



## GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

## INDICADORES DE DESEMPENHO PARA UM SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DE UMA IES PÚBLICA: UM MÉTODO BASEADO NO *PERFORMANCE PRISM*

**Adriana Castro Araújo**

Universidade Federal do Ceará - UFC  
[driaraujo12@gmail.com](mailto:driaraujo12@gmail.com)

**Amarildo Maia Rolim**

Universidade Federal do Ceará - UFC  
[amarildomaia@hotmail.com](mailto:amarildomaia@hotmail.com)

Os Indicadores de Desempenho são aplicados em vários segmentos como ferramenta essencial e como diferencial para o planejamento e para subsidiar a tomada de decisão. Nesse contexto, a eficiência na gestão pública constitui um fator fundamental para o aumento das ações governamentais que visam à melhoria da prestação dos serviços ao cidadão. Por sua vez, o Estado brasileiro é influenciado por uma abordagem administrativa pública mais gerencial, focada nos resultados. Dessa forma, devemos considerar o desempenho e os impactos do uso de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) na tomada de decisão e nos resultados advindos de suas aplicações em relação aos objetivos, metas e requisitos da instituição. O propósito deste estudo é apresentar indicadores de desempenho para um setor de Tecnologia da Informação e Comunicação de uma Instituição Pública de Ensino Superior, a fim de auxiliar a mensuração até que ponto seus objetivos e estratégias estão sendo alcançadas para atender as demandas da organização. Para a realização do trabalho, utilizamos o *Performance Prism* como *framework* criando indicadores eficientes em termos de satisfação e contribuição dos *Stakeholders*. Concluiu-se que os indicadores criados servem como instrumento para avaliação do setor de TIC de uma IES pública, porquanto contempla as demandas das partes interessadas de maneira eficiente.

**Palavras-chave:** Indicadores. Tecnologia da Informação e Comunicação. Performance Prism.

### Abstract

Performance Indicators are used in various segments such as differential and essential tool for planning and to support decision making. In this context, the efficiency in public management is a key factor for the increase of governmental actions aimed at improving the delivery of services to citizens. In turn, the Brazilian government is influenced by a more managerial approach to public administration focused on results. Thus, we must consider the performance and impacts of the use of Information and Communication Technology (ICT) in decision making and their applications arising in relation to the objectives, goals and requirements of the institution results. The purpose of this study is to present performance indicators for a sector of Information Technology and Communication in a Public Institution of Higher Education in order to help measure the extent to which its objectives and strategies are being achieved to meet the demands of the organization. To conduct the study, we used the

Performance Prism framework as creating efficient indicators in terms of satisfaction and contribution of stakeholders. It was concluded that the indicators created serve as a tool for assessing the ICT department of a public HEI, because contemplates the demands of stakeholders efficiently.

**Keywords:** Performance Prism. Indicators. Information Technology and communication.

## 1. Introdução

A eficiência da gestão pública constitui um fator fundamental para o aumento nas ações governamentais que visam à melhoria da prestação dos serviços ao cidadão. Por sua vez, o Estado brasileiro é influenciado por um movimento de adoção de uma administração pública mais gerencial, focada nos resultados, tornando-se mais eficiente diante da complexidade dos desafios atuais, realizando grandes investimentos em TIC.

Dessa forma, uma análise baseada unicamente na eficiência das aplicações de recursos em TIC não permite responder a tal questionamento. Para tanto, deve-se considerar os impactos do uso de TIC na tomada de decisão, nos resultados advindos das aplicações em relação aos objetivos, metas e requisitos da instituição, assim, sua efetividade, eficiência e eficácia devem estar presentes ao longo do tempo, mantendo o alinhamento estratégico entre TIC e os objetivos da instituição.

Por ser um fato novo, são poucas as experiências no setor público de organizações que medem e monitoram de maneira sistemática seus resultados. Assim, faz-se necessária a implantação de uma cultura de resultados na administração pública brasileira. Ademais, os sistemas de informação são usados como soluções voltadas ao apoio à tomada de decisão e definição de estratégias, por conseguinte, a falta de indicadores de desempenho desses sistemas é um fator decisivo para não efetivação dessas práticas de gestão.

