

# **Resultados da implementação do Sistema de Medição do Desempenho no Colégio de Aplicação do Município de Macaé**

**João Alberto Neves S.**  
joaoalbertoneves@gmail.com  
UFF

**Flávio Silva Machado**  
flavio1964@hotmail.com  
UFF

**Anibal Alberto Vilcapoma Ignacio**  
anibalvilcapoma@gmail.com  
UFF

**Jessica Maria Marcondes do Valle**  
jessyvalle@live.com  
UFF

**Resumo:** O objetivo deste artigo é apresentar os resultados da aplicação de uma metodologia para implementação de forma efetiva de um Sistema de Medição do Desempenho no Colégio de Aplicação (CAp) da Secretaria de Educação do Município de Macaé, Rio de Janeiro, que teve como base uma metodologia desenvolvida por Kaplan e Norton (2008). O CAp é um Colégio que desenvolve a formação básica, ou seja, realiza o Ensino Fundamental e Médio. O presente trabalho busca mostrar a maneira como o sistema de medição foi desenvolvido para visualização de resultados das propostas de melhorias e monitoramento dos resultados globais do CAp. Essa metodologia se mostra um instrumento importante para quantificar e explicitar razões de investimento por parte de órgãos municipais, ao mesmo tempo que pode identificar problemas e soluções difíceis de serem percebidos. O estudo demonstrou ainda que a informatização do posto representa um dos maiores problemas, gerando um grau de insatisfação por parte dos usuários com o atendimento.

**Palavras Chave:** Sistema de Medição - Indicadores - BSC - Escola - Ensino

## **1. INTRODUÇÃO**

O mundo passa por grandes modificações, no modelo econômico de desenvolvimento dos países, na forma de organizar a sociedade, na maneira como são gerenciadas as organizações, e no modo de vida das pessoas. Diante destes fatos as organizações devem fazer um preciso diagnóstico da situação atual, para que não seja surpreendida pelas mudanças econômicas, políticas, tecnológicas, sociais, legais etc., que possam interferir no seu desempenho.

Estudos demonstram que o planejamento estratégico é uma das principais ferramentas utilizadas pelas empresas para direcionar as ações empresariais e fazer frente a um ambiente de constantes mudanças. A implementação do planejamento estratégico nas organizações está atualmente no topo das prioridades, requerendo grande atenção dos gestores das organizações. O que se deseja é uma ampla transformação nas práticas de planejamento, de forma a melhorar a formulação das estratégias no sentido de atender melhor às necessidades de todas as partes interessadas.

No Brasil, no âmbito de uma investigação preliminar realizada em diversas organizações, observou-se que as iniciativas de implementação de planejamento estratégico têm sido fragmentadas e isoladas, sem fornecer os resultados esperados (HEMORIO, 2000; EXÉRCITO BRASILEIRO, 2003; AGEVAP, 2008). Também verificou-se que existem, no Brasil, diversas maneiras de implementar o planejamento estratégico, sendo que poucos são os profissionais que realmente possuem experiência para implementar um modelo de planejamento estratégico, que seja adaptado às contingências específicas do país.

O gerenciamento de estratégias é uma demanda permanente de toda organização, independente do seu segmento e porte. Para gerir o desempenho organizacional, os gestores precisam ter acesso a informações precisas e consistentes. O tratamento dos dados quantitativos e qualitativos, devem produzir uma teia de informações cuja análise permita aos gestores corrigirem as eventuais disfunções e fazer inferências futuras, com o propósito de tomar decisões estratégicas ótimas e assumir posturas que representem um diferencial.

O resultado de pesquisas e visitas a algumas organizações mostra que a quantidade de ações executadas relacionadas às estratégias ainda é insipiente, considerando as muitas horas de reuniões, debates e avaliações. O problema está na falta de um instrumento sistematizado que planeje, organize e monitore as ações que buscam alcançar o que foi previsto. Há técnicas que nem sempre são exploradas, principalmente pelas equipes de consultoria.

