18 meses, sendo que o aluno caso seja nivelado no nível mais baixo, o básico, passando por 9 níveis com duração de dois meses cada. A classificação do níveis 9 níveis é dada: Básico 1, 2 e 3; Intermediário 1,2 e 3; Avançado 1 e 2 e Conversação. Para atender a demanda de diferentes horários dos aluno, a escola fica aberta de segunda a sexta, das 7 horas da manhã até as 10 horas da noite, e no sábado das 8 horas da manhã até as 5 horas da tarde, totalizando um tempo de operação de 82 horas.

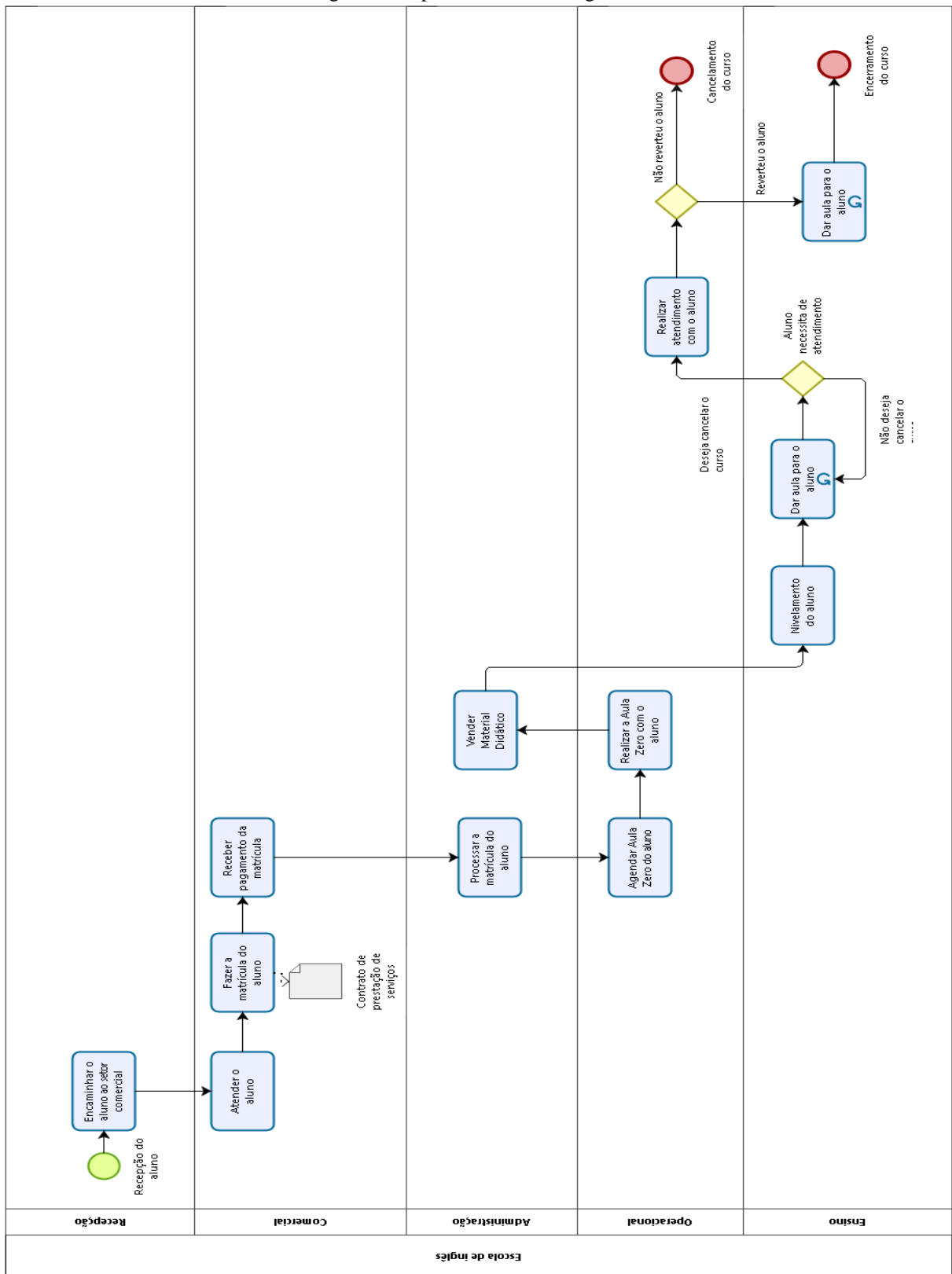
## **4.2 Planejamento (P)**

### **4.2.1 Mapeamento do modelo de negócio**

A empresa é composta por 5 departamentos, sendo possível identificar através do fluxograma na Figura 4 abaixo, que o aluno passa por todos os departamentos:

- Comercial: responsável pela entrada de alunos na carteira;
- Administrativo: responsável pelo financeiro, cuidar do patrimônio da empresa e executa funções de RH;
- Operacional: responsável pela venda do material didático, controle de qualidade dos alunos e controle de evasão;
- Ensino: responsável pelas aulas ministradas durante o curso.

Figura 3: Mapa do modelo de negócios



Fonte: Autor (2018)

O processo inicia-se pelo atendimento do aluno na recepção, onde é feito o primeiro contato com o aluno, assim o aluno é encaminhado ao setor comercial que dará continuidade

ao atendimento. Feita a matrícula, é gerado um documento físico nomeado “Contrato de Prestação de Serviços” após o recebimento do valor da taxa de matrícula e encaminhado ambos ao setor administrativo que fará o processamento da mesma no sistema que a unidade utiliza. Após isso o setor operacional agenda a aula zero, uma aula que serve para ratificar todas as informações previstas no contrato.