Trazendo tais questões para o âmbito das IES - Instituições de Ensino Superior - Marcovitch (1998), afirma que a instituição universitária existe para inovar e promover mudanças e não para ser sufocada por rotinas burocráticas, e que mesmo sendo um grande desafio romper com problemas históricos como o corporativismo, a acomodação e a falta de planejamento, bem como a busca pelo aprimoramento da gestão da universidade pública não devem ser descartadas.

Isto posto, o setor público tem como objetivo cumprir a sua função social sem visar os lucros, nesse caso, a UFC - Universidade Federal do Ceará - particularmente destaca-se, haja vista sua contribuição para o desenvolvimento científico, tecnológico e na formação dos cidadãos.

Assim sendo, não se pode simplesmente aplicar princípios da administração de empresas privadas na gestão pública, Marini (1999) afirma que o importante é fazer as apropriações e adaptações necessárias no sentido de dotar a administração pública de um modelo que, efetivamente, ajude-a a cumprir com suas finalidades.

Então, deve-se considerar algumas características importantes inseridas no novo cenário utilizado por nossos usuários. Neste cenário, onde a informação relevante precisa ser encarada pelas organizações como um recurso valioso, a literatura aponta as TIC como sendo um dos recursos fundamentais que auxiliam as organizações a disporem de informações oportunas para desempenhar suas estratégias (LUFTMAN e BRIER, 1999; REZENDE e ABREU, 2003).

Todavia, para que a TIC possa se concretizar como vantagem competitiva, repercutindo positivamente no desempenho organizacional, não basta que as organizações invistam vultosas quantias em tecnologia computacional de ponta. O ponto essencial reside na utilização adequada da tecnologia disponível pela organização e os indivíduos que fazem parte dela (LAUDON e LAUDON, 2005).

Diante de um novo modelo de gestão universitária, proposto por Tachizawa e Andrade (1999), torna-se bastante relevante a obtenção de informações úteis ao processo de tomada de decisão, especialmente informações ligadas ao desempenho das áreas críticas (GIANESI e CORRÊA, 1996). O que demonstra a crescente necessidade de utilização das tecnologias de informação e comunicação por parte dos gestores das UFC em seus processos decisórios.

Tachizawa e Andrade(1999) chamam a atenção para a necessidade dos gestores universitários terem a sua disposição um arsenal de ferramentas e técnicas que deem suporte ao processo de gestão, tendo como base a definição da missão estratégica corporativa, a configuração organizacional, os recursos humanos, os processos e sistemas de informação existentes.

Dessa forma, indicadores de desempenho representam uma ferramenta inexorável para o planejamento e a tomada de decisão, porquanto auxiliam na mensuração e demonstram se estratégias e objetivos definidos pela TIC estão ou não sendo alcançados, subsidiando uma avaliação acerca da qualidade dos processos.

Isto posto, elaboramos indicadores de desempenho para a TIC da UFC, com base nas premissas do Performance Prism que é uma estrutura de medição de desempenho pensada para criar indicadores mais eficientes, haja vista considerar as necessidades e contribuições dos Stakeholders envolvidos nesse processo.

## **2. O setor de TIC em uma IES pública**

O estudo proposto foi realizado no setor de TIC de uma Instituição de Ensino Superior, Universidade Federal do Ceara (UFC), sediada em Fortaleza, capital do Estado, é um braço do sistema do Ensino Superior do Ceará e sua atuação tem por base todo o território cearense, de forma a atender às diferentes escalas de exigências da sociedade ,ligada a Administração Pública Federal (APF), que tem como missão:

1. Propor políticas na área de tecnologia da informação;
2. Planejar e executar ações visando a implantação de novos processos de tecnologia da informação;
3. Prospectar novas tecnologias da informação visando sua utilização para o desenvolvimento acadêmico, científico, tecnológico e gerencial da Universidade;
4. Manter e desenvolver os diversos sistemas de informação em funcionamento na Universidade.
5. Gerenciar a rede de computadores existente na universidade, bem como a conexão com o ponto de presença da Rede Nacional de Pesquisa (POP-RNP);
6. Manter em pleno funcionamento o parque computacional existente na Universidade;
7. Contribuir para a criação e manutenção de portais universitários na Universidade;
8. Responsabilizar-se pela guarda de dados institucionais e pela sua disponibilização para uso pela administração superior, bem como pela administração acadêmica da universidade;

## **3. Performance Prism como estrutura de medição de desempenho**

O *Performance Prism* é um *Framework* pensado para suprir as demandas da contemporaneidade no mundo das organizações, porquanto tem como fundamento o relacionamento destas com seus *stakeholders* mais importantes, ampliando as perspectivas das estruturas de medição anteriores a sua criação.