## **2. OBJETIVO**

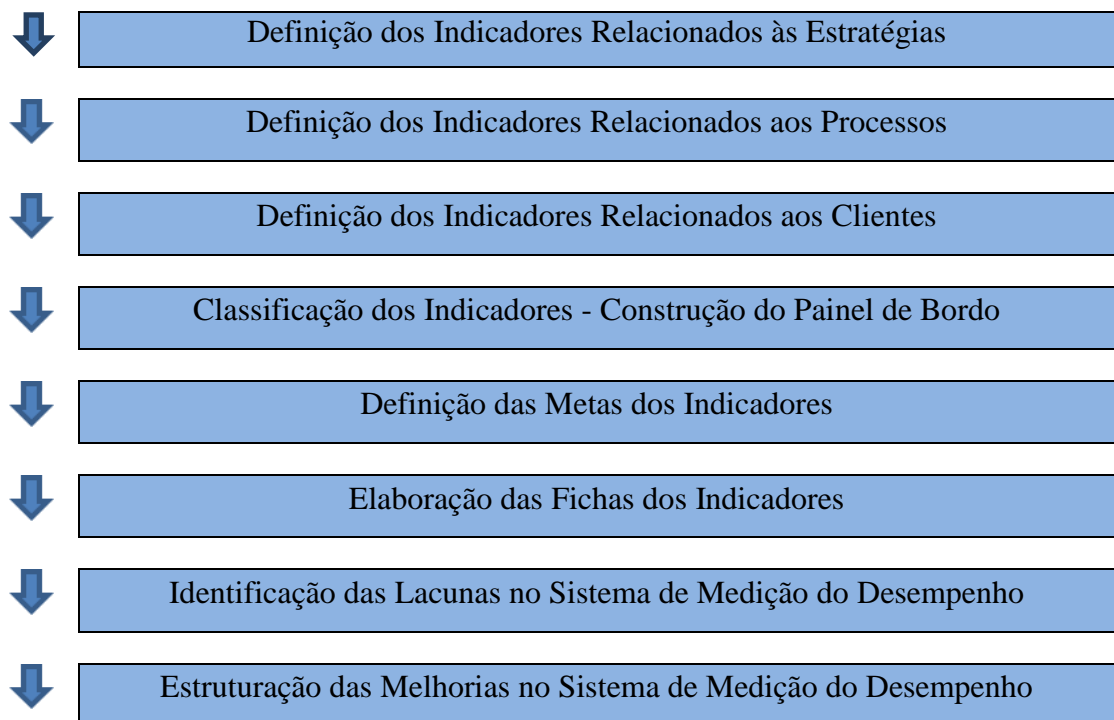
O objetivo deste artigo é apresentar uma metodologia para implementar de forma efetiva um Sistema de Medição do Desempenho de um Colégio. Teve como base uma metodologia desenvolvida por Kaplan e Norton (2008). Partiu-se do princípio de que essa metodologia precisa ser adaptável às contingências específicas de cada organização considerada e necessita incluir um estruturação em pessoal que possa contribuir para impulsionar as mudanças envolvidas na implementação da estratégia.

## **3. A METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO NO COLÉGIO DE APLICAÇÃO**

A Metodologia de Implementação do Sistema de Medição do Desempenho (SMD) é composta de diversas etapas que foram realizadas de forma sequencial pelos integrantes do CAp. A Direção do CAp definiu a equipe responsável por auxiliar no desenvolvimento do SMD.

A Metodologia de Implementação do SMD no CAp foi estruturada na seguinte ordem: definição dos Indicadores Relacionados às Estratégias, aos Processos e aos Clientes; classificação dos Indicadores (construção do Painel de Bordo); definição de metas dos Indicadores; elaboração das fichas dos Indicadores; identificação das lacunas no sistema e a estruturação das melhorias de desempenho do sistema, conforme a Figura 1.

Todos os trabalhos realizados devem ser consensados, de forma que ao final de cada etapa se tivesse um único documento, apresentando as ideias definidas pela Direção. Cabe destacar que a Direção do CAp é quem liderou a execução do processo de desenvolvimento do SMD, utilizando membros da unidade e, em alguns casos, um especialista convidado, para coordenar as atividades.



**Figura 1:** Metodologia de Implementação do Sistema de Medição do Desempenho

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1. DEFINIÇÃO DOS INDICADORES RELACIONADOS À ESTRATÉGIA

Nesta Etapa foi realizada a identificação dos principais indicadores relacionados à estratégia da organização. Para isso, a equipe procurou verificar no Planejamento Estratégico do Colégio, aqueles indicadores cujo monitoramento é considerado fundamental para verificar se a estratégia traçada pela Direção da unidade está sendo alcançada.