O aluno retorna à escola em um outro momento e passa pela aula zero, seguindo o processo, o mesmo efetua a compra do material didático de seu curso inteiro e é encaminhado à coordenação para que passe pelo processo de nivelamento, onde será avaliado o grau de conhecimento do aluno no inglês. Logo, o aluno está apto para iniciar suas aulas no mês indicado na matrícula, pelo fato de não haver restrição quanto a data para começo das aulas. Iniciada as aulas, o aluno fica sob atendimento do ensino e ocasionalmente passa por atendimento operacional, quando este tem algum problema com o curso, seja ele insatisfação, dificuldade com a metodologia, problemas financeiro (caso mais usual) onde é analisado uma negociação com o aluno para que o mesmo possa concluir o curso e realizar a prova final.

Para a criação de indicadores, é necessário que se compreenda o processo como todo, quais atividades são executadas e quais delas impactam quando se tem um indicador criado e até mesmo na hora de monitorá-los.

#### **4.2.2 Proposta de indicadores**

É imprescindível que a diretoria e o quadro geral de funcionárias compreendam a importância de medir os processos já seguidos pela empresa e orientados pela franquia e através dos resultados, tomar medidas para que estes sejam melhorados. Foi necessário antes de iniciar a gestão de desempenho, seguindo a proposta de Martins (2007), um planejamento para que isso aconteça de forma efetiva através de reuniões com os sócios da empresa (alta gerência).

Durante as reuniões foram trabalhadas as expectativas de indicadores com base em uma proposta do instituto Gennera – Inteligência para Gestão Educacional através de um artigo publicado em 2017. Na própria página da instituição visa-se implementar uma gestão escolar e que existam fases para a implementação da gestão de desempenho com base em indicadores, e que para isso, deveriam ser levantados dados reais visto que a subjetividade afetaria negativamente o resultado final. Foi definido também que para o levantamento dos dados seria utilizado o sistema gerencial já empregado pela empresa, o CRM, e as pessoas envolvidas no processo, atribuindo as atividades que cada um executaria, sejam elas de levantamento de dados e controle de indicadores, apresentado logo abaixo no Quadro 1.