Os principais pesquisadores do *Performance* são Andy Neely e Chris Adams, que pensaram em uma nova ferramenta, após criteriosa análise das estruturas já existentes anteriormente a sua criação como, por exemplo, o *Balanced Scorecard*. Os pesquisadores

estudaram as forças e fraquezas dos principais modelos de estruturas de medição de desempenho e tentaram agregar todas as qualidades em uma única estrutura, suprimindo as fraquezas com novas perspectivas.

“The Performance Prism is a second generation measurement framework designed to assist performance measurement selection – the vital process of picking the right measures. It is a comprehensive measurement framework that addresses the key business issues to which a wide variety of organizations [...]” (NEELY; ADAMS; CROWE, 2001, p.6)

Nesse contexto, o *Performance Prism*, traz alguns diferenciais inexoráveis para a organização que busca longevidade no mundo contemporâneo, razão pela qual optamos por usá-lo na criação de indicadores de desempenho no TIC da UFC. Esse framework utiliza cinco perspectivas nas quais contribuem para esmiuçar quais as prioridades-chaves que levarão uma organização ao sucesso. As duas perspectivas principais que norteiam as demais dirigem-se aos *Stakeholders*, “*Now – and increasingly in the future – the Best way for organizations to survive and prosper in the long term will be to think about the wants and needs of all of their important stakeholders and endeavour to deliver value to each of them.*” (ADAMS; NEELY; KENNERLEY, 2002, p.01)

Dessarte, essa nova estrutura de mediação de desempenho traz como uma de suas premissas o foco em todas as partes interessadas consideradas mais importantes de uma organização, por exemplo, clientes, acionistas, empregados, agências reguladoras, e até a comunidade, considerando as necessidades de cada uma dessas partes de modo a satisfazê-las. Outra premissa do *Performance Prism* é a reciprocidade, o chamado, pelos pesquisadores, ponto de vista bilateral, cujo fundamento é a contribuição dos *Stakeholders* para a instituição. Por conseguinte, não basta questionarmos o que querem as partes interessadas da organização, mas também que contribuição a organização quer dessas partes:

“[...]the interrelationship between stakeholder and organization is becoming an increasingly one. Indeed, the very concept of stakeholder value itself should perhaps be quantified in terms of the strength of the interrelationship” (ADAMS; NEELY; KENNERLEY, 2002, p.08)

“One of the unique features of the Performance Prism is that it does not just look at the perspective of satisfying stakeholders’ key wants and needs. It also insists that you look at the opposite perspective – what the organisation most wants and needs from its stakeholders, their contribution. In other words, it’s a reciprocal relationship. That data is a good basis from which to decide what the strategy should be in order to have the desired impact on your stakeholders, and also to consider whether existing strategies are still appropriate or need changing. [...] the bilateral stakeholder view is the Performance Prism’s most important and distinctive aspect at the top level. As a secondary distinguishing feature, I would add that the view of Capabilities is a vital and unique component too. Most other frameworks ignore this essential component completely.” (NEELY, Andy e ADAMS, Chris, 1998)

Ademais, além dessa nova relação entre a organização e as partes interessadas, que representam respectivamente a satisfação e a contribuição dos *Stakeholders*, sendo duas das perspectivas dessa grande estrutura de medição de desempenho, os criadores do *Performance Prism* concentraram-se na outra perspectiva que diz respeito às estratégias. Estas, representam o caminho escolhido para alcançar a satisfação de ambas as partes. A questão fundamental subjacente a essa perspectiva é descobrir quais estratégias devem ser utilizadas para atender as necessidades e desejos dos *Stakeholders*. Sobre o assunto, surgem quatro funções, nas quais podem ser relacionadas à mensuração dessa perspectiva:

“First, measures are required so that managers can track whether or not the strategies they have chosen are actually being implemented. Second, measures can be used to communicate these strategies within the organisation. Third, measures can be applied to encourage and incentivise implementation of strategy. Fourth, once available, the measurement data can be analysed and used to challenge whether the strategies are working as planned (and, if not, why not)” (Neely e Adams, p.5, 2014)

Por sua vez, as estratégias demandam processos adequados e alinhados para se concretizarem, dessa forma, a outra perspectiva do *Performance Prism* questiona quais processos a organização precisa desenvolver para por em prática as estratégias estabelecidas.