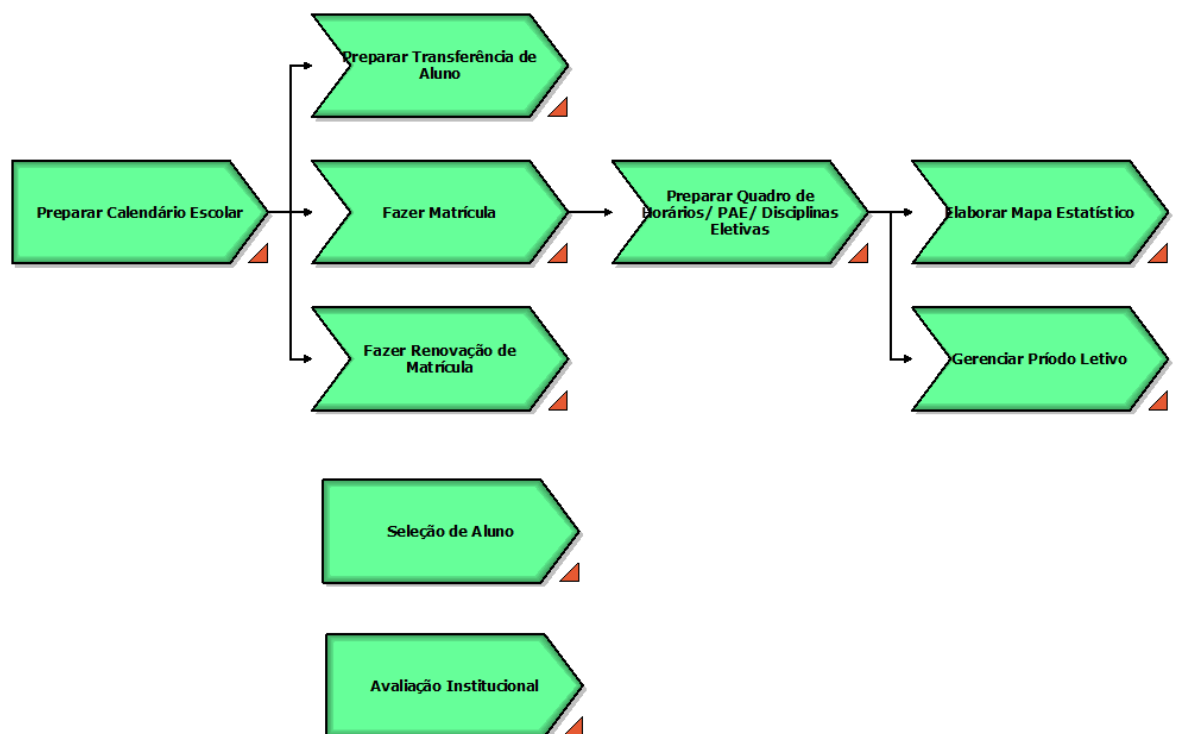
A descrição dos indicadores foi feita por meio de uma listagem definida pela equipe. A Direção da organização escolheu os indicadores que considerava relevante a estratégia a ser implementada, são eles:

- Porcentagem de alunos aprovados em faculdades públicas.
- Quantidade de parcerias firmadas com faculdades.
- Quantidade de estagiários.
- Resultados dos alunos nas Provas Brasil, ENEM e SAEM.
- Porcentagem de alunos que participam de ações sociais.

- Porcentagem de alunos que participam das atividades do grêmio estudantil e disciplinas eletivas voltadas para questões sociais e políticas.
- Quantidade de metros quadrados na sala de aula por aluno.
- Taxa de infraestrutura destinada às atividades de esporte e lazer, refeitório e cozinha, administração, sala de aula biblioteca e laboratórios.
- Quantidade de cursos de extensão por ano.
- Quantidade de visitas de colégios realizadas por ano.
- Quantidade de candidatos inscritos.
- Percentual da presença no dia de votação do Conselho escolar por segmento.