Quadro 1: Responsáveis pelas atividades executadas

<b>INDICADOR</b>	<b>RESPONSÁVEL PELO LEVANTAMENTO DE DADOS</b>	<b>RESPONSÁVEL PELO CONTROLE DE INDICADORES</b>
Desistência de alunos	Coordenador de ensino.	Coordenador de ensino / Operacional.
Média de notas	Coordenador de ensino.	Coordenador de ensino.
Aprovação na prova final	Coordenador de ensino.	Coordenador de ensino.
Grau satisfatório do aluno	Coordenador de ensino / Operacional.	Coordenador de ensino / Operacional.
Faturamento	Administrativo.	Administrativo.
Inadimplência	Administrativo.	Operacional / Administrativo.

Fonte: Autor (2018)

Levantada a situação atual da empresa em conjunto com a necessidade de gerenciamento de desempenho e controle das operações aliada a ideia de Otlvelre-Cestro *et al.* (1996) de que a avaliação de desempenho visa avaliar as competências gerenciais, organizacionais e funcionais e atribuídos a necessidade foram propostos 6 KPIs. Foram escolhidos após um *brainstorming* com todos os envolvidos no processo, levando em consideração o fluxograma apresentado, cada parte expôs o que seria interessante para que fosse obtido o sucesso em seu determinado departamento.

O indicador de desistência de alunos, servirá para o controle de alunos que entram e saem da unidade, permitindo mensurar o crescimento do número de alunos. Já a média de notas e aprovados na prova final, permitirão mensurar a qualidade do ensino. Com esses indicadores será possível avaliar a qualidade de prestação de serviço deste departamento, que envolvem os professores e coordenação e verificar se há necessidade de alterar a forma de como vem sendo ministrada as aulas.

Através da pesquisa de satisfação teremos o indicador do grau de satisfação dos alunos, com isso será possível determinar se os setores estão atendendo de forma adequada o cliente. Já em relação ao faturamento e inadimplência, será possível verificar se a empresa está atingindo o resultado financeiro esperado.

Seguindo pelas 4 perspectivas do *Balanced Scorecard*, aprendizado e crescimento, processos internos do negócio, o cliente e o financeiro pois busca-se se verificar o progresso ao

longo do tempo, foi utilizado esse modelo para auxiliar na medição dos indicadores-chaves, visando atingir as metas a longo prazo são mostrados no Quadro 2.

Quadro 2: Proposta de indicadores

INDICADOR	PESPECTIVA BSC	OBJETIVO	CÁLCULO	META
Desistência de alunos	Aprendizado e Crescimento	Mede a rotatividade de alunos dentro da empresa, ou seja, quantos entram e quantos saem.	$D = \{(N^{\circ} \text{ de saídas}) / (N^{\circ} \text{ atual de alunos})\} * 100$	5%
Média de notas	Cliente	Mede a média de notas dos alunos em todos os níveis.	$GS = (\sum \text{Nota das provas}) / (\sum \text{Provas aplicadas})$	8,00
Aprovação na prova final	Cliente	Mede a % de alunos que são aprovados quando fazem a prova para obter o certificado de conclusão do curso.	$AF = \{(N^{\circ} \text{ de alunos aprovados}) / (N^{\circ} \text{ de alunos que fizeram a prova final})\} * 100$	100%
Grau satisfatório do aluno	Processos Internos do Negócio	Mede o grau de satisfação da prestação de serviços através da média da escala de Likert.	$GS = (\sum \text{Nota das pesquisas}) / (\sum \text{Pesquisas realizadas})$	10,00
Faturamento	Financeiro	Mede a % de faturamento pelo faturamento real da empresa.	$F = \{(\text{Faturamento realizado}) / (\text{Faturamento previsto})\} * 100$	100%
Inadimplência	Financeiro	Mede a % de alunos que ficam inadimplentes nas mensalidades.	$I = \{(N^{\circ} \text{ de alunos inadimplentes}) / (N^{\circ} \text{ total de alunos})\} * 100$	0%

Fonte: Autor (2018)

