

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS**

**ESCOLA DE ENGENHARIA**

**DOUTORADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**DEFINIÇÃO DE PAINEL DE  
INDICADORES DE DESEMPENHO PARA  
INSTITUIÇÕES COMUNITÁRIAS DE  
ENSINO SUPERIOR**

**Antonio Zanin**

**Porto Alegre**

**2014**

Antonio Zanin

**DEFINIÇÃO DE PAINEL DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA  
INSTITUIÇÕES COMUNITÁRIAS DE ENSINO SUPERIOR**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Engenharia, na área de concentração em Sistemas de Qualidade.

Orientadora: Professora Dra. Carla Schwengber ten Caten

Porto Alegre

2014

Antonio Zanin

**DEFINIÇÃO DE PAINEL DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA  
INSTITUIÇÕES COMUNITÁRIAS DE ENSINO SUPERIOR**

Esta Tese foi julgada adequada para a obtenção do título de Doutor em Engenharia e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

---

**Profª. Carla Schwengber ten Caten, Dra.**

Orientadora PPGEP/UFRGS

---

**Prof. José Luis Duarte Ribeiro, Dr.**

Coordenador PPGEP/UFRGS

**Banca Examinadora:**

Professor Alejandro Germán Frank, Dr. (PPGEP/UFRGS)

Professor Carlos Fernando Jung, Dr. (FACCAT)

Professor Argos Gumbowsky, Dr. (UNC)

## **Dedicatória**

*A minha esposa Sonia e meus  
Filhos, Rafael Antonio e  
Guilherme Luiz; e minha nora Alexandra.*

## **Agradecimento**

Este trabalho é o resultado do esforço, dedicação, apoio, paciência e incentivo de muitas pessoas, às quais agradeço imensamente.

Agradeço, portanto, à minha família, pelo grande incentivo e compreensão, quando do meu afastamento para realizar esta importante etapa de minha vida.

Aos meus colegas da UNOCHAPECÓ, que me incentivaram e contribuíram para a realização deste trabalho, e, em especial, aos Professores Odilon, Claudio, Marcio; Técnicos administrativos Cleonir e Gilseli.

Aos colegas do programa, de modo especial, Moacir e Jacir, com os quais compartilhamos horas de estudos para elaboração dos trabalhos.

Aos professores do Curso (programa) que muito contribuíram para o meu aprendizado, transmitindo seus conhecimentos.

Agradeço, ainda, imensamente aos Professores Dra. Carla Schwengber ten Caten, e Dr. Carlos Fernando Jung, pelo entusiasmo, incentivo e dedicação que foram decisivos para este resultado.

E a Deus, por mais este avanço e por ter conhecido todas estas pessoas.

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo geral desenvolver um painel de indicadores de desempenho para auxiliar no processo de gestão em instituições comunitárias de ensino superior. Para isso o trabalho se propõe a: (I) definir constructo para definição de um painel de indicadores de desempenho em IES; (II) Definir indicadores qualitativos e quantitativos associados a cada constructo; (III) avaliar o grau de importância de indicadores de avaliação de desempenho em IES comunitárias. Esta tese está baseada numa abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando grupo focal com gestores de uma IES comunitária, no sentido de propor um conjunto de indicadores, elencados dentro de 4 (quatro) constructos: (I) Ensino; (II) Pesquisa; (III) Extensão e (IV) Gestão. A avaliação do grau de importância dos indicadores propostos no painel, ocorreu por meio de aplicação de questionário a 9 (nove) gestores de IES comunitárias, sendo 3 (três) pertencentes ao Sistema ACADE; 2 (duas) associadas ao COMUNG, e, 4 (quatro) confessionais. Estabeleceu-se como ponto de corte, indicadores que atingiram uma média inferior a 3,5, estabelecida como ponto de corte, excluindo-se do painel 4 indicadores. A principal contribuição desta tese, é um painel de indicadores de desempenho com 118 indicadores associados a 4 (quatro) constructos e 14 (quatorze) sub-constructos, podendo ser aplicado em Instituições de Ensino Superior comunitárias, alinhando ao planejamento estratégico de longo prazo.

**Palavras-Chaves:** Avaliação de desempenho; Indicadores de desempenho; IES Comunitárias.

## ABSTRACT

This work has as the main goal to develop a performance indicators panel to assist the higher education community institutions in their management process. For this reason, the study aims to: (I) define dimensions for the definition of a performance indicators panel in *IES* (higher education institutions); (II) define qualitative and quantitative indicators associated with each dimension; (III) assess the degree of importance of evaluation indicators of performance in higher education community institutions. This thesis is based on a qualitative as well as quantitative approach, using the managers of a higher education community institution as the focus group, in the sense of proposing a set of indicators, listed within the 4 (four) dimensions: (I) Teaching; (II) Research; (III) University Extension, and (IV) Management. The evaluation of the degree of importance of the indicators proposed in the panel, occurred through the application of a questionnaire to nine (9) managers of community universities, three (3) belonging to the *ACAFE* System ; Two (2) associated with *COMUNG* , and four (4) catholic. The indicators which reached an average of less than 3.5, were established as the cutting point, excluding 4 indicators from the panel. The main contribution of this thesis, is a panel of performance indicators with 118 indicators associated with four (4) dimensions and fourteen (14) sub - dimensions, which can be applied to higher education community institutions, aligning them to the strategic planning long term.

Key Words : Performance Evaluation ; Performance Indicators ; Community Higher Education Institutions.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Classificação acadêmico administrativa das IES .....	24
Quadro 2 Conjunto indicadores .....	29
Quadro 3 Perspectivas e objetivos estratégicos .....	37
Quadro 4 Proposta de planejamento estratégico .....	38
Quadro 5 Níveis hierárquicos da IES constantes no PDI.....	50
Quadro 6 Eixos temáticos essenciais do PDI. ....	51
Quadro 7 Componentes do SINAES .....	54
Quadro 8 Medição dos temas financeiros estratégicos .....	69
Quadro 9 Medidas essenciais na perspectiva clientes.....	71
Quadro 10 Paralelismo entre os elementos de avaliação e planejamento.....	78
Quadro 11 Proposta de Indicadores orientados ao planejamento.....	80
Quadro 12 Estudos indicadores de desempenho .....	84
Quadro 13 Diferenças e semelhanças entre IES .....	86
Quadro 14 Indicadores Literatura.....	93
Quadro 15 Participantes Grupo Focal.....	94
Quadro 16 Indicadores incluídos/excluídos grupo focal.....	97
Quadro 17 Constructo Ensino: Graduação (i) .....	98
Quadro 18 Constructo Ensino: Graduação (ii) .....	99
Quadro 19 Constructo Ensino: Pós-Graduação Lato Sensu.....	99
Quadro 20 Constructo Ensino: Pós-Graduação Stricto Sensu.....	100
Quadro 21 Constructo Pesquisa: Grupo de iniciação científica .....	101
Quadro 22 Constructo pesquisa: Programas de <i>Stricto Sensu</i> .....	101
Quadro 23 Constructo Extensão: Programas, projetos e atividades de extensão .....	102
Quadro 24 Constructo Gestão: gestão acadêmica .....	103
Quadro 25 Constructo Gestão: Comunicação com a sociedade .....	103
Quadro 26 Constructo Gestão: Equilíbrio econômico financeiro (i).....	104
Quadro 27 Constructo Gestão: Equilíbrio econômico financeiro (ii).....	105
Quadro 28 Constructo Gestão: Desenvolvimento humano (i) .....	105
Quadro 29 Constructo Gestão: Desenvolvimento humano (ii) .....	106
Quadro 30 Constructo Gestão: Instrumentos de avaliação .....	107
Quadro 31 Constructo Gestão: Procedimentos acadêmicos/processos internos .....	107
Quadro 32 Constructo Gestão: Conhecimento e inovação .....	108
Quadro 33 Constructo Gestão: Infraestrutura .....	109
Quadro 34 Questionário aplicado a gestores de IES Comunitárias.....	111
Quadro 35 IES participantes da pesquisa.....	113
Quadro 36 Indicadores Ensino Graduação (i) .....	114
Quadro 37 Indicadores Ensino Graduação (ii) .....	115
Quadro 38 Indicadores ensino pós-graduação lato-sensu .....	117
Quadro 39 Indicadores ensino pós-graduação stricto-sensu .....	117
Quadro 40 Indicadores pesquisa: grupos de pesquisa.....	118
Quadro 41 Indicadores pesquisa: programas <i>stricto-sensu</i> .....	119
Quadro 42 Indicadores extensão: programas, projetos e atividades de extensão.....	120



Quadro 43 Indicadores gestão acadêmica .....	121
Quadro 44 Indicadores comunicação com a sociedade .....	121
Quadro 45 Indicadores gestão: equilíbrio econômico financeiro (i) .....	122
Quadro 46 Indicadores gestão: equilíbrio econômico financeiro (ii) .....	123
Quadro 47 Indicadores gestão: desenvolvimento humano (i) .....	124
Quadro 48 Indicadores gestão: desenvolvimento humano (ii) .....	125
Quadro 49 Indicadores gestão: instrumentos de avaliação .....	125
Quadro 50 Indicadores gestão: procedimentos acadêmicos/processos internos .....	126
Quadro 51 Indicadores gestão: Conhecimento e inovação .....	127
Quadro 52 Indicadores gestão: infraestrutura .....	128

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Número e Percentual das IES por categoria administrativa.....	24
--	----

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Perspectivas BSC x SINAES.....	28
Figura 2 BSC Acadêmico.....	31
Figura 3 Perspectivas do BSC .....	32
Figura 4 Modelo de gestão Universitária .....	35
Figura 5 Motivos para a construção de um Scorecard.....	36
Figura 6 Esquema geral do processo de planejamento estratégico em universidades....	63
Figura 7 <i>Balanced Scorecard</i> e o planejamento estratégico .....	64
Figura 8 Principais obstáculos à implementação da Estratégia.....	66
Figura 9 BSC e a tradução da estratégia em termos operacionais.....	68
Figura 10 A estrutura de medição do aprendizado e crescimento.....	73
Figura 11 Constructos e sub-constructos .....	88

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>13</b>
<b>I INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	17
1.2 OBJETIVOS.....	18
1.3 JUSTIFICATIVA .....	18
1.4 ESTRUTURA.....	21
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>23</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>23</b>
2.1 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	23
2.2 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) .....	49
2.3 SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR – SINAES .....	53
2.4 INDICADORES DE AVALIAÇÃO DE CURSOS.....	56
2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS IES .....	59
2.6 INDICADORES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	74
2.7 ESTUDOS CORELATOS .....	77
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>85</b>
<b>3 PAINEL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROPOSTO .....</b>	<b>85</b>
3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	85
3.2 DESCRICÃO DO CENÁRIO .....	85
3.3 DEFINIÇÃO DOS CONSTRUCTOS .....	88
3.4 DEFINIÇÃO DOS INDICADORES.....	89
3.5 PAINEL DE INDICADORES DE DESEMPENHO PROPOSTO .....	98
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>110</b>
<b>4 VALIDAÇÃO DO MODELO DE DESEMPENHO .....</b>	<b>110</b>
4.1 INSTRUMENTOS DE PESQUISA .....	110
4.2 COLETA DE DADOS.....	112
4.3 GRAU DE IMPORTÂNCIA INDICADORES.....	114
4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	129
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>132</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>132</b>
5.1 CONCLUSÕES.....	132
5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	133
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>134</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>141</b>
<b>APÊNDICE I.....</b>	<b>141</b>

## **CAPÍTULO I**

### **I INTRODUÇÃO**

A oferta de Ensino Superior no Brasil vem crescendo ano a ano, demonstrando que a competitividade acirrada existente nos demais setores da economia passa a afetar, também, a educação.

O número de Instituições de Ensino Superior (IES) aumentou 44,4% nos últimos 10 anos, ou seja: de 1.637 IES em 2002, para 2.365 em 2011. Do total das IES, 12% são públicas e 88% são consideradas privadas (INEP, 2012). Cabe ressaltar que as IES consideradas comunitárias estão classificadas como IES privadas. Esse conceito, na verdade, engloba uma diversidade de modelos institucionais, incluindo desde instituições confessionais, instituições criadas e mantidas por fundações privadas e até instituições criadas pelo poder público, mantidas por fundações de origem pública, mas geridas por direito privado. Em comum, possuem o direcionamento para a atuação comunitária e o caráter filantrópico sem fins lucrativos.

No mesmo período de 10 anos, as IES públicas cresceram 45,5% e as IES privadas 44,3% (INEP, 2012). Essa realidade impõe a necessidade de um planejamento estratégico mais apurado, principalmente em IES privadas e comunitárias, que dependem da cobrança de mensalidades dos estudantes para manter-se no mercado. Também existe a concorrência com IES públicas que ofertam cursos gratuitos, além de grandes consolidadores que estão adquirindo IES de menor porte, colocando-se no mercado de forma mais agressiva, no que tange a preços menores.

Portanto, tal como em vários outros setores do mundo globalizado dos negócios, é necessário que as Instituições Privadas de Ensino Superior (IPES) despertem para as mudanças decorrentes da crescente globalização da economia dos últimos anos, tal como ocorre em outros segmentos (RODRIGUES FILHO; OLIVEIRA, 2011). Para Silva (2009), alguns fatores estão diretamente atrelados, tais como a profissionalização do setor, o avanço tecnológico, a internacionalização, as fusões, incorporações e cisões, as mudanças de comportamento dos consumidores, o desemprego estrutural, entre outros temas, tornando-os vulneráveis à competitividade acirrada e, a partir do

enfrentamento inicial do excesso de oferta com demanda reprimida, vê-se em processo de consolidação, forçando as IES a se reestruturarem ou mesmo até a redefinirem seu próprio negócio. A transição de uma economia baseada em produtos para uma economia baseada em serviços pressupõe não apenas uma mudança de mercado, mas também exige novas habilidades e posturas gerenciais destas instituições (CARVALHO, 1997).

Portanto, a gestão destas instituições não pode mais repetir os erros e o amadorismo de gestão de décadas passadas. Gestores precisam formar empresas organizadas e com visão de futuro (BRAGA, 2004), pois somente sobreviverão e vencerão as instituições que forem mais bem administradas, voltadas ao mercado a que servem e com uso de práticas modernas de gestão (CARVALHO, 1997).

Rivero e Lópes (2012) afirmam que gerenciar estrategicamente uma Universidade significa: (i) elaborar o seu desenvolvimento futuro, cientes das condições turbulentas existentes no ambiente, tentando avaliar as mudanças que ocorrem e ir ao encontro (sistema aberto); (ii) priorizar os fatores externos com relação aos internos, dando importância também nos principais usuários de resultados institucionais e parceiros estratégicos que podem apoiar a missão; (iii) assumir atitudes proativas, empreendedoras e criativas, com uma abordagem baseada no futuro e mais realista; e (iv) estar consciente de que não basta desenhar a projeção estratégica institucional, também é importante torna-la realidade por meio de ações que promovam mudanças, ou enfrentar a resistência interna, que é um sistema que integra a concepção, implementação e complementação da estratégia.

Para se compreender a complexidade da gestão universitária, alguns aspectos são destacados por Mainardes, Miranda e Correia (2011), por exemplo, o alto grau de autonomia dos professores, a dependência de habilidades individuais, a falta de planejamento, a diversidade e a falta de clareza nos objetivos, e a improvisação das ações. Santos e Bronnemann (2013) corroboram esse pensamento, afirmando que normalmente os professores são nomeados ou eleitos para cargos de gestão sem terem conhecimento ou habilidades para o exercício dessa função, de forma que o aprendizado ocorre, costumeiramente, ao longo da atuação por meio da experiência com acertos e erros.

Contudo, as IES operam em meio às incertezas, turbulências e complexidades,

que obrigam a busca contínua da eficiência e eficácia de seus modelos de gestão, exigindo a profissionalização dos gestores e uma vinculação clara entre a missão e os propósitos da instituição e seus instrumentos de gestão (RIVERO; LÓPES, 2012).

A deficiente habilidade gerencial e a pequena flexibilidade estrutural das IES deixam a desejar quando é necessário o estabelecimento de mudanças rápidas para se adequar ao ambiente e aproveitar as oportunidades que este ambiente oferece. Um dos desafios da gestão é a determinação de objetivos de longo prazo e a dificuldade dos produtos e resultados da educação (QUEIROZ; QUEIROZ; HÉKIS, 2011).

Para Santos e Bronnemann (2013), as IES podem ser consideradas como sistemas frouxamente articuladas, ou seja, possuem uma liderança mais difusa. Cada unidade representa um sistema parcialmente autônomo de ação e cada pessoa possui relativa autonomia em suas atividades. Como consequência, tanto as decisões são divulgadas quanto as divergências são negociadas em ritmos mais lentos, tornando o sistema menos tangível e mais difícil de ser administrado.

Dias Sobrinho e Balzan (1995, p. 9) asseveram que, além das práticas avaliativas pontuais e fragmentadas, a avaliação consiste num “empreendimento sistemático que busca a compreensão global da universidade”. Nesse contexto, RODRIGUES (2003) completa que é “uma instituição pluralista e multidimensional que se constrói nos movimentos das relações de forças”. O autor completa que “é necessário buscar o entendimento das redes de significações múltiplas e o conjunto de processos e relações que se produzem em seu cotidiano”.

Nesse sentido, as instituições de ensino precisam construir modelos de excelência para sua gestão, que atenda a qualidade do ensino, produção de conhecimentos, laboratórios de ponta que qualifiquem a pesquisa, dentro de um paradoxo: manter a qualidade, investimentos em equipamentos e pessoas, não abrindo mão da sustentabilidade. Percebe-se que a avaliação é bastante ampla, pois constantemente são avaliadas por entidades internas e externas, mantendo o desafio de indicadores de qualidade, pois tanto o mercado como órgãos governamentais analisam por meio de um *ranking*, ocorrendo fechamento de cursos, nos casos de reincidência de indicadores de baixa qualidade.

Para tanto, é preciso conhecer os fatores que afetam o processo de avaliação

institucional nas universidades, diagnosticando o ambiente interno e externo, servindo de base para o PDI, e por consequência, ao planejamento estratégico. Rodrigues (2003) cita que a avaliação se constitui em uma ferramenta de melhoria, mas sua utilidade está condicionada aos processos de tomada de decisão. Díaz (1995) observa que, quando não existem políticas para assegurar a qualidade dentro das instituições, é muito difícil que as informações provenientes das avaliações possam ser utilizadas para tomar decisões.

Para Rodrigues (2003), em virtude de sua relação profunda com a sociedade, as IES têm por sua natureza a obrigação de se adaptar aos movimentos da sociedade, pois o mercado não se interessa pela qualidade política do profissional, mas com a qualidade formal, tendo em vista que é orientado pelo lucro e não pelos parâmetros éticos. É necessário que as Instituições de ensino fiquem atentas às demandas do mercado, além da produção de conhecimento, seja direcionado para pesquisas ou à formação de profissionais capacitados dentro de suas áreas de formação.

Os projetos estratégicos devem prever avaliações internas e externas, tendo cuidados, pois as Instituições atuam entre duas tenazes: um o de perder a dimensão acadêmica e converter-se em núcleo empresarial, e outro ficar na alta-cultura, distanciando-se da sociedade e das demandas do setor produtivo (RODRIGUES, 2003).

No entanto, ao se abordar o termo avaliação, questiona-se a sua amplitude, visto que, no mais das vezes, não há um consenso sobre seu alcance e significado, sendo difícil estabelecer parâmetros de medidas. Bertolin (2007, p.168) cita que “alguns autores relacionam avaliação com pesquisa ou mensuração; outros a definem como a estimativa da extensão em que propósitos específicos são alcançados, e há, ainda, os que entendem como sinônimo de juízo profissional ou auditoria ou controle de qualidade”.

No caso das IES, para se fazer uma avaliação, é preciso conhecer profundamente os elementos que configuram sua estrutura, pois existem as particularidades e diferenciais próprios de cada organização. Não será possível um conhecimento da totalidade institucional sem o conhecimento prévio das partes que integram essa estrutura e as formas como elas interagem entre si (RODRIGUES, 2003).

É preciso considerar ainda o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), e os parâmetros por ele definidos, visto que esse sistema define a ação dos avaliadores e impõe parâmetros de qualidade às instituições.

Em se tratando de IES, constantemente são avaliadas por entidades externas, sendo necessário estabelecer mecanismos e estratégias internas que visem à melhoria contínua em todos os segmentos, ou seja: setor administrativo, qualificação de pessoas, ensino, pesquisa e extensão, sob pena de não atingir os indicadores desejáveis. Necessário também uma avaliação interna, por meio da participação de todos os atores envolvidos com a instituição, visando a melhorar o seu desempenho como um todo.

Além de compreender e entender as mudanças existentes nesse ambiente atual em que a globalização tem contribuído para uma concorrência acirrada, torna-se fundamental desenvolver a capacidade dos gestores em formular novas estratégias que possibilitem às organizações obter desempenhos globais superiores à de seus concorrentes. No entanto, é preciso fazer gestão da estratégia sob pena da organização não conseguir atingir os objetivos estratégicos que foram formulados para o atendimento da missão.

Nesse sentido, torna-se necessário a implantação de indicadores de desempenho que monitorem os objetivos propostos, tendo metas estabelecidas. Esses indicadores não podem ficar restritos ao financeiro, estendendo-se também a itens não financeiros, pois, segundo Lima (2003), somente os financeiros não conseguem demonstrar aos gestores o “quanto” da estratégia estava sendo implantada e “quais” os aspectos dessa estratégia não estariam atingindo os resultados previamente almejados.

Diante deste contexto, acredita-se que o processo avaliativo em instituições de ensino superior comunitárias precisam se adaptar às mudanças observadas no cenário brasileiro, em que houve um crescimento significativo de instituições públicas, além de instituições privadas que são adquiridas por grandes consolidadores que se colocam no mercado com preços agressivos, o que requer um aprimoramento da avaliação das dimensões ensino (graduação e pós-graduação), pesquisa, extensão e gestão. Para tanto, considera-se fundamental o debate sobre como conduzir o processo de avaliação e, mais importante, como utilizar os resultados da avaliação no planejamento institucional (RODRIGUES, 2003).

## **1.1 PROBLEMA DE PESQUISA**



Diante do exposto, objetivando um sistema de avaliação de desempenho voltado para gestão de instituições comunitárias, que auxilie no planejamento estratégico de longo prazo, a problemática pode ser configurada:

Como estabelecer um PAINEL DE INDICADORES de avaliação de desempenho para IES comunitárias?

## **1.2 OBJETIVOS**

Diante da problemática exposta, formularam-se os objetivos geral e específicos, que visam a auxiliar na resolução do problema.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Desenvolver um painel de indicadores de desempenho para auxiliar no processo de gestão de instituições de ensino superior comunitárias.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Definir constructos para definição de um painel de indicadores de desempenho em IES;
- b) Definir indicadores qualitativos e quantitativos associados a cada constructo;
- c) Avaliar o grau de importância de indicadores de avaliação de desempenho em IES comunitárias.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

Nas últimas décadas, houve, no Brasil, uma expansão acentuada do número de instituições de ensino superior e do número de matrículas, bem como dos esforços pela qualificação do corpo docente e novos programas de pós-graduação. Esse crescente

número de instituições privadas tem instigado os gestores à busca de uma gestão estratégica capaz de aumentar sua competitividade e produtividade, fornecer aos seus clientes, funcionários, estudantes, empregadores e comunidade serviços que atendam às várias funções pertinentes às universidades (ensino, pesquisa e extensão) (LIMA, 2003).

Outros fatores estão interferindo na forma de gestão das instituições de ensino nas últimas décadas. Bertolin (2007, p.17) enfatiza que:

O surgimento de avaliações geradoras de *rankings*, o estabelecimento de mecanismos de mercado como forma de regulação e a emergência de modelos gerenciais empresariais nas IES estatais são exemplos de alguns fenômenos com viés mercantil que vêm emergindo no âmbito dos sistemas nacionais de educação superior.

Para Rodrigues (2003), a avaliação institucional tem sido tema obrigatório em qualquer reflexão que se faça hoje em âmbito universitário. As universidades sofrem cobrança por parte do governo, da imprensa, da comunidade, de outras instituições de ensino, o que vem a demonstrar a importância do retorno dos resultados das avaliações para a própria manutenção da imagem institucional. Ressalta-se que as avaliações devem ser constantes, transparentes, e com envolvimento de toda comunidade acadêmica, sendo útil a todos os envolvidos; viabilidade; espaço com condições técnicas, administrativas, políticas, acadêmicas e sociais.

As universidades comunitárias, por sua vez, possuem grande dependência das mensalidades, dificuldades para acessar recursos públicos, qualificação deficiente do corpo docente, evasão escolar, pesquisa incipiente, alta concentração de cursos noturnos, salas de aula superlotadas e proliferação de cursos de baixo custo operacional (LIMA, 2003), e em alguns casos, falta de profissionalização da gestão. Silva Filho (2001) apud Lima (2003, p. 24) afirma que a gestão das IES apresentam aspecto curioso. Habitadas a realizar críticas severas sobre as demais organizações públicas e privadas, as IES até hoje não encontraram o seu modelo administrativo “ideal”. Permanecem ainda em uma situação confortável do “faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço”.

Desta forma, é preciso qualificar os gestores, gerando informações de cunho financeiro e não financeiro, como forma de atender à missão da instituição, desenvolvendo um conjunto de indicadores de desempenho alinhado com o planejamento estratégico. Com isso, o desenvolvimento desse trabalho passa a ter

relevância quando entendido como incentivador da melhoria da qualidade do ensino, da ampliação do atendimento à comunidade, do desenvolvimento da pesquisa e extensão, da contínua informação para toda a sociedade da situação e dos seus custos.

Pessoa (2000) enfatiza que as universidades, em diferentes países, passam por um acelerado processo de transformação, enfrentando problemas praticamente semelhantes. Cita uma pesquisa em algumas IES da Europa, que, como as brasileiras, também enfrentam um conjunto de pressões e demandas crescentes, muitas das quais contraditórias e de difícil resolução, o que caracteriza uma situação bastante complexa.

Alguns fatores também são visíveis na América Latina, conforme exposto por Durahm (1990), a saber:

- a) O elevado custo do ensino superior, que absorve parcela considerável do orçamento, competindo com outras necessidades políticas, sociais e econômicas;
- b) A necessidade de grande flexibilidade na organização curricular e de inovações no sentido de formar uma massa de estudantes apta a atender um mercado de trabalho em rápida transformação;
- c) A pressão contraditória, que se manifesta entre a necessidade de alta capacitação e especialização no desenvolvimento da pesquisa, e as exigências do ensino ao nível de graduação para um grande número de estudantes;
- d) A pressão para elaboração no desenvolvimento tecnológico, que, frequentemente, interfere no desenvolvimento da ciência básica que deve alimentá-lo;
- e) O desenvolvimento de áreas de colaboração interdisciplinar, tanto no ensino como na pesquisa e extensão, que normalmente são difíceis de implementar na estrutura fortemente compartimentalizada que caracteriza a organização da universidade (DURHAM, 1990).

Fatores como elevado custo do ensino superior, a necessidade de grande flexibilidade na organização curricular e de inovações, a pressão contraditória e para elaboração no desenvolvimento tecnológico e o desenvolvimento de áreas de colaboração interdisciplinar podem ser trabalhados mais facilmente, ao passo que

outros, tais como a flexibilização da organização curricular, adequando ao mercado de trabalho, demandam atualizações constantes por parte do corpo docente, o que normalmente é mais lento. Também há certa incompatibilidade em termos de agilidade por parte das universidades em direcionar as pesquisas ao setor produtivo, desenvolvendo novas descobertas (DURHAM, 1990).

Diante do exposto, percebe-se que uma universidade é uma das organizações mais complexas da sociedade, pois, além de apresentarem um caráter sistêmico, nada ocorre isoladamente, todos os aspectos são interdependentes, formando uma imensa cadeia de relações que depende de inúmeras condições e variáveis (PESSOA, 2000).

A complexidade se inicia na definição da missão e da visão da organização, pois a estratégia parte dessas premissas, as quais se diferenciam conforme a forma de constituição, relativa aos diversos modelos existentes, ou seja: públicas, comunitárias, privadas, universidades, faculdades e centros universitários, com fins lucrativos e filantrópicas de assistência social.

Como forma de contribuir para a avaliação de IES, a proposição de um painel de indicadores de desempenho passa a ter relevância, pois permite aos gestores a definição dos indicadores que melhor se adequam aos projetos estratégicos, podendo contribuir para a melhoria da qualidade do ensino, pesquisa, extensão e na gestão.

#### **1.4 ESTRUTURA**

A presente tese está estruturada em seis capítulos, contando com esse capítulo de introdução que apresenta a introdução, os objetivos, problema de pesquisa e justificativa.

O capítulo 2 apresenta o referencial teórico que sustenta a composição de um painel de indicadores de desempenho organizacional aplicado a instituições comunitárias de ensino superior, abordando a forma de gestão das IES públicas, privadas e comunitárias, além de instrumentos de avaliação em IES e indicadores de desempenho organizacional.

No capítulo 3, é apresentado o método de pesquisa utilizado para desenvolver o sistema de avaliação de desempenho. Este capítulo detalha a abordagem e as etapas utilizadas na construção do modelo.

No capítulo 4, é apresentado a validação dos indicadores de desempenho sugeridos no painel, que ocorreu por meio da aplicação de questionário respondido por gestores de IES comunitárias, apresentando a discussão dos resultados.

No Capítulo 5, são apresentadas as conclusões e as recomendações levantadas no trabalho.

## **CAPÍTULO II**

### **2 REVISÃO DE LITERATURA**

#### **2.1 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

As instituições de ensino superior em séculos anteriores, de acordo com Pessoa (2000), apresentavam características incontestavelmente democráticas, pois o poder era partilhado entre os funcionários eleitos e assembleias gerais, além de que a intervenção das autoridades exteriores era muito limitada, e o reitor era o principal funcionário da universidade.