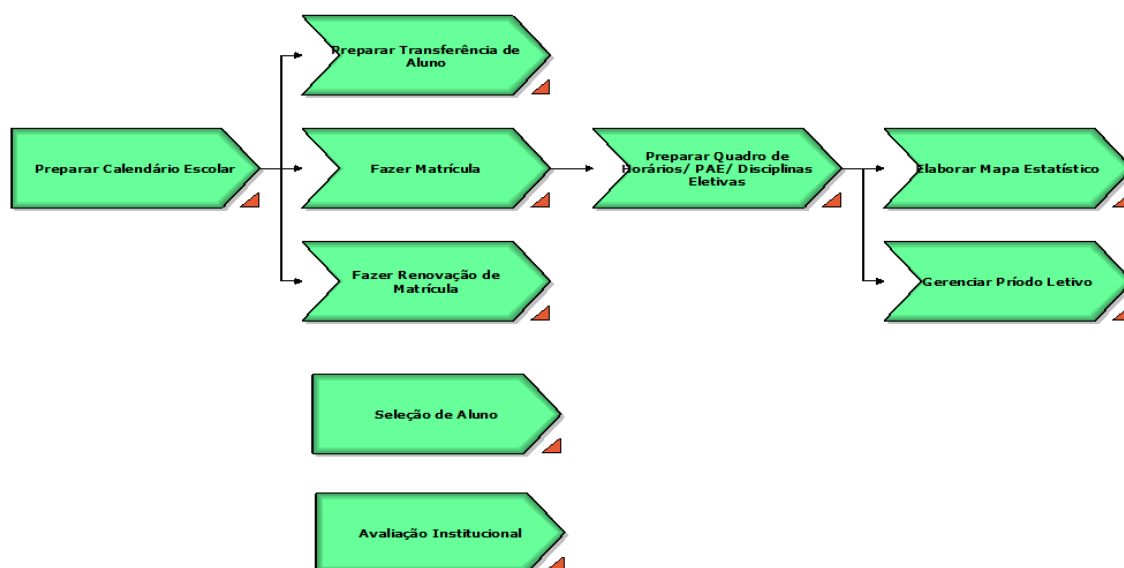
#### 4.2. DEFINIÇÃO DOS INDICADORES RELACIONADOS AOS PROCESSOS

Nesta Etapa a equipe fez o levantamento dos principais processos da Cadeia de Valor da organização, considerando os principais dados estatísticos que são remetidos aos departamentos que coordenam o Colégio, dados e que mostram de forma quantitativa as atividades desenvolvidas ao longo do ano. A Figura 2 mostra a Cadeia de Valor e a Figura 3 a Estrutura de Macroprocessos da Organização.



**Figura 2:**Cadeia de Valor do Colégio

**Fonte:** Relatório do Sistema de Medição do CAP (CAP, 2012).



**Figura 3:** Estrutura de Macroprocessos da Organização

**Fonte:** Relatório do Sistema de Medição do CAp (CAp, 2012).

Os indicadores relacionados aos principais processos foram listados pela equipe. A escolha final coube a Direção do Colégio que considerou o grau de importância de cada processo no desempenho final da organização, os indicadores escolhidos são:

- Resultados dos alunos nas Provas Brasil, ENEM e SAEM.
- Tempo de análise das respostas da avaliação institucional.
- Tempo para obter as informações iniciais do mapa estatístico.
- Tempo de atraso da entrega da nota dos alunos.
- Horas disponíveis de cada professor para o Colégio.
- Tempo de atraso da entrega do documento para transferência do aluno (Histórico Escolar).
- Taxa de atendimento para realização da inscrição no processo seletivo.
- Tempo médio de atendimento para realizar a inscrição do candidato.

#### 4.3. DEFINIÇÃO DOS INDICADORES RELACIONADOS AOS CLIENTES

Os indicadores relacionados aos cidadãos e demais partes interessadas, tais como: sociedade, comunidade local, Secretarias Municipais - que coordenam as atividades do órgão - e etc., são indicadores relacionados às medidas de satisfação/insatisfação dos clientes.

A equipe considerou como medidas de satisfação os resultados das pesquisas realizadas com a comunidade, nos quais os serviços de ensino médio básico de qualidade complementado com disciplinas de diversos ramos do conhecimento foram um dos itens avaliados. Com relação às medidas de insatisfação, foram levantadas as reclamações feitas por telefone ou caixa de sugestões, cujo monitoramento é fundamental para organização. Os indicadores elencados são:

- Indicador dos Alunos: Resultado no Enem.
- Indicador Sociedade: Quantidade de candidatos inscritos.
- Indicador Cidadão: Porcentagem de alunos aprovados em faculdades públicas.
- Indicador Empresas: Quantidade de novos cidadãos capacitados para ingressar no mercado de trabalho.