Foi definido que o responsável pela capacitação de avaliadores e dos controladores dos indicadores seria o autor do projeto junto ao administrativo, em virtude de o mesmo ser o funcionário mais antigo da organização e que dominava todos os processos executados na

empresa. Com esses indicadores criados e analisados, a gestão poderá tomar decisões estratégicas, partindo desde os macroprocessos e estendendo até as ações realizadas pelos colaboradores, será analisado quais as causas dos resultados sejam eles positivos ou negativos, levando em conta uma significativa circunstância externa, tal como a crise financeira que o país está passando, analisar se estão sendo atingidas as metas propostas e se as próprias ações de melhorias estão sendo cumpridas. O período estabelecido para a coleta de dados, apresentação dos resultados e realização de *feedbacks* ficou definido a cada 1 mês para ter tempo de ações terem impacto porém em contra partida terem uma rápida respostas a situações adversas. Para a criação dos indicadores: grau satisfatório e média de notas será analisado todo o grupo de alunos ativos, englobando os níveis do básico ao avançado.

### **4.2.3 Implantação (D)**

Capacitado os avaliadores e controladores dos indicadores, começou-se a realizar pesquisas utilizando a ferramenta gratuita que a empresa global *Google* oferece, o Formulário *Google*, com ela foi possível montar um questionário de múltiplas escolhas, seguindo a proposta de uma pesquisa qualitativa para assim usar a escala de Likert e traduzir os valores a fim de se ter dados quantitativos e gerar o indicador de grau satisfatório dos alunos. As respostas davam os resultados, como: muito ruim, ruim, moderado, bom e muito bom, traduzindo respectivamente na notas 2, 4, 6, 8 e 10. Elaboraram-se perguntas como: “Qual sua experiência com o setor operacional da escola?”, “Qual sua experiência com o setor administrativo da escola?”, “Qual sua experiência com a recepção da escola?”, assim também como outras questionando qual habilidade (fala, escrita, oralidade e audição) tinha maior dificuldade de compreensão a frequência do aluno na escola, a frequência com que realizava as tarefas solicitadas assim como o tempo de preparação. Essas últimas perguntas não influenciavam diretamente no indicador, mas eram informações importantes para a tomada de decisão.

Levantado os dados fornecidos do sistema e já realizada a pesquisa, fez-se uma nova reunião com o operacional, coordenadores, sócios e administrador para se definir metas e tomar decisões, levando em consideração o mapeamento dos processos e os responsáveis por cada atividade, para aumentar o índice desses indicadores, o que por consequência aumentaria o grau de satisfação com a prestação de serviço para os clientes. Para se ter uma pesquisa com maior grau de confiabilidade foi selecionado um grupo amostral onde alunos com menos de um mês

de aula não participaram do formulário. A partir do Quadro 2, e já coletado os dados para a criação dos indicadores de desempenho, obtém-se o Quadro 3.

Quadro 3: Indicadores e Metas

<b>INDICADOR</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>META</b>
Desistência de alunos	6,52%	5%
Média de notas	7,55	8,00
Aprovação na prova final	100%	100%
Grau satisfatório do aluno	9,67	10,00
Faturamento	97,5%	100%
Inadimplência	2,5%	0%

Fonte: Autor (2018)

Analisando os resultados obtidos, verificou-se que foram alcançadas as metas em apenas um indicador, o de aprovação na prova final. Os outros não foram alcançados, porém verificou-se que os resultados não estão longe de terem suas metas alcançadas. Para a próxima coleta espera-se que o indicador que tenha a meta alcançada permaneça com os 100%, e que os outros atinjam a meta ou mínimo, aproximem ainda mais do esperado.