Por fim, para que os processos apresentem-se com eficácia, eficiência, e efetividade dependerá das capacidades da organização, quer dizer, dos recursos disponíveis para por em prática os processos demandados. Acerca dessa última perspectiva, Chris Adams esclarece:

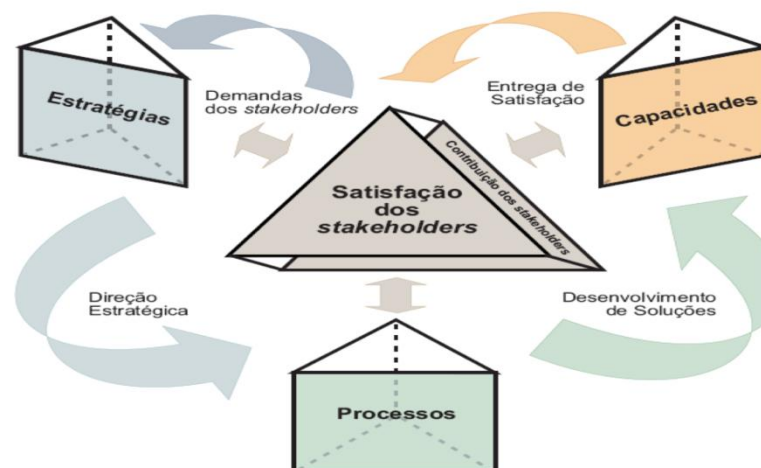
“In our view, capabilities consist of combinations – bundles – of people skills-sets, best practices, advanced technologies and physical infrastructure. Collectively, they represent the organisation’s ability to create value for its stakeholders through a particular part of its operations. I mean if organisations don’t think that this is important – and, therefore, don’t measure it – I fear for their longer-term survival.” (NEELY, Andy e ADAMS, Chris, 1998)

Isto posto, percebe-se a integração e a sinergia de uma instituição, considerada em toda a sua complexidade pela perspectiva do *Performance Prism*. Neely e Adams defendem que se ignorarmos essa complexidade e integração entre necessidades e contribuições de stakeholders, estratégias, processos e capacidades de uma organização, cedo ou tarde surgirão problemas (ADAMS;NEELY; KENNERLEY, 2002)

Assim, considerando todos esses aspectos, o *Performance Prism* desenvolve-se nessas cinco perspectivas nas quais podem ser traduzidas em cinco questionamentos:

1. QUEM SÃO OS *STAKEHOLDERS* DA ORGANIZAÇÃO E O QUE ELES QUEREM E NECESSITAM?
2. QUAIS ESTRATÉGIAS A ORGANIZAÇÃO PRECISA PÔR EM PRÁTICA PARA SATISFAZER AS NECESSIDADES DOS *STAKEHOLDERS*?
3. QUAIS SÃO OS PROCESSOS CRÍTICOS REQUERIDOS PARA REALIZAR ESSAS ESTRATÉGIAS?
4. QUE CAPACIDADES A ORGANIZAÇÃO PRECISA PARA OPERAR E MELHORAR ESSES PROCESSOS?
5. QUE CONTRIBUIÇÕES A ORGANIZAÇÃO QUER DOS *STAKEHOLDERS* SE FOR MANTER E DESENVOLVER ESSAS CAPACIDADES?

É importante ressaltar que a figura de um prisma para representar esse modelo não foi escolhida por acaso, além de ter cinco perspectivas que correspondem aos cinco lados desse poliedro, o prisma é um objeto que mostra a complexidade da luz quando esta o atravessa. Assim, o objetivo do *Performance Prism* é mostrar a complexidade de uma organização para elaborar de forma mais eficiente os indicadores de desempenho. Podemos visualizar melhor a ideia dessa estrutura observando a figura a seguir:



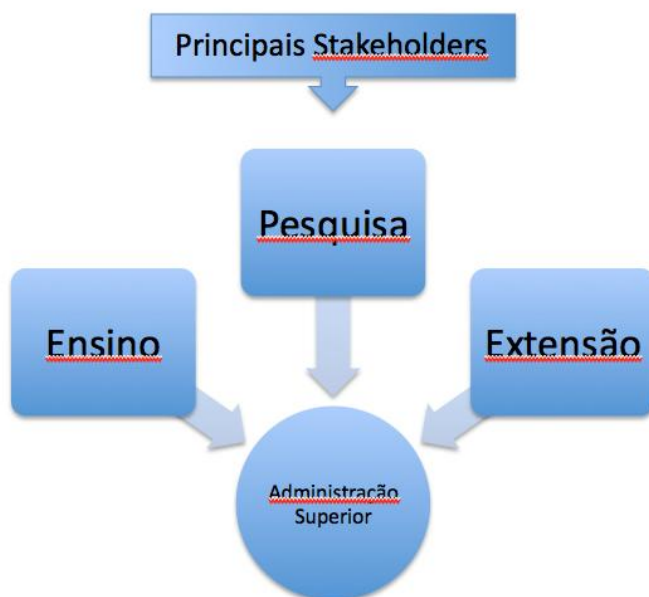
Por fim, destacamos que o fato do *Performance Prism* partir das necessidades e contribuições dos *Stakeholders*, objetivando criar estratégias e posteriormente indicadores, também foi crucial na escolha desse modelo para nos guiarmos na elaboração de indicadores de desempenho do TIC da UFC, visto que as demais estruturas de medição de desempenho partem diretamente das estratégias organizacionais já elaboradas. Geralmente, tais estratégias são elaboradas sem que as partes interessadas sejam contempladas, considerando-se apenas a missão e a visão da Instituição, deixando de lado questões imprescindíveis relacionadas aos *Stakeholders*, e a sua relação com o sucesso ou insucesso organizacional. Além disso, as medidas de desempenho devem encorajar mudanças comportamentais coerentes com as estratégias, e isso só é possível se tais estratégias corresponderem às expectativas das partes envolvidas.

#### 4. Criação de indicadores de desempenho para um setor de TIC

Para utilizarmos o *Performance Prism*, no TIC da Universidade Federal do Ceará, a fim de criarmos indicadores de desempenho para subsidiar a avaliação desse setor, realizamos *workshops* com os servidores do setor da TIC para debatermos sobre quem seriam os principais *Stakeholders* envolvidos nesse processo. Posteriormente, sondamos quais os desejos e necessidades das partes interessadas por meio de uma pesquisa. Por fim, nos reunimos novamente e criamos indicadores para as estratégias elaboradas a partir dos desejos e necessidades contemplados nas respostas dos *Stakeholders*, de modo a tornar a prestação do serviço da TIC cada vez mais eficaz, eficiente e efetivo.

Ilustramos a seguir passo a passo os nossos resultados:

1. Inicialmente foram identificados os principais *Stakeholders*, conforme a figura-2.



2. Por conseguinte, foram identificadas as necessidades dos *Stakeholders* por meio de pesquisa. O resultado foi distribuído por áreas de atuação da STI.

Administrativo	
Discente	Criar filiais da STI em todos os campi
Servidor	Divulgação dos serviços realizados

Servidor	Melhorar a comunicação via telefone
Sistemas	
Discente	Melhor Interatividade dos Sistemas
Discente	Uso dos sistemas em outros navegadores
Discente	Disponibilidade de manuais – Documentação
Discente	Aplicativos móveis
Discente	Maior praticidade dos sistemas
Discente	Melhor comunicação entre discente e professor
Servidor	Uso dos sistemas em outros navegadores
Servidor	Sistemas mais ágeis
Servidor	Sistema para criação de empréstimos de equipamentos e serviços
Servidor	SIGAA e SRH mais prático
Servidor	Documentação sobre mudança de software
Servidor	Encorajar tecnologias de nuvens
Servidor	Aceitar e avaliar os relatos de erros
Portal	
Discente	Link diretor com ouvidoria
Redes	
Discente	Maior capacidade dos Sistemas para período de demanda
Servidor	Melhorar domínio @ufc.br
Servidor	WIFI nos setores
Suporte	
Servidor	Serviços disponibilizados no interior
Servidor	Melhorar os serviços de manutenção no interior
Servidor	Política de substituição de equipamentos de TI
Servidor	Política de substituição de software
DSIC	
Servidor	HTTPS para o SI3