#### 4.4. CLASSIFICAÇÃO DOS INDICADORES - CONSTRUÇÃO DO PAINEL DE BORDO

Neste momento procurou-se classificar, segundo as perspectivas de desempenho do Painel de Bordo da organização, os indicadores de estratégia dos processos, dos cidadãos e demais partes interessadas. Para isso, foram reunidos todos os indicadores selecionados.

Esses indicadores constitui informação importante para construção do Painel de Bordo da organização. Esta ferramenta de gestão permite estruturar um sistema de medição do desempenho balanceado, segundo as perspectivas de desempenho escolhidas. A Figura 4 mostra o Painel de Bordo da organização.



**Figura 4:** Painel de bordo do Colégio de Aplicação.

**Fonte:** Relatório do Sistema de Medição do CAp (CAp, 2012).

#### 4.5. DEFINIÇÃO DAS METAS DOS INDICADORES

As metas dos principais indicadores relacionados na etapa anterior foram identificadas neste momento. Para isso, a equipe debateu com os responsáveis pela coleta dos dados além de identificar quais as metas viáveis de serem alcançadas no período considerado. A redação das metas dos indicadores foi feita através de uma listagem, apresentada no Quadro 1.

**Quadro 1** – Metas dos Indicadores do Painel de Bordo do Colégio de Aplicação

| Perspectiva               | Indicador  | Meta   |
|---------------------------|--|--|
| Cidadãos                  | Porcentagem de alunos que passam para faculdades públicas  | 65% em 2013  |
| Sociedade                 | Quantidade de candidatos inscritos   | 700 inscritos em 2013  |
| Processos                 | Resultado dos alunos nas provas Brasil ENEM e Saem   | Nota acima de 8 em 2013  |
|                           | Tempo de atraso da entrega das notas dos alunos  | Atrase abaixo de 4 dias em 2013  |
|                           | Tempo de análise das respostas da avaliação institucional  | 1 mês em 2013  |
|                           | Tempo de atraso da entrega dos documentos para transferência do aluno  | 2 semanas em 2013  |
|                           | Horas disponíveis de cada professor para o colégio   | 16 horas em 2013   |
|                           | Taxa de atendimento para realização da inscrição no processo seletivo  | De 1 à 6 requisitantes/atendentes em 2013  |
|                           | Tempo médio de atendimento para realizar a inscrição do candidato  | De 1 à 8 minutos em 2013   |
|                           | Tempo para obter as informações iniciais do mapa estatístico   | Até duas semanas em 2013   |
| Pessoas                   | Quantidade de estagiários  | 10 estagiários em 2013   |
|                           | Número de cursos de extensão por ano   | 3 cursos de extensão em 2013   |
| Fornecedores              | Número de parcerias com faculdades   | 3 parcerias em 2013  |
| Orçamentário e Financeiro | Quantidade de metros quadrados na sala de aula por aluno   | 1,2 metros quadrados na sala de aula por aluno em 2014   |
|                           | Taxa de infraestrutura destinada às atividades de esporte e lazer, refeitório e cozinha, administração, sala de aula, biblioteca e laboratórios. | 20% para esporte e lazer, 10% para refeitório e cozinha, 5% para administração, 50% para sala de aula, 10% para biblioteca e 5% para laboratórios em 2014. |

**Fonte:** Relatório do Sistema de Medição do CAp (CAp, 2012).

#### 4.6. ELABORAÇÃO DA FICHA DOS INDICADORES

Houve a necessidade de se elaborar uma ficha descritiva de cada um dos indicadores escolhidos. Essas fichas facilitaram a compreensão da importância de cada estratégia desenvolvida pelo Colégio. Para isso, a equipe identificou as principais informações necessárias ao gerenciamento adequado dos indicadores, sendo que essas informações foram debatidas com os responsáveis pelo seu controle e monitoramento.

A elaboração das fichas dos indicadores envolve a identificação dos relacionamentos de cada indicador com a estratégia do Colégio, com os processos aos quais estão relacionados e com as necessidades financeiras e orçamentárias à execução das macroações necessárias ao alcance das metas dos indicadores.