## **5. RESULTADOS E DISCUSSÕES (C)**

Embora não se tenha alcançado todas as metas, os resultados foram recebidos com bons olhos pelos sócios da empresa, sendo o resultado de maior destaque foi a média de notas na visão dos mesmos. Considerando o indicador de desistência de alunos foi constatado que é necessário um acompanhamento próximo do aluno nos primeiros meses por parte da coordenação, visto ser uma metodologia nova, o novo aluno se sentia muito incomodado por não estar acostumado com a nova forma de aprendizado, porém de acordo com as explicações dos alunos, um motivo que se prevaleceu mais foi a questão financeira, muitos clientes perderam seus empregos, o que não permitiu dar sequência ao curso, o país vive uma crise financeira o que pode deve ser levada em consideração. Foi definido que após um mês de curso, o operacional entrará em contato com o aluno fazendo o que foi nomeado pelos sócios de “controle de qualidade”, um atendimento pessoal com o aluno para que o mesmo possa fazer um relato de seu breve histórico. Foi notado que essa questão poderia aumentar o grau de satisfação da prestação de serviços. A ideia é do atendimento é antecipar quaisquer problemas que o aluno poderá enfrentar ou já estava enfrentando.

Percebeu-se que a frequência do aluno estava diretamente ligado a inadimplência e a média de notas dos alunos, portanto, foi proposto a criação de um novo processo interno, denominado “controle de frequência”. O novo procedimento ficou sob responsabilidade da recepção. O intuito é fazer com o que aluno que perdeu sua aula, rapidamente faça a remarcação da mesma não permitindo que ele se afaste do curso. Com o grau de satisfação do atendimento elevando, assim como a média de notas dos alunos, considerou-se que o cliente estaria mais motivado e preparado para realizar a avaliação final, assim obtendo o resultado esperado, ou seja, a aprovação e a entrega do certificado de conclusão do curso.

Quanto a questão que envolvia a parte financeira, foi verificado que os alunos inadimplentes, em grande parte, são alunos que não possuíam alta frequência nas aulas. Apontou-se que o controle de frequência ajudaria a diminuir o índice, porém, definiu-se que para todo aluno, se entregaria o boleto impresso na recepção, no e-mail, mas além de tudo, criar avisos e enviá-los alertando sobre o vencimento. Optou-se pelo *Whats App*, aplicativo de celulares que permite o envio de mensagens instantaneas de forma gratuita, como forma de envio por ser prático e eficaz apesar de não ser um maneira tão formal. A meta de faturamento da escola dependia exclusivamente da inadimplência, pois para atingi-la nenhum aluno poderia ficar inadimplente.

Na próxima coleta de dados para mensurar os indicadores, será possível verificar as consequência das ações e verificar se houve variação dos resultados atuais.

## **6. CONCLUSÃO (A)**

O trabalho apresentou uma proposta de uma implementação de uma gestão de desempenho com base na alise dos indicadores de desempenho para uma empresa que desconhecia os indicadores de seus processos principais. Através da analise da performance dos colaboradores de acordo com sua atividades, é permitido direcionar todos os esforços para um mesmo objetivo macro de uma organização. A gestão de desempenho pode contribuir para uma diminuição dos desvios cometidos em um processo, possibilitando revisar os objetivos empresariais, suas estratégias e até rever sua política de trabalho. Para isso é imprescindível a criação de indicadores, pois através deles, consegue-se fazer uma comparação dos resultados esperados, as metas, com os atuais.

A principal dificuldade do trabalho foi achar um embasamento teórico na parte da gestão de desempenho no setor de prestação de serviços, no ramo do ensino. Poucos artigos foram encontrados relatando uma implementação de fato, sendo a proposta de implementação a mais recorrente. Contudo, o grande interesse dos sócios em melhorar seus resultados junto a

motivação dos colaboradores em até adotarem novas práticas para alcançar suas metas e a colaboração com a entrega dos dados solicitados proporcionaram um bom rendimento na criação dos indicadores e elaboração de uma proposta de gestão.

Os primeiros resultados obtidos impressionaram os sócios, principalmente o indicador da média de notas em um módulo dos alunos. Apesar de ser o primeiro, gerou muita satisfação pois os mesmos esperavam algo bem abaixo. Alguns resultados tais como a inadimplência, desistência e faturamento, tiveram um apontamento ligado a crise que o país, porém mesmo em meio a adversidade, foi adotada uma meta agressiva de zerar inadimplência e obter um total aproveitamento do faturamento através de algumas soluções propostas na primeira reunião feita após a apresentação dos dados.