3. Para utilizarmos o *Performance Prism*, no TIC da Universidade Federal do Ceará, a fim de criarmos indicadores de desempenho para subsidiar a avaliação desse setor, e facilitar o alinhamento das estratégias, processos e capacidades com a satisfação e a contribuição das partes interessadas, construímos a tabela seguir baseada em seu Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI):

<b>O que querem e necessitam nossos Stakeholders?</b>
Prover e integrar soluções de Tecnologia da Informação para agilizar e modernizar os processos que dão suporte às atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão da Universidade
<b>Estratégias</b>
Atuar com foco na comunidade universitária e na sociedade de forma a promover a Inclusão Social, Acessibilidade e o Desenvolvimento, estimulando a participação de todos
Focar os esforços na adoção das boas práticas de governança em TI, definidas pelo Governo Federal, no sentido de melhorar os processos internos da Secretaria
Atuar de forma responsável, comprometida, amparados na honestidade, moralidade, coerência e probidade administrativa
Agir de forma a promover, estimular e apoiar as iniciativas inovadoras de Tecnologia

da Informação nas operações da UFC
Atuar de forma técnica, competente, responsável, imparcial, coerente e objetiva, e estar comprometido com a missão institucional
Agir de forma a apoiar e estimular as ações da UFC no desenvolvimento social e econômico responsável, promovendo o desenvolvimento inclusivo e sustentável
Atuar de forma clara para a Universidade, promovendo a divulgação das ações e informações públicas de forma a fortalecer o controle social
Atuar com foco na valorização das pessoas, adotando uma conduta baseada em atitudes humanas, consolidadas no respeito, sinceridade, carinho, reconhecimento, empatia, acompanhamento, feedback, transparência e padrões éticos

## **Processos**

Informatizar os processos e aprimorar os serviços e soluções de TI, priorizando os de caráter crítico aos eixos estratégicos da UFC
Ampliar e aprimorar a integração entre as soluções de TI utilizadas na UFC e delas com as soluções de gerenciamento da Administração Pública Federal.
Priorizar a adoção de soluções não proprietárias, tendo em vista a otimização dos investimentos em TI, autonomia e padronização tecnológica no âmbito da Administração Pública Federal
Estabelecer a Governança de TI, priorizando a adoção de padrões propostos pelo Governo Federal para as práticas de TI relacionadas com Planejamento, Contratações, Gestão de Projetos, Desenvolvimento de Sistemas e Segurança da Informação e Acessibilidade
Instituir o constante planejamento estratégico da área de TI alinhado com as políticas públicas e os objetivos institucionais definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFC
Promover ações para que a área de TI sejam vistas como um recurso estratégico para as atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão
Estabelecer a Gestão da Segurança da Informação, garantindo a confidencialidade, integridade e disponibilidade dos ativos, em função do risco a que estão sujeitos
Adotar, em todas as ações de TI voltadas para o ensino, pesquisa, extensão e gestão, as normas de Acessibilidade vigentes, garantindo a eliminação de barreiras que impedem a participação de pessoas com deficiências nessas ações

## **Capacidade**

Recursos para manutenção, modernização e ampliação da infraestrutura de TI.
Investimentos e contratações de bens e serviços de TI
Planejamento Estratégico de TIC
Acompanhamento do Desempenho da TIC
Organização adequada da TIC
Gestão de Projetos de TIC
Gestão de Segurança da Informação e Comunicação
Gestão de Serviços de TIC
Processo de Contratação de TIC adequado
Processo de Desenvolvimento de Software adequado
Central de Suporte aos Serviços de TIC
Capacidade de Armazenamento de Dados ampla
Capacidade de Processamento ampla
Agenda permanente de treinamento dos usuários de TI
Rede sem fio (WiFi) ampla