A redação das fichas também levou em consideração os referenciais comparativos, ou seja, aquelas organizações com as quais a organização deseja comparar o desempenho de seus indicadores, de forma a verificar até que ponto o desempenho organizacional está de acordo com o desempenho das organizações consideradas referências na sua área de atuação. A descrição final de cada ficha de indicador foi apresentada e debatida com a Direção da organização, que obteve as informações necessárias à verificação da adequação das informações apresentadas. O Quadro 2 apresenta um exemplo de uma das Fichas dos Indicadores do Painel de Bordo.

**Quadro 2 – Fichas dos Indicadores do Painel de Bordo do Colégio**

|  |                                       |  |   |       |                             |       |
|--|---------------------------------------|--|---|-------|-----------------------------|-------|
| <b>Indicador</b>                                   |                                       | <b>Porcentagem de alunos que passam para faculdades públicas</b>   |   |       |                             |       |
| <b>Sigla do indicador</b>                          |                                       | <b>PAPF</b>  |   |       |                             |       |
| <b>Perspectiva:</b>                                | <b>Cidadãos</b>                       | <b>Objetivo Associado:</b>   | <b>Capacitar os alunos para o ingresso ao ensino superior</b> |       |                             |       |
| <b>Fatores Críticos para o Sucesso:</b>            |                                       | <b>Professores capacitados a desenvolver um ensino de qualidade formando assim, alunos interessados e aptos em ingressar no ensino superior.</b> |   |       |                             |       |
| <b>Macro processo Associado:</b>                   |                                       | <b>Gerenciar do período letivo</b>   |   |       |                             |       |
| <b>Metas do</b>                                    | 01/13                                 | 02/13  | 01/14   | 02/14 | 01/15                       | 02/15 |
|  | 38%                                   |  | 49%   |       | 63%                         |       |
| <b>Responsável:<br/>Direção</b>                    | <b>Periodicidade de Coleta: Anual</b> | <b>Fonte de Dados (Fórmula): quantidade de alunos aprovados/ quantidade de alunos vestibulandos.</b>   |   |       | <b>Unidade: Porcentagem</b> |       |
| <b>Macroações Associadas</b>                       |                                       |  | <b>Prazo</b>  |       | <b>Orçamento (R\$)</b>      |       |
| 1 – Aplicação de simulados                         |                                       |  | Existente   |       | -                           |       |
| 2 – Aulas extras nos finais de semana              |                                       |  | 2013  |       | -                           |       |
| 3 – Programa para aprofundamento dos estudos (PAE) |                                       |  | Existente   |       | -                           |       |
| <b>Recursos Necessários:</b>                       |                                       | <b>Professores com horas disponíveis</b>   |   |       |                             |       |

**Fonte:** Relatório do Sistema de Medição do CAp (CAp, 2012).

#### 4.7. IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS NO SISTEMA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO

Buscou-se identificar as lacunas encontradas na definição do sistema de medição, ou seja, as distâncias existentes entre as informações necessárias ao adequado desenvolvimento do sistema de medição do desempenho e as informações efetivamente disponibilizadas na organização. Foram identificadas as seguintes lacunas no Sistema de Medição do Desempenho do Colégio:

- Inexistência de indicador pertinente para demonstrar resultados relacionados aos itens de avaliação;
- Inexistência de dados de ciclos de avaliação de anos anteriores;
- Falta de dados de referenciais comparativos.

#### 4.8. ESTRUTURAÇÃO DAS MELHORIAS NO SISTEMA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO

A estruturação do Plano de Melhoria do Sistema de Medição da instituição foi fundamental. Para isso, a equipe deve utilizar a lista com as lacunas e, para cada uma das lacunas, estabelecer o que será feito para eliminar a deficiência.

A redação do Plano de Melhoria do Sistema de Medição do Desempenho foi realizada por meio de uma matriz, que é apresentada no Quadro 3. A escolha final de cada melhoria foi orientada pela Direção da organização, que designou os responsáveis por cada uma das ações do plano de melhoria a ser implementado.