A proposta da gestão do *Balanced Scorecard* visa atingir as metas a longo prazo, portanto para que a gestão obtenha progresso, destaca-se a importância dos sócios junto ao administrador da unidade, em continuar controlando os dados, assim como a execução das ações propostas e suas consequências, para uma correta e definitiva implementação de uma gestão de desempenho de acordo com a metodologia proposta.

## 7. REFERÊNCIAS

- BASU, R. **Implementing Quality – A Practical Guide to Tools and Techniques**. Cengage Learning EMEA; 1 edition, 2004.
- BILHIM, João Abreu de Faria. **Teoria Organizacional: estruturas e pessoas**. Lisboa: ISCSP, 2006.
- BORTOLUZZI, S.C.; ENSSLIN, R. R.; ENSSLIN, L. **Avaliação de desempenho multicritério como apoio à gestão de empresas: aplicação em uma empresa de serviços**. Gest. Prod., São Carlos, v. 18, n. 3, 2011, p. 633-650.
- BUCHNER, T. **Performance management theory: A look from the performer's perspective with implications for HRD**. Human Resource Development International, Volume 10, 2007, p. 59-73.
- BURNS, A; BURNS, R. **Basic Marketing Research (Second Edition)**. New Jersey: Pearson Education, 2008, p 250.
- CAETANO, A.; TAVARES, S. **Tendências na Mudança Organizacional e Tensões na Gestão de Pessoas**. Centro de Estudos Sobre a Mudança Socioeconômica, 2000.
- CARNIELLI, G.; RINALDO, E.; SAVONA, M. **Innovation and economic performance in services: a firm-level analysis**. Cambridge Journal of Economics 30, 2006, p 435–458.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Editora Fundação Christiano Ottoni, 1996.
- CALDWELL, C; ICHIKO, R.; ANDERSON, V. **Understanding Level 5 Leaders -- The Ethical Perspective of Leadership Humility**. Journal of Management Development, Vol. 36, Iss. 5, p.724-732, 2017.

CALDWELL, C; HOLLOWAY, C. S. **Trust, Faith, and Commitment – A Reasoned Action Approach** *Business and Management Research*, Vol. 6, No. 3, p.51-55, 2017.

CALDWELL, C; ANDERSON, V.; SMITH, S. **Performance Management: A Strategic Perspective**. Distinguished Visiting Scholar -- Modern College of Business and Science, 2018.

CHAN A. P. C.; CHAN, A. P. L. **Key performance indicators for measuring construction success**. *Benchmarking: An International Journal*, 11(2), 2004, p. 203-216.

CHEN, S.; WANG H.; YANG, K. **Establishment and application of performance measure indicators for universities**. *The TQM Journal*, Vol. 21 Issue: 3, 2009, p.220-235.

CHRISTENSEN, C.; ANTHONY, S.; ROTH, E. **Seeing what's next: Using the theories of innovation to predict industry change**. *Performance Improvement*, Volume 44, Number 4, 2007, p. 50-51.

DAHAN, H. M.; FOOK, C. Y.; JELAS, Z. M.; SIDHU, G. K.; SINGH, P.; OMAR, S. K. a., et al. **Key Performance Indicators (KPIs) for governance of public universities in Malaysia**. *Asian Centre for Research on University Learning and Teaching (ACRELeT)*, 2007

DEMANPOUR, F.; WALKER, R.; AVELLANEDA, C. **Combine Effects of Innovation Type and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations**. *Journal of Management Studies* 46:4, 2009, p.650-675.

DENISI, Angelo; PRITCHARD, Robert. **Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework**. *Management and Organization Review* 2:2, 2006, p. 253–27.

DERRICK, B; WHITE, P. **Comparing Two Samples from an Individual Likert Question**. *International Journal of Mathematics and Statistics*. Volume 18, 2017, p 1–13.