Serviço de Correio Eletrônico moderno e utilização desse canal para a comunicação interna ampla	
Computação em Nuvem	
Infraestrutura de TIC para novas unidades e as já existentes	
Salas de Informática software e hardware com requisitos de acessibilidade	
Rede de Computadores e Internet de alta velocidade para toda a comunidade universitária	
Pacote de software para escritório padronizados (Editor de texto e Planilha eletrônica)	
Portal da UFC modernizado e utilização ampla desse canal de comunicação para divulgação de informações institucionais	
<b>Que contribuições o TIC quer desses <i>Stakeholders</i>?</b>	
Recursos financeiros	
Recursos humanos	
Investimento em capacitação de servidores	
Fornecimento com agilidade dos recursos necessários	
Capacitação dos servidores para desempenhar as atividades técnicas e gerenciais	
Previstas	
Designação de servidores em regime de dedicação integral para os cargos e funções previstos	
<b>INDICADORES</b>	
<b>Economicidade</b> (Aumentar a produtividade da área de TI)	Índice de redução da relação gasto de TI
	Índice de investimento em Serviços de TI
	Índice de redução do gasto de TI por Usuário
<b>Prioridade do Negócio</b> (Reduzir o Time-to-Delivery dos Serviços de TI)	Índice de Serviços de TI entregues no prazo estabelecido
	Índice de redução do Time-to-Delivery de Serviços de TI
<b>Efetividade</b> (Percepção de satisfação dos Usuários)	Índice de satisfação dos Usuários dos Serviços de TI
<b>Eficácia</b> (Incrementar o nível de serviço ao Cliente)	Índice de SLA a serem cumpridos
	Índice para avaliação de riscos operacionais associados aos Serviços de TI
	Índice de disponibilidade dos Serviços de TI críticos para o Negócio
	Índice de Serviços de TI críticos com Plano de Continuidade
	Índice de Serviços de TI aderentes às Políticas de Segurança da Informação
<b>Eficiência</b> (Reduzir os Custos Operacionais) (Reduzir os custos dos Serviços de TI)	Índice de redução da despesa (OPEX) de TI frente ao gasto de TI
	Índice de redução do gasto de TI por Usuário de Serviço de TI
	Índice de redução da despesa de TI com manutenção corretiva de Serviços de TI

## 5. Conclusões

Concluimos que os indicadores propostos são eficazes e eficientes, porquanto contemplam as necessidades e contribuições dos principais usuários do TIC, considerando

estratégias, processos e capacidades desse setor para atender as demandas da melhor forma possível.

Tais indicadores, certamente, servirão de base para avaliação de desempenho desse setor que realiza um trabalho inexorável, não só dentro da Instituição de Ensino, como também de qualquer organização que careça desses serviços para suprir suas atividades.

Ressaltamos ainda que por termos nos baseados numa estrutura de medição de desempenho pensada para ser usada em qualquer organização, visto que considera as peculiaridades de cada uma, pois parte da satisfação e contribuição dos *Stakeholders*, os indicadores aqui apresentado podem servir de base para outras IES Públicas, sendo necessário, é claro, que as especificidades de cada uma sejam contempladas.

## Bibliografia

GIANESI, I. G. N; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P.. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. São Paulo: Pearson, 2005.

LUFTMAN, J.; PAPP, R. e BRIER, T. (1999) - **Enablers and Inhibitors of Business-IT Alignment**. Communications of Association for Information Systems, Volume 1, Article

MARCOVITCH, Jacques. Universidade e tecnologia da informação. In: MARCOVITCH, Jacques. A universidade (im) possível. São Paulo: Futura, 1998.

MARINI, C. O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina. **Revista do Serviço Público**, Brasília, 2002.

NEELY, Andy; ADAMS, Chris; Andersen Consulting Perspectives on Performance: The Performance Prism. 2014. Disponível em <http://www.exinfm.com/pdf/files/prismarticle.pdf>  
Acesso em 07/09/2014.

NEELY, Andy; ADAMS, Chris e KENNERLEY, Mike. The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success Hardcover. Produced by the Learning Service Team – Cranfield School of Management – 2007. Disponível em: <http://akhealth.co.nz/Tertiary%20Conference/PDF%27s/2009/General%20Papers/NM%20Performance%2520Prism.pdf> Acesso em 03/09/2014.

NEELY, Andy; ADAMS, Chris e KENNERLEY, Mike. The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success Hardcover – London: 2002

NEELY, Andy; ADAMS, Chris e CROWE, Paul. The Performance Prism in practice. Measuring Business Excellence. 2001, pp. 6-12, disponível em <https://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-ontent/research/documents/prisminpractice.pdf>  
acesso em 28/08/2014

NEELY, Andy e ADAMS, Chris. An Interview with Andy Neely and Chris Adams, co-authors of “The Performance Prism” – 1998. Disponível em:

<<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/research/documents/prism%20-%20interview%20with%20the%20authors.pdf>> Acesso em 29/08/2014.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. **GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO**, RIO DE JANEIRO, FGV, 1999.