**Quadro 3** – Plano de Melhoria do Sistema de Medição do Desempenho do Colégio.

| Lacuna   | Ação a ser realizada  | Responsável | Prazo         |
|--|---|-------------|---------------|
| Inexistência de indicador pertinente para demonstrar resultados relacionados aos itens de avaliação; | Colocar em prática os indicadores desenvolvidos ao longo desse relatório de maneira eficiente | Direção     | Final de 2013 |
| Inexistência de dados de ciclos de avaliação de anos anteriores                                      | Armazenamento dos dados que serão adquiridos pelos indicadores                                | Direção     | Final de 2013 |
| Falta de dados de referenciais comparativos;   | Pesquisar as instituições que são referência no país para servir como base do Colégio.        | Direção     | Final de 2013 |

**Fonte:** Relatório do Sistema de Medição do CAP (CAP, 2012).

## 5. CONCLUSÃO

O sucesso no passado não garante o futuro das organizações, pois a economia, as tecnologias, as pessoas e o poderio das nações estão em franca mudança. Um sistema de medição balanceado é uma metodologia de apoio para acompanhar e monitorar as evoluções das decisões da organização, centradas em indicadores estratégicos.

O principal diferencial de um sistema de medição balanceado é reconhecer que os indicadores financeiros e orçamentários, por si mesmos, não são suficientes para um sistema de avaliação de desempenho, uma vez que só mostram os resultados dos investimentos e das atividades. Portanto, vale ressaltar que o Colégio é único, assim como é seu próprio caminho para implementar seu sistema de medição do desempenho.

Por fim, podemos destacar o porquê de ter implementado um sistema de medição do desempenho:

- Serve como uma estrutura de assessoria à alta direção para reduzir o *gap* que existe entre o desenvolvimento da estratégia e sua execução, ou seja, auxiliando o entendimento efetivo da estratégia para os diversos setores.
- Aproxima os gestores responsáveis pela formulação da estratégia ao pessoal que a executa, sendo esse trabalho interativo e integrado o que aumenta a probabilidade de fazer a estratégia ser bem sucedida.
- Visa tornar a estratégia gerenciável e mensurável, pois auxilia no desenvolvimento do Painel de Bordo e Scorecards, que contêm objetivos, indicadores, metas e macroações, que possibilitam o acompanhamento da execução de todas as atividades relacionadas à implantação da estratégia.
- Faz com que todas as organizações que a estruturarem passem a ter processos para gerenciar finanças, recursos humanos, tecnologia da informação, marketing, planejamento estratégico e gestão da qualidade, de forma integrada.
- Serve para garantir a sobrevivência do próprio sistema de gestão estratégica da organização, que em muitas situações fica muito dependente da vontade do principal gestor, passando a ser de responsabilidade de todos.
- Se estrutura para fornecer uma clara definição da estratégia e explicar como o trabalho de cada pessoa se relaciona com essa estratégia.
- Assegura que as decisões não sejam interrompidas ou ignoradas quando forem desdobradas por toda a organização. Serve para comunicar a estratégia para os gerentes de todos os níveis hierárquicos, para verificar se as decisões que forem tomadas ao longo do tempo continuam alinhadas com a estratégia.



Diversas pesquisas apontam que as organizações de classe mundial consideram um sistema de medição do desempenho uma valiosa estrutura com capacidade sustentável para auxiliar, de forma efetiva, a execução da estratégica.

Por que implantar um sistema de medição do desempenho? Porque as organizações que o estruturaram mostraram que alcançaram resultados superiores às demais.

Após analisarmos os objetivos estratégicos, missão e visão do Colégio pode-se elencar os pontos de maior relevância para a estruturação do sistema de medição de desempenho: garantir a qualidade no ensino, garantir o ingresso dos formandos no ensino superior, ser um colégio com ensino inovador e de qualidade.

Mas não apenas estes temas foram considerados, um sistema de medição de desempenho também deve verificar a eficiência e eficácia dos processos da organização, assim, para montar os indicadores relacionados aos processos foi necessário identificar os problemas relacionados aos mesmos. O sistema de medição ajuda a organização a estar sempre atenta as suas pendências e implementar medidas corretivas às desconformidades encontradas.

## 5. REFERÊNCIAS

**AMERICANO, A. C.** Indústria Demite pelo Quarto Mês Consecutivo em Janeiro. Artigo publicado na Gazeta Mercantil em 13/03/2009. Disponível em [www.iedi.org.br](http://www.iedi.org.br). Acesso em 25 de março de 2009.

**ANSOFF, H. IGOR.** Critique of Henry Mintzberg's "The Design School: Reconsidering the basic Premises of Strategic Management". *Strategic Management Journal*, Vol 12, 449-461. 1991.

**ANDRADE, ARNALDO ROSE DE.** Gestão Estratégica das Universidades: Análise Comparativa de Instrumentos de Planejamento e Gestão. Anais: ENANPAD, 2003.