FRIMPONG-MENSAH, T. **Running Head: Organizational Assessment of Performance Management**. *Doctorate of Finance (Control and Performance, Unit 3-2)*, 2016.

GALVAO, E. M.; COTRIM, S.L.; LEAL, G. C. L.; ARAGAO, F. V. **Sales performance management: a strategic initiative to the growth of micro and small businesses**. *BRAZILIAN JOURNAL OF OPERATIONS AND PRODUCTION MANAGEMENT*, v. 14, p. 18-24, 2017.

GRIES, B.; RESTREPO, J. **KPI Measurement In Engineering Design – A Case Study**. *International Conference of Engineering Design, ICED*, 2011.

HARRIS, L.; BROWN G. **Mixing interview and questionnaire methods: Practical problems in aligning data**. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 2010.

JOSHI, A.; KALE, S.; CHANDEL, S.; PAL D. K. **Likert Scale: Explored and Explained**. *British Journal of Applied Science & Technology* 7(4), 2015, p 396-403.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance**. *Harvard Business Review*, Vol. 70 No. 1, 1992 p. 71-79.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Linking the balanced scorecard to strategy**. *California Management Review*, Vol. 39 No. 1, 1996, p 53-79.

KENT, B. **KPIs - The Metrics That Drive Performance Management**. *DM Review*, New York Vol. 14, Ed. 9, 2004 63

LOURENÇO, P.; PINHEIRO, M. D.; HEITOR, T. **From indicators to strategies: Key Performance Strategies for sustainable energy use in Portuguese school buildings**. *Energy and Buildings*, 2014

MANSURY, M. A.; LOVE, J. **Innovation, productivity and growth in US business services: A firm-level analysis.** Technovation 28, 2008, p. 52–62.

MARTINS, L. **Como implantar a Avaliação de Desempenho.** Callmunity, 2007.

MEIER, Horst; LAGEMANN, Henning; MORLOCK, Friedrich; RATHMANN, Christian. **Key performance indicators for assessing the planning and delivery of industrial services.** Procedia CIRP 11, 2013, p 99.

MELNICK, S., STEWARD, D. et SWINK. M. **Metrics and performance measurements in operations management: dealing with the metrics maze.** Journal of Operations Management, 22, 2004, p. 219-217.

NEELY, A.; ADAMS, C.; KENNERLEY, M. **The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success.** London: FT Prentice-Hall.

NORMAN, G. **Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics.** Advances in Health Science Education, Vol 15, 2010, p 625-632.

NORTHCOTT, Deryl; TAULAPAPA, Tuivati. **Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges.** International Journal of Public Sector Management, Vol. 25 Issue: 3, p. 166-191.

OTLEY, David. **Performance management: a framework for management control systems research.** Management Accounting Research 10, 1999, p.363-382.

OTLVELRE-CESTRO, G. A.; LIMA, G. B. C.; VEIGA, M. R. M. **Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias.** Revista de Administração, São Paulo v.31, n.3, 1996 p.38-52

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2ª Edição. Novo Hamburgo: Universidade FEEVALE, 2013, p. 57.

SCHEERENS, J.; LUYTEN, H.; VAN RAVENS, J. **Measuring Educational Quality by Means of Indicators.** Schooling in Netherlands IX, 2011, p. 148.

TACHIZAWA, T; SACAICO, O. **Organização Flexível: qualidade na gestão por processos.** São Paulo: Atlas, 1997.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação.** São Paulo: Cortez,1985.

TODD, M.; CALDARELLA, P. **Middle School Predictors of High School Performance: A Case Study of Dropout Risk Indicators.** Education, Vol 136, Number 4, 2016, p. 515-529

VIGNOCHI, L.; GONÇALO, C. R.; LEZANA, Á. G. R. **Como gestores hospitalares utilizam indicadores de desempenho?** Revista administração de empresas. vol.54 no.5 São Paulo Sept./Oct. 2014.

WERKEMA, M.C.C. **As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.