Diante deste cenário, Pessoa (2000, p.21) cita que “Apesar dessas especificidades, fica evidente que a organização do ensino era tida como a função essencial das universidades. Função essa que, apesar de ter mudado radicalmente ao longo dos anos, ainda apresenta resquícios dos protótipos medievais”. Assim pode-se dizer que muita coisa mudou até os dias atuais, mas os requisitos das universidades como graus acadêmicos e a duração dos cursos são praticamente os mesmos.

O Brasil conta com cerca de 2.365 instituições de ensino superior, dentre as quais: 84,7% são faculdades, 8% universidades, 5,6% centros universitários e 1,7% representam os institutos federais de educação, ciência e tecnologia (IFs) e centros federais de educação tecnológica (CEFETs), de acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas – INEP (2013).

A classificação acadêmica administrativa das IES, faculdades, universidades, centros universitários, IFs e CEFETs são diferenciadas pelo Ministério das Relações Exteriores - ITAMARATY (2013), conforme apresentado no Quadro 1.

Universidade	A mais estrita definida na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, é a Universidade. Trata-se de instituição acadêmica pluridisciplinar que conta com produção intelectual institucionalizada, além de apresentar requisitos mínimos de titulação acadêmica (um terço de mestres e doutores) e carga de trabalho do corpo docente (um terço em regime integral). É autônoma para criar cursos e sedes acadêmicas e administrativas, expedir diplomas, fixar currículos e número de vagas, firmar contratos, acordos e convênios, entre outras ações, respeitadas as legislações vigentes e a norma constitucional.
Centro Universitário	O Centro Universitário é instituição pluricurricular que abrange uma ou mais áreas do conhecimento. É semelhante à Universidade em termos de estrutura, mas não está definido na Lei de Diretrizes e Bases e não apresenta o requisito da pesquisa institucionalizada.
Faculdade	A Faculdade tem duas conotações. A primeira é a de uma Instituição de Ensino Superior que não apresenta autonomia para conferir títulos e diplomas, os quais devem ser registrados por uma Universidade. Além disso, não tem a função de promover a pós-graduação. O segundo sentido é aplicado para se referir a unidades orgânicas de uma Universidade. Ex.: Faculdade de Direito da Universidade Federal de Pernambuco.
Institutos Federais	Os Institutos Federais são unidades voltadas à formação técnica, com capacitação profissional em áreas diversas. Oferecem ensino médio integrado ao ensino técnico, cursos técnicos, cursos superiores de tecnologia, licenciaturas e pós-graduação. A denominação remonta à Lei 11.892/08, que renomeou os Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica (Cefets) e as Escolas Técnicas.

**Quadro 1 Classificação acadêmico administrativa das IES**

Fonte: ITAMARATY (2013)

No que se referem à categoria administrativa, as IES podem ser públicas ou privadas. A Tabela 1 apresenta os números e percentuais no Brasil em 2011.

**Tabela 1 Número e Percentual das IES por categoria administrativa.**

Total Geral		Categoria Administrativa									
		Pública								Privada	
Total	%	Total	%	Federal	%	Estadual	%	Municipal	%	Total	%
2.365	100	284	12	103	4,3	110	4,7	71	3	2.081	88

Fonte: INEP (2011).

A Tabela 1 mostrou que em torno de 88% das IES de todo o país são privadas, incluindo-se as comunitárias, e os 12% restantes, estão divididos em federal com 4,3%, estadual com 4,7% e municipal com apenas 3%. Os números confirmam a carência no país no que se refere à educação pública mantida pelo Estado, o que requer um desembolso financeiro de grande parte da população brasileira na busca de qualificação profissional. Em âmbito geral tem-se 284 IES públicas e 2.081 privadas, incluindo-se nestas, as comunitárias e confessionais.

As IES privadas ainda podem ter ou não fins lucrativos. As que não possuem fins lucrativos podem ser caracterizadas como comunitárias, confessionais e filantrópicas, conforme a Brasil(1996):

I - particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características dos incisos abaixo;

II - comunitárias, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas educacionais, sem fins lucrativos, que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade; (Redação dada pela Lei nº 12.020, de 2009);

III - confessionais, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem à orientação confessional e ideologias específicas e ao disposto no inciso anterior;

IV - filantrópicas, na forma da lei.

Todas as IES, comunitárias, confessionais, filantrópicas, de categoria pública ou privada, são supervisionadas pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC). Criado em 1930, tinha por nome Ministério da Educação e Saúde Pública, e apenas em 1953 surgiu com a sigla MEC. Até então, o sistema educacional brasileiro era centralizado. A partir de 1961, com a aprovação da Lei das Diretrizes e Bases da Educação (LDB), os órgãos estaduais e municipais ganharam mais autonomia, diminuindo a centralização do MECMEC (2013).

Scharmach (2010, p. 25) cita que as organizações contribuem para “[...] os fenômenos de desenvolvimento da humanidade causada pela evolução do conhecimento levando ao desempenho econômico, gerando riqueza, empregabilidade e por consequência melhor qualidade de vida para as pessoas [...]”. Neste contexto as IES possuem papel fundamental no que diz respeito ao desenvolvimento da sociedade.

A finalidade da educação superior, de acordo com Brasil (1996) é:

I – Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;

II – Formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;

III- Incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão



da cultura e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;

IV- Promover a promoção de conhecimentos culturais científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;

V- Suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;

VI – Estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e as regiões, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;

VII – Promover a extensão aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes a criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica na instituição.

O ensino superior sem dúvida disponibiliza melhor qualidade de vida à humanidade, conquistas de um emprego melhor, cargos superiores, salários mais elevados como consequência do aperfeiçoamento, que só é possível por meio do ensino superior, seja este em uma instituição pública ou privada. De acordo com Brasil (1996), no artigo 44 da LDB, aponta que a educação superior pode ocorrer como cursos sequenciais, de graduação, pós-graduação e extensão, e prevê, em seu artigo 45, que podem ocorrer por vários graus de abrangência ou especialização.

No que se refere à gestão das universidades públicas, Pessoa (2000 p.37) cita que “sua gestão tem sido permeada de dificuldades, abrangendo desde a escassez de recursos, à rigidez da estrutura administrativa”. O autor ainda comenta que a utilização dos recursos está sob as regras do Tribunal de Contas, e a autonomia administrativa dos gestores é muito restrita.

### **2.1.1 Gestão das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)**

Pessoa (2000) propôs um modelo de gestão para as universidades federais brasileiras, fundamentado no *Balanced Scorecard* (BSC), voltado para o monitoramento, de forma integrada, das diversas iniciativas organizacionais, para auxiliar na racionalização do uso dos recursos humanos e materiais disponíveis. Pessoa (2000, p. 191) cita que “o BSC consegue preencher o vácuo existente entre o

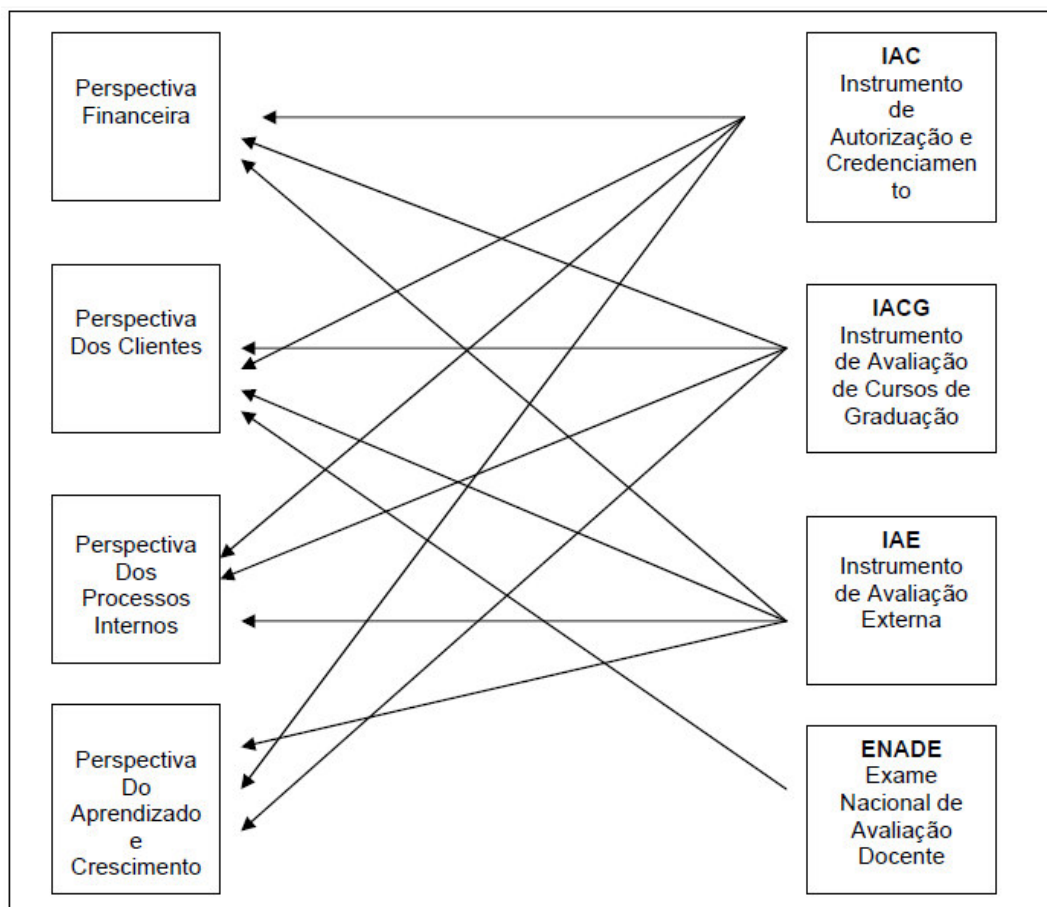
desenvolvimento e formulação da estratégia e sua implementação, ou seja, relacionar a estratégia de longo prazo das organizações com suas ações de curto prazo”. O estudo aborda o modelo de Kaplan e Norton (1997), que compreendido como um sistema de gestão estratégica, o *Balanced Scorecard* passa a viabilizar processos gerenciais críticos trabalhando com quatro vertentes: 1- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; 2- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; 3- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; 4- Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

O estudo de Pessoa (2000) propôs um modelo de estrutura do BSC que foi aplicado na Universidade Federal do Ceará. A Figura 2 evidencia a estrutura do modelo proposto.

Após a aplicação do modelo, o estudo de Pessoa (2000) constatou que, apesar das dificuldades de implementação em alguns dos passos estabelecidos na arquitetura do modelo proposto, sua aplicação é possível e viável. Esse resultado é uma consequência do propósito assumido, quando do desenho do modelo, de promover a modernização universitária sem, contudo, desrespeitar suas peculiaridades. O autor comenta ainda que a inserção de um modelo dessa natureza possibilitaria que a universidade federal brasileira se tornasse mais empreendedora, no sentido de o seu processo de gestão ser orientado por sua missão, e não exclusivamente por regras e previsão orçamentária, e que se trata, portanto, de uma concepção mais moderna de gestão da universidade pública frente ao importante papel que ela desempenha na sociedade.

Voltado para as universidades comunitárias gaúchas, o estudo de Rodrigues (2003) apresentou uma proposta de Avaliação Institucional integrada ao planejamento de curto prazo, voltada às Universidades que pertencem ao COMUNG (Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas). Os resultados do trabalho de campo, juntamente com o referencial teórico, permitiram a construção da proposta integrada. Esta proposta está fundamentada em cinco pilares: (i) integração entre os elementos de avaliação e planejamento; (ii) uso de indicadores orientados ao planejamento; (iii) sequenciamento das atividades anuais de avaliação e planejamento; (iv) estabelecimento do ciclo integrado de avaliação e planejamento; e (v) integração dos recursos humanos nos processos de avaliação e planejamento. A construção da proposta foi acompanhada de

uma discussão que abordou o contraponto com a literatura, suas vantagens e limitações, bem como a generalidade do modelo.



**Figura 1 Perspectivas BSC x SINAES**

Fonte: Rodrigues (2003).

O trabalho de Santos (2008) verificou se o BSC é capaz de contribuir para o processo de gestão das instituições de ensino superior, tendo em vista o equilíbrio da relação entre qualidade e sustentabilidade financeira à luz dos padrões de exigências do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). A Figura 1, elaborada por Rodrigues (2003), apresenta a relação das perspectivas do BSC versus os instrumentos do SINAES.

Os resultados revelaram convergências entre as duas análises e indicam que nas perspectivas do cliente, dos processos internos, do aprendizado e do crescimento, os

modelos convergem de forma mais intensa. No entanto, na perspectiva financeira, o SINAES possui uma lógica diferente do BSC, e não apresenta indicadores suficientes para a gestão de uma IES. Ao contrário, o BSC apresenta métricas que possibilitam uma maior interação entre as dimensões qualitativas e quantitativas de IES, o que justificaria a utilização deste modelo por instituições de ensino superior públicas e privadas.

Fernandes (2009) analisou a relação dos gastos executados pelas universidades federais brasileiras com a qualidade das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão no período de 1998 a 2006. Este autor desenvolveu conjuntos de indicadores que revelaram a qualidade das atividades acadêmicas e a forma de gastos das universidades. O Quadro 2 traz os indicadores utilizados no estudo, separados por ensino, pesquisa e extensão.

<b>1 Indicadores de qualidade das atividades de ensino</b>
Indicador de demanda
Indicador de suporte pedagógico ao aluno
Indicador de qualificação do corpo docente
Indicador de dedicação docente
Indicador de professores em capacitação
Indicador de diversificação de periódicos
Indicador de cursos de excelência na graduação
Indicador de cursos bons da graduação
Indicador de cursos medianos da graduação
Indicador de cursos de excelência na pós-graduação
Indicador de cursos bons da pós-graduação
Indicador de cursos medianos da pós-graduação
Indicador de suporte pedagógico ao aluno na pós-graduação
Indicador de envolvimento com a pós-graduação
<b>2 Indicadores de qualidade das atividades de pesquisa</b>
Indicador de envolvimento da graduação com a pesquisa
Indicador de produção científica
Indicador de produção tecnológica
<b>3 Indicador de qualidade da atividade de extensão</b>
Indicador de produção artística e cultural

**Quadro 2 Conjunto indicadores**

Fonte: Adaptado de Fernandes (2009).

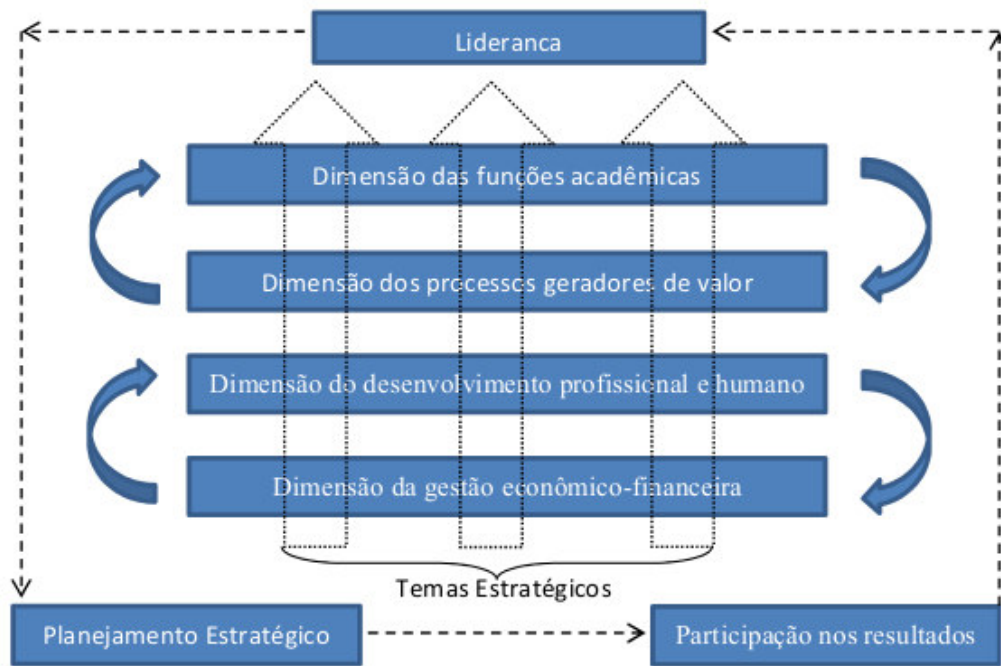
Com os indicadores desenvolvidos no estudo de Fernandes (2009), foram calculados 180 modelos para a detecção das relações entre a qualidade e os gastos das universidades. De maneira geral, os resultados da pesquisa mostraram que as universidades responsáveis por maiores gastos correntes apresentaram pior qualidade das atividades de ensino na graduação, pós-graduação e de pesquisa. Semelhantemente, as universidades com maiores gastos em infraestrutura tiveram pior qualidade da atividade de extensão, embora esses gastos mostrem comportamento positivo com a qualidade da pós-graduação e da pesquisa. Também, foram verificadas algumas relações

entre os gastos de um ano e a qualidade das atividades de períodos posteriores. Portanto, para o período estudado as universidades federais não foram harmônicas na utilização dos recursos públicos e no retomo proporcionado à sociedade na forma de melhor qualidade das atividades acadêmicas.

### **2.1.2 Gestão das Instituições Privadas de Ensino Superior**

Visando contribuir para a gestão estratégica dessas instituições, especificamente as pertencentes à Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE), Lima (2003) utilizou a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*. Este autor afirma que, apesar dessa ferramenta não ter sido desenvolvida para o setor da educação, apresenta potencialidades significativas para ser ajustada às universidades fundacionais catarinenses (UFC's), contribuindo de forma efetiva no que diz respeito à comunicação e ao entendimento da estratégia a todos os níveis hierárquicos, à identificação e alocação de recursos para ações estratégicas, favorecendo a sinergia entre as unidades de negócio. A Figura 4 apresenta uma proposta de BSC acadêmico elaborado por Lima (2003), em uma aplicação para as UFC's.

Por meio da Figura 2, pode-se verificar o BSC em quatro dimensões. Segundo Lima (2003), o processo de construção deve iniciar do geral para o particular, definindo com clareza a estratégia sob a dimensão das funções acadêmicas que precisa buscar: Compreender e entender o quanto as UFC'S estão desempenhando suas funções essenciais na criação do conhecimento e a sua transferência para seus usuários, assim como para a comunidade em geral.



**Figura 2 BSC Acadêmico**  
 Fonte: Lima (2003)

Após a especificação dos objetivos das funções acadêmicas, o procedimento continua na dimensão dos processos geradores de valor buscando: Analisar e desenvolver de forma eficiente aqueles processos que suportam as funções em termos de curto e longo prazo, potencializando a capacidade da organização de traduzir as necessidades para serviços e experiências educacionais. Nesta dimensão, também são tratados os aspectos relacionados à proposição de valor, pois define como a organização se diferencia dos concorrentes, para atrair, reter e aprofundar o relacionamento com os clientes almejados.

A dimensão do desenvolvimento profissional e humano reconhece que a capacidade de executar os processos existentes de forma inovadora e diferenciada possui uma relação direta com as habilidades, capacidades e conhecimentos dos funcionários, das tecnologias utilizadas e do clima do ambiente de trabalho. Para tal é necessário: Avaliar, gerenciar e desenvolver as pessoas por meio do respeito individual, por meio da motivação e reconhecimento, fatores-chave para o suporte e alcance dos objetivos institucionais.

Por último, na dimensão da gestão econômico-financeira, são definidos quais os objetivos deverão ser utilizados para que se consiga alcançar os objetivos definidos nas dimensões anteriores. Assim, o foco é: Gerenciar e utilizar os recursos físicos e financeiros com integridade, eficiência e eficácia. Com base nas peculiaridades percebidas, o estudo de Lima (2003) demonstrou a possibilidade de se desenvolver e utilizar o orçamento estratégico como peça auxiliar à gestão focada na estratégia em conjunto com a ferramenta.

Sonnerborn (2004) propôs um modelo de apoio à gestão para uma Instituição de Ensino Superior privada baseado em indicadores de desempenho com vistas a garantir que as estratégias e as ações que delas se desdobram estejam alinhadas com sua visão. A pesquisa estudou os modelos do *Balanced Scorecard*, do Rummler e Broche, e o modelo de Hronec, e identificou com a metodologia do grupo focado o melhor modelo de medição de desempenho a ser sugerido como apoio à gestão da instituição, concluindo que o modelo de medição de desempenho deve ser baseado no *Balanced Scorecard*. Assim foram criadas cinco perspectivas, conforme mostra a Figura 3 a seguir elaborada pelo autor.

Perspectiva	Tema Estratégico
1. Perspectiva Financeira	Crescimento sustentável
2. Perspectiva Legal	Atender a Legislação
3. Perspectiva dos Clientes	Valor para o Cliente
4. Perspectiva dos Processos Internos	Processos internos eficientes
5. Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	Empregado motivado e produtivo

**Figura 3 Perspectivas do BSC**

Fonte: Sonnerborn (2004).

Para cada tema estratégico foram definidos objetivos, indicadores estratégicos, metas e iniciativas, com vistas a garantir o desdobramento das estratégias em ações que permitam um desempenho positivo da organização. O desdobramento destes objetivos em indicadores e metas permite o acompanhamento sistemático do desempenho em cada uma das perspectivas.

O estudo de Sonnerborn (2004) foi baseado no roteiro proposto por Kaplan e Norton (1997) que está organizado em quatro etapas. Assim, o pesquisador definiu os objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho, para cada perspectiva, o que permitiu criar as relações de causa e efeito e o Mapa Estratégico da instituição. Como resultado deste estudo, conclui-se que o *Balanced Scorecard* apresenta-se como o

modelo de medição de desempenho mais apropriado para a instituição em estudo, sendo recomendado validar e implantar efetivamente a sistemática proposta.

Hékis (2004) apresentou uma proposta de indicadores do *Balanced Scorecard* para monitorar e avaliar projetos pedagógicos dos cursos de graduação da Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina e dos fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos estudiosos da área considerados neste estudo. A verificação das dimensões e indicadores do *Balanced Scorecard* (financeira, aprendizado e crescimento, processos internos e clientes) serve de parâmetro para monitorar e avaliar projetos pedagógicos dos cursos de graduação.

O autor Hékis (2004) ainda comenta que a proposta de indicadores do *Balanced Scorecard* nas dimensões de clientes, processos internos, aprendizado e financeira, para avaliar e monitorar projetos pedagógicos dos cursos de graduação, por meio de etapas decorrentes do contexto interno e externo, assegura padrões de qualidade superior em todos os níveis de ensino, além do aprimoramento da qualidade e relevância, científico-político dos serviços prestados pelos cursos de graduação. Assim, o *Balanced Scorecard* torna-se fundamental na medida em que ele favorece o monitoramento e a avaliação dos objetivos e das estratégias, além de assegurar o alinhamento da organização foco de estudo.

O estudo conclui, ainda, que o *Balanced Scorecard* permite traduzir, claramente, a estratégia e as ações a ela vinculadas, de forma que cada profissional envolvido possa compreender e medir seu papel no desenvolvimento do negócio, facilitando a ligação entre as metas corporativas, das coordenações pedagógicas, acadêmicas, das equipes e indivíduos. Além de integrar os três grupos de ações que conduzem a este fim (Estratégias, Operacionais e Organizacionais), estabelece um processo estruturado para a criação de medidas e objetivos em todos os níveis, possibilitando a integração entre os grupos de ações e garantindo o alinhamento de toda a organização.

Para os gestores das IES, as estratégias e ações ajudam a testar o progresso da organização em direção aos objetivos estratégicos e servem como um teste permanente da validade da estratégia. Por meio do monitoramento e avaliação das dimensões e indicadores financeiros, a Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina, pôde verificar se estava obtendo êxito com as estratégias definidas através dos Projetos Pedagógicos dos cursos de graduação (HÉKIS, 2004).

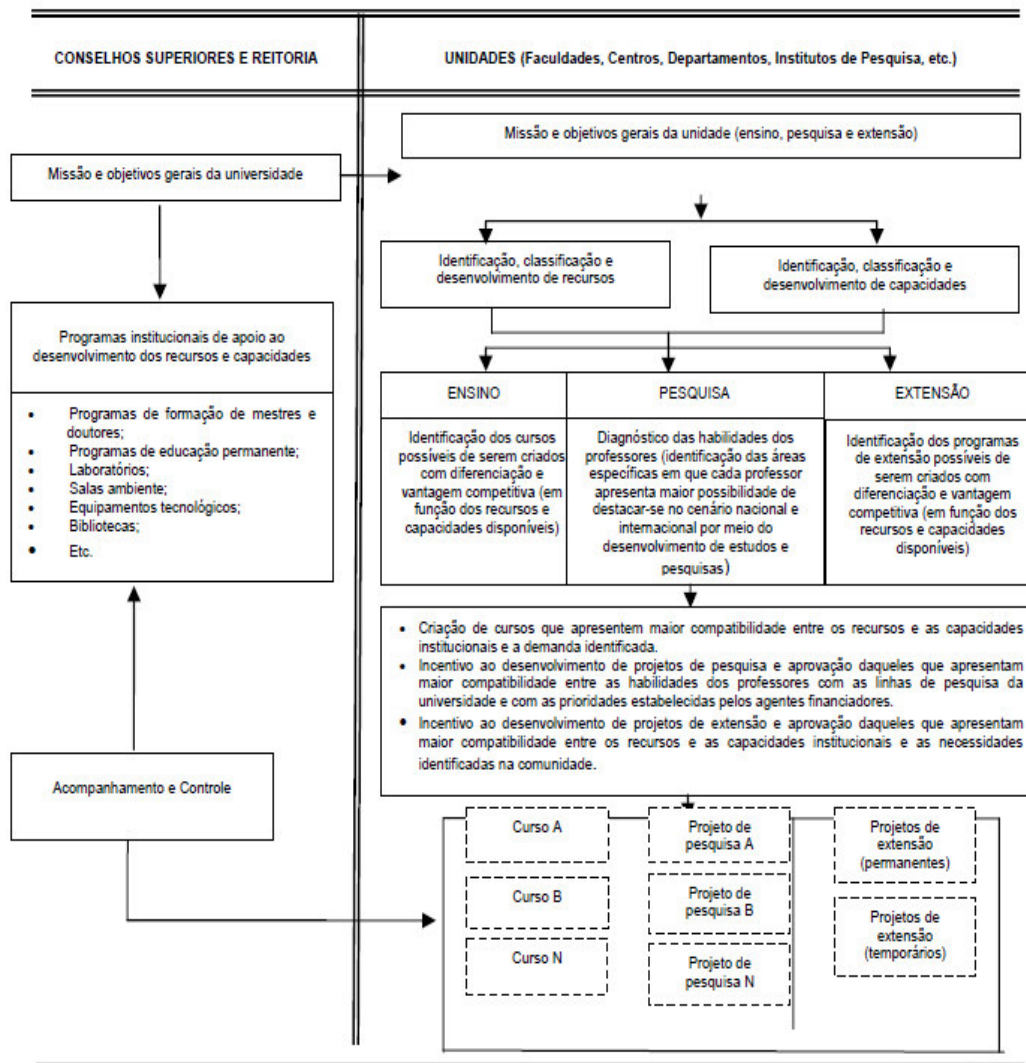


Na dimensão de indicadores de aprendizado, verifica-se se os objetivos traçados acusam defasagem entre as capacitações das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos. Com relação à dimensão educação e processos internos, pode-se, através do *balanced scorecard*, definir os processos internos e as competências que precisam superar e especificar medidas para monitorar e avaliar se os objetivos estão sendo atingidos. Com relação à dimensão e aos indicadores de clientes, permite a clara identificação, avaliação e monitoramento das propostas de valor dirigidas a esses segmentos. As propostas de valor são vetores e os indicadores de tendência para as medidas de resultados na dimensão e indicadores de mercado.

A partir dessas constatações, o estudo verificou que as dimensões e indicadores do *balanced scorecard* (financeira, aprendizado, processos e de mercado) servem de parâmetro para monitorar e avaliar projetos pedagógicos dos cursos de graduação da Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina.

Andrade (2006) apresentou os fundamentos básicos da teoria dos recursos e capacidades para analisar, de maneira teórica e empírica, a sua aplicabilidade como instrumento de suporte aos processos de formulação de estratégia e gestão das organizações universitárias. A Figura 6 apresenta o modelo proposto para gestão universitária baseado na teoria dos recursos e capacidades.

A Figura 4 mostra que a formulação de estratégias no meio universitário, tendo por base a teoria dos recursos e capacidades, como característica fundamental à identificação do que a instituição pode fazer melhor. Assim, a universidade deve, inicialmente, tratar de identificar, classificar e analisar a sua base de recursos e capacidades internas. Depois, deve verificar as possibilidades de combinação/articulação dessa base para desenvolver melhor as atividades de ensino, pesquisa e extensão.



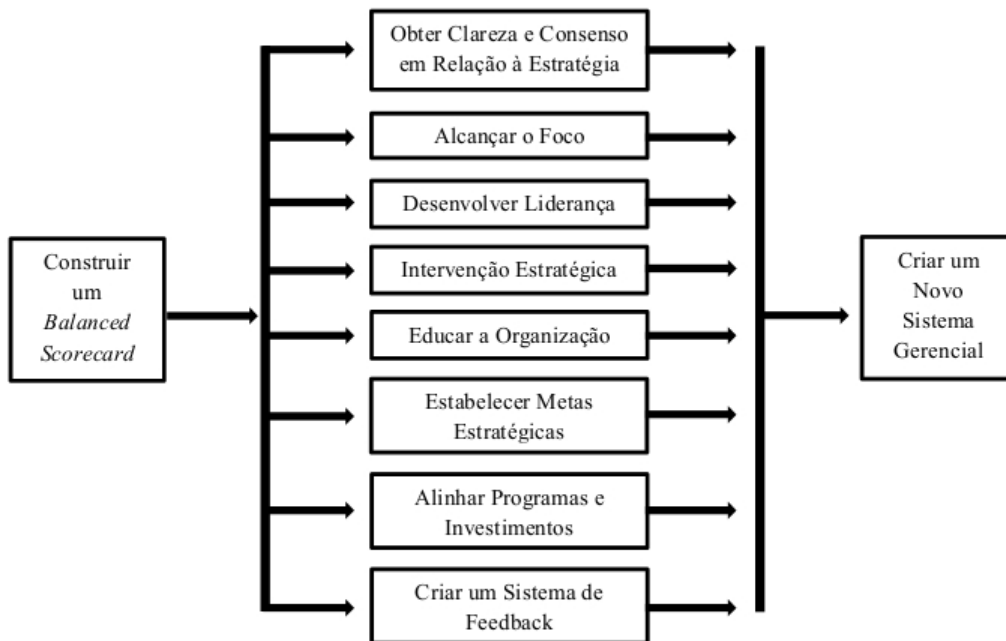
**Figura 4 Modelo de gestão Universitária**

Fonte: Andrade (2006).

Em seguida, deve formular estratégias capazes de possibilitar uma exploração eficaz dessas atividades em relação às demandas externas identificadas. Dessa forma, as estratégias são formuladas a partir da base de recursos e de capacidades da universidade, iniciando um ciclo no qual a dita base passa por um processo constante de investimento, acumulação e melhoria, o que permite a sustentação de uma posição competitiva mais sólida. A universidade passa, então, a fortalecer cada vez mais a sua habilidade de criar e sustentar um desempenho superior capaz de gerar melhorias constantes na capacidade investigadora e educativa de suas unidades, de atrair alunos e professores mais capazes e, conseqüentemente, aumentar o seu prestígio.

O estudo concluiu ser possível afirmar que o desenvolvimento dos processos de formulação de estratégias e gestão das universidades, tendo por base a teoria dos recursos e capacidades, apresenta uma maior possibilidade de êxito do que aquela apresentada pelo enfoque externo. E que o modelo de gestão universitária proposto neste estudo se caracteriza como um instrumento capaz de apoiar os dirigentes das instituições acadêmicas em sua desafiadora tarefa de conduzir a universidade a um futuro alternativo desejado.

Objetivando as possibilidades e limitações da gestão estratégica nas universidades de ensino superior, Scharmach (2010) aplicou o modelo do *Balanced Scorecard* na Universidade do Contestado – UnC, em Santa Catarina. Os resultados demonstram que a universidade privada que foi o estudo de caso, possui algumas diretrizes preliminares para aplicação do BSC, sendo elas a visão, a missão e as informações sobre o ambiente organizacional, e trazem os motivos para aplicação do BSC, conforme Figura 5.



**Figura 5 Motivos para a construção de um Scorecard**

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997) (Apud Scharmach, 2010).

Assim, para cada perspectiva do BSC foram elaborados objetivos estratégicos para a UNC, conforme Quadro 3.

Perspectivas	Formulação do(s) Objetivo(s) Estratégico(s)
<b>Financeira</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Geração e crescimento do resultado;</li> <li>2) Criar uma política orçamentária única, cumpri-la e acompanhá-la;</li> <li>3) Identificar e controlar a inadimplência.</li> </ol>
<b>Clientes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Captar alunos;</li> <li>2) Obter constante satisfação dos alunos;</li> <li>3) Reter alunos;</li> <li>4) Manter bom relacionamento com os clientes.</li> </ol>
<b>Processos Internos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Inovar;</li> <li>2) Padronizar as informações e seus sistemas corporativamente;</li> <li>3) Eficiência dos processos operacionais;</li> <li>4) Eficiência da comunicação;</li> <li>5) Fortalecimento de parcerias institucionais;</li> <li>6) Estabelecer Pós Venda.</li> </ol>
<b>Legal</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Alcançar notas suficientes no ENADE;</li> <li>2) Atender os indicadores mínimos estabelecidos pelo SINAES e CEE -SC, com foco na superação e qualidade.</li> </ol>
<b>Aprendizado e Crescimento</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Satisfação dos empregados;</li> <li>2) Retenção dos empregados;</li> <li>3) Institucionalização do Plano de Carreira, Cargos e Salários;</li> <li>4) Obter constante qualificação do seu quadro de pessoas;</li> <li>5) Produtividade.</li> </ol>

**Quadro 3 Perspectivas e objetivos estratégicos**

Fonte: Scharmach (2010).

Por meio do Quadro 3, visualiza-se que a compreensão das informações dos gestores é de que eles consideram importante e necessária a aplicação de um modelo de gestão que delinieie estratégias e respectivas avaliações de desempenho para a competitividade da instituição. Porém, apontam para a pouca existência dessa forma de gestão na universidade atualmente. Os gestores consideram oportuna a aplicação do BSC na universidade desde que haja adaptações decorrentes das características peculiares desse tipo de organização. Os resultados ainda concluem que a UnC possui mais possibilidades que limitações para a aplicação do BSC.

Queiroz (2011) apresentou e implantou uma metodologia de integração entre o planejamento estratégico e o planejamento financeiro, com objetivo de evidenciar as etapas para a formulação das estratégias de uma Instituição de Ensino Superior Privada, tendo por base as perspectivas do *Balanced Scorecard (BSC)*. Para a realidade das organizações acadêmicas, Queiroz (2011) realizou uma proposta de planejamento estratégico, conforme se verifica no Quadro 4.

<b>PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>
<p><b>Definição dos Valores, Objetivos, Visão Estratégica e da Missão da Universidade:</b> Inicialmente busca-se a compreensão da razão de existência da Universidade e a orientação de onde a Instituição quer estar.</p>
<p><b>Análise Ambiental:</b> Para realizar a análise do ambiente pode ser utilizada a técnica conhecida como Análise SWOT (<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>), sendo que a compreensão destes quatro indicadores permitirá estabelecer as bases das ações estratégicas a serem tomadas em todos os níveis da Universidade.</p>
<p><b>Formulação das Estratégias, Elaboração do <i>Balanced Scorecard</i> e definição de indicadores:</b> As estratégias expressam como a instituição irá utilizar seus recursos para atingir os resultados desejados. O <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) é um sistema de avaliação de desempenho organizacional que reconhece que os indicadores financeiros não são suficientes e incorpora medidas não financeiras. O <i>Balanced Scorecard</i> é um sistema de Gestão que traduz a estratégia de uma organização em objetivos, indicadores, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes. Os indicadores representam a intenção do objetivo e devem ser de fácil mensuração. (KAPLAN; NORTON, 1997).</p>
<p><b>Elaboração do Orçamento:</b> O orçamento deve ser alinhado ao planejamento estratégico, considerando os indicadores direcionadores de valor. É imprescindível construir uma ligação forte entre os planos estratégicos e orçamento (BORNIA; LUNKES, 2007)</p>

**Quadro 4 Proposta de planejamento estratégico**

Fonte: Queiroz (2011).

Queiroz (2011) comenta que a metodologia para integração do planejamento estratégico com o orçamento que a Universidade implantou, conforme Quadro 4 e Figura 8, é um método abrangente que permitiu alinhar a estratégia com a visão organizacional, bem como integrar as atividades de ensino, pesquisa, extensão e administração universitária. Vale ressaltar que a definição dos indicadores junto ao BSC e a elaboração integrada com o orçamento possibilitaram à Universidade catalisar esforços para a mensuração de desempenho e motivar os colaboradores.

Os resultados do estudo de Queiroz (2011) apresentados, evidenciam a importância da integração da estratégia com o orçamento e as facilidades do uso do BSC na construção do mapa estratégico e alinhamento da organização na busca de indicadores para a mensuração do desempenho.

### **2.1.3 Gestão das Instituições de Ensino Superior Comunitárias**

Os primeiros cursos superiores surgiram no Brasil no início do século XIX, após a vinda da família real portuguesa que aqui se instalou por alguns anos, após ter fugido das tropas de Napoleão Bonaparte que ameaçavam invadir Portugal. Já a primeira

universidade brasileira só foi criada em 1920. Apesar de não ter um século de existência no país, a universidade vem contribuindo com a modernização da sociedade. Em todas as regiões, a presença da universidade contribuiu com o processo de desenvolvimento, tanto por meio da formação de mão-de-obra qualificada, quanto por meio de atividades de pesquisa e de extensão.

Na década de 40, começaram a surgir as primeiras universidades católicas no cenário brasileiro, que até então contava apenas com as pioneiras: Universidade de São Paulo e Universidade do Brasil, que surgiram na década de 30 (BITTAR, 1999).

O período de 1931 foi marcado pela reforma educacional de Francisco Campos, Ministro da Educação de Getúlio Vargas, que reorganizou todo o sistema. Essa reforma definiu pela primeira vez o formato legal que as universidades deveriam obedecer no Brasil, e ficou reconhecida a liberdade da iniciativa privada para constituição de estabelecimentos próprios, ainda que sob a supervisão governamental (DURHAM e SAMPAIO, 1995).

Os decretos de número 42/83, 2.076/40 e 3.617/31 da reforma, estabeleciam que a criação e a manutenção de cursos de nível superior ,de acordo com Mendes e Castro (1984, p. 33), “era livre e os poderes públicos, pessoas naturais e jurídicas de direito privado poderiam ministrá-los, desde que autorizados pelo governo federal”. Em linhas gerais a reforma propôs a regulamentação do ensino superior público e privado pelo governo.

Nesse contexto surgiram também as universidades comunitárias, especialmente as confessionais (ligadas a uma religião), que segundo Bittar (1999, p. 40) :

[...] Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUC (1931), Universidade Católica de Pernambuco – UNICAP (1931), Universidade Católica de Salvador – UCSal (1932), Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR (1938), Pontifícia Universidade Católica de Campinas – PUCCAMP (1941), Universidade de Cruz Alta – UNICRUZ (1947), entre outras. Nas décadas seguintes, 50 e 60, um grande número de universidades foi criado. No setor público criam-se a Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP (1962), UFSCar (1960), Universidade Federal de Goiás – UFGO (1960), Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP (1969), Universidade Federal do Ceará – UFCE (1954) etc.; no setor privado são criadas a Universidade Católica de Pelotas –

UCPel(1953), Universidade Católica de Goiás – UCG (1958), UNIMEP (1964), UNIJUÍ (1957), entre outras.

Durham e Sampaio (1995) destacam que nessa época no Brasil, se consolidou um sistema no qual coexistem instituições públicas e privadas, laicas e confessionais. E esse sistema implica também a coexistência de universidades e instituições isoladas.

De acordo com a LDB (1996):

Art. 20. As instituições privadas de ensino se enquadrarão nas seguintes categorias:

I – particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características dos incisos abaixo:

II – comunitárias assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade;

III – confessionais assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologias específicas e ao disposto no inciso anterior;

IV – filantrópicas, na forma da lei.

Pinto (2008) descreve que as universidades confessionais estão mais ligadas aos interesses de seus criadores, congregados numa mesma ideologia e lutando pela mesma fé, valores morais e religiosos, com o intuito de imbuir esses princípios na educação que oferecem à sociedade. O autor destaca ainda que a maioria dessas instituições são mantidas juridicamente por igrejas ou congregações, cujos integrantes fazem parte do corpo dirigente da Instituição que mantém ou de seu Conselho Universitário.

No que se refere às universidades laicas / comunitárias, Pinto (2008, p. 190) cita que “expressam mais o sentido de instituições criadas pela própria comunidade em que estão inseridas ou pela sociedade civil de uma cidade ou região”. O autor ainda comenta que não possui alinhamento político ou ideológico de qualquer natureza e os representantes da sociedade civil que contribuíram para sua criação e organização, geralmente possuem participação nos órgãos colegiados / conselhos superiores da

instituição, contribuindo para a tomada de decisões e colaborando na gestão institucional.

Trevizan (2004, p. 20) destaca que “as mantenedoras dessas instituições não estão subordinadas a nenhum interesse empresarial de pessoas físicas ou grupos, mas unicamente a um objetivo social e seus bens não são propriedade de particulares, não são transmitidos por herança”. A autora ainda cita que a universidade comunitária possui uma profunda vinculação com a região ou a população onde está inserida, e uma rotatividade nos seus cargos de direção, e o controle e a participação no poder está com amplos seguimentos da sociedade civil, por meio de organizações mais representativas.

Tramontin e Braga (1988) também destacam que as chamadas universidades comunitárias, mesmo classificadas entre a categoria das universidades privadas, possuem um caráter social que as aproxima de uma instituição de caráter público devido à natureza e o alcance de seu papel na sociedade. Salienta-se que a iniciativa de criação da universidade comunitária pode ser pública (por meio que lei que a institui) ou é privada (associação de pessoas), mas, em ambas as situações, o Estado não é seu mantenedor.

Os autores afirmam ainda que as universidades comunitárias apresentam uma especial dimensão pública, por causa das seguintes características:

- a) a instituição mantenedora não está subordinada a nenhum interesse empresarial de pessoas físicas ou grupos, mas unicamente a um objetivo social;
- b) seus bens não são propriedade de ninguém em particular, não são transmitidos por herança e têm uma profunda vinculação ou com a região ou com um amplo contingente da população;
- c) a evidência de que a instituição não tem dono aparece, entre outras, na rotatividade dos cargos de direção da universidade;
- d) o controle e a participação no poder está com amplos segmentos da sociedade civil, através de suas organizações mais representativas. (TRAMONTIN e BRAGA 1988, p.17)

Com relação à gestão das universidades comunitárias Lopes (2004) cita ser diferente da gestão de uma universidade estatal ou de uma universidade privada, pois a



dinâmica baseia-se em princípios estratégicos, tais como: sustentabilidade, efetividade social e complementaridade.

Lopes (2004, p. 114) afirma que:

[...] a sustentabilidade é o que define a natureza jurídica da Universidade comunitária. O orçamento é elaborado por uma instituição que mantém financeiramente a Universidade, seu ente mantido. Na verdade, uma Universidade comunitária é composta de dois entes, que se completam: o mantenedor e o mantido; um é o jurídico; outro, o acadêmico. O mantenedor lida com a estrutura de provimento e sustentação; o outro, com a estrutura acadêmica; ambos interligados pela interferência do Reitor. O planejamento, a participação, a responsabilização e a transparência fazem com que seu dirigente, o Reitor, tenha um perfil e funções explicitadas por meio de uma “práxis” política e integradora.

No que se refere à efetividade e a complementaridade, Lopes (2004, p. 114) cita ser “princípios que exigem do Reitor esforço de avaliação e replanejamento diários, tornando-o um líder sintonizado com a dinâmica interna e externa da comunidade”. O autor ainda comenta que em uma Universidade estatal a receita orçamentária provém dos cofres públicos, já na Universidade comunitária o Reitor é o responsável pela receita, fazendo-as acontecer, projetando a segurança financeira e econômica da gestão.

Do ponto de vista da conceituação e das perspectivas de desenvolvimento das instituições comunitárias no país, um fato de extrema importância foi a aprovação da lei 12.881/2013, de 12 de novembro de 2013 que *Dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Educação Superior – ICES, disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências*. Conhecida como a Lei das Comunitárias, é fruto de longos anos de debate, realizado, inicialmente, no âmbito das próprias instituições que se aproximavam do conceito e reivindicavam identificar-se enquanto tal e, posteriormente, no âmbito do Congresso Nacional.

Uma das contribuições importantes da lei é sua definição clara em relação à caracterização das instituições comunitárias, possibilitando superar nuances e especificidades e agrupar um significativo conjunto de instituições sob o mesmo conceito, dotado de clareza e precisão suficientes para embasar a referida conceituação. Com isso, possibilita, após anos de intenso debate e mesmo de disputas em torno do conceito, um tratamento mais unitário e coerente do conceito.

Art. 1º As Instituições Comunitárias de Educação Superior são organizações da sociedade civil brasileira que possuem, cumulativamente, as seguintes características:

I - estão constituídas na forma de associação ou fundação, com personalidade jurídica de direito privado, inclusive as instituídas pelo poder público;

II - patrimônio pertencente a entidades da sociedade civil e/ou poder público;

III - sem fins lucrativos, assim entendidas as que observam, cumulativamente, os seguintes requisitos:

a) não distribuem qualquer parcela de seu patrimônio ou de suas rendas, a qualquer título;

b) aplicam integralmente no País os seus recursos na manutenção dos seus objetivos institucionais;

c) mantêm escrituração de suas receitas e despesas em livros revestidos de formalidades capazes de assegurar sua exatidão;

IV - transparência administrativa, nos termos dos arts. 3º e 4º;

V - destinação do patrimônio, em caso de extinção, a uma instituição pública ou congênera.

É possível observar que o inciso I do parágrafo primeiro define as instituições que podem ser abarcadas pelo conceito do ponto de vista de sua constituição jurídica. Ao possibilitar a inclusão das associações e das fundações com personalidade jurídica de direito privado, incluindo as instituídas pelo poder público, a lei contempla uma diversidade de instituições que, mesmo diferenciando-se sob alguns aspectos relativos à sua constituição, são bastante semelhantes do ponto de vista da sua origem e função social.

Partindo dessa primeira definição (forma de constituição e personalidade jurídica), a definição se complementa por meio dos incisos II a V do artigo primeiro da lei. Por meio deles é que torna-se possível a definição de uma unidade efetiva das instituições comunitárias, a partir das razões que motivam sua criação e sua existência e, conseqüentemente, seu modo de funcionamento. Três aspectos demonstram ser essenciais a essa definição. **Em primeiro lugar**, a questão do patrimônio. Pela definição contida nos incisos II e V do artigo primeiro, em todos os casos, não existe a possibilidade da apropriação privada do patrimônio. Sob diferentes formas, em todas as situações, a existência da instituição comunitária assenta-se sobre um patrimônio constituído por meio de participação coletiva e destinado a fins coletivos, sem qualquer possibilidade de sua apropriação por pessoa particular, visto que deve pertencer a ente público ou a entidade da sociedade civil. Além disso, não é possível a sua transmissão

por herança, visto que é condição a definição, nos estatutos, da destinação do patrimônio em caso de extinção, a uma instituição pública ou congênere.

Grande parte da natureza e da motivação para o surgimento e existência das instituições comunitárias já se encontram definidas até este ponto. Não há hipótese das instituições comunitárias surgirem e serem constituídas como negócio privado, no sentido de ser fruto de um investimento privado com intenção de um retorno monetário ou patrimonial.

Em todos os casos, o ponto de partida é sempre uma iniciativa de caráter coletivo, com a finalidade de produção de um benefício para a coletividade. O foco reside no benefício social, e não no retorno do investimento monetário ou patrimonial em si. O próprio significado do patrimônio diferencia-se radicalmente da idéia de um patrimônio privado. Enquanto o patrimônio privado existe em razão da acumulação de capital, viabilizando a possibilidade do enriquecimento (de quem investe), o patrimônio de uma instituição comunitária, por não ser objeto de apropriação privada, só existe e só tem sentido enquanto suporte para a realização de um determinado serviço ou benefício para a coletividade. Esse fato define, propriamente, a natureza das instituições comunitárias e sua motivação de existir. Ou seja, esse patrimônio existe em função de uma missão ou de uma causa de caráter social/coletivo, o que atribui à instituição comunitária, indubitavelmente, um caráter de instituição pública, muito embora não estatal.

Esse fato fica bastante evidente no caso das fundações surgidas por iniciativa de pessoas e instituições, sem a interferência direta do estado (fundações de origem privada), cujo exemplo mais eloquente são as universidades comunitárias gaúchas, organizadas em torno do Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (COMUNG). Surgiram por iniciativa de pessoas e instituições, geralmente com a participação da igreja e do próprio estado, bem como de lideranças comunitárias, em vista de atender à necessidade de uma determinada comunidade ou região. O patrimônio foi constituído, inicialmente, por doações (da igreja e inclusive do estado) e, posteriormente, do resultado das ações da instituição, em função das suas necessidades, na realização de sua missão. Nesse caso, os estatutos preveem a destinação do patrimônio a uma instituição pública ou congênere. Ou seja, o patrimônio foi

constituído para uma finalidade pública ou coletiva e a esse tipo de finalidade deve ser destinado na hipótese de extinção da instituição.

Muito semelhante é o caso das fundações surgidas por meio de lei municipal ou estadual. Nesse caso, o movimento que originou sua criação é bastante similar ao anterior, com o envolvimento direto de lideranças comunitárias, religiosas e políticas. Porém, nesse caso, a iniciativa foi direcionada e assumida pelo estado que produziu o ato jurídico de sua constituição, mediante lei aprovada pela assembleia legislativa ou, mais frequentemente, pela Câmara Municipal de Vereadores e sancionada pelo mandatário do poder executivo. A diferença essencial, nesse caso, é que a destinação do patrimônio, em caso de extinção, já está definida desde a origem, retornando ao ente instituidor, visto que se trata de uma instituição de origem pública. No mais, a motivação, a finalidade e o próprio funcionamento é muito semelhante ao caso das fundações de origem privada, acima mencionadas. O caso mais eloquente e conhecido desse tipo de instituição são as Universidades Comunitárias catarinenses, organizadas em torno da ACAFE, as quais viabilizaram, precocemente, a existência do ensino superior em todo o interior do estado. Em ambos os casos, a gestão da instituição e do seu patrimônio é diretamente influenciada pela própria coletividade por meio da indicação dos seus dirigentes, os quais são eleitos direta ou indiretamente, estando assim, submetidos a um controle social.

Uma atenção especial, sob esse ponto de vista do patrimônio, deve ser dada às instituições confessionais. Numa análise superficial, parece tratar-se de instituições privadas, pois o patrimônio está ligado a uma congregação, cujas regras são definidas num âmbito interno (à congregação) e a indicação dos dirigentes também ocorre nesse nível. A rotatividade, nesse caso, não é uma regra geral, podendo os mesmos dirigentes permanecer indefinidamente nos cargos de direção da universidade.

Uma análise em maior profundidade, contudo, esclarece a questão de modo inequívoco. A constituição do patrimônio também aqui não surge por motivação o iniciativa particular. Sua constituição sempre ocorre por iniciativa coletiva, em função do interesse de uma coletividade. A diferença essencial reside apenas no fato de que, nesse caso, o que unifica os envolvidos é a fé religiosa e uma certa maneira de conceber a prática dessa religiosidade. Observe-se, contudo, que o fim último da constituição da

congregação e da própria instituição universitária por ela mantida, é o desenvolvimento social da comunidade ou região em que se situa. Desde os primórdios do nosso sistema de ensino, as instituições religiosas tiveram participação ativa na viabilização do acesso à educação escolar pela população, com o intuito de promover o desenvolvimento social e a difusão de valores ligados à vida em sociedade. Também aqui a iniciativa não teve qualquer caráter de investimento privado em vista de acumulação de capital ou enriquecimento pessoal. Pelo contrário, cada integrante da congregação deve fazer, explícita e publicamente, os votos de pobreza, renunciando a qualquer forma de enriquecimento pessoal.

Essa condição e essa motivação na constituição do patrimônio das congregações (e conseqüentemente, das instituições universitárias de caráter confessional) ficam nítidas ao se observar as formas de ingresso e saída das pessoas dos seus quadros. Para ingressar numa congregação religiosa o indivíduo não necessita fazer qualquer tipo de investimento de capital. Entra gratuitamente, em vista da aceitação dos princípios religiosos professados pela mesma e pelo desejo de contribuir para a execução de sua missão. Da mesma forma, na hipótese de saída (renúncia àquela opção de vida religiosa), o indivíduo o faz sem receber qualquer cota ou parte daquele patrimônio. O faz também gratuitamente, deixando tudo o que ajudou a construir para a instituição, para que continue a ser colocado em prol da realização de sua missão. Ou seja, mesmo constituindo-se e funcionando como um círculo relativamente fechado (a entrada e a saída de pessoas é regrada e as decisões relativas à congregação, incluindo a indicação dos reitores das instituições universitárias mantidas pela congregação, são tomadas no seu interior, seguindo regras próprias), a congregação em nada se reveste do caráter de um empreendimento empresarial pessoal ou privado. Ao contrário, tem origem e existe em função de uma causa coletiva e não permite qualquer apropriação pessoal de patrimônio ou sua transmissão por herança. Também nesse caso, na hipótese de extinção, o patrimônio é destinado a instituição pública ou congênere.

Desse modo, parece claro que a inclusão das instituições confessionais no âmbito das instituições comunitárias é plenamente legítima e segue o próprio espírito da lei.

**Um segundo aspecto essencial** à definição de instituição comunitária é a inexistência da finalidade de lucro (prevista do inciso III, do artigo primeiro da lei), o que segue uma linha de coerência com o que foi acima abordado em relação ao patrimônio e estende para a questão das rendas. Além disso, há o compromisso no investimento de todos os seus recursos na manutenção dos objetivos da instituição. Ou seja, todos os recursos são reinvestidos na própria atividade, o que deixa claro que a existência da instituição e os recursos que movimenta, estão totalmente voltados à realização da própria atividade, sem qualquer outra razão que se sobreponha. A exigência de manutenção de escrituração de suas receitas e despesas em livros revestidos de formalidades capazes de assegurar sua exatidão (art. primeiro, inciso IIIc) facilita o processo de fiscalização e controle social de suas atividades e resultados.

O **terceiro aspecto** a ser destacado, na definição de instituição comunitária, segundo a lei 12.881/2013, é a transparência administrativa e o controle social a ser exercido sobre essas instituições. Tais aspectos são definidos principalmente no inciso IV do artigo primeiro da lei e detalhados nos artigos 3º e 4º da mesma lei. Nesse caso, o que está em foco é que, em se tratando de instituição de caráter público, que controla e movimenta patrimônio e recursos pertencentes a uma coletividade, em função de objetivo e missão definidos, torna-se indispensável a existência de mecanismos que permitam o controle social sobre as operações realizadas pela instituição, a ser realizado por pessoas da própria instituição, ou mesmo ligadas à sociedade em geral. Busca, com isso, o legislador, evitar a possibilidade de desvio de finalidade dos recursos da instituição, bem como a obtenção de qualquer forma de benefício ou vantagem pessoal em detrimento da finalidade institucional e do seu caráter público.

O artigo terceiro da lei, define, de modo detalhado, alguns mecanismos voltados à essa finalidade (transparência administrativa e controle social), como se pode observar a seguir:

Art. 3º Para obter a qualificação de Comunitária, a Instituição de Educação Superior deve prever em seu estatuto normas que disponham sobre:

I - a adoção de práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes para coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de privilégios, benefícios ou vantagens pessoais;

II - a constituição de conselho fiscal ou órgão equivalente, dotado de competência para opinar sobre os relatórios de desempenho financeiro e contábil e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres para os organismos superiores da entidade;

III - normas de prestação de contas a serem atendidas pela entidade, que determinarão, no mínimo:

a) a observância dos princípios fundamentais de contabilidade e das Normas Brasileiras de Contabilidade;

b) publicidade, por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal, do relatório de atividades e das demonstrações financeiras da entidade;

c) prestação de contas de todos os recursos e bens de origem pública;

IV - participação de representantes dos docentes, estudantes e técnicos administrativos em órgãos colegiados acadêmicos deliberativos da instituição.

Como se pode observar, o texto legal detalha algumas exigências relativas à garantia da transparência e das possibilidades efetivas de exercício do controle social sobre as operações da instituição. Dentre elas, práticas de gestão que possibilitem coibir a apropriação individual ou coletiva de benefícios, privilégios ou vantagens pessoais, a constituição de conselho fiscal, a exigência de participação de representantes da comunidade acadêmica nos órgãos colegiados acadêmicos deliberativos da instituição, além da definição de normas de prestação de conta que atendam aos preceitos das normas contábeis, a publicidade das demonstrações financeiras ao final de cada exercício e a prestação de contas dos recursos públicos recebidos.

Desse modo, como se pode observar, a conceituação das universidades comunitárias passa a ser legalmente definida e assim reconhecida pela sociedade e, em especial, pelo sistema de ensino, possibilitando inclui-las nas políticas públicas formuladas para o setor. Esses elementos definidos em lei, como já afirmado acima, permitem, formalmente, um tratamento coerente e mais preciso do conceito.

Mais precisamente, incluem-se no conceito, as instituições confessionais (católicas e evangélicas), as fundações surgidas por iniciativa de pessoas e instituições, sem a interferência direta do estado (fundações de origem privada) e também as fundações criadas por meio de lei municipal ou estadual, mas que não são total ou preponderantemente financiadas pelo ente instituidor. Essas últimas são o objeto do artigo 242 da Constituição Federal, o qual define que essas instituições não precisam cumprir o requisito da gratuidade em suas ações, previsto no artigo 206 da CF, podendo

cobrar taxas (mensalidades, semestralidades ou anuidades) para financiar suas ações, visto que não contam com orçamento público suficiente para financiar seu funcionamento.

Esse fato, contudo, não anula, nem invalida a percepção do sentido sociológico mais amplo das universidades comunitárias. Como afirmam Tramontin e Braga (1988), a marca da universidade comunitária não está na sua forma jurídica, nem no atestado de assistência social dado pelo Estado em razão de não ter finalidade lucrativa, mas sim no seu sentido sociológico, ou seja, atende aos interesses coletivos da sociedade, de tal modo que estes configurem-se como hegemônicos na dinâmica da instituição.

A lei em tela, sem dúvida, lança novas perspectivas para o desenvolvimento das instituições comunitárias, ao reconhecer seu caráter público e permitir que as mesmas possam, mediante termo de parceria, dispor de recursos públicos para financiar ou subsidiar suas atividades. A possibilidade de celebração desses termos de parceria tem tal peso na lei que mereceu um capítulo inteiro da lei para detalhá-lo (capítulo 2, artigos sexto ao décimo), o que indica a intenção do legislador de reconhecer as instituições comunitárias como instrumentos de execução de políticas públicas voltadas ao setor.

## **2.2 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)**

O plano de desenvolvimento institucional (PDI) consiste em um documento que possui a missão e estratégias das IES para alcançarem seus objetivos. Uma nova regulamentação ocorreu a partir do decreto nº 5.773 de 9 de maio de 2006 (BRASIL, 2006), que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino.

De acordo com o MEC (2013), o PDI abrange um período de cinco anos e deverá contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e padrões de qualidade, e quando necessário o orçamento. Deverá conter ainda um quadro resumo com a relação dos principais indicadores de desempenho, para possibilitar a comparação da situação atual e futura após a vigência do PDI.



Os dados e informações sobre a IES, constantes no PDI, deverão ser organizados em três níveis hierárquicos como evidencia o Quadro 5.

<p><b>Dimensões</b> Agregam os dados e informações das Instituições e de seus cursos em 3(três) níveis amplos, compreendendo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organização Institucional e pedagógica</li> <li>2. Corpo Docente</li> <li>3. Instalações</li> </ol>
<p><b>Categorias de Análise</b> Constituem os desdobramentos das Dimensões, organizadas, cada uma, também em 3 (três) níveis, de acordo com as características consideradas mais pertinentes em função dos processos futuros de análise e avaliação.</p>
<p><b>Indicadores</b> São os desdobramentos das categorias de análise e também estão organizados em função da sua proximidade e interdependência.</p>

**Quadro 5 Níveis hierárquicos da IES constantes no PDI**

Fonte: MEC (2013)

Na dimensão da “organização institucional e pedagógica”, as três categorias de análise devem focar o projeto global da IES, considerando a missão institucional, as ações institucionais propostas, a gestão acadêmico-administrativa, os projetos pedagógicos dos cursos, focalizando a qualidade de ensino. Podem ser incluídas, também, caso sejam oferecidas as demais atividades acadêmicas relacionadas ao ensino: a investigação científica, a pesquisa, a extensão, a prática profissional, e o projeto de avaliação institucional.

Além disso, deve ser levada em consideração a vocação global da IES, expressa nas ações acadêmico-administrativas, partindo dos objetivos e metas estabelecidos no Plano, conduzindo a uma reflexão aprofundada sobre os diversos e importantes resultados das avaliações de cursos realizadas pelo MEC, ou por outros agentes externos.

Os indicadores visam ao desdobramento de análise organizados em função da sua proximidade e interdependência. De acordo com o modelo proposto pelo MEC, no PDI, a primeira etapa de indicadores deve conter: Missão institucional, Ações institucionais propostas e a gestão acadêmica administrativa. Em seguida, indicadores do projeto pedagógico dos cursos e a articulação das atividades acadêmicas, contemplando: existência e implementação de projetos pedagógicos, processo de elaboração dos projetos pedagógicos e a articulação das atividades acadêmicas,

acompanhamento e avaliação dos projetos pedagógicos e das atividades acadêmicas. Por fim, indicadores da autoavaliação institucional existente ou futuras propostas.

Apesar do MEC permitir a elaboração do PDI de forma livre, apresenta dez eixos que contemplam os requisitos mínimos, conforme Quadro 6:

I. PERFIL INSTITUCIONAL
II. PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL – PPI
III. CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA INSTITUIÇÃO E DOS CURSOS (PRESENCIAL E A DISTÂNCIA)
IV. PERFIL DO CORPO DOCENTE
V. ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA IES
VI. POLÍTICAS DE ATENDIMENTO AOS DISCENTES
VII. INFRAESTRUTURA
VIII. AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
IX. ASPECTOS FINANCEIROS E ORÇAMENTÁRIOS
X. ANEXOS

**Quadro 6 Eixos temáticos essenciais do PDI.**

Fonte: MEC (2013)

O Eixo I (Perfil Institucional) abrange um breve histórico da IES, sua missão, objetivos, metas e área de atuação acadêmica. O Eixo II (Projeto Pedagógico Institucional – PPI) traz a inserção regional, organização didático-pedagógica, políticas e, por fim, a responsabilidade social da IES. Já o Eixo III (Cronograma de Implantação e Desenvolvimento da Instituição e dos Cursos (Presencial e a Distância)) aborda a oferta de cursos, tanto de graduação, sequenciais, pós-graduação stricto e lato sensu, polos de EAD e campis e cursos fora de sede.

No Eixo IV (Perfil do Corpo Docente) que abrange o perfil do corpo docente, deve conter titulação, plano de carreira, critérios de seleção e contratação, procedimentos para substituição do quadro de professores e cronograma e plano de expansão do corpo docente. Voltado para a IES, o Eixo V (Organização Administrativa da IES) traz a estrutura organizacional, órgãos colegiados e órgãos de apoio às atividades acadêmicas. No mesmo sentido, o Eixo VI (Políticas de Atendimento aos Discentes) aborda políticas de programas de apoio pedagógico, estímulos e organização aos estudantes e acompanhamento dos egressos. E o Eixo VII (Infraestrutura) aborda a

infraestrutura física da IES, como biblioteca, laboratórios, recursos tecnológicos e áudio visual, acessibilidade e cronograma de expansão para o período de vigência do PDI.

Voltados para acompanhamentos, o Eixo VIII (Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional) aborda procedimentos de autoavaliação institucional, e o Eixo IX (Aspectos Financeiros e Orçamentários) demonstram a sustentabilidade financeira, estratégias, planos de investimentos e previsão orçamentária. Por fim, o Eixo X (Anexos) traz o projeto pedagógico dos cursos do primeiro ano de vigência do PDI.

Para Santos (2008), o PDI serve como um instrumento de gestão que “da vida à proposta pedagógica a partir de um plano de ação que prevê o como, o quando, o onde e o quanto custa colocar em prática o projeto institucional, tratando-se, assim, da etapa mais objetiva do planejamento estratégico institucional”. Pode-se afirmar, a partir disso, que o PDI vai demonstrar a filosofia de trabalho da IES, identificando assim suas metas atuais estabelecidas e projetos futuros, podendo avaliar, por meio dos indicadores, seu custo e qualidade.

Muriel (2006, p. 61) apresenta como conceito para o PDI:

[...] como o próprio nome já diz, é um plano, uma programação para que a Instituição de Ensino possa crescer ou fortalecer-se em sua atuação, de acordo com sua missão institucional, objetivos, estratégias e planos de ação que envolve não apenas o setor administrativo, mas também o setor acadêmico. O PDI visa desenvolver a Instituição.

O PDI estipula, também, de acordo com Martins (2006, p. 1.010), “[...] a necessidade do estabelecimento de ensino de explicitar a relação entre o seu projeto pedagógico e as finalidades da educação delineadas pelo atual projeto, assim como a demonstração do compromisso social da instituição.”.

A Lei Federal nº 10.861 (BRASIL, 2004) institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, que torna obrigatória a prática do PDI, e visa a melhorar a qualidade da educação superior brasileira por meio da avaliação das instituições de educação superior, cursos de graduação e desempenho acadêmico.

### **2.3 SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR – SINAES**

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) foi criado pela Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004 (BRASIL, 2004) e é formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. De acordo com INEP (2013), o SINAES avalia todos os aspectos que giram em torno desses três eixos: o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente, as instalações e vários outros aspectos.

Uma série de instrumentos compõem o SINAES como: autoavaliação, avaliação externa, Enade, avaliação dos cursos de graduação e instrumentos de informação (censo e cadastro). A responsabilidade de operacionalização fica por conta do INEP, e a aplicação das avaliações possibilita traçar um panorama da qualidade dos cursos e instituições de educação superior no País. Os processos avaliativos são coordenados e supervisionados pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES).

Entre os objetivos do SINAES, de acordo com INEP (2013), está: identificar mérito e valor das instituições, áreas, cursos e programas, nas dimensões de ensino, pesquisa, extensão, gestão e formação; melhorar a qualidade da educação superior, orientar a expansão da oferta; promover a responsabilidade social das IES, respeitando a identidade institucional e a autonomia. O Quadro 7 traz os componentes do SINAES.

O INEP observa que a avaliação dos estudantes, através do ENADE, será aplicada periodicamente aos alunos de cursos de graduação, ao final do último ano de curso. A avaliação será expressa por meio de conceitos, tomando por base padrões mínimos estabelecidos por especialistas das diferentes áreas do conhecimento.

<p><b>A Avaliação Institucional, interna e externa, considera 10 dimensões:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Missão e PDI</li> <li>2. Política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e a extensão</li> <li>3. Responsabilidade social da IES</li> <li>4. Comunicação com a sociedade</li> <li>5. As políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e técnico-administrativo</li> <li>6. Organização de gestão da IES</li> <li>7. Infraestrutura física</li> <li>8. Planejamento de avaliação</li> <li>9. Políticas de atendimento aos estudantes</li> <li>10. Sustentabilidade financeira</li> </ol>
<p><b>Avaliação dos cursos será realizada analisando-se 3 dimensões:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organização Didático-Pedagógica</li> <li>2. Perfil do Corpo Docente</li> <li>3. Instalações físicas</li> </ol>
<p><b>Coletas de informações:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Censo da Educação Superior (integrado ao SINAES e incluindo informações sobre atividades de extensão)</li> <li>b) Cadastro de Cursos e Instituições (integrado ao SINAES)</li> <li>c) CPA: Comissão Própria de Avaliação (criadas nas IES com a atribuição de conduzir os processos de avaliação interna da instituição, de sistematização e de coleta de informações).</li> </ol>

**Quadro 7 Componentes do SINAES**

Fonte: INEP (2013).

O SINAES propõe instrumentos utilizados nos processos de avaliação institucional, no que diz respeito à autoavaliação conduzida pela CPA (Comissão Própria de Avaliação):

Cada instituição realizará uma autoavaliação, que será o primeiro instrumento a ser incorporado ao conjunto de instrumentos constitutivos do processo global de regulação e avaliação. A autoavaliação articula um autoestudo segundo o roteiro geral proposto em nível nacional, acrescido de indicadores específicos, projeto pedagógico, institucional, cadastro e censo. O relatório da autoavaliação deve conter todas as informações e demais elementos avaliativos constantes do roteiro comum de base nacional, análises qualitativas e ações de caráter administrativo, político, pedagógico e técnico-científico que a IES pretende empreender em decorrência do processo de autoavaliação, identificação dos meios e recursos necessários para a realização de melhorias, assim como uma avaliação dos acertos e equívocos do próprio processo de avaliação. Avaliação externa é feita por membros externos, pertencentes à comunidade acadêmica e científica, reconhecidos pelas suas capacidades em suas áreas e portadores de ampla compreensão das instituições universitárias (INEP, 2013).

Os instrumentos que se referem ao Censo descrevem que:

O Censo é um instrumento independente que carrega um grande potencial informativo, podendo trazer importantes elementos de reflexão para a comunidade acadêmica, o Estado e a população em geral. Por isso, é desejável que os instrumentos de coleta de informações censitárias integrem também os processos de avaliação institucional, oferecendo elementos úteis à compreensão da instituição e do sistema. Os dados do Censo também farão parte do conjunto de análises e estudos da avaliação institucional interna e externa, contribuindo para a construção de dossiês institucionais e de cursos a serem publicados no Cadastro das Instituições de Educação Superior(INEP, 2013).

Os cadastros das IES devem seguir:

De acordo com as orientações do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e da CONAES, também serão levantadas e disponibilizadas para acesso público as informações do Cadastro das IES e seus respectivos cursos. Essas informações, que também serão matéria de análise por parte das comissões de avaliação, nos processos internos e externos de avaliação institucional, formarão a base para a orientação permanente de pais, alunos e da sociedade em geral sobre o desempenho de cursos e instituições(INEP, 2013).

A divulgação dos resultados abrange tanto instrumentos de avaliação como os conceitos das avaliações para os atos de renovação dos cursos, reconhecimento e credenciamento de IES, que ocorre trimestralmente por meio do SINAES com base nos cursos contemplados no ENADE de cada ano. O ENADE, de acordo com INEP ([www.inep.org.br](http://www.inep.org.br)) propõe padrões de qualidade estabelecidos por especialistas, com o objetivo de expressarem com maior fidedignidade o desempenho dos alunos.

Para Rodrigues, Ribeiro e Silva (2006), “As Instituições de Ensino Superior enfrentam um contexto marcado pela competitividade local, regional e global, pelas exigências governamentais e institucionais, pelos anseios da comunidade acadêmica onde estão inseridas”. Assim, as IES estão buscando cada vez mais uma análise profunda do desenvolvimento das suas atividades e a da sua qualidade. Por sua vez, o SINAES tem papel fundamental na regulação e verificação das dimensões estabelecidas como a qualidade das atividades.

De acordo com o Art. 2 da Lei 10.861 (BRASIL, 2004), o SINAES, ao promover a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes deve assegurar:

I. Avaliação institucional, interna e externa, contemplando a análise global e integrada das dimensões, estruturas, relações, compromisso social, atividades,

finalidades e responsabilidades sociais das IES e de seus cursos;

II. O caráter público de todos os procedimentos, dados e resultados dos processos avaliativos;

III. O respeito à identidade e à diversidade de instituições e de cursos;

IV. A participação do corpo discente, docente e técnico-administrativo das instituições de educação superior, e da sociedade civil, por meio de suas representações (BRASIL, 2004).

Assim sendo, pode-se verificar os desafios das IES nesse novo cenário, e que a comunicação das instituições com seus clientes, no caso os alunos, se torna papel fundamental para contribuição nas avaliações. Para Rodrigues, Ribeiro e Silva (2006), “Uma IES interage, em primeiro lugar, com o meso ambiente (local e nacional), os quais impõem certas exigências sobre a instituição de ensino (como regulamentos) e provê a ela certos recursos (proporções de seus fundos)”.

## 2.4 INDICADORES DE AVALIAÇÃO DE CURSOS

O INEP conduz todo o sistema de avaliação de cursos de todo o país, com indicadores e um sistema de informações que subsidia tanto o processo de regulamentação, exercido pelo MEC, como a transparência dos dados sobre a qualidade da educação. Atualmente, os instrumentos que subsidiam são o ENADE, e as avaliações *in loco* realizadas pelas comissões de especialistas.

Quando uma instituição de ensino pede a autorização do MEC para abrir um curso, precisa seguir alguns trâmites, conforme determinações do INEP (2013).

Ela é feita por dois avaliadores, sorteados entre os cadastrados no Banco Nacional de Avaliadores (BASis). Os avaliadores seguem parâmetros de um documento próprio que orienta as visitas, os instrumentos para avaliação *in loco*. São avaliadas as três dimensões do curso quanto à adequação ao projeto proposto: a organização didático-pedagógica; o corpo docente e técnico-administrativo e as instalações físicas INEP (2013).

E para o reconhecimento, quando a primeira turma do curso entra na segunda metade do curso, acontece da seguinte forma, segundo INEP (2013).

É feita, então, uma segunda avaliação para verificar se foi cumprido o projeto apresentado para autorização. Essa avaliação também é feita

segundo instrumento próprio, por comissão de dois avaliadores do BASis, por dois dias. São avaliados a organização didático-pedagógica, o corpo docente, discente, técnico-administrativo e as instalações físicas INEP (2013).

Por fim, a renovação do reconhecimento realizada no ciclo do SINAES, ou seja a cada três anos, deve ser calculado o Conceito Preliminar do Curso (CPC). Aqueles cursos que tiverem conceito preliminar 1 ou 2 serão avaliados *in loco* por dois avaliadores ao longo de dois dias, e os cursos com conceito 3 e 4 receberão visitas apenas se solicitarem.

O CPC é um índice que avalia os cursos de graduação, em combinação com o resultado do ENADE. O resultado da média ponderada deste índice gera o Índice geral de cursos da IES (IGC), disposto na Portaria Normativa nº 12 de 5 de setembro de 2008, que em seu parágrafo único descreve que o IGC será divulgado anualmente pelo INEP, e seu Art. 2 traz que o IGC será calculado seguindo as seguintes informações.

I - média ponderada dos Conceitos Preliminares de Cursos (CPC), nos termos da Portaria Normativa nº 4, de 2008, sendo a ponderação determinada pelo número de matrículas em cada um dos cursos de graduação correspondentes; II - média ponderada das notas dos programas de pós-graduação, obtidas a partir da conversão dos conceitos fixados pela CAPES, sendo a ponderação baseada no número de matrículas em cada um dos cursos ou programas de pós-graduação *stricto sensu* correspondentes INEP (2013).

A preliminar ainda comenta que a ponderação levará em conta a distribuição dos alunos da IES entre os diferentes níveis de ensino (graduação, mestrado e doutorado), e que será utilizado, entre outros elementos e instrumentos referidos no BRASIL (2004) art. 3º, § 2º, como referencial orientador das comissões de avaliação institucional.

Diante de uma nova fase governamental na educação, houve a instalação de dois novos indicadores de avaliação da educação superior brasileira. O primeiro deles foi regulamentado pela MEC(2008) denominado Conceito Preliminar de Cursos (CPC). (CPC). E o segundo indicador é o Índice Geral de Cursos da Instituição de Educação Superior (IGC).

Conforme o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira (INEP) (2013), o CPC é uma média de diferentes medidas de um curso, que são o conceito ENADE dos concluintes e ingressantes. O Indicador de Diferença de Desempenho (IDD) e as variáveis de insumo, e as fórmulas de cálculo do CPC têm implicações sobre



a representatividade do IGC. Assim, para um curso ter CPC é necessário que tenha participado do ENADE com ingressantes e concluintes.

O propósito do CPC é agrupar diferentes medidas da qualidade do curso, entendidas como medidas imperfeitas da contribuição do curso para a formação dos estudantes, em uma única medida com menor erro. O CPC é composto a partir de informações de infraestrutura, de recursos didático-pedagógicos, de corpo docente, do desempenho obtido pelos estudantes concluintes no Enade e dos resultados do Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD). Ao todo, o CPC contempla sete componentes, sete medidas de qualidade do curso. A seguir são descritas cada uma destas medidas que compõem o CPC.

De acordo com Polidori (2009, 446):

O CPC é formado por três elementos: os insumos que lhe são atribuídos, 30% da nota final; o ENADE, com atribuição de 40%; e o IDD com 30%. Esses insumos são compostos pelas seguintes informações: infraestrutura e instalações físicas, com peso 10,2; recursos didático-pedagógicos, com 27,2 de peso; corpo docente, considerando-se a titulação, peso de 38,9; e o regime de trabalho com o peso de 23,8.

Polidori (2009) ainda ressalva que uma parte das informações são retiradas dos questionários preenchidos pelos alunos que participam do ENADE, e as demais do Sistema de Cadastro dos Docentes que todas as IES são obrigadas a preencher. E que, para quem alcançar os conceitos 1 e 2 deverão receber a visita da comissão de avaliação. Já para os conceitos 3 e 4, será opcional a avaliação, e, por fim, os conceitos 5 receberão suas Portarias de renovação de reconhecimentos geradas automaticamente pelo SESu ou SETEC, de acordo com a natureza do curso.

Para Gurgel (2010, p. 97):

O CPC é um indicador que conjuga o ENADE (mede o desempenho cognitivo dos alunos) com o IDD, responsável por mensurar o valor acumulado entre ingressantes e concluintes. Avalia a infraestrutura, o corpo docente e o projeto pedagógico curricular dos cursos, na proposta do MEC em tornar a avaliação um instrumento capaz de integrar vários procedimentos que traduzem a realidade global das instituições.

De acordo com a nota técnica do INEP, o Indicador de diferença entre os Desempenhos Esperado e Observado (IDD):

Tem o propósito de trazer às instituições informações comparativas dos desempenhos de seus estudantes concluintes em relação aos

resultados obtidos, em média, pelas demais instituições cujos perfis de seus estudantes ingressantes são semelhantes. Entende-se que essas informações são boas aproximações do que seria considerado efeito do curso INEP (2013).

Gurgel (2010) ainda descreve que a inclusão do CPC tende a tornar o processo mais ágil, já que os cursos com conceitos igual ou superior a 3 são dispensados de visitas *in loco* da comissão da avaliação, que favorece as IES com desempenho mais satisfatório com acompanhamento mais cuidadoso.

O segundo indicador é o Índice Geral de Cursos da Instituição de Educação Superior (IGC), instituído pela MEC (2008), consolida informações relativas aos cursos superiores constantes dos cadastros, censo e avaliações oficiais disponíveis no INEP e na Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Ainda de acordo com MEC (2008), o IGC será calculado com base na média ponderada do CPC, sendo a ponderação determinada pelo número de matrículas em cada um dos cursos de graduação correspondentes, e a média ponderada das notas dos programas de pós-graduação, obtidas a partir da conversão dos conceitos fixados pela CAPES. A ponderação será baseada no número de matrículas em cada um dos cursos ou programas de pós-graduação *stricto sensu* correspondentes.

OMEC (2008) evidencia, nos primeiros dois parágrafos, que a ponderação levará em conta a distribuição dos alunos da IES entre os diferentes níveis de ensino (graduação, mestrado e doutorado) e que nas instituições sem cursos ou programas de pós-graduação avaliados pela CAPES, o IGC será calculado na forma do inciso I.

## **2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS IES**

A aprovação da nova Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de acordo com BRASIL (1996), trouxe uma nova realidade para a educação superior no país. A possibilidade de ampliação da oferta de ensino superior por instituições privadas gerou um processo de rápida expansão de instituições, cursos e vagas. Esse processo, após pouco mais de uma década de crescimento extraordinário, sustentado pela existência de uma demanda reprimida, suscitou um processo de concorrência entre as instituições na busca de alunos, visto que o número de vagas cresceu mais que o público efetivamente disponível para preenchê-las. Para Rodrigues et. al., (2002, p. 75), “o

panorama educacional brasileiro passou a mostrar uma característica considerada um tanto insólita, quanto persistente, no que tange ao ensino superior”. O autor complementa dizendo que até então as universidades se mantinham passivas, a espera que estudantes batessem às suas portas.

De acordo com Rodrigues (2003), as IES interagem com diferentes ambientes que impõem certas exigências sobre a instituição de ensino, mas em contrapartida as IES influenciam de forma positiva o meio social em que estão inseridas por meio de sua contribuição educacional. Para Rodrigues (2003, p. 127), existem dois sistemas que governam o processo de transformação, o “denominado de sistema de admissão de alunos que constituem a matéria-prima das IES, e o sistema de validação, que especifica as características que esta matéria-prima deve possuir quando deixar a instituição”.

Mas voltado para o contexto atual onde existem concorrências e novas universidades surgindo a cada momento, Cavalieri; Macedo-Soares; Thiollent (2004, p. 106) acreditam que “as universidades devem se preocupar com novos padrões de competitividade para disputar recursos, captar a demanda de alunos, acompanhar as mudanças de formação e competências requeridas”.

Meyer e Lopes (2008) citam alguns problemas de gestão das organizações. São eles: (1) a ausência de modelos próprios de gestão que tem levado os gestores educacionais a importar do setor empresarial modelos de gestão sem considerar as características peculiares das organizações de educação; (2) a liderança, que se torna dificultosa mediante a característica dos trabalhos autônomos prestados por seus integrantes; (3) a estrutura e tomada de decisão sendo um dos temas mais críticos nestas organizações por serem organizações pluralistas com grupos de interesses e objetivos distintos; (4) a desmotivação que pode ser ocasionada pelos problemas citados anteriormente; e (5) a integração de objetivos e ações, pois os gestores têm dificuldades em desenvolver ações que busquem melhor uso possível de recursos disponíveis e atingir os objetivos organizacionais pretendidos.

A estratégia pode ser utilizada como plano das principais metas das IES, Mintzberg et al, (2008. p. 28) descreve que:

Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas

no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes.

Com estratégias é possível conhecer toda a instituição em um todo, bem como por meio da identificação de deficiências pode-se evitar problemas futuros, sem aguardar que eles ocorram, prevenindo prejuízos inevitáveis. Assim, a gestão estratégica pode proporcionar uma melhor interação da instituição com o meio em que ela está inserida.

Algumas dentre as principais funções da gestão estratégica são indicadas por Tavares (2007, p. 73):

- proporcionar maior interação da organização com seu meio ambiente, a partir de uma prospecção em uma perspectiva sistêmica, estimulando a busca mais propositada do futuro;
- estabelecer um foco e significado na busca da visão, missão, desenvolvimento de competências essenciais e distintivas, cultivo e prática de valores;
- determinar instâncias para o processo decisório e torná-lo mais ágil e coerente;
- definir o escopo competitivo, delineamento de estratégias e estabelecimentos dos objetivos, metas, permitindo o desenvolvimento de planos de ação mais oportunos e adequados;
- viabilizar o desenvolvimento de modelos organizacionais mais adequados às demandas ambientais, integrando pessoas, habilidades e recursos;
- coordenar e otimizar a alocação de recursos, proporcionando melhores resultados operacionais e administrativos;
- estabelecer mecanismos de avaliação e controles voltados para a eficácia, a eficiência e a efetividade da organização.

A implementação de uma gestão estratégica na instituição está entre um dos principais problemas que, segundo Herrero Filho (2005, p. 4), “[...] uma das questões mais críticas da gestão estratégica é a implementação da estratégia [...]”. Podem ocorrer falhas na elaboração e execução das estratégias, mas para o autor a falha na implementação pode ser a mais existente.

O planejamento, para Lacombe e Heilborn (2003, p. 162), “pode ser visto como (I) a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado ou como (II) a determinação consciente de cursos de ação, isto é: dos rumos”. Para implantação e planejamento de estratégias existem muitos desafios como citados por Thompson Jr. e Strickland (2002, p. 313).

Práticas de negócios e circunstâncias competitivas diferentes, ambientes de trabalho e culturas diferentes, políticas diferentes, incentivos de compensação diferentes, diferentes mesclas de personalidades e históricos organizacionais são muito independentes de situação para situação para exigir uma abordagem personalizada para implementação da estratégia.

Apesar de grandes desafios, a falta do planejamento e de estratégias pode trazer prejuízos imensuráveis para as IES. Almeida (2003, p. 68) acredita que “[...] a pior de todas as doenças da universidade brasileira é a ausência de uma visão estratégica na formulação de suas políticas institucionais [...]. Essa doença pode levá-la à morte prematura”. Pode-se dizer, assim, que o planejamento estratégico se torna uma peça fundamental para uma boa gestão das universidades que esperam bons resultados, tanto na questão econômico-financeira, quanto na imagem e na qualidade do ensino.

É evidente que existem diferenças na gestão das universidades diante de outras organizações, por esse motivo Araújo, (1996, p. 85) cita que “é preciso ter claras as peculiaridades que fazem a universidade diferente de outras organizações e a necessidade de ajustes do instrumento do planejamento estratégico quando de sua utilização em instituições universitárias”. Assim o planejamento estratégico se torna peça fundamental na gestão das universidades, contribuindo para garantir sua permanência no mercado.

Na visão de Rocha e Granemann (2003, p. 12), “[...] é tempo das IES privadas considerarem princípios gerenciais modernos, valorizando o planejamento estratégico, a definição de metas, o orçamento anual, a administração de projetos, valorizando as medidas para dirigir a organização para obter objetivos estratégicos”. A modernização e atualização nos objetivos e metas são fundamentais para uma boa gestão, e o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos pela instituição. Tudo isso levadas em consideração as mudanças que estão ocorrendo pelo mundo afora.

Para Santos (2008, p. 61), “o início do planejamento estratégico inicia com a escolha da estratégia que tem por finalidade obter uma vantagem competitiva no mercado de atuação”. O autor completa ainda que a escolha pelo planejamento estratégico vai contribuir para a concretização dos objetivos, por meio das ações estabelecidas na projeção e desenvolvimento dos mecanismos de monitoramento do desempenho, instituídos no modelo de avaliação institucional que indica quais correções de rumo devem ser feitas.

Stoner (1985, p. 70) ensina que o “planejamento estratégico é o processo de planejamento formalizado e de longo alcance, empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais”.

A Figura 6 apresenta um modelo de planejamento estratégico em universidades.

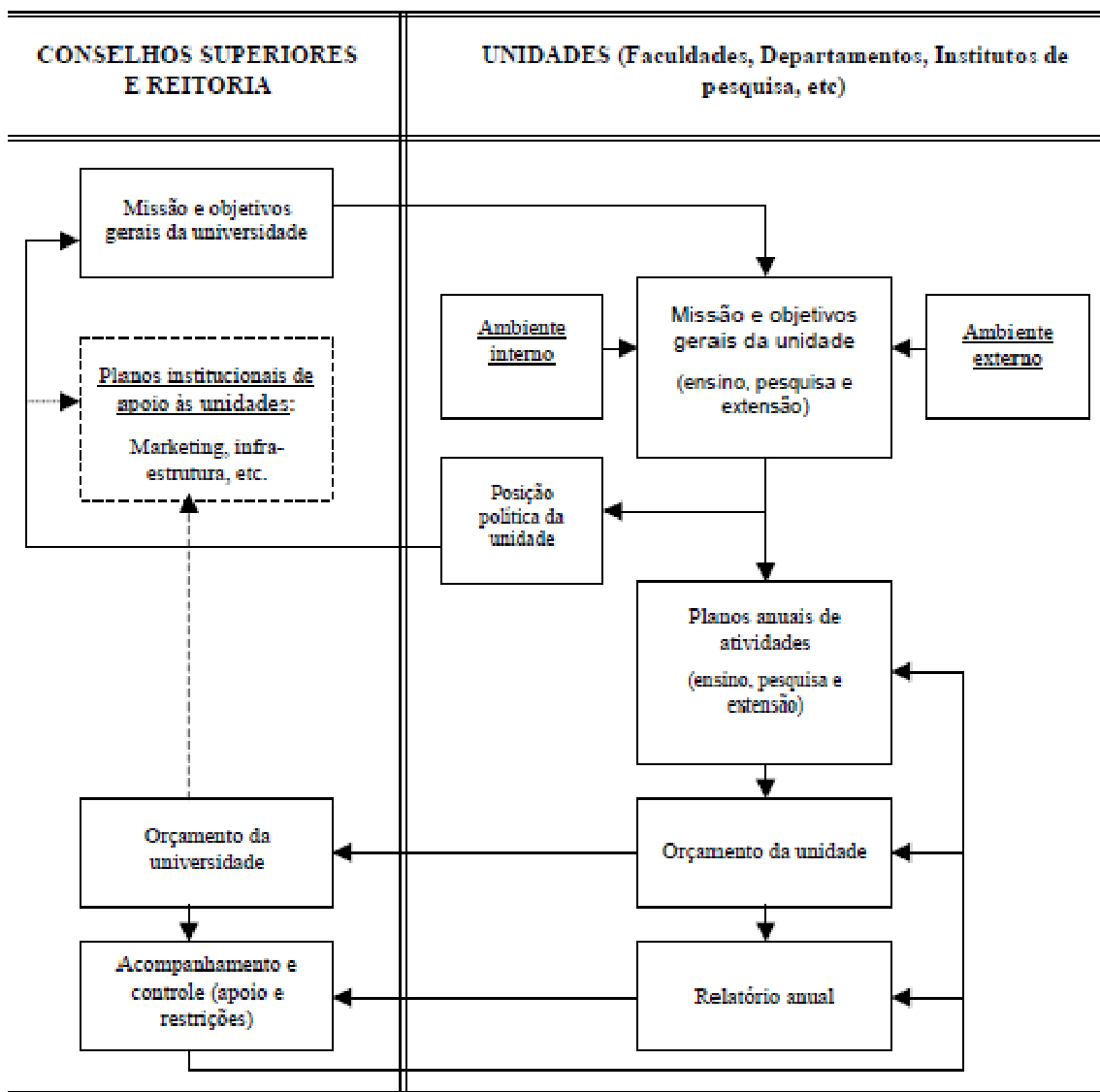


Figura 6 Esquema geral do processo de planejamento estratégico em universidades

Fonte: Andrade (2003).

Pode-se verificar por meio da Figura 6 que o planejamento de curto prazo depende da definição da missão e objetivos da instituição, porque é definido após análise dos ambientes interno e externo que estão diretamente ligados, pela missão e objetivos estabelecidos pela instituição.

Para Rodrigues (2003), quanto maior a integração entre a instituição e seus clientes, no caso das IES, e quanto maior a união dos interesses dos alunos aos objetivos definidos no seu plano estratégico e projeto pedagógico, melhor serão os resultados que assegurarão o cumprimento da missão e sobrevivência da instituição.

Schamarch (2010) cita a gestão estratégica e o uso do *Balanced Scorecard* (BSC) uma ferramenta de gestão fundamental para a obtenção de resultados positivos nas atividades que se propõem. Kaplan e Norton (1997, p. 9) enfatizam que “as organizações inovadoras estão utilizando o *scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo.”



**Figura 7** *Balanced Scorecard* e o planejamento estratégico

Fonte: Schamarch (2010).

Na visão de Schamarch (2010, p.46), o uso da filosofia do *scorecard* contribui para a viabilização de “processos gerenciais críticos de: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer

metas e alinhar iniciativas estratégicas e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico”.

Nesse contexto, o BSC pode ser uma alternativa de estabelecer indicadores de desempenho conectado às estratégias da organização.

### **2.5.1 *Balanced Scorecard* (BSC)**

Diante da necessidade de análise das empresas além da situação financeira, surgiu o *Balanced Scorecard*, que oferece aos gestores das empresas um suporte estratégico para medir o desempenho por meio de indicadores financeiros e não financeiros. Klapan e Norton (1997, p. 24) descrevem que o *Balanced Scorecard* “é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho”.

Para Costa (2001, p. 15), a evolução do conceito do BSC aconteceu em três etapas:

- a) a primeira utilização - medidas de desempenho - o BSC original trazia a novidade de reunir, em apenas um relatório, as medidas que indicavam o alcance de metas que proporcionam a criação de valor futuro. Esse conjunto de medidas equilibradas trabalha com as medidas financeiras e com medidas operacionais, que direcionam os valores futuros. A intenção era ter um conjunto de medidas de desempenho que monitorasse a capacitação e a conquista de ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro;
- b) evolução I – comunicação e alinhamento estratégico – algumas experiências de implantação do novo sistema de mensuração mostraram que o BSC permitia identificar os desempenhos necessários nos processos estratégicos. Dessa forma, percebeu-se que ele era um sistema eficiente para comunicar a estratégia da empresa e para o alinhamento das atividades a essa estratégia;
- c) evolução II – sistema de gestão estratégica – o uso do BSC “como um instrumento de comunicação e alinhamento da estratégia da empresa explicitou uma séria deficiência nos sistemas gerenciais tradicionais, qual seja, a inabilidade para ligar a estratégia de longo prazo da empresa com as suas ações de curto prazo”. Desta forma, o BSC passa a ser visto por seus autores como “um instrumento que traduz a estratégia da empresa em objetivos específicos mensuráveis – tanto os de longo prazo quanto os de curto”. Assim, o BSC passou a ser visto como um novo sistema de gestão estratégica.

Para Mâsih, Marinho e Selig (2001, p. 3),

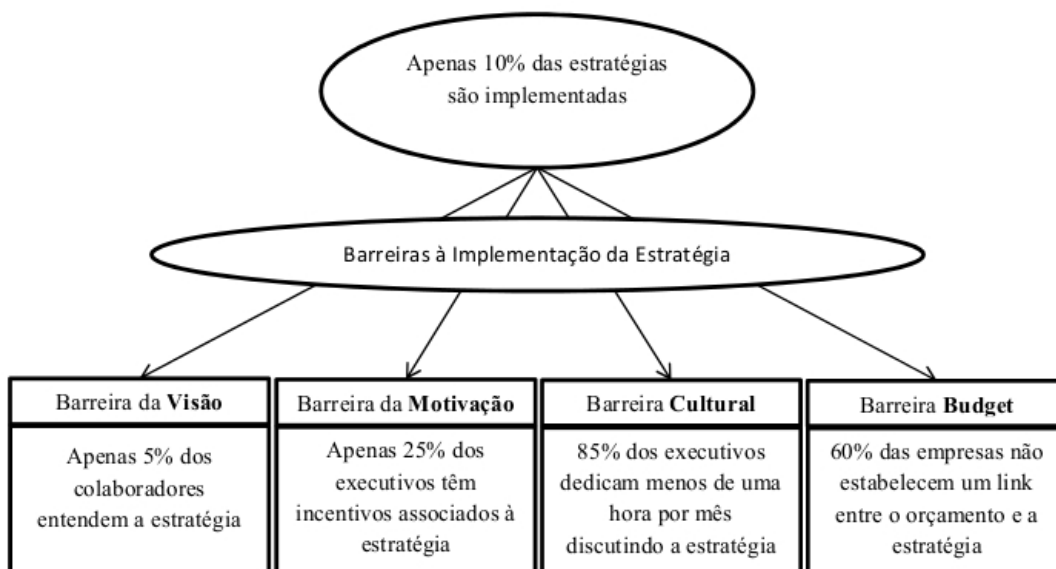


O termo *Scorecard* foi utilizado para ressaltar a forma como os resultados dos períodos passaram a ser demonstrados, similar a um placar; o termo *balanced*, por sua vez, foi inserido para enfatizar o equilíbrio existente entre objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de ocorrência e tendência, e entre as perspectivas supracitadas, que tratam de aspectos internos e externos à organização.

O *Balanced Scorecard* para Kaplan e Norton (1997) complementa as medidas financeiras do desempenho passado e traz medidas que impulsionam o desempenho futuro por meio de estratégias.

Para Costa (2001, p 31), as estratégias “são definidas a partir de premissas, de uma visão do mundo e de hipóteses sobre o relacionamento causa e efeito entre os fatores de sucesso. Se houver erros nas premissas, a estratégia de longo prazo definida pode não ser a lucrativa”. Nesse sentido, é necessário primeiramente a elaboração das premissas para em seguida correlacionar os indicadores apropriados para a execução das estratégias estabelecidas.

De acordo com Herrero Filho (2005), é preciso que as estratégias sejam elaboradas por toda a organização, e não apenas pela alta administração, e as discussões referentes devem abranger diferentes setores, inclusive os parceiros de negócios, para possibilitar assim uma combinação inovadora de conhecimentos.



**Figura 8 Principais obstáculos à implementação da Estratégia**

Fonte: Herrero Filho (2005, p. 23).

Para a implementação de estratégias existem alguns obstáculos, como mostra a Figura 8. Herrero Filho (2005) complementa que entre os desafios da gestão sobre a estratégia baseada no *Balanced Scorecard* estão: a formulação e implementação da estratégia em um processo contínuo de aprendizagem, que todos os funcionários da empresa estejam envolvidos nas fases de desenvolvimento; colocar a estratégia no centro do negócio; integrar a estratégia no dia a dia operacional das pessoas; assegurar a compreensão da estratégia por parte dos colaboradores; descrever a estratégia em linguagem de fácil compreensão e, por fim, traduzir a estratégia em um conjunto de indicadores financeiros e qualitativos para medir a eficiência e a eficácia na geração de valor para a organização.

Kaplan e Norton (1997) descrevem que as empresas podem utilizar o *Balanced Scorecard* para: esclarecer e traduzir a visão estratégica; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas, além de melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

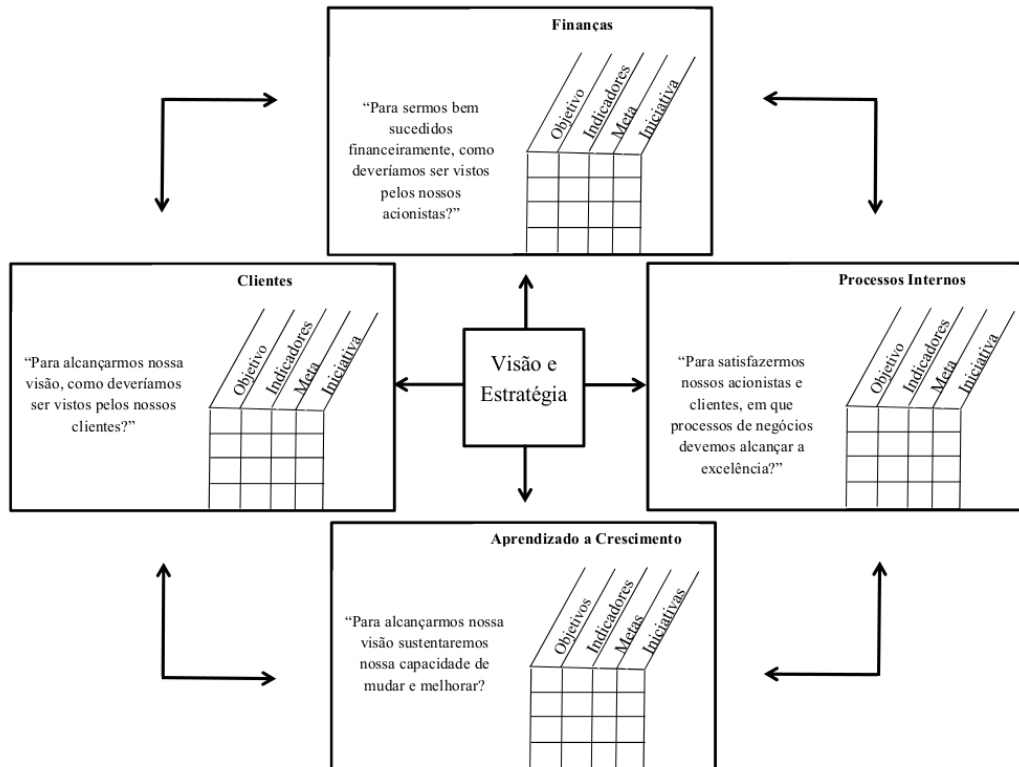
Herrero Filho (2005), de uma forma mais objetiva, descreve o *Balanced Scorecard* em duas dimensões; como um sistema de gestão que traduz a estratégia da empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização, e também como uma ferramenta gerencial que permite capturar, descrever e transformar os ativos intangíveis de uma organização em valor para os *stakeholders*.

Herrero Filho (2005, p.44) descreve ainda que:

A compreensão do fluxo ‘missão, visão e estratégia’ é fundamental para o desenvolvimento dos projetos de *Balanced Scorecard*, uma vez que sua metodologia revela uma contínua interação com esses conceitos. Todo o modelo é desenvolvido a partir da idéia de Kaplan e Norton, no sentido de que o *Balanced Scorecard* deve esclarecer e traduzir a missão e a visão de uma organização, seja ela uma corporação, uma unidade de negócios, uma instituição ou uma organização sem fins lucrativos, em medidas e objetivos de fácil entendimento por todos os seus participantes.

O autor coloca a visão e a missão como fatores fundamentais para o desenvolvimento do *Balanced Scorecard*, e devem estar descritos em medidas de fácil entendimento a todos os participantes da empresa.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), para a elaboração do BSC devem ser vinculados os objetivos financeiros à estratégia da empresa, na perspectiva financeira, dos clientes, dos processos internos da empresa e de aprendizagem e crescimento, e indicam algumas perguntas que norteiam o processo de elaboração das perspectivas do BSC, conforme Figura 9.



**Figura 9 BSC e a tradução da estratégia em termos operacionais**

Fonte: Kaplan e Norton (1997).

Pode-se verificar, por meio da Figura 9, que primeiramente é preciso esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da empresa para em seguida ajustar com a perspectiva financeira, de clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Assim é necessário permitir que a visão e a missão estejam no centro do processo e não no controle.

Kaplan e Norton (2004, p.10) citam que:

Os indicadores estratégicos podem ser vistos não como medidas de desempenho nas quatro perspectivas independentemente, mas como uma série de relações de causa e efeito entre os objetivos, quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

No que se refere à perspectiva financeira, para Costa (2006, p. 25), “Os indicadores financeiros representam os objetivos de longo prazo de uma organização visando, basicamente, ao retorno sobre os investimentos realizados em uma empresa”.

Kaplan e Norton (1997, p.26) esclarecem que

O BSC conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas. As medidas de desempenho indicam a estratégia de uma empresa, se sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade – medida, por exemplo, pela receita operacional, o retorno sobre o capital empregado ou, mais recentemente, o valor econômico agregado. Os objetivos financeiros alternativos podem ser o rápido crescimento das vendas ou a geração de fluxo de caixa.

O Quadro 8 apresenta medições dos temas financeiros estratégicos.

		TEMAS ESTRATÉGICOS		
		AUMENTO E <i>MIX DE</i> RECEITA	REDUÇÃO DE CUSTO/ AUMENTO DE PRODUTIVIDADE	UTILIZAÇÃO DOS ATIVOS
ESTRATÉGIA DA UNIDADE DE NEGÓCIOS	CRESCIMENTO	Aumento da taxa de vendas por segmento Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	Receita/Funcionário	Investimento (percentual de vendas)
	SUSTENTAÇÃO	Fatias de clientes e contas alvo Vendas Cruzadas Percentual de receita gerado por novas aplicações Lucratividade por clientes e linhas de produtos	Custos <i>versus</i> custos dos Concorrentes Taxas de redução de custos Despesas indiretas (percentual de vendas)	índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) ROCE por categoria-chave de ativo Taxa de utilização dos ativos
	COLHEITA	Lucratividade por clientes e linhas de produtos Percentual de clientes não lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno Rendimento ( <i>throughput</i> )

**Quadro 8** Medição dos temas financeiros estratégicos

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 55).

Neste aspecto, Kaplan e Norton (1997) asseveram que os objetivos financeiros podem ser consideravelmente diferentes em cada fase do ciclo de vida de uma empresa, e citam três fases: de crescimento, de sustentação e de colheita.

Para Kaplan e Norton (1997), empresas em fase de crescimento são aquelas que se encontram nos estágios iniciais, possuem produtos e serviços com significativo potencial de crescimento e que, para aproveitar seu potencial, muitas vezes, precisam comprometer recursos consideráveis, visando ao desenvolvimento de novos produtos. As empresas que se encontram nessa fase podem até operar com fluxos de caixa negativos e baixas taxas de retorno sobre o capital investido, o que mostra que os objetivos financeiros globais para as empresas que estão nessa fase são os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões.

No que se refere à fase de sustentação, Kaplan e Norton (1997) esclarecem que a maioria das unidades de negócios de uma empresa nesta fase consegue atrair investimentos e reinvestimentos, mas necessitam de bons retornos do capital investido. Espera-se que essas empresas mantenham a participação de mercado e que consigam, com isso, aumentá-la um pouco a cada ano.

Quando as empresas atingem a maturidade, para Kaplan e Norton (1997) estão na fase da colheita, ou seja, as empresas que estão nessa fase desejam colher os investimentos feitos na fase de crescimento e sustentação. Assim, nesta fase, não se justificam mais investimentos significativos, apenas suficientes para manter equipamentos e capacidades, não para ampliar ou gerar novas capacidades e que qualquer projeto de investimento deve ter períodos de retorno muito definidos e curtos.

Schmidt (2002, p.136) comenta que, dependendo,

[...] do objetivo que se quer alcançar, o indicador pode ser financeiro ou não financeiro, importando, isto sim, demonstrar a realidade que se pretende conhecer com mais transparência. Provavelmente essa exigência aumenta a responsabilidade do profissional, que define os indicadores para avaliação do desempenho empresarial, mas, ao mesmo tempo, abre espaço para o uso da criatividade, já que, não existindo empresas iguais, também não existem indicadores que possam ser utilizados com sucesso em mais de uma organização empresarial.

No que se refere à perspectiva de clientes, Kaplan e Norton (1997, p. 67) citam que:

[...] as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. A perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercado. Além disso, permitem a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos. As propostas de valor são os vetores, os indicadores de tendências, para as medidas essenciais de resultados na perspectiva dos clientes.

Os clientes são os principais financiadores do negócio. Desta forma, é preciso pensar estratégias de fidelização, retenção, sempre visando a inovar, pois geram a receita da organização.

Kaplan e Norton (1997) descrevem algumas medidas essenciais na perspectiva de clientes, conforme Quadro 9.

Participação de Mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
Captação de Clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Retenção de Clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação dos Clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos Clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

**Quadro 9 Medidas essenciais na perspectiva clientes**

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 72).

Para Kaplan e Norton (1997), a participação no mercado, a retenção, captação, satisfação e a lucratividade de clientes são medidas essenciais e fundamentais, e podem ser agrupadas em uma cadeia de causa e efeito, mas necessitam que sejam customizadas para cada grupo específico de clientes.

No que se refere à perspectiva de processos internos da empresa, Kaplan e Norton (2004, p. 97) citam que:

Para a perspectiva dos processos internos da empresa, os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. As empresas costumam desenvolver objetivos e medidas para essa perspectiva depois de formular objetivos e medidas para as perspectivas financeiras e do cliente [...] Para o *Balanced Scorecard*, recomendamos que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação – identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas

soluções para essas necessidades -, prossiga com os processos de operações – entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes – e termine com o serviço pós-venda – oferta de serviços pós-venda que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa.

Nesta perspectiva pode-se dizer que estão relacionados os processos internos que têm potencial de melhorias que visem a atrair mais clientes e ainda estejam de acordo com as perspectivas financeiras da empresa. Kaplan e Norton (1997, p. 27) afirmam que “As medidas dos processos internos estão voltadas para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa”.

Os autores Kaplan e Norton (1997) ainda comentam que esta perspectiva inclui três processos principais: Inovação, Operações e Serviços Pós-Venda. O Processo de Inovação, de acordo com Kaplan e Norton (1997), pesquisa-se primeiramente a necessidade dos clientes, e em seguida são criados os produtos visando a satisfazer as necessidades dos clientes.

No Processo de Inovação, primeiramente, os gerentes realizam pesquisas de mercado, identificando o tamanho do mercado, a natureza das preferências dos clientes e os pontos de preço para cada produto ou serviço; com base nessas informações, inicia-se o processo de projetos e desenvolvimento de novos produtos.

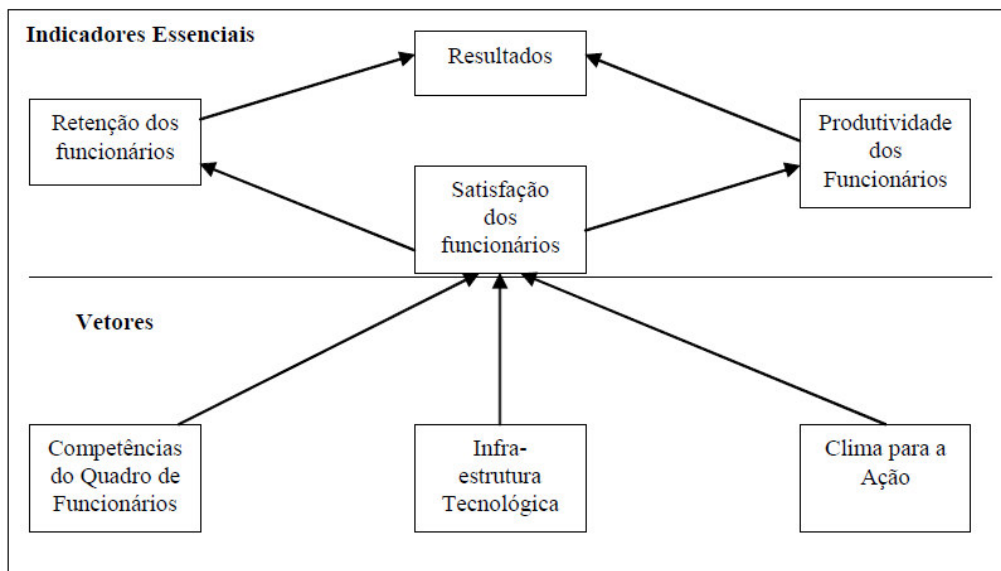
O segundo passo, que é das operações, de acordo com Kaplan e Norton (1997), visa à excelência operacional e à redução de custos nos processos de produção, e tem início com o recebimento do pedido de um cliente e término com a entrega do produto ou a prestação de serviço. Esse processo enfatiza a entrega eficiente, regular e pontual dos serviços existentes aos clientes atuais.

No terceiro e último processo está o serviço pós-venda, definido por Kaplan e Norton (1997) como a fase final da cadeia de valor interna. Inclui a garantia e o conserto, a correção de defeitos e as devoluções, bem como o processamento dos pagamentos, como a administração de cartões de crédito. As empresas colocam em prática o serviço de pós-venda, podendo avaliar seu desempenho, aplicando a esse processo alguns dos mesmos parâmetros de tempo, qualidade e custo descritos para os processos operacionais.

Na perspectiva do aprendizado e crescimento, quarta e última, Kaplan e Norton (1997, p.97) explicam que “Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas”. Assim, os objetivos estabelecidos nas outras perspectivas revelam onde a empresa necessita se destacar, e a perspectiva de aprendizado e crescimento tem a estrutura necessária para a execução dos objetivos da empresa.

Kaplan e Norton (1997) revelam três categorias principais para a perspectiva do aprendizado e crescimento: capacidade dos funcionários; capacidade dos sistemas de informação e motivação, *empowerment* alinhamento.

A Figura 10 apresenta a estrutura de mediação do aprendizado e crescimento.



**Figura 10** A estrutura de medição do aprendizado e crescimento

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.135).

Segundo Kaplan e Norton (1997), o ânimo e a satisfação dos funcionários com o emprego são aspectos altamente importante para as empresas, pois gera aumento de produção, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes.

No que se refere à retenção dos funcionários, objetiva reter os funcionários que a empresa tem interesse a longo prazo, que representa de certa forma um investimento para a empresa, e assegure que quaisquer saídas não desejadas não represente uma perda de capital intelectual da empresa. Por fim, a produtividade mede o resultado do impacto



agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários pela inovação, melhoria dos processos internos e clientes satisfeitos.

## **2.6 INDICADORES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

É fundamental a utilização de indicadores de desempenho na gestão das empresas, visando a monitorar as ações tomadas, e planejar estratégias futuras. Martins (2004, p. 1) cita que a utilização de indicadores de desempenho “relaciona-se diretamente com a entrega de valor ao cliente e com o desempenho global da organização, alinhando e permitindo melhorar os propósitos de todas as pessoas afetadas pelos negócios”.

O autor Martins (2004, p.1) ainda complementa que “os indicadores são ferramentas centrais por permitirem um acompanhamento das principais variáveis de interesse da empresa e por possibilitar o planejamento de ações visando melhorias de desempenho”.

Callado, Callado e Almeida (2008, p. 4) ressaltam a importância em “observar a existência de uma perspectiva gerencial atribuída à elaboração, à implantação e ao monitoramento de indicadores de desempenho como suporte referencial estratégico para o processo decisório no âmbito de uma organização”.

Para Rodrigues et al (2003), o sistema de indicadores das empresas deveriam ser planejados visando todos os aspectos relevantes para a gestão, para garantir sua coerência, bem como sua perfeita adequação aos interesses da organização. Pois, muitas empresas não utilizam nenhum sistema formal de indicadores, e outras utilizam poucos indicadores e muitas têm indicadores em demasia, o que dificulta sua análise.

De acordo com Fischmann e Zilber (2000, p. 1) Os indicadores de desempenho são “instrumentos capazes de auxiliar na definição do planejamento estratégico e na consequente determinação das estratégias empresariais”. Os autores complementam que ainda “permitem verificar a propriedade com que as decisões foram tomadas e, eventualmente, corrigir e readequar o processo vigente de gestão”.

Nesse contexto, é fundamental que exista a integração e monitoramento entre as estratégias, ações e os indicadores de desempenho.

Os indicadores de desempenho para Warrack et al. (2001, p.170)

- Eles permitem comparar os resultados com padrões previamente estabelecidos.
- Avaliam quantitativamente o nível de desempenho de resultados desejados, sejam eles de natureza quantitativa ou qualitativa.
- Oferecem a oportunidade de serem tratados como alvo de permanente desafio.

Davis et al. (2001, p.121) afirmam que:

sem indicadores de desempenho apropriados, os gerentes não podem avaliar o desempenho de sua organização, ou comparar sua performance com a de seus competidores. Os gerentes seriam como capitães de navios, a esmo em um oceano sem terra à vista e sem uma bússola ou outros instrumentos de navegação para guiá-los.

Paula e Ichikawa (2002, p. 1) citam que “ter indicadores é como ter instrumentos de planejamento, gerenciamento e controle dos processos das organizações”.

De acordo com Holanda (2007, p. 30), “Os indicadores de desempenho fazem parte do sistema de gerenciamento da performance empresarial. E são informações qualitativas e quantitativas que permitem avaliar o desempenho da empresa e seus objetivos”.

Para Kaplan e Norton (1997), os indicadores são usados para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho de produtos e processos. Pois, por meio dos indicadores, é possível avaliar o desempenho, possibilitando o controle e a tomada de decisão gerencial.

Kaplan e Norton (1997) classificam os indicadores de desempenho em: Indicadores de resultado que são aqueles que verificam se as iniciativas de curto prazo e as estratégias estão gerando os resultados desejados, e em vetores de desempenho que são específicos para uma determinada unidade de negócio, refletem a estratégia organizacional e fornecem informações sobre previsões e tendências, ou seja, abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento.

Morissete (1977) classifica os indicadores de desempenho em indicadores financeiros e não financeiros, descrevendo que indicador financeiro é uma medida quantitativa, expressa em valor monetário, resultante das ações tomadas pelas empresas, e cita como exemplos o lucro e o retorno sobre os investimentos; já o indicador não financeiro é uma medida quantitativa que não será expressa em valor monetário, ou

seja, é apresentado em uma métrica diferente de uma unidade monetária, e cita como exemplos a participação no mercado e evolução do volume de produção.

Bankeret. *al.* (2000) consideram as medidas não financeiras melhores indicadores de medida de desempenho futuro do que as financeiras, pois auxilia os administradores a focarem suas ações em perspectivas em longo prazo.

Nesse sentido, Kaplan e Norton (1997) descrevem que os indicadores financeiros são inadequados para orientar e avaliar a trajetória da empresa em um ambiente competitivo, pois não fornecem orientações adequadas para as ações de curto prazo para criar valor financeiro futuro.

Para Costa (2003), os indicadores podem ser classificados em Indicadores primários que controlam e monitoram processos críticos da empresa, e que precisam ser disponibilizados para a organização como um todo e as informações auxiliam na tomada de decisão estratégica e gerencial, e Indicadores secundários que controlam ou monitoram processos de apoio da empresa e o conteúdo das informações interessa apenas às pessoas que estão diretamente ligadas ao processo a ser medido.

Oliveira et al (1995) classificamos indicadores de desempenho em Indicadores Estratégicos ou Gerenciais que são utilizados com a intenção de impulsionar a implantação de estratégias; e Indicadores Operacionais que são indicadores estabelecidos com o objetivo de acompanhar as tarefas desenvolvidas dentro do processo, devendo ser coerente com as estratégias dimensionadas pela empresa.

Kaplan e Norton (1997) citam o *Balanced Scorecard* como instrumento de controle dos objetivos e metas traçados por meio da definição de indicadores de desempenho. Para os autores, o *Balanced Scorecard* representa um sistema de mensuração com indicadores financeiros e não financeiros, e suas medidas focam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento; equilibrando-se entre medidas objetivas, de resultado e facilmente quantificáveis, e vetores subjetivos, até certo ponto arbitrários, das medidas de resultado.

## 2.7 ESTUDOS CORELATOS

Rodrigues (2003) apresentou uma proposta de Avaliação Institucional integrada ao planejamento de curto prazo, voltada às Universidades que pertencem ao COMUNG (Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas). Para subsidiar a proposta, foi feito um estudo de campo contemplando três Universidades pertencentes ao consórcio, chamadas nesta tese de UNI1, UNI2 e UNI3. A coleta de dados ocorreu através da aplicação de entrevistas semi-estruturadas envolvendo a comissão de Avaliação Institucional das Universidades, Pró-reitorias e outras pessoas que estavam envolvidas nos processos de avaliação e planejamento institucional.

<b>Avaliação Anual</b>	<b>Planejamento Anual</b>
<b>Pesquisa</b>	<b>Pesquisa</b>
Infraestrutura de apoio	Infraestrutura de apoio
Fontes de financiamento	Fontes de financiamento
Qualificação dos pesquisadores	Qualificação dos pesquisadores
Participação em congressos/ encontros/jornadas	Participação em congressos/ encontros jornadas
Participação discente em pesquisas	Participação discente em pesquisas
Realização de eventos científicos	Realização de eventos científicos
Projetos de pesquisa	Projetos de pesquisa
Publicações	Publicações
<b>Extensão</b>	<b>Extensão</b>
Infraestrutura de apoio	Infraestrutura de apoio
Demanda de cursos	Ofertas de cursos
Cursos ofertados	Ofertas de cursos
Eventos de extensão	Eventos de extensão
Prestação de serviços	Prestação de serviços
Produção e publicações de extensão	Produção e publicações de extensão
<b>Ensino de Graduação</b>	<b>Ensino de Graduação</b>
Projeto pedagógico	Revisão do projeto pedagógico
Infraestrutura de apoio	Infraestrutura de apoio
Qualificação do quadro docente	Qualificação do quadro docente
Demanda de cursos	Oferta de cursos
Participação discente em publicações, congressos, semanas acadêmicas, etc.	Participação discente em publicações, congressos, semanas acadêmicas, etc.
Participação discente em atividades curriculares e extra-curriculares	Participação discente em atividades curriculares e extracurriculares
Desempenho dos cursos e disciplinas	Alterações curriculares
Formação de alunos	Formaturas, mídia
<b>Ensino de Pós-Graduação</b>	<b>Ensino de Pós-Graduação</b>
Projeto pedagógico	Revisão do projeto pedagógico
Infraestrutura de apoio	Infraestrutura de apoio
Qualificação do quadro docente	Qualificação do quadro docente
Demanda de cursos	Oferta de cursos
Participação em congressos, semanas acadêmicas,	Participação em congressos, semanas acadêmicas,

etc.	etc.
Desempenho dos cursos e disciplinas	Alterações curriculares
Publicações	Publicações
<b>Gestão</b>	<b>Gestão</b>
Políticas institucionais	Revisão do PDI
Estrutura organizacional	Revisão da estrutura organizacional
Infraestrutura de apoio	Infraestrutura de apoio
Capacitação de docentes e funcionários	Revisão do plano de capacitação docente e funcionários
Qualificação de docentes e funcionários	Revisão do quadro docente e funcionários (contratação/ dispensa)
Volume de recursos financeiros	Fontes de financiamento
Distribuição de recursos financeiros	Distribuição de recursos financeiros
Imagem da instituição junto à comunidade	Consolidação da ima sem institucional

**Quadro 10 Paralelismo entre os elementos de avaliação e planejamento**

Fonte: Rodrigues (2003)

Sua proposta está fundamentada em cinco pilares: (i) integração entre os elementos de avaliação e planejamento; (ii) uso de indicadores orientados ao planejamento; (iii) sequenciamento das atividades anuais de avaliação e planejamento; (iv) estabelecimento do ciclo integrado de avaliação e planejamento; e (v) integração dos recursos humanos nos processos de avaliação e planejamento. O primeiro pilar está descrito no Quadro 10.

De acordo com a autora Rodrigues (2003) cada uma das dimensões, embora tenham elementos comuns a serem avaliados, por exemplo, infraestrutura de apoio, os mesmos, raramente, terão a mesma avaliação (a infraestrutura de apoio à graduação é diferente da infraestrutura de apoio à pós-graduação ou à pesquisa). Assim, será preciso que a instituição fique atenta a esses detalhes que poderá ser um limitador caso seja apurado de maneira equivocada, ou seja, sendo avaliada através dos mesmos números para todas as dimensões.

O segundo pilar refere-se a seleção de indicadores que serão utilizados em cada elemento, conforme Quadro 11 a seguir.

<b>Avaliação Anual</b>	
<b>Pesquisa</b>	
Infraestrutura de apoio	Laboratórios (m2/professor-pesquisador); RS em equipamentos/ (professor-pesquisador); Idade média dos equipamentos (meses); Acervo bibliográfico: periódicos professor-pesquisador
Fontes de financiamento	R\$ por professor-pesquisador
Qualificação dos pesquisadores	Titulação (% graduados, especialistas, mestres, doutores): Experiência não acadêmica (anos)
Participação em congressos/ encontros/ jornadas	Nº de participações de discentes/total de discentes; nº de participações docentes/total de docentes
Participação discente em pesquisas	Nº de alunos participando de projetos de pesquisa/total de alunos: nº de bolsas de iniciação científica/total de alunos

Realização de eventos científicos	Nº de eventos/curso; nº de inscritos nos eventos/total de discentes
Projetos de pesquisa	Nº de projetos financiados e não financiados/professor-pesquisador; % de professores envolvidos em projetos de pesquisa: nº de pesquisadores envolvidos nos projetos: Carga horária dos pesquisadores dedicada a projetos
Publicações	Nº de artigos publicados em revistas indexadas docente: nº artigos publicados em anais de eventos docente: nº capítulos de livros docente. Nº livros publicados/docente: nº registros e patentes/ docente
<b>Extensão</b>	
Infraestrutura de apoio	Espaço físico (m2/docente). R\$ em equipamentos/docente: Idade média dos equipamentos (meses)
Demanda de cursos	% de preenchimento das vagas ofertadas
Cursos ofertados	Nº de alunos atendidos docente: Horas ofertadas docente
Eventos de extensão	Nº de participantes atendidos/docente: Horas ofertadas docente
Prestação de serviços	Nº Atendimentos docente: RS/docente
Produção e publicações de extensão	Nº de Vídeos e aplicativos multimídias docente. Nº de Softwares. Nº de Relatórios técnicos/docente. Nº Produtos docente
<b>Ensino de Graduação</b>	
Projeto Pedagógico	% de cursos com projeto pedagógico; % de projetos pedagógicos atualizados no ano
Infraestrutura de apoio	Salas (m2/aluno), Laboratórios (m2/aluno); nº computadores com acesso à internet aluno: R\$ em equipamentos aluno: Idade média dos equipamentos (meses): Acervo bibliográfico da Graduação/total de alunos
Qualificação do quadro docente	Titulação (% de mestres e % doutores): Experiência profissional (anos). Resultados da avaliação interna do desempenho docente (escala de 0 a 10)
Demanda de cursos	Relação candidatos por vagas
Participação discente em publicações, congressos, semanas acadêmicas, etc.	Nº de participações de discentes/total de discentes (em publicações, congressos, etc)
Participação discente em atividades curriculares e extracurriculares	Nº de bolsas de monitoria/total de alunos; % alunos em atividades extracurriculares
Desempenho dos cursos e disciplinas	Pontuação na avaliação discente (escala de 0 a 10); Tamanho das turmas; liº alunos docente: nº alunos/funcionários: % de aprovação nas numas
Formação de alunos	Nº alunos fornida dos docente: nº alunos formados alunos incessantes; Tempo médio de formação (anos)
<b>Ensino de Pós-Graduação</b>	
Projeto pedagógico	% de cursos com projeto pedagógico; % de projetos pedagógicos atualizados no ano
Infraestrutura de apoio	Salas (ni2/aluno). Laboratórios (ni2/aluno): R\$ em equipamentos docente: Idade média dos equipamentos (meses): Acervo bibliográfico da PG/total de alunos
Qualificação do quadro docente	Titulação (% doutores): % de docentes em regime de tempo integral; Tempo médio de experiência como orientador de PG: Resultado da avaliação interna de desempenho docente (escala de 0 a 10)
Demanda de cursos	Relação candidatos por vaga: nº candidato/orientadores
Participação em congressos, semanas acadêmicas, etc.	Nº de participações de discentes/total de discentes; nº de participações docentes/total de docentes
Desempenho dos cursos e disciplinas	Pontuação dos cursos na avaliação discente (escala de 0 a 10); Tamanho das turmas (nº aluno/ numa): nº Alunos/docente; nº Alunos/funcionário; % de aprovação nas numas
Publicações	Nº de artigos publicados em revistas indexadas docente: nº artigos publicados em anais de eventos docente: nº capítulos de livros docente. Nº livros publicados/docente

Formação de especialistas, mestres e doutores	Nº Especialistas, mestres e doutores formados/professor orientador; nº Especialistas, mestres e doutores formados/alunos ingressantes; Tempo médio de formação (anos)
<b>Gestão</b>	
Políticas institucionais	% de atingimento das metas propostas
Estrutura organizacional	Avaliação do quadro administrativo (quantidade e qualidade); Avaliação do clima organizacional (escala de 0 a 10)
Infraestrutura de apoio	Área constituída; aluno (m <sup>2</sup> /aluno): Área em construção/aluno (m <sup>2</sup> /aluno); Área de estacionamento, aluno (m <sup>2</sup> /aluno); Área para lazer/aluno (m <sup>2</sup> /aluno); Avaliação qualitativa dos prédios e equipamentos
Capacitação de docentes e funcionários	% de docentes e funcionários em formação nos níveis graduado, especialista, mestrado e doutorado
Qualificação de docentes e funcionários	Titulação (% graduados, especialistas, mestres, doutores): % em regime de tempo integral: Experiência profissional (anos): Resultados da avaliação interna do desempenho de docentes e funcionários (escala de 0 a 10)
Volume de recursos financeiros	Resultado do balanço anterior (resultado financeiro em R\$): Investimentos (R\$/aluno): Inadimplência (%)
Distribuição de recursos financeiros	Distribuição por dimensão (graduação, pós, pesquisa e extensão), em %; Distribuição por área de conhecimento (R\$ > total de alunos)
Imagem da instituição junto à comunidade	% dos níveis de satisfação da comunidade, empresas e público interno (alunos, professores e funcionários); Resultados das avaliações externas (provão, CRC, OAB, etc. pontuação obtida)

**Quadro 11 Proposta de Indicadores orientados ao planejamento**

Fonte: Rodrigues (2003)

De acordo com Rodrigues (2003) o objetivo maior é citar os principais indicadores que no entender da autora, são especialmente úteis no apoio às atividades de planejamento, facilitando a integração entre os processos de avaliação e planejamento, e foi baseada na proposta de Kaplan e Norton (1997).

O terceiro pilar, sequenciamento das atividades anuais de avaliação e planejamento, propõe que cada dimensão seja avaliada anualmente, e que cada ciclo de avaliação-planejamento utilize um período de tempo de seis meses (três meses para a avaliação e três meses para planejamento).

O quarto pilar de estabelecimento do ciclo integrado de avaliação e planejamento, reforça a importância que todas as atividades de avaliação e planejamento sejam visualizadas dentro de um ciclo. O modelo propõe seis fases que se destinam à avaliação: (i) revisar a avaliação realizada no ciclo anterior, (ii) planejar a avaliação, (iii) realizar a avaliação, (iv) analisar os resultados da avaliação, (v) divulgar os resultados da avaliação e (vi) refletir sobre o processo de avaliação e os resultados obtidos. Quanto ao processo de planejamento, a proposta prevê que ele se desdobra em cinco fases: (vii) elaborar o planejamento anual, (viii) discutir nos conselhos universitários, (ix) revisar o planejamento a partir do retorno obtido nos conselhos universitários, (x) homologar o planejamento anual e (xi) implantar o planejamento

anual, sendo que, as quatro primeiras fases ocorrem no período de seis meses, enquanto que a última ocorre nos 12 meses subsequentes (implantação do plano, ações efetivas).

O quinto e último pilar de integração dos recursos humanos nos processos de avaliação e planejamento, refere-se a responsabilidade pela condução de processo de avaliação institucional e planejamento anual. A autora propõe uma estrutura que indica representações nos processos de avaliação e planejamento, apresentando uma matriz para integração dos recursos humanos selecionados para o processo de avaliação e planejamento institucional. Da forma que foi concebida, a matriz contempla o envolvimento de aproximadamente 55 pessoas nos processos de avaliação e planejamento. Ela apresenta uma estrutura para a avaliação (comissão de avaliação), outra estrutura para o planejamento (comissão de planejamento), contemplando a integração entre essas comissões, a partir da atuação de um núcleo docente e um setor de apoio operacional. Ainda sugere que cada comissão seja constituída por um representante discente, um egresso, um funcionário, um núcleo docente composto por 3 docentes, e um do setor operacional composto por três funcionários, totalizando nove participantes em cada comissão.

Pessoa (2003) propôs um modelo de gestão para as universidades federais brasileiras, fundamentado no *Balanced Scorecard*, voltado ao monitoramento, de forma integrada, das diversas iniciativas organizacionais, no sentido de auxiliar na racionalização do uso dos recursos humanos e materiais disponíveis, que foi aplicado na Universidade Federal do Ceará.

A aplicação da proposta se faz em 8 passos, e 2 fases: Fase 1 - Fase de Preparação; Passo 1 - Definir os Limites da Organização onde o Modelo será Implementado. Passo 2 - Orientar para Processos; Passo 3 - Definir a Missão, Visão e Estratégia da(s) Unidade(s) Escolhida (s); Fase 2 - Fase de Operacionalização; Passo 4 - Definir os Objetivos Estratégicos; Passo 5 - Escolher os Indicadores; Passo 6 - Estabelecer Metas; Passo 7 - Racionalização os Processos Internos Críticos; Passo 8 - Analisar os Indicadores.

Segundo a proposta, uma vez definidos os limites da organização onde o modelo será implementado, inicia-se a alteração da perspectiva da organização, de forma a que passe a ser orientada para processo, e a definição da Missão, da Visão e da Estratégia da unidade selecionada, no sentido de estruturá-la para a aplicação do modelo proposto.



O estudo mostrou a relação direta entre a prática e a teoria, aspectos necessários para a obtenção mais adequada do uso da ferramenta e conseqüentemente para benefício da organização, com uma gama variada de indicadores financeiros e não financeiros, distribuídos sob quatro dimensões dentro de condições próximas da realidade,

Lima (2003) Propôs a adequação da ferramenta de gestão estratégica BSC às universidades fundacionais de Santa Catarina.

A proposta está dividida em 4 dimensões:

Dimensão das funções acadêmicas: Compreender e entender o quanto as UFC'S estão desempenhando suas funções essenciais na criação do conhecimento e a sua transferência para seus usuários assim como para a comunidade em geral.

Dimensões dos processos geradores de valor: Analisar e desenvolver de forma eficiente aqueles processos que suportam as funções em termos de curto e longo prazo, potencializando a capacidade da organização

Dimensão do desenvolvimento e crescimento profissional: Avaliar, gerenciar e desenvolver as pessoas por meio do respeito individual, por meio da motivação e reconhecimento, fatores-chave para o suporte e alcance dos objetivos institucionais.

Dimensão da gestão econômico-financeira: Gerenciar e utilizar os recursos físicos e financeiros com integridade, eficiência e eficácia.

O estudo mostrou a relação direta entre a prática e a teoria, aspectos necessários para a obtenção mais adequada do uso da ferramenta e conseqüentemente para benefício da organização, com uma gama variada de indicadores financeiros e não financeiros, distribuídos sob quatro dimensões dentro de condições próximas da realidade.

O Quadro 12 apresenta estudos recentes com propostas de indicadores de desempenho, realizados em diversos setores, tais como: IES particulares e públicas, indústrias, agroindústrias, hospitais, distribuidoras de energia, obras da construção civil, entre outros, e indicadores de desempenho como o modelo proposto pelo TCU, o BSC, gerenciamento por diretrizes - GPD e o sistema de gestão econômica - GECON.

<b>Estudos indicadores de desempenho</b>	<b>Autor</b>
Sistema de indicadores de desempenho para tomada de decisões	ZilbereFischmann (2002)
Indicadores de Desempenho de Empreendimentos Hoteleiros	Araujo (2001)
Gestão por indicadores de desempenho para empresas de base tecnológica	Ferreira, Abreu, Abreu, Trzeciak, Apolinário e Cunha (2008)
Monitorando indicadores de desempenho na enfermagem	Cucolo e Perroca (2009)
Modelagem do problema de avaliação e análise de desempenho organizacional, com indicadores financeiros e não financeiros	Macedo e Silva (2005)

por meio da utilização da Análise Envoltória de Dados (DEA)	
Indicadores de desempenho para o agronegócio	Callado, Callado e Machado (2007)
Indicadores de desempenho produtivo em cooperativas	Paula e Ichikawa (2002)
Sistema de indicadores alinhado a teoria das restrições e BSC	Rodrigues, Schuch e Pantaleão (2003)
Indicadores de desempenho para distribuidoras de energia	Carregaro (2003)
Sistema de indicadores de desempenho para gestão da qualidade total	Martins e Costa Neto (1998)
Eficácia de indicadores de desempenho na cadeia de fornecimento automotivo	Martins (2004)
Indicadores de desempenho para bibliotecas	Coletta e Rozenfeld (2007)
Indicadores de desempenho como direcionadores de valor	Pace, Basso e Silva (2003)
Indicadores de desempenho elaborados pelo TCU para IFES	Santos, Castaneda e Barbosa (2011)
Indicadores de desempenho para gestão da qualidade na educação a distância	Oliveira, Queiroz, Queiroz e Hécks (2011)
Indicadores de desempenho em Instituições de ensino superior com base na Resource-BasedView	Langrafe, Nishimura e Fischmann (2013)
indicadores de gestão do TCU em relação com o desempenho acadêmico medido Enade	Freire, Crisóstomo e Castro (2007)
Indicadores de desempenho e resultado: comparativo do BSC e Gecon	Machado, Machado, Celestino, Paulo e Lopes (2003)
Indicadores de desempenho com informações de custos na produção das indústrias	Wanderley, Meira e Miranda ()
BSC para IES privada	Rocha (2000)
Indicadores de desempenho em obras da construção civil	Marelli (2005)
Indicadores de desempenho do TCU para IES federais	Soares (2007)
Indicadores de desempenho para gestão das IES	Sonnerborn (2004)
Desempenho acadêmico sob os indicadores de efetividade, eficácia e eficiência; além do método para avaliação de eficiência relativa, denominado Data Envelopment Analysis – DEA (Análise Envoltória de Dados)	Cavalcante (2011)
Indicadores de desempenho referendado em Piazza (2006), Tachizawa e Andrade (2006), Chiavenato (2004), Wright Krolle Parnell (2007) para IES pública	Gomes, Landim, Araujo, Araujo e Veras (2013)
Indicadores de desempenho do TCU para gestão	Machado (2004)
Avaliação desempenho global para IES	Galvão, Correa e Alves (2011)
BSC e Sinaes para IES privada	Ramos Filho (2011)
Indicadores de gestão para IFES e o desempenho discente no ENADE	Barbosa, Freire e Crisóstomo (2011)
Indicadores de desempenho para qualidade no ensino superior	Lira, Beneton, Oliveira, Costa e Gonçalves (2013)
Modelos de avaliação de desempenho para IES	Crispim e Lugoboni (2012)
Indicadores de desempenho hospitalar	Rotta (2004)
Indicadores de desempenho fabril	Guadagnin (2008)
Indicadores de desempenho para organizações não governamentais	Aguiar (2004)
Modelos de avaliação de desempenho organizacional para IES	Lugoboni (2010)
Sistema de indicadores de desempenho (GPD e BSC)	Lima (2010)
Indicadores de desempenho e o sistema ABC para gestão de custeio	Rosa (2006)
Indicadores de desempenho como suporte estratégico	Kiyan (2001)
Sistema de medição de desempenho para gestão do ciclo de vida dos produtos	Fonseca (2010)
Indicadores de desempenho para gestores de cursos de graduação	Mastella e Guimarães Filho ()
Indicadores de desempenho na ACAFE	Klann, Cunha, Rengel e Scarpin (2012)

Sistemas de indicadores de desempenho institucionais em organizações públicas de pesquisa, desenvolvimento e inovação (P&D&I), preferencialmente militares	Pereira (2008)
Sistema de medição de desempenho para mecanização agrícola	Peloia (2008)
Sistema de medição de desempenho informatizado	Lima (2008)
Indicadores de desempenho na logística	Ratz (2006)
Eficiência e desempenho no ensino superior pelo DEA-SBM	Costa, Souza, Ramos e Silva (2012)
Indicadores de desempenho para frotas de agroindústrias canavieiras	Pinto (2002)
Indicadores de desempenho para beneficiamento da madeira	Matos (2004)
Indicadores de desempenho na farmácia hospitalar com foco na comparabilidade	Cipriano (2009)

**Quadro 12 Estudos indicadores de desempenho**

Fonte: Autor.

## **CAPÍTULO III**

### **3 PAINEL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROPOSTO**

Neste capítulo, apresenta-se os procedimentos metodológicos e o método utilizados para a construção do sistema de avaliação de desempenho.

#### **3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A abordagem adotada no presente estudo, quanto aos objetivos, caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, que segundo Raupp; Beuren (2004), proporciona maiores informações sobre o assunto a investigar, contribuindo para esclarecimento de questões superficialmente abordadas sobre o assunto.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica. A pesquisa bibliográfica em livros técnicos, periódicos especializados, internet, anais de congressos, entre outros, serviu para o referencial teórico e a identificação de indicadores de desempenho mais usuais.

Quanto ao problema, a pesquisa possui abordagem qualitativa e quantitativa, apoiando-se principalmente em conceitos apresentados por meio da literatura e opinião de especialistas, reunidos em grupos focais, e questionário aplicado a gestores de IES comunitárias. Para a análise quantitativa, efetuou-se as médias das respostas separadamente pelos três modelos de IES comunitárias, efetuando-se uma média geral, tomando-se a média de cada modelo. Por fim, efetuou-se o cálculo do desvio padrão, pois alguns indicadores obtiveram pontuação máxima em algumas respostas, e pontuação baixa por outros respondentes.

#### **3.2 DESCRIÇÃO DO CENÁRIO**

As IES comunitárias possuem semelhanças e/ou diferenças quando comparadas às IES públicas e privadas. A Lei 12.881/2013 de 13 de novembro de 2013, reconheceu

oficialmente a figura de comunitária, pois até o momento, existiam apenas IES públicas e privadas, sendo que as comunitárias eram consideradas como privadas.

O Quadro 13, demonstra algumas semelhanças e /ou diferenças entre IES públicas, comunitárias e particulares.

	<b>Públicas</b>	<b>Comunitárias</b>	<b>Particulares</b>
Iniciativa de criação	Poder público	Comunidade Poder público	Investidores
Principal fonte de origem orçamento	Público	Mensalidade estudantes	Mensalidade Estudantes
Destinação do lucro/superávit	Reinveste	Reinveste	Distribui lucros
Resultado	Não visa lucro	Não visa lucro	Visa lucro
Prestação de contas	TCU	Conselho fiscal e Ministério Público	Conselho fiscal/diretoria
Cargos gestão	Eleitos	Eleitos	Indicados
Motivo para criação	Atender a um direito dos cidadãos	Disponibilizar serviço à comunidade	Investimento com fins de lucro
Propriedade do Patrimônio	Poder público	Entidade da sociedade civil ou poder público	Pessoa física ou jurídica de direito privado
Destinação do Patrimônio na hipótese de dissolução	Estado	Estado ou instituição congênere	Pessoas Físicas ou jurídicas de direito privado
Fiscalização	TCU/TCE	Órgãos colegiados com participação comunitária Ministério Público	Acionistas Ministério Público
Controle das operações	TCU/TCE	Controle social	Acionistas
Forma constituição	Instituição de direito público	Associação ou Fundação de direito privado	Pessoas jurídicas de direito privado ou Empresa privada

**Quadro 13 Diferenças e semelhanças entre IES**

Fonte: Autor

Por meio do Quadro 13, percebe-se que as IES comunitárias possuem mais semelhanças com as IES públicas que as privadas. As principais semelhanças das comunitárias em relação às privadas, referem-se à origem dos recursos e a questão sustentabilidade, pois ambas possuem a sua maior fonte de recursos (orçamento) a cobrança de mensalidade dos estudantes.

As IES comunitárias não trabalham com a finalidade de gerar lucros, pois seu *superávit* é reinvestido em prol da própria comunidade onde está inserida. Assim como

as IES públicas, os cargos de gestão das comunitárias ocorrem por meio de eleição, tendo que prestar contas em relação ao uso dos recursos, quer pelo Tribunal de Contas da União ou por um conselho fiscal ou Ministério Público.

Tramontin e Braga (1988) destacam que as chamadas universidades comunitárias, mesmo classificadas entre a categoria das universidades privadas, possuem um caráter social que as aproxima de uma instituição de caráter público devido à natureza e o alcance de seu papel na sociedade. Salienta-se que a iniciativa de criação da universidade comunitária pode ser pública (por meio que lei que a institui) ou é privada (associação de pessoas), mas, em ambas as situações, o Estado não é seu mantenedor.

A Lei 12.881/2013 conhecida como a Lei das Comunitárias, cria uma nova categoria existente que se diferencia da pública e da privada. Até então, as IES comunitárias faziam parte das estatísticas das IES privadas no sistema E-mec. Nesse sentido, a referida Lei deixa clara as características das IES comunitárias, descritos no Art. 1º

Art. 1º As Instituições Comunitárias de Educação Superior são organizações da sociedade civil brasileira que possuem, cumulativamente, as seguintes características:

I - estão constituídas na forma de associação ou fundação, com personalidade jurídica de direito privado, inclusive as instituídas pelo poder público;

II - patrimônio pertencente a entidades da sociedade civil e/ou poder público;

III - sem fins lucrativos, assim entendidas as que observam, cumulativamente, os seguintes requisitos:

a) não distribuem qualquer parcela de seu patrimônio ou de suas rendas, a qualquer título;

b) aplicam integralmente no País os seus recursos na manutenção dos seus objetivos institucionais;

c) mantêm escrituração de suas receitas e despesas em livros revestidos de formalidades capazes de assegurar sua exatidão;

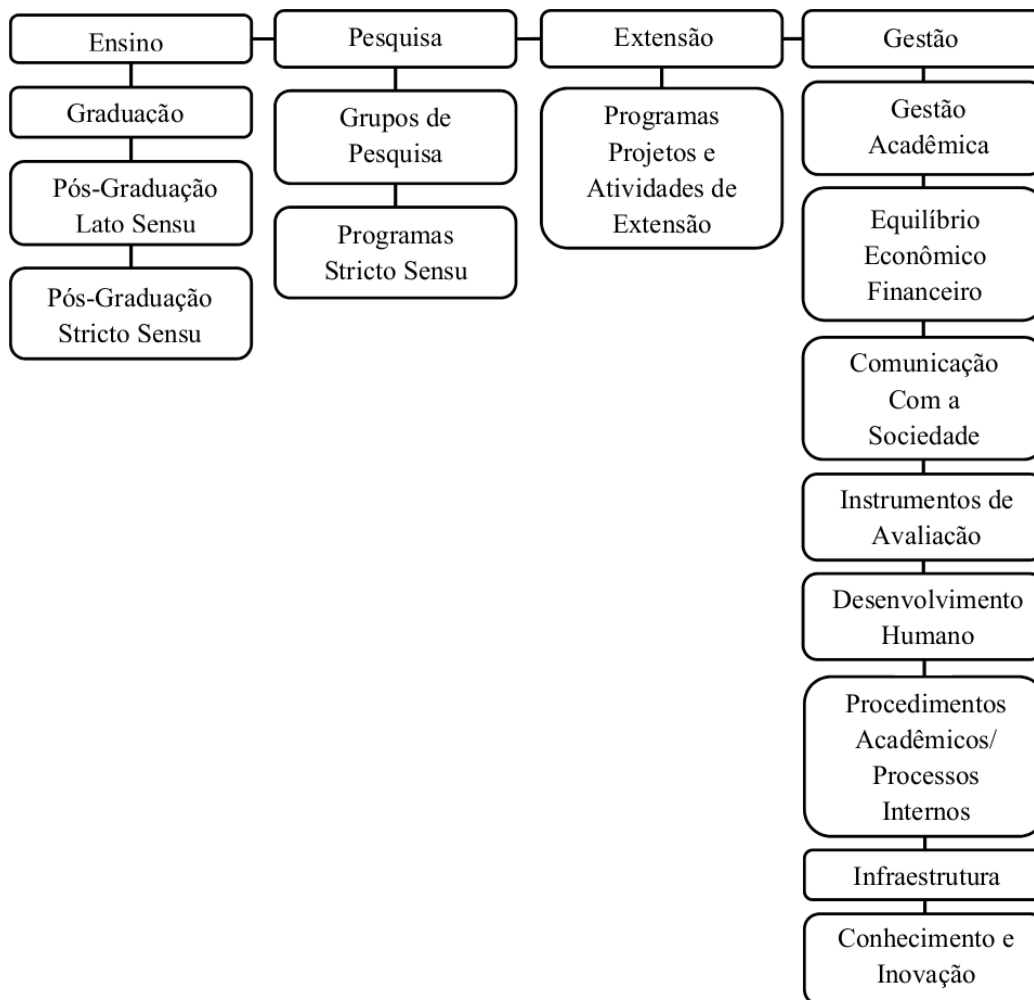
IV - transparência administrativa, nos termos dos arts. 3º e 4º;

V - destinação do patrimônio, em caso de extinção, a uma instituição pública ou congênera.

Desta forma, o sistema de avaliação proposto, procura atender as expectativas dos gestores das IES comunitárias, embora grande parte dos indicadores propostos podem ser utilizados por IES públicas e privadas.

### 3.3 DEFINIÇÃO DOS CONSTRUCTOS

O painel de indicadores de desempenho proposto foi construído dentro de 4 (quatro) constructos, e 14 (quatorze) sub-constructos, conforme se verifica na Figura 11.



**Figura 11** Constructos e sub-constructos

Fonte: autor

Os constructos propostos para o modelo, procura atender o tripé de universidade, ou seja: ensino, pesquisa e extensão, que são atividades fins, tendo também o foco na sustentabilidade, definindo-se o constructo gestão, que não se aplica apenas às IES comunitárias.

O constructo ensino tem por sub-constructos: o ensino de graduação, o qual na maior parte das IES é a principal atividade, atribuindo-se indicadores direcionados à manutenção da qualidade do ensino. Ensino de pós-graduação *lato sensu* que visa ofertar cursos de especialização, e o ensino de pós-graduação *stricto sensu*, imprescindível nas IES, de modo mais acentuado, as que pretendem manter o status de universidade, pois há uma exigência por parte do MEC, programas de mestrados e doutorados.

Para o constructo pesquisa, criou-se os sub-constructos: grupos de pesquisa e programas *stricto sensu*. Entende-se que é necessário que as IES tenham grupos de pesquisa em que estudantes de graduação tenham os primeiros contatos com a iniciação científica, criando o gosto para a pesquisa, preparando-se para pesquisas mais aprofundadas que ocorrem junto aos programas *stricto sensu*. Importante salientar que a pesquisa ocorre mais fortemente nos programas *stricto sensu*, fator fundamental para manter os conceitos necessários para manutenção dos programas *stricto sensu*.

O terceiro constructo refere-se à extensão, que possui como sub-constructo: programas, projetos e atividades de extensão, também imprescindíveis às IES, atendendo o tripé ensino, pesquisa e extensão.

Por fim, o constructo gestão, necessário para todos os setores internos de uma IES, dividiu-se em 8 (oito) sub-constructos: gestão acadêmica; equilíbrio econômico financeiro; comunicação com a sociedade; instrumentos de avaliação; desenvolvimento humano; procedimentos acadêmicos/processos internos; infraestrutura e conhecimento e inovação.

### **3.4 DEFINIÇÃO DOS INDICADORES**

A construção do painel de avaliação baseado em indicadores de desempenho, iniciou pela revisão da literatura existente sobre o tema, em diversas áreas do conhecimento.

Partindo da literatura, principalmente em teses e artigos científicos, identificou-se diversos indicadores, os quais foram agrupados em quatro constructos: (I) Ensino; (II) Pesquisa; (III) Extensão; (IV) gestão. Além dos quatro constructos, dividiu-se em



sub-constructos, ou seja: (I) Ensino: graduação, identificando-se 18 indicadores. Pós-graduação *lato sensu* com 4 indicadores, e, pós-graduação *stricto sensu*, também com 4 indicadores. O constructo (II) pesquisa foi dividido em dois sub-constructos. Grupos de pesquisa com 4 indicadores relacionados, e, programas de *stricto sensu* tendo 3 indicadores. Para extensão (III), identificou-se o sub-constructo: programas, projetos e atividades de extensão, relacionando 4 indicadores. Por fim, o constructo (IV) gestão, foi dividido em 8 sub-constructos: gestão acadêmica com um indicador selecionado; Equilíbrio econômico e financeiro, 11 indicadores; 2 indicadores no sub-constructo comunicação com a sociedade; Instrumentos de avaliação 3 indicadores; Clima organizacional 2 indicadores; desenvolvimento humano 15 indicadores; procedimentos acadêmicos/processos internos 5 indicadores, e, conhecimento e inovação com 6 indicadores, conforme apresentados no Quadro 14.

		INDICADORES	DESCRIÇÃO
CONSTRUCTO: ENSINO	SUB-CONSTRUCTO: GRADUAÇÃO	CI igual ou superior a 4	Obtenção de conceito institucional (CI) igual ou superior a 4 estabelecido pelo MEC
		IGC igual ou superior a 4	Obtenção de Índice Geral de Cursos (IGC) com nota igual ou superior a 4 em todos os cursos avaliados pelo MEC
		Cursos reconhecidos ou em reconhecimento	Mínimo de 60% reconhecidos ou em fase de reconhecimento
		Número de estudantes matriculados.	Número total de estudantes matriculados na graduação, pós-graduação <i>lato</i> e <i>stricto sensu</i> , extensão em EAD
		Número de estudante por turma	Média do número de estudantes por turma
		Estudantes/N. curso	Média do número de estudantes por total de cursos
		Docentes/N. cursos	Média do número de docentes por total de cursos
		Estudantes/docentes	Média do número total de estudantes por total de docentes
		Estudantes/docentes TI	Média do número total de estudantes por total de docentes em Tempo Integral (TI)
		% Trancamentos, desistências e cancelamentos	Total de trancamentos, desistências e cancelamentos em relação ao número total de estudantes
		Índice de expectativa dos estudantes antes e após entrar no ensino superior	Nota comparativa entre a expectativa antes e após entrar no ensino superior
		Conceitos ENADE E CPC	Conceitos obtidos nas avaliações
		Taxa de conclusão da graduação.	Medida do tempo entre a entrada e saída do estudante no curso de graduação
		Avaliação Ensino-Aprendizagem	Ensino-Aprendizagem na avaliação institucional
		Número de cursos novos	Número de cursos de graduação, pos-graduação <i>lato-sensu</i> , cursos de extensão presencial e em EAD
		Índice de procura dos cursos ofertados.	Índice de procura dos cursos ofertados em vestibular e processos seletivos
		Número novos cursos efetivados	Número de novos cursos de Graduação efetivados com relação ao total de novos cursos ofertados
		Insumos exigidos nas avaliações do MEC e CEE	Atender integralmente os insumos exigidos pelo MEC em relação ao total de insumos avaliados

Continua.....

		INDICADORES	DESCRIÇÃO
CONSTRUCTO: ENSINO	SUB-CONSTRUCTO: PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU	Número de estudantes matriculados.	Número total de estudantes matriculados na Pós-Graduação lato sensu
		% de Trancamentos, desistências e cancelamentos	Total de trancamentos, desistências e cancelamentos em relação ao número total de estudantes
		Número de cursos novos	Número de cursos de Pós-Graduação <i>lato-sensu</i>
		Número novos cursos efetivados	Número de novos cursos de Pós-Graduação <i>lato sensu</i> efetivados com relação ao total de novos cursos ofertados
CONSTRUCTO: ENSINO	SUB-CONSTRUCTO: PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU	Número de estudantes matriculados	Número total de estudantes matriculados no stricto sensu.
		Estudantes/docentes TI	Média do número total de estudantes por total de docentes em Tempo Integral (TI)
		Trancamentos, desistências e cancelamentos	% de trancamentos, desistências e cancelamentos em relação ao número total de estudantes
		Número novos cursos efetivados	Número de novos cursos de Pós-Graduação Stricto Sensu efetivados com relação ao total de novos cursos ofertados
CONSTRUCTO: PESQUISA	SUB-CONSTRUCTO: GRUPOS DE PESQUISA	Nº de projetos financiados e não financiados/professor-pesquisador	Nº de projetos financiados e não financiados/professor-pesquisador
		% de professores envolvidos em projetos de pesquisa	% de professores envolvidos em projetos de pesquisa
		Nº de estudantes/ bolsistas envolvidos nos projetos	Nº de estudantes/ bolsistas envolvidos nos projetos
		Carga horária dos pesquisadores dedicada a projetos	Carga horária dos pesquisadores dedicada a projetos
	SUB-CONSTRUCTO: PROGRAMAS DE STRICTO SENSU	Número de artigos publicados.	Número de publicações em periódicos
		Conceito dos programas de mestrados	Atingir as notas exigidas para manutenção dos programas
CONSTRUCTO: EXTENSÃO	SUB-CONSTRUCTO: PROGRAMAS, PROJETOS E ATIVIDADES DE EXTENSÃO	Número novos cursos efetivados	Número de novos cursos de Extensão efetivados com relação ao total de novos cursos ofertados
		Nº de eventos/cursos de extensão ofertados a comunidade	Nº de eventos/cursos
		Nº de eventos e curso de extensão efetivados com recursos da assistência social	Nº de eventos/cursos
		Nº de publicações divulgados na imprensa	Nº de publicações divulgados na imprensa
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: GESTÃO ACADÊMICA	1/3 Corpo Docente em regime de tempo integral	Nº de docentes integrais em relação ao total de docentes
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE	Percepção da Marca na comunidade interna e externa	% de estudantes do ensino médio que lembram da marca em pesquisa, na Região de atuação institucional
		Garantir a percepção da Marca na comunidade interna e externa	% de pessoas que lembram da marca em pesquisa na Região de atuação institucional

Continua.....

		INDICADORES	DESCRIÇÃO
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: EQUILIBRIO ECONÔMICO FINANCEIRO	Comprometimento da receita com folha de pagamento.	% de Gasto com folha de pagamento (salários e encargos) em relação a receita total
		Ociosidade de créditos	% de créditos não matriculados em relação ao total de créditos ofertados
		Grau de endividamento	% de dívidas contraídas por período
		Redução de despesas gerais	% de redução de despesas gerais em relação a receita total
		Resultado operacional	Receita operacional menos Custo operacional
		Capacidade de investimentos	% recursos financeiros investidos em relação a receita total
		Taxa de inadimplência	% de inadimplência em relação a receita total bruta
		Horas docentes	% de redução de horas docentes em relação ao total de horas
		Margem de contribuição por cursos	Receita total menos custo variável dos cursos em relação a receita total
		Receita realizada no período	Incremento da receita realizada no período
		Resultado operacional	Receita operacional menos Custo operacional
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO	Índice de Satisfação dos Estudantes	Avaliação dos estudantes satisfeitos e plenamente satisfeitos em relação a qualidade do ensino, docente, atendimento, estrutura, etc na avaliação institucional
		Índice de satisfação dos estudantes em relação aos docentes nos componentes curriculares	Avaliação do desempenho dos docentes nos componentes curriculares na avaliação institucional.
		Índice de satisfação do estudante em relação a biblioteca, bibliografias, estrutura física, etc)	% de estudantes satisfeitos com relação a infraestrutura
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: DESENVOLVIMENTO HUMANO	Turnover por área/ setor	Entrada e saída no quadro de pessoal
		Taxa de Absenteísmo	Reflete as ausências dos funcionários, seja por falta ou atraso
		Horas de Capacitação	Horas de treinamento realizadas aos funcionários
		Quantidade de pessoas capacitadas para atuar em novas plataformas	Número de pessoas atuando em relação ao total de pessoas envolvidas
		Investimentos em capacitações voltados as novas plataformas	Horas de capacitação para implantação de processos
		Participação nas iniciativas institucionais (atividades de atualização, minicursos, entre outros)	Número de funcionários que participaram em relação ao total funcionários
		Participação em colegiados e conselhos	Índice de presença nos colegiados e conselhos
		Índice de satisfação em relação aos processos implantados	Pesquisa de satisfação em relação a proposta de valor dos processos implantados
		Quantidade de horas de capacitação para gestão por módulos	Horas dedicadas a capacitação por módulo
		Número de funcionários capacitados.	Número total de funcionários capacitadas no período em relação ao total de funcionários
		Investimentos realizados em capacitação para gestão	Total de recursos investidos em capacitação para gestão em relação ao total de recursos destinados para capacitação institucional
		Garantir índice de satisfação do corpo Docente, Técnico-Administrativo, Gestores e Discentes da Unochapecó	Índice de satisfação docente
		Garantir índice de satisfação dos usuários e gestores com os sistemas de informação	Índice de satisfação dos usuários e gestores com os sistemas de informação
		Garantir desempenho satisfatório das atividades dos cargos de coordenação de curso	Índice de satisfação das atividades realizadas pelo coordenador de curso

Continua.....

		INDICADORES	DESCRIÇÃO
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: PROCEDIMENTOS ACADÊMICOS/ PROCESSOS INTERNOS	% de entrega dos compromissos acadêmicos (planos de ensino, diário de classe, notas) dentro do prazo no período.	Total de docentes que cumprem os compromissos acadêmicos dentro do prazo no período em relação ao total de docentes.
		Número de estudantes atendidos via sistemas informatizados	% de estudantes atendidos em relação ao total de estudantes no período.
		Quantidade de processos mapeados, realizados e implantados	Número de processos mapeados em relação ao total de processos solicitados
		Quantidade de processos implantados	Quantidade de processos implantados em relação ao total de processos mapeados
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: CONHECIMENTO E INOVAÇÃO	TCCs transformados em atividade produtiva	Número de TCCs transformados em atividades em relação ao número total de TCCs defendidos por semestre
		Quantidade de acessos aos produtos ofertados	Número de acessos aos novos produtos em relação ao total de produtos ofertados
		Contratos de prestação de serviço	Número de contratos de prestação de serviços efetivados no período
		Número de projetos executados em relação ao número de projetos enviados para os órgãos de fomento	Número de projetos aprovados em relação ao total de projetos enviados
		Quantidade de empresas incubadas	Número de empresa incubadas em relação ao total de empresas cadastradas
		Número de projetos executados	Número de projetos executados em relação ao total de projetos aprovados

**Quadro 14 Indicadores Literatura**

Fonte: Autor

### 3.4.1 Classificação e seleção de indicadores

Após identificação de indicadores por meio da literatura, a etapa seguinte para a construção do painel de indicadores de desempenho para IES comunitárias, foi organizado um grupo focal com gestores de uma IES comunitária, no sentido de excluir ou incluir indicadores não constantes na etapa inicial, apresentados no Quadro 14.

As pessoas que participaram do grupo focal estão elencadas no Quadro 15. O grupo focal ocorreu em 12 de fevereiro de 2014 com a participação das pessoas elencadas no Quadro 15, tendo duração aproximada de uma hora e trinta minutos. Ao iniciar a reunião, o pesquisador, também mediador do grupo focal, informou que a reunião seria gravada para facilitar a transcrição das falas do grupo. Após uma explanação dos objetivos da tese, sugeriu-se que as pessoas se manifestassem sobre quais indicadores seriam importantes para avaliação de Instituições de ensino superior comunitárias.

<b>Função na IES</b>	<b>Formação</b>
Reitor	Doutor em Educação
Vice-Reitora de Ensino, Pesquisa e Extensão	Doutoranda em Direito
Vice-Reitor de Planejamento Desenvolvimento	Doutor Engenharia de Produção
Diretora de Ensino	Doutoranda em Educação
Diretor Planejamento e Controle	Doutorando Engenharia Produção
Diretor Financeiro Contábil	Mestre em Contabilidade
Contador	Especialista em Contabilidade
Técnica Administrativa - Planejamento	Mestranda em Administração

**Quadro 15 Participantes Grupo Focal**

**Fonte: Autor**

Para que houvesse uma maior contribuição à pesquisa, os indicadores apurados por meio da literatura não foram expostos aos membros participantes do grupo focal, sendo estes, confrontados na tabulação dos dados, confrontando com os indicadores mencionados na reunião, destacando-se separadamente, os que não estavam relacionados na parte inicial (literatura).

O Quadro 16 evidencia os indicadores divergentes dos listados pela literatura constantes no Quadro 15.

PAINEL DE INDICADORES INSTITUCIONAIS				
		INDICADORES	DESCRIÇÃO	CONTRIBUIÇÕES GRUPO FOCAL
CONSTRUCTO: ENSINO	SUB-CONSTRUCTO: GRADUAÇÃO	Nº de Estudantes que realizam estágio não obrigatório	Nº de Estudantes que realizam estágio não obrigatório	Indicador Incluído
		TCCs transformados em atividade produtiva	Número de TCCs transformados em atividade em relação ao número total de TCCs defendidos por semestre	Indicador Incluído
CONSTRUCTO: PESQUISA	SUB-CONSTRUCTO: PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU	Nº de participações em congressos, seminários, entre outros	% de docentes que participam de congressos, seminários po período	Indicador Incluído
		Nº de participações docentes em bancas externas (redes)	% de docentes que participam de bancas externas/semestre	Indicador Incluído
		Docentes e discentes em processos de internacionalização	Nº de docentes e discentes em processos de internacionalização	Indicador Incluído
	SUB-CONSTRUCTO: PROGRAMAS DE STRICTO SENSU	Produtividade docente	Nº de artigos publicados/docente	Indicador Incluído
		Produção científica em relação ao número de docentes e discentes	% de produção científica em relação ao total de discentes e docentes nos programas	Indicador Incluído
CONSTRUCTO: EXTENSÃO	SUB-CONSTRUCTO: PROGRAMAS, PROJETOS E ATIVIDADES DE EXTENSÃO	Nº de estudantes que atuam como monitores com bolsa de extensão	Nº de estudantes que atuam como monitores com bolsa de extensão	Indicador Incluído
		Carga horária destinadas à extensão	% de carga horária destinadas à extensão por docente	Indicador Incluído
		Receita captada via projetos de extensão	Volume de recursos (R\$) captados advindos de projetos de extensão	Indicador Incluído
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: GESTÃO ACADÊMICA	Titulação Docente	Nº de docentes doutores, mestres e especialistas	Indicador Incluído
		% de estudante/docente	% de estudante por docente em tempo integral	Indicador Incluído
		Tempo de experiência em docência no ensino superior	Tempo de experiência em docência no ensino superior	Indicador Incluído
		Nº de componentes curriculares/docente	Nº de componentes curriculares de atuação por docente	Indicador Incluído
		Cumprimento de horários de aula	% de turmas que cumprem os horários de aula/docente	Indicador Incluído
		Índice de atualização dos projetos pedagógicos de curso	% de projetos pedagógicos atualizados/ano	Indicador Incluído
		Cumprimento de caga horária	% de docentes que cumprem carga horária	Indicador Incluído

Continua.....

PAINEL DE INDICADORES INSTITUCIONAIS				
		INDICADORES	DESCRIÇÃO	CONTRIBUIÇÕES GRUPO FOCAL
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: EQUILÍBRIO ECONÓMICO FINANCEIRO	Resultado operacional	Receita operacional menos Custo operacional	Indicador Incluído
		Lucro Líquido	Lucro operacional menos resultados não operacionais e despesas financeiras	Indicador Incluído
		EVA	Média da performance que expressa a criação ou destruição de valor ao acionista	Indicador Incluído
		ROI	% de retorno sobre os investimentos totais	Indicador Incluído
		EBITDA	% de lucro antes dos juros, IR, depreciação e amortizações	Indicador Incluído
		Margem Líquida	Receita total menos custos variáveis e fixos, em relação a receita total	Indicador Incluído
		Resultado antes dos impostos	Lucro bruto menos os custos operacionais, despesas gerais e administrativas	Indicador Incluído
		Faturamento por curso	Receita bruta por curso segmentada por componente curricular	Indicador Incluído
		Liquidez Corrente	% de liquidez corrente	Indicador Incluído
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO	Índice de avaliação docente	% de docentes avaliados com grau de satisfação bom e ótimo nas avaliações institucionais	Indicador Incluído
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: DESENVOLVIMENTO HUMANO	Horas extras trabalhadas	% de horas extras trabalhadas por total de funcionários	Indicador Incluído
		Índice de frequência de acidentes de trabalho	% de acidentes de trabalho por total de funcionários	Indicador Incluído
		Nº de funcionários em afastamento médico	% de funcionários em afastamento médico por total de funcionários	Indicador Incluído
		Quantidade de pessoas capacitadas para atuar em novas plataformas	Número de pessoas atuando em relação ao total de pessoas envolvidas	Indicador Excluído
		Investimentos em capacitações voltados as novas plataformas	Horas de capacitação para implantação de processos	Indicador Excluído
		Investimentos realizados em capacitações voltados as novas plataformas	Total de recursos investidos em capacitação para novas plataformas em relação ao total de recursos destinados para capacitação institucional	Indicador Excluído
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: CONHECIMENTO E INOVAÇÃO	Número de patentes	Número de patentes registradas	Indicador Incluído
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: CLIMA ORGANIZACIONAL	Índice de satisfação em relação aos processos implantados	Pesquisa de satisfação em relação a proposta de valor dos processos implantados	Indicador absorvido pelo eixo de Desenvolvimento Humano. Sub-eixo excluído do quadro geral
		Clima organizacional	Avaliação via pesquisa, da qualidade do ambiente de trabalho, percebida pelos funcionários satisfeitos e plenamente satisfeitos	Indicador absorvido pelo eixo de Desenvolvimento Humano. Sub-eixo excluído do quadro geral

Continua.....

PAINEL DE INDICADORES INSTITUCIONAIS				
		INDICADORES	DESCRIÇÃO	CONTRIBUIÇÕES GRUPO FOCAL
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: INFRAESTRUTURA	Nº de salas de aula por estudante	% de m <sup>2</sup> de salas de aula por estudante	Indicador Incluído
		Nº de laboratórios por estudante	% de m <sup>2</sup> de laboratórios por estudante	Indicador Incluído
		Nº de auditórios por estudante	% de m <sup>2</sup> de auditórios por estudante	Indicador Incluído
		Nº de sanitários por estudante	% de sanitários por total de estudantes	Indicador Incluído
		Nº de áreas de convivência	% de m <sup>2</sup> de áreas de convivência por total de estudantes	Indicador Incluído
		Nº de áreas para práticas desportivas	% de m <sup>2</sup> de áreas para práticas desportivas por total de estudantes	Indicador Incluído
		Nº de salas destinadas a atividades técnico-administrativas e de gestão	% de salas ocupadas para atividades técnicas e de gestão (m <sup>2</sup> )	Indicador Incluído
		Taxa de ocupação de salas de aula	Nº de salas de aula utilizadas/ total de salas disponíveis	Indicador Incluído
		Investimentos em equipamentos por total de estudantes	R\$ investido em equipamento/ estudante	Indicador Incluído
		Idade média dos equipamentos	Idade média dos equipamentos (meses)	Indicador Incluído
		Nº de acervo bibliográfico por estudante	Quantidade de volume em acervo bibliográfico por estudantes	Indicador Incluído
		Total de área construída por estudante	Área construída/estudante (m <sup>2</sup> /estudante)	Indicador Incluído
		Total de área construída geral	Área construída/ área total disponível (m <sup>2</sup> construída/total de área disponível)	Indicador Incluído
		Total de área de estacionamento	Área de estacionamento construída/estudante (m <sup>2</sup> /estudante)	Indicador Incluído
Avaliação qualitativa dos prédios e equipamentos	Índice de avaliação da qualidade das edificações	Indicador Incluído		

**Quadro 16 Indicadores incluídos/excluídos grupo focal**

Fonte: Autor

Analisando o Quadro 16, por meio do grupo focal, 1 sub-constructo foi excluído (clima organizacional) e os dois indicadores foram absorvidos pelo sub-constructo desenvolvimento humano. O grupo sugeriu a inserção de outros 2 sub-constructos (instrumentos de avaliação e infraestrutura).

No grupo focal surgiram diversos indicadores em todos os constructos, os quais foram acatados. (I) Ensino, 5 indicadores; (III) extensão 3 indicadores. O constructo(IV), gestão, foi o que obteve maior número de indicadores sugeridos, totalizando 30. Na discussão do grupo focal, não houve novos indicadores para o constructo(II) pesquisa.

A proposição do painel de indicadores sugeridos para o sistema de avaliação de desempenho organizacional não é restrito para a IES em estudo, mas para todas as IES comunitárias que tenham interesse em implantar um sistema de avaliação de desempenho organizacional.



### 3.5 PAINEL DE INDICADORES DE DESEMPENHO PROPOSTO

O painel de indicadores de desempenho proposto incluiu indicadores quantitativos e qualitativos, inseridos em 4 (quatro) constructos, e 14 (quatorze) sub-constructos. Por meio dos Quadros 17 e 18, visualiza-se o constructo ensino, sub-constructo graduação.

		INDICADORES	DESCRIÇÃO	T/R
CONSTRUCTO: ENSINO	SUB-CONSTRUCTO: GRADUAÇÃO	CI igual ou superior a 4	Obtenção de conceito institucional (CI) igual ou superior a 4 estabelecido pelo MEC	R
		IGC igual ou superior a 4	Obtenção de Índice Geral de Cursos (IGC) com nota igual ou superior a 4 em todos os cursos avaliados pelo MEC	R
		Cursos reconhecidos ou em reconhecimento	Mínimo de 60% reconhecidos ou em fase de reconhecimento	T
		Número de estudantes matriculados.	Número total de estudantes matriculados na graduação , pós-graduação lato e stricto sensu, extensão em EAD	R
		Número de estudante por turma	Média do numero de estudantes por turma	T
		Estudantes/N. curso	Média do número de estudantes por total de cursos	T
		Docentes/N. cursos	Média do número de docentes por total de cursos	T
		Estudantes/docentes	Média do número total de estudantes por total de docentes	T
		Estudantes/docentes TI	Média do número total de estudantes por total de docentes em Tempo Integral (TI)	T
		Trancamentos, desistências e cancelamentos	% de trancamentos, desistências e cancelamentos em relação ao número total de estudantes	R

T= Tendência R= Resultado

#### Quadro 17 Constructo Ensino: Graduação (i)

Fonte: Autor

O constructo ensino, sub-constructo graduação, é uma das principais atividades das IES, se não a principal, concentrando muitos esforços dos gestores no seu gerenciamento.

Os indicadores propostos para esse constructo (Quadros 17 e 18), procuram atender as comissões de avaliações externas, além da própria comunidade acadêmica, docentes e demais pessoas envolvidas. Nesse sentido é imprescindível que as IES mantenham qualidade no ensino, qualificando pessoas para o mercado de trabalho, mas também precisa cuidar das avaliações externas, pois conceitos 1 e 2, além de riscos de fechamento da IES por parte de órgãos governamentais, afeta a imagem junto à sociedade, possibilitando a perda de estudantes. No painel proposto, classificou-se os indicadores de tendência (gerenciais) e de resultados.

		INDICADORES	DESCRIÇÃO	T/R
CONSTRUCTO: ENSINO	SUB-CONSTRUCTO: GRADUAÇÃO	Índice de expectativa dos estudantes antes e após entrar no ensino superior	Nota comparativa entre a expectativa antes e após entrar no ensino superior	T
		Conceitos ENADE E CPC	Conceitos obtidos nas avaliações	R
		Taxa de conclusão da graduação	Medida do tempo entre a entrada e saída do estudante no curso de graduação	T
		Avaliação Ensino-Aprendizagem	Ensino-Aprendizagem na avaliação institucional.	R
		Número de cursos novos	Número de cursos de graduação, pós-graduação lato sensu, cursos de extensão presencial e em EAD	R
		Índice de procura dos cursos ofertados	Índice de procura dos cursos ofertados em vestibular e processos seletivos	T
		Número de novos cursos efetivados	Número de novos cursos de Graduação efetivados com relação ao total de novos cursos ofertados	R
		Insumos exigidos nas avaliações do MEC e CEE	Atender integralmente os insumos exigidos pelo MEC em relação ao total de insumos avaliados	T
		Nº de estudantes que realizam estágio não obrigatório	Nº de estudantes que realizam estágio não obrigatório	T
		TCCs transformados em atividade produtiva	Número de TCCs transformados em atividade em relação ao número total de TCCs defendidos por semestre	T
T= Tendência R= Resultado				

#### Quadro 18 Constructo Ensino: Graduação (ii)

Fonte: Autor

Nesse sentido, os indicadores propostos nesse constructo, se propõem a servir de ferramenta para os gestores tomarem suas decisões, as quais estão voltadas principalmente para atender a qualidade acadêmica no ensino, proporcionando a formação de um egresso cidadão, ético, com capacidade técnica dentro de suas áreas de atuação, além de atender aos indicadores externos que podem comprometer a visibilidade da marca da IES junto à comunidade, inibindo a prospecção de novos estudantes.

Para o constructo ensino: sub-constructo pós-graduação *lato sensu*, sugeriu-se 4 (quatro) indicadores, conforme se verifica no Quadro 19.

		INDICADORES	DESCRIÇÃO	T/R
CONSTRUCTO: ENSINO	SUB-CONSTRUCTO: PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU	Número de estudantes matriculados.	Número total de estudantes matriculados na pós-graduação lato	R
		Trancamentos, desistências e cancelamentos	% de trancamentos, desistências e cancelamentos em relação ao número total de estudantes	R
		Número de cursos novos	Número de cursos de pós-graduação lato sensu	T
		Número de novos cursos efetivados	Número de novos cursos de Pós-Graduação Lato Sensu efetivados com relação ao total de novos cursos ofertados	R
T= Tendência R= Resultado				

#### Quadro 19 Constructo Ensino: Pós-Graduação Lato Sensu

Fonte: Autor

Os indicadores propostos para o sub-constructo pós-graduação *lato sensu*, busca potencializar especialização de egressos, voltado para o mercado de trabalho. Assim

sendo, os indicadores podem auxiliar na definição de metas do número de estudantes matriculados e cursos ofertados.

Ainda dentro do constructo ensino, tem-se o sub-eixo pós-graduação *stricto sensu*, conforme se verifica no Quadro 20.

		INDICADORES	DESCRIÇÃO	T/R
CONSTRUCTO: ENSINO	SUB-CONSTRUCTO: PÓS GRADUAÇÃO STRICTO SENSU	Número de estudantes matriculados.	Número total de estudantes matriculados no stricto sensu	R
		Estudantes/docentes TI	Média do número total de estudantes por total de docentes em Tempo Integral (TI)	T
		Trancamentos, desistências e cancelamentos	% de trancamentos, desistências e cancelamentos em relação ao número total de estudantes	R
		Número de novos cursos efetivados	Número de novos cursos de Pós-Graduação Stricto Sensu efetivados com relação ao total de novos cursos ofertados	T
		Nº de participações em congressos, seminários, entre outros	% de docentes que participam de congressos, seminários po período	T
		Nº de participações docentes em bancas externas (redes)	% de docentes que participam de bancas externas/semestre	T
		Docentes e discentes em processos de internacionalização	Nº de docentes e discentes em processos de internacionalização	T
T= Tendência R= Resultado				

**Quadro 20 Constructo Ensino: Pós-Graduação Stricto Sensu**

Fonte: Autor

A importância de se manter o ensino de pós-graduação *stricto sensu*, ocorre pela necessidade de formar profissionais para atuar na pesquisa e na formação/qualificação de professores. O modelo proposto sugeriu 7 indicadores que servem para estabelecer metas relacionadas ao número de estudantes matriculados por cursos; número de estudantes por professor tempo integral; evasão (número trancamentos); participação em congressos e a internacionalização de estudantes e professores. Ressalta-se que para as IES que pretendem manter o *status* de universidade, precisam manter um número mínimo de 4 mestrados e 2 doutorados.

O constructo pesquisa, sub-constructo grupo de pesquisa, contém 4 (quatro) indicadores, conforme se verifica no Quadro 21.

Embora a pesquisa se concentra mais fortemente no *stricto sensu*, os grupos de pesquisa aproximam a graduação com a pós-graduação, inserindo a iniciação científica na vida do acadêmico. Assim sendo, os indicadores propostos, visam identificar números de projetos de pesquisa com financiamentos ou não; número de professores e estudantes/bolsistas envolvidos em projetos de pesquisa, além da carga horária de professores destinadas à pesquisa.

		INDICADORES	DESCRIÇÃO	T/R
CONSTRUCTO: PESQUISA	SUB-CONSTRUCTO: GRUPOS DE PESQUISA	Nº de projetos financiados e não financiados/professor-pesquisador	Nº de projetos financiados e não financiados/professor-pesquisador	T
		% de professores envolvidos em projetos de pesquisa	% de professores envolvidos em projetos de pesquisa	T
		Nº de estudantes/ bolsistas envolvidos nos projetos	Nº de estudantes/ bolsistas envolvidos nos projetos	T
		Carga horária dos pesquisadores dedicada a projetos	Carga horária dos pesquisadores dedicada a projetos	R
T= Tendência R= Resultado				

#### Quadro 21 Constructo Pesquisa: Grupo de iniciação científica

Fonte: Autor

O sub-constructo programas *stricto sensu*, inserido no constructo pesquisa, contém 5 indicadores, conforme apresentado no Quadro 22.

		INDICADORES	DESCRIÇÃO	T/R
CONSTRUCTO: PESQUISA	SUB-CONSTRUCTO: PROGRAMAS DE STRICTO SENSU	Número de artigos publicados	Número de publicações em periódicos	R
		Conceito dos programas de mestrados	Atingir as notas exigidas para manutenção dos programas	R
		Produtividade docente	Número de artigos publicados/docente	T
		Produção científica em relação ao número de docentes e discentes	% de produção científica em relação ao total de discentes e docentes nos programas	T
T= Tendência R= Resultado				

#### Quadro 22 Constructo pesquisa: Programas de *Stricto Sensu*

Fonte: Autor

A pesquisa no pós-graduação *stricto sensu* é fundamental para a manutenção dos programas de pós-graduação, pois é um dos itens que possuem maior influência na avaliação dos programas, por parte dos órgãos governamentais avaliadores.

Nesse sentido, os indicadores propostos visam identificar e estabelecer metas sobre a produção docente, no que se refere principalmente à publicação em periódicos avaliados com Qualis mínimo B2, número de professores com publicação, pois interferem diretamente no conceito dos programas de mestrado e doutorados.

A extensão faz parte do tripé necessário de universidades, e precisa estar interligado com o ensino e pesquisa. Dessa forma, optou-se pelo constructo extensão, tendo um sub-constructo denominado programas, projetos e atividades de extensão, conforme se verifica no Quadro 23.

Por meio do Quadro 23, verifica-se a inserção de 8 (oito) indicadores: novos cursos e eventos ofertados e efetivados para a comunidade; Número de publicações divulgadas na imprensa é um indicador que tem por objetivo externar para a

comunidade ações que são desenvolvidas pela IES, no âmbito da extensão, que nem sempre são vistas por grande parte da população.

		INDICADORES	DESCRIÇÃO	T/R
CONSTRUCTO: EXTENSÃO	SUB-CONSTRUCTO: PROGRAMAS, PROJETOS E ATIVIDADES DE EXTENSÃO	Número de novos cursos efetivados	Número de novos cursos de Extensão efetivados com relação ao total de novos cursos ofertados	R
		Nº de eventos/cursos de extensão ofertados a comunidade	Nº de eventos/cursos	T
		Nº de eventos e curso de extensão efetivados com recursos da assistência social	Nº de eventos/cursos	R
		Nº de eventos de extensão voltados à inserção comunitária	Nº de eventos/cursos	R
		Nº de publicações divulgados na imprensa	Nº de publicações divulgados na imprensa	T
		N. de estudantes que atuam como monitores com bolsa de extensão	Nº de estudantes que atuam como monitores com bolsa de extensão	T
		Carga horária destinadas à extensão	% de carga horária destinadas à extensão por docente	R
		Receita captada via projetos de extensão	Volume de recursos (R\$) captados advindos de projetos de extensão	R
T= Tendência R= Resultado				

#### Quadro 23 Constructo Extensão: Programas, projetos e atividades de extensão

Fonte: Autor

Considera-se também como indicador importante o número de estudantes bolsistas envolvidos em projetos de extensão, principalmente em projetos que possuem interface com o ensino, além de professores com carga horária envolvidos nestes.

As IES comunitárias possuem como principal origem de recursos mensalidades provenientes do ensino, que de certa forma, financia parcialmente a extensão. Nesse sentido, imprescindível se ter projetos financiados, motivo pelo qual se inseriu um indicador relacionado.

O constructo gestão possui 8 (oito) sub-constructos relacionados. O Quadro 24, demonstra os indicadores relacionados ao sub-constructo gestão acadêmica.

O sub-constructo gestão acadêmica é importante para a IES, pois deste, se extrai vários indicadores que fazem parte das avaliações institucionais, tais como: ENADE, IGC e CC. Desta forma, inseriu-se indicadores relacionados ao regime de trabalho (integral) do corpo docente e sua titulação.

		INDICADORES	DESCRIÇÃO	T/R
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: GESTÃO ACADÊMICA	Corpo Docente em regime de tempo integral	Nº de docentes integrais em relação ao total de docentes	R
		Titulação Docente	Nº de docentes doutores, mestres e especialistas	R
		% de estudante/docente	% de estudante por docente em tempo integral	T
		Tempo de experiência em docência no ensino superior	Tempo de experiência em docência no ensino superior	T
		Nº de componentes curriculares/docente	Nº de componentes curriculares de atuação por docente	R
		Cumprimento de horários de aula	% de turmas que cumprem os horários de aula/docente	T
		Índice de atualização dos projetos pedagógicos de curso	% de projetos pedagógicos atualizados/ano	T
		Cumprimento de carga horária	% de docentes que cumprem carga horária	T
T= Tendência R= Resultado				

#### Quadro 24 Constructo Gestão: gestão acadêmica

Fonte: Autor

Alguns indicadores possuem relação com a qualidade do ensino, citando-se os relacionados ao tempo de experiência do docente no ensino superior, cumprimento de horários e de carga horária. Por meio do uso da informática e veículos de comunicação, se tem muitas informações em tempo real, que em um tempo não muito distante não se tinha.

Com isso, o mercado de trabalho também exige profissionais com capacidade de resolver os problemas com maior rapidez e confiabilidade, o que remete às IES atualizarem seus currículos em um tempo mais curto. Desta forma, um indicador importante a ser controlado, é o índice de atualização dos projetos pedagógicos dos cursos.

O Quadro 25, demonstra os indicadores do constructo gestão, sub-constructo comunicação.

		INDICADORES	DESCRIÇÃO	T/R
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE	Percepção da Marca na comunidade interna e externa	% de estudantes do ensino médio que lembram da marca em pesquisa, na Região de atuação institucional	T
		Garantir a percepção da Marca na comunidade interna e externa	% de pessoas que lembram da marca em pesquisa na Região de atuação institucional	T
T= Tendência R= Resultado				

#### Quadro 25 Constructo Gestão: Comunicação com a sociedade

Fonte: Autor

O sub-constructo comunicação com a sociedade é fundamental para a valorização da marca, pois esta, influencia diretamente na escolha da IES, por parte dos estudantes, ao ingressar em um curso superior. Nas IES comunitárias, que possuem

dependência da receita do ensino de graduação, a valorização da marca contribui na prospecção de novos estudantes.

Nesse sentido, os 2 (dois) indicadores sugeridos para o sub-constructo, buscam identificar a percepção da marca na comunidade interna e externa, além de ações que busquem garantir a percepção da marca pela comunidade interna e externa.

Os Quadros 26 e 27 evidenciam indicadores sugeridos para o constructo gestão; sub-constructo, equilíbrio econômico financeiro.

		INDICADORES	DESCRIÇÃO	T/R
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: EQUILÍBRIO ECONÔMICO FINANCEIRO	Comprometimento da receita com folha de pagamento.	% de Gasto com folha de pagamento (salários e encargos) em relação a receita total	R
		Ociosidade de créditos.	% de créditos não matriculados em relação ao total de créditos ofertados	R
		Grau de endividamento	% de dívidas contraídas por período	R
		Redução de despesas gerais	% de redução de despesas gerais em relação a receita total	T
		Resultado operacional	Receita operacional menos Custo operacional	R
		Capacidade de investimentos	% recursos financeiros investidos em relação a receita total.	R
		Taxa de inadimplência	% de inadimplencia em relação a receita total bruta	T
		Horas docentes	% de redução de horas docentes em relação ao total de horas	R
		Margem de contribuição por cursos	Receita total menos custo variável dos cursos em relação a receita total	R
		Receita realizada no período	Incremento da receita realizada no período	R
T= Tendência R= Resultado				

#### Quadro 26 Constructo Gestão: Equilíbrio econômico financeiro (i)

Fonte: Autor

Destaca-se que o sub-constructo equilíbrio econômico financeiro é fundamental para a sustentabilidade de qualquer organização. Especificamente para as IES comunitárias, que precisam disputar mercado com as privadas, as quais possuem maior agilidade em sua gestão, aliado à uma estrutura de custos mais enxuta, é fundamental o cuidado com o equilíbrio econômico financeiro.

Nesse sentido, dentre os indicadores sugeridos, destacam-se o percentual de comprometimento da folha (um dos maiores custos em IES) em relação à receita total, controlando também as demais despesas, otimização de horas docentes, identificando a margem de contribuição por cursos, e o resultado operacional.

Importante também se ter indicadores voltados à inadimplência e ociosidade de créditos; receita realizada no período, grau de endividamento e capacidade de investimentos.

Por meio do Quadro 28, visualiza-se outros indicadores relacionados ao constructo gestão, no sub-constructo equilíbrio econômico financeiro.

		INDICADORES	DESCRIÇÃO	T/R
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: EQUILÍBRIO ECONÔMICO FINANCEIRO	Resultado operacional	Receita operacional menos Custo operacional	R
		Lucro Líquido	Lucro operacional menos resultados não operacionais e despesas financeiras	R
		EVA	Média da performance que expressa a criação ou destruição de valor ao acionista	R
		ROI	% de retorno sobre os investimentos totais	R
		EBITDA	% de lucro antes dos juros, IR, depreciação e amrtizações	R
		Margem líquida	Receita total menos custos variáveis e fixos, em relação a receita total	R
		Resultado antes dos impostos	Lucro bruto menos os custos operacionais, despesas gerais e administrativas	R
		Faturamento por curso	Receita bruta por curso segmentada por componente curricular	R
		Liquidez Corrente	% de liquidez corrente	R

T= Tendência R= Resultado

### Quadro 27 Constructo Gestão: Equilíbrio econômico financeiro (ii)

Fonte: Autor

Embora as IES comunitárias não tenham como foco o resultado contábil (lucro), por estar inserida em um mercado concorrido, em que as IES privadas se colocam no mercado com a finalidade de obter lucro, ofertam cursos com valores mais competitivos, o que requer das IES comunitárias, uma vigilância no controle dos gastos, melhorando o resultado operacional.

Assim sendo, mesmo sem finalidade de lucro, as IES comunitárias precisam estabelecer indicadores relacionados à liquidez e taxas de retorno, como forma de manter a capacidade de investimentos.

Na sequência, apresenta-se os Quadros 28 e 29, com indicadores relacionados ao sub-constructo desenvolvimento humano, no constructo gestão.

		INDICADORES	DESCRIÇÃO	T/R
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: DESENVOLVIMENTO HUMANO	Clima organizacional	% de funcionários satisfeitos e plenamente satisfeitos com relação a qualidade do ambiente de trabalho	R
		Turnover por área/ setor	Entrada e saída no quadro de pessoal	T
		Taxa de Absenteísmo	Reflete as ausências dos funcionários, seja por falta ou atraso	T
		Horas de Capacitação	Horas de treinamento realizadas aos funcionários	R
		Participação nas iniciativas institucionais (atividades de atualização, minicursos, entre outros)	Número de funcionários que participaram em relação ao total funcionários	T
		Participação em colegiados e conselhos	Índice de presença nos colegiados e conselhos	T
		Quantidade de horas de capacitação para gestão por módulos	horas dedicadas a capacitação por módulo	R
		Número de funcionários capacitados	Número total de funcionários capacitadas no período em relação ao total de funcionários	R
		Investimentos realizados em capacitação para gestão	Total de recursos investidos em capacitação para gestão em relação ao total de recursos destinados para capacitação institucional	R

T= Tendência R= Resultado

### Quadro 28 Constructo Gestão: Desenvolvimento humano (i)

Fonte: Autor



Para o sub-constructo desenvolvimento humano (i) e (ii), sugeriu-se 17 indicadores, os quais são considerados fundamentais na gestão de uma IES por abordar ações voltadas ao corpo técnico e docente, pois o capital intelectual é o maior patrimônio de IES.

Assim sendo, por meio do Quadro 28, verifica-se indicadores que abordam o clima organizacional, turnover, taxa de absenteísmo e indicadores relacionados à capacitações.

O Quadro 29, demonstra indicadores de desenvolvimento humano relacionados principalmente à índices de satisfação de toda a comunidade acadêmica (docentes, técnicos e discentes), horas extras trabalhadas, índice de frequência de acidentes de trabalho e número de funcionários em afastamento médico.

		INDICADORES	DESCRIÇÃO	T/R
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: DESENVOLVIMENTO HUMANO	Índice de satisfação do corpo Docente, Técnico-Administrativo, Gestores e Discentes	% de satisfação docente	R
		Índice de satisfação do corpo Docente, Técnico-Administrativo, Gestores e Discentes	% de satisfação de técnico administrativo	R
		Índice de satisfação do corpo Docente, Técnico-Administrativo, Gestores e Discentes	% de satisfação do coordenador de curso	R
		Índice de satisfação do corpo Docente, Técnico-Administrativo, Gestores e Discentes	% de satisfação discente	R
		Índice de satisfação dos usuários e gestores com os sistemas de informação	% de satisfação dos usuários e gestores com os sistemas de informação	T
		Horas extras trabalhadas	% de horas extras trabalhadas por total de funcionários	T
		Índice de frequência de acidentes de trabalho	% de acidentes de trabalho por total de funcionários	T
		Nº de funcionários em afastamento médico	% de funcionários em afastamento médico por total de funcionários	T

T= Tendência R= Resultado

**Quadro 29 Constructo Gestão: Desenvolvimento humano (ii)**

Fonte: Autor

Por meio do Quadro 30, verifica-se os indicadores sugeridos para a dimensão gestão, sub-constructo instrumentos de avaliação, indicadores necessários para avaliação de cursos, geralmente conduzidos pela comissão de gestão da CPA.

		INDICADORES	DESCRIÇÃO	T/R
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO	Índice de Satisfação dos Estudantes	Avaliação dos estudantes satisfeitos e plenamente satisfeitos em relação a qualidade do ensino, docente, atendimento, estrutura, etc na avaliação institucional	R
		Índice de satisfação dos estudantes em relação aos docentes nos componentes curriculares	Avaliação do desempenho dos docentes nos componentes curriculares na avaliação institucional	R
		Índice de avaliação docente	% de docentes avaliados com grau de satisfação bom e ótimo nas avaliações institucionais	R
		Índice de satisfação do estudante em relação a biblioteca, bibliografias, estrutura física, etc)	% de estudantes satisfeitos com relação a infraestrutura	R
T= Tendência R= Resultado				

### Quadro 30 Constructo Gestão: Instrumentos de avaliação

Fonte: Autor

Os instrumentos de avaliação são fundamentais, pois permite aos gestores tomarem decisões, citando-se como exemplo: capacitação/substituição de professores que frequentemente possuem avaliação negativa; resolução de problemas que ocasionam insatisfação do estudante, dentre outros.

Neste sub-constructo o sistema de avaliação de desempenho recebeu 4 (quatro) indicadores: índices de satisfação dos estudantes em relação aos docentes, componentes curriculares, à biblioteca e infraestrutura, além de índice de avaliação docente.

Na sequência, o Quadro 31 demonstra os indicadores sugeridos para o constructo gestão, sub-constructo procedimentos acadêmicos/processos internos.

		INDICADORES	DESCRIÇÃO	T/R
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: PROCEDIMENTOS ACADÊMICOS/ PROCESSOS INTERNOS	% de entrega dos compromissos acadêmicos (planos de ensino, diário de classe, notas) dentro do prazo no período	Total de docentes que cumprem os compromissos acadêmicos dentro do prazo no período em relação ao total de docentes	T
		Número de estudantes atendidos via sistemas informatizados	% de estudantes atendidos em relação ao total de estudantes no período	T
		Quantidade de processos mapeados, realizados e implantados	Número de processos mapeados em relação ao total de processos solicitados	T
		Quantidade de processos implantados	Quantidade de processos implantados em relação ao total de processos mapeados	T
T= Tendência R= Resultado				

### Quadro 31 Constructo Gestão: Procedimentos acadêmicos/processos internos

Fonte: Autor

O constructo procedimentos acadêmicos/processos internos tem seu grau de importância, pois com a evolução da informática, é necessário informatizar os processos, proporcionando vantagens de redução de custos, aliado à maior satisfação por parte dos estudantes, que preferem encaminhar os procedimentos tais como

matrícula, boletos de mensalidades, dentre outros, pela internet, reduzindo o tempo de atendimento presencial, evitando filas enormes.

Verifica-se por meio do Quadro 31, que o sub-constructo procedimentos acadêmicos/ processos internos contém 4 indicadores, que estão relacionados a mapeamento de processos e implantação; número de estudantes atendidos via sistema informatizado, além de percentual de entrega dos compromissos acadêmicos dentro do prazo.

O Quadro 32 demonstra os indicadores elencados para o constructo gestão, sub-constructo conhecimento e inovação.

		INDICADORES	DESCRIÇÃO	T/R
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: CONHECIMENTO E INOVAÇÃO	Quantidade de acessos aos produtos ofertados	Número de acessos aos novos produtos em relação ao total de produtos ofertados	T
		Contratos de prestação de serviço	Número de contratos de prestação de serviços efetivados no período	T
		Número de projetos executados em relação ao número de projetos enviados para os órgãos de fomento	Número de projetos aprovados em relação ao total de projetos enviados	T
		Quantidade de empresas incubadas	Número de empresa incubadas em relação ao total de empresas cadastradas	R
		Nº de depósitos de patentes	Número de depósitos de patentes encaminhadas	R
		Nº projetos executados	Número de projetos executados em relação ao total de projetos aprovados	R
T= Tendência R= Resultado				

**Quadro 32 Constructo Gestão: Conhecimento e inovação**

Fonte: Autor

A inovação está presente no dia a dia das pessoas e empresas. A universidade precisa ter presente essa questão, formando pessoas empreendedoras, principalmente em cursos ligados à área de gestão. Uma região poderá melhorar sua economia e promover o desenvolvimento regional se houver investimentos em conhecimento e inovação, e uma IES tem papel fundamental nesse processo. Assim sendo, a inovação e geração de patentes, pode ser uma forma de melhorar a questão sustentabilidade de uma IES no médio e longo prazo, reduzindo a dependência da origem de recursos de mensalidade de estudantes de graduação.

Por meio do Quadro 32, visualiza-se a indicação de 6 (seis) indicadores para o constructo conhecimento e inovação, os quais estão relacionados a contratos de prestação de serviço, número de empresas incubadas e número de depósitos de patentes.

Por fim, ainda dentro do constructo gestão, o sub-constructo infraestrutura é apresentado no Quadro 33.

		INDICADORES	DESCRIÇÃO	T/R
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: INFRAESTRUTURA	Nº de salas de aula por estudante	% de m <sup>2</sup> de salas de aula por estudante	T
		Nº de laboratórios por estudante	% de m <sup>2</sup> de laboratórios por estudante	T
		Nº de auditórios por estudante	% de m <sup>2</sup> de auditórios por estudante	T
		Nº de sanitários por estudante	% de sanitários por total de estudantes	T
		Nº de áreas de convivência	% de m <sup>2</sup> de áreas de convivência por total de estudantes	T
		Nº de áreas para práticas desportivas	% de m <sup>2</sup> de áreas para práticas desportivas por total de estudantes	T
		Nº de salas destinadas a atividades técnico-administrativas e de gestão	% de salas ocupadas para atividades técnicas e de gestão (m <sup>2</sup> )	T
		Taxa de ocupação de salas de aula	Nº de salas de aula utilizadas/ total de salas disponíveis	R
		Investimentos em equipamentos por total de estudantes	R\$ investido em equipamento/ estudante	T
		Idade média dos equipamentos	Idade média dos equipamentos (meses)	T
		Nº de acervo bibliográfico por estudante	Quantidade de volume em acervo bibliográfico por estudantes	R
		Total de área construída por estudante	Área construída/estudante (m <sup>2</sup> /estudante)	T
		Total de área construída geral	Área construída/ área total disponível (m <sup>2</sup> construída/total de área disponível)	T
		Total de área de estacionamento	Área de estacionamento construída/estudante (m <sup>2</sup> /estudante)	T
		Avaliação qualitativa dos prédios e equipamentos	Índice de avaliação da qualidade das edificações	T

T= Tendência R= Resultado

### Quadro 33 Constructo Gestão: Infraestrutura

Fonte: Autor

Indicadores para o sub-constructo infraestrutura é importante pois aborda as questões relacionadas às edificação e condições de salas de aula, biblioteca, dentre outros. Esse sub-constructo também faz parte das avaliações de comissões de reconhecimento e recredenciamento de cursos, além de fazer parte da nota em avaliações do CC e IGC.

Por meio do Quadro 33, verifica-se que foram inseridos 15 (quinze) indicadores, que estão relacionados a salas de aulas, laboratórios, auditórios, espaços destinados à convivência, estacionamento e gestão. Também sugeriu-se indicadores sobre acervo bibliográfico e relacionados à conservação de equipamentos e prédios.

## **CAPÍTULO IV**

### **4 VALIDAÇÃO DO MODELO DE DESEMPENHO**

Neste tópico, apresentam-se os dados referentes à avaliação do painel de sistema de avaliação de desempenho organizacional, considerando-se os itens: (I) instrumentos de pesquisa; (II) Coleta dos dados, e, (III) Análise dos dados.

#### **4.1 INSTRUMENTOS DE PESQUISA**

Para a construção do modelo seguiu-se alguns passos, ou seja: utilização de literatura (livros, teses, dissertações e artigos científicos) identificando-se diversos indicadores, os quais foram submetidos a um grupo focal de uma IES Comunitária. Para descaracterizar um estudo de caso específico de uma IES, levando-se em conta que o modelo poderá ser aplicado às demais IES comunitárias, a validação foi efetuada por gestores de IES comunitárias. Assim sendo, os indicadores que permaneceram no quadro após o grupo focal, fizeram parte do modelo que deve passar pela avaliação de gestores de IES comunitárias, concluindo o painel de avaliação de desempenho.

A avaliação do modelo ocorreu por meio da aplicação de um questionário, o qual apresenta informações sobre os constructo e sub-constructo em que os indicadores estão lotados; os indicadores propriamente ditos; Descrição dos indicadores e a escala likert de 1 a 5, conforme se verifica no Quadro 34, apêndice I.

		INDICADORES	DESCRIÇÃO	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
				1	2	3	4	5
CONSTRUCTOS: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTOS: CONHECIMENTO E INOVAÇÃO	Quantidade de acessos aos produtos ofertados	Número de acessos aos novos produtos em relação ao total de produtos ofertados					
		Contratos de prestação de serviço	Número de contratos de prestação de serviços efetivados no período					
		Número de projetos executados em relação ao número de projetos enviados para os órgãos de fomento	Número de projetos aprovados em relação ao total de projetos enviados					
		Quantidade de empresas incubadas	Número de empresa incubadas em relação ao total de empresas cadastradas					
		Nº de depósitos de patentes	Número de depósitos de patentes encaminhadas					
		Nº projetos executados	Número de projetos executados em relação ao total de projetos aprovados					

**Quadro 34 Questionário aplicado a gestores de IES Comunitárias**

Fonte: autor

Por meio do Quadro 34, apresenta-se de forma parcial, o questionário encaminhado para gestores de IES comunitárias, no qual apresentou-se um rol de indicadores para análise de desempenho institucional, elaborado a partir de referencial teórico (e contribuição de grupo focal), sendo dividido por constructo e sub-constructo de acordo com a especificidade. Solicitou-se aos respondentes que avaliassem cada indicador, de acordo com o grau de importância quanto à sua aplicabilidade em IES Comunitárias. A escala likert permitia atribuir nota de 1 a 5 conforme segue:

- 1 – sem importância
- 2 – pouco importante
- 3 – indiferente
- 4 – importante
- 5 – muito importante

O questionário completo está inserido no apêndice I, deste trabalho, tendo em vista que o Quadro 34 apresenta apenas o sub-constructo conhecimento e inovação, no constructo gestão.

## 4.2 COLETA DE DADOS

A construção do painel de indicadores iniciou pela seleção de indicadores, por meio de uma pesquisa bibliográfica em livros, teses, dissertações e periódicos. Para auxiliar na seleção de indicadores, utilizou-se um grupo focal em uma IES Comunitária, surgindo vários indicadores, os quais foram incluídos no modelo proposto.

Após confrontação entre a literatura e o grupo focal, elaborou-se um quadro contendo vários indicadores, submetidos a gestores de IES Comunitárias para avaliação, utilizando-se a escala Likert de 1 a 5, conforme a percepção do grau de importância por parte do respondente.

As IES Comunitárias podem ser divididas em três categorias, de acordo com a iniciativa de criação. (I) Fundacionais: Refere-se ao modelo catarinense, pertencentes à ACAFE, as quais foram criadas por Lei Municipal ou Estadual; (II) Comunitárias/Laicas: Tiveram como origem a comunidade e/ou sociedade civil de uma cidade ou região, tendo como exemplo as IES pertencentes ao COMUNG (modelo gaúcho), dentre outras estabelecidas em várias regiões do Brasil; (III) Confessionais: Possuem origem em entidades religiosas.

No momento se tem dificuldades em quantificar de forma correta o número de IES Comunitárias no Brasil. No sistema E-mec existem apenas dois modelos de IES: públicas e privadas, sendo que as Comunitárias estão classificadas como privadas. A partir da Lei 12.881/2013 de 12 de novembro de 2013, reconhece a categoria de Comunitárias, sendo que as IES precisam atualizar o cadastro, o que pressupõe-se que levará meses para se ter o número correto. Acredita-se que ao informar o censo de 2014, que ocorrerá em 2015, poderá se ter o número preciso de IES classificadas como Comunitárias.

Por meio de sites da ABRUC – Associação Brasileira das Universidades Comunitárias, identifica-se 54 IES, dentre as quais, fundacionais, comunitárias/laicas e confessionais. 12 IES estão associadas no COMUNG - Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas, e 15, pertencentes à ACAFE – Associação Catarinense das Fundações Educacionais. Dentre as Confessionais, tem-se as que são associadas à ABIEE – Associação Brasileira de Instituições Educacionais Evangélicas e à ANEC –

Associação Nacional de Educação Católica do Brasil. No entanto, nem todas as IES são associadas às suas entidades, o que dificulta a precisão dos números.

Por meio do site <http://pt.wikipedia.org/>, identificou-se 189 IES classificadas como Comunitárias e/ou filantrópicas. Embora não sejam dados oficiais, tem-se uma estimativa no número de comunitárias no Brasil.

Para validar o modelo, projetou-se uma amostra mínima de 6 (seis) IES Comunitárias, sendo 2 (duas) de cada modelo: fundacional (modelo ACAFE), comunitárias (modelo COMUNG) e confessionais.

Nesse sentido, encaminhou-se o questionário, de forma aleatória, para aproximadamente 20 (vinte) IES Comunitárias dos três segmentos, tendo retornado 3 (três) questionários respondidos de IES fundacionais (ACAFE); 2 (duas) Comunitárias associadas ao COMUNG e 4 (quatro) confessionais. O Quadro 35, visualiza o nome das IES respondentes, qual o segmento que pertencem, cargo do respondente e titulação dos respondentes.

Univille	ACAFE	Pró-Reitor Adm	Doutor
Univali	ACAFE	Pró-Reitor Adm	Mestre
Unisul	ACAFE	Pró-Reitor Adm	Mestre
Univates	COMUNG	Reitor	Doutor
URI	COMUNG	Diretor de Unidade	Mestre
PUC/SC	Confessional	Diretor Adm	Mestre
PUC/RS	Confessional	Pró-Reitor de pesquisa, inovação e desenvolvimento	Doutor
Unisinos	Confessional	Coordenadora da Controladoria Acadêmica	Mestre
São Camilo	Confessional	Pró-Reitor Acadêmico	Doutor

**Quadro 35 IES participantes da pesquisa**

Fonte: Autor



### 4.3 GRAU DE IMPORTÂNCIA INDICADORES

Os modelos de IES Comunitárias existentes (fundacionais, comunitárias e confessionais) possuem características semelhantes. No entanto entendeu-se que a análise por segmento/modelo, poderá trazer informações mais uniformes entre os respondentes. Os respondentes atribuíram notas de 1 a 5, de acordo com a aplicabilidade em IES Comunitárias, sendo 1 sem importância e 5 muito importante. Estabeleceu-se como nota de corte, os indicadores avaliados que obtiveram média inferior a 3,5, excluindo-se do modelo proposto. Também para facilitar a análise separou-se os indicadores por constructo e sub-constructo. Os Quadros 36 e 37 visualizam as médias do constructo ensino, sub-constructo graduação.

	INDICADORES	DESCRIÇÃO	INSTITUIÇÕES			