**BEER, M.; EISENSTAT, R. A.; e SPECTOR, B.** Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard Business Review*, nov/dec, 158-166. 1990

**BRASIL.** Plano Nacional de Educação 2011-2020. Disponível em <http://www.camara.gov.br/sileg/integras/831421.pdf>. Acesso em 10 de junho de 2013.

**CAP** – Colégio de Aplicação da Secretaria de Educação do Município de Macaé. Relatório do Sistema de Medição do CAP. Macaé – RJ, 2012.

**ESTRADA, R. J. S. e ALMEIDA, M. I. R.** A eficiência e a eficácia da Gestão Estratégica: do Planejamento Estratégico à mudança organizacional. *Revista de Ciências da Administração*, v. 9, n. 19, p. 147-178, set./dez. 2007.

**EXÉRCITO BRASILEIRO.** Programa de Excelência Gerencia do Exército Brasileiro – PEG-EB. Brasília, 2003.

**FERREIRA, HERON C. C.; UENO, EDSON MAKOTO; KOVALESKI, JOÃO LUIZ; E FRANCISCO, ANTONIO CARLOS.** Planejamento estratégico, ferramenta Indispensável para gestão de instituições de Ensino superior IES privadas. In: Anais III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, 2006,

**FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ.** Critérios de Excelência. São Paulo, 2009.

**HAMEL, G. e PRAHALAD, C.K.** Competindo pelo Futuro. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

**HEMORIO.** Instituto Estadual de Hematologia Arthur de Siqueira Cavalcanti. Estratégia de Implantação do Programa de Qualidade do HEMORIO. Rio de Janeiro, 2000.

**KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P.** Balanced Scorecard: a estratégia em ação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

**KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P.** A Execução Premium. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2008.

**KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P.** The Chief Strategy Officer. *Harvard Business Review*, 2007.

**KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P.** Creating the Office of Strategy Management. Working papers are in draft form, 2005.



**KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P.** The Office of Strategy Management, Harvard Business Review OnPoint, 2004.

**KOTLER, P.** Administração de Marketing: análise, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 5ª edição, 8ª Tiragem, 1998.

**KRAJEWSKI, L. J. e RITZMAN, L.** Administração da produção e operações. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2004.

**LIMA, SAMANTHA.** Indústria tem pior resultado desde Collor. Artigo publicado na Folha de São Paulo em 07/03/2009. Disponível em [www.iedi.org.br](http://www.iedi.org.br). Acesso em 12 de março de 2009.

**MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.** Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento. Porto Alegre: Bookman, 1999.

**NEVES S., J. A.** A Importância do planejamento na implantação da Qualidade Total. XVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP. Piracicaba, 1996.

**NEVES S., J. A.** Estratégias de melhoria da qualidade orientadas para o cliente na saúde no Brasil: um modelo para auxiliar sua implementação em hospitais. Tese de Doutorado, Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2000.

**NEVES S., J. A.** Apostila da Disciplina Engenharia de Métodos. Curso de Graduação em Engenharia de Produção. Departamento de Engenharia, Instituto de Ciência e Tecnologia, Universidade Federal Fluminense. Rio das Ostras, 2010.

**NEVES S., J. A. e TAMMELA, I.** Agência Nacional de Vigilância Sanitária - Planejamento Estratégico Organizacional. Apostila do Curso. Programa de Cooperação Universidade Federal Fluminense e ANVISA. Brasília, 2010.

**PORTER, M. E.** Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

**RIGBY, D. e BILODEAU, B.** Management Tools and Trends 2007. Bain Company. Disponível em [www.bain.com](http://www.bain.com). Acesso em 18 de setembro de 2008.

**STONER, JAMES A. F.; FREEMAN, R. EDWARD.** Administração. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

**TELES, J. e LUNKES R. J.** Efetividade da missão institucional: um estudo nas 100 maiores empresas de capital aberto no Brasil. Artigo publicado no V Congresso da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Contabilidade. Vitória - ES, 2009.

**TESSLER, LEANDRO R.** Planejamento estratégico para a inclusão social no Ensino Superior Brasileiro. In: 2º conferência Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa, Macau, 2012.

**TRIST, Eric.** Some Concepts of Planning. National Seminar on Long-range Planning. University of Western Australia. 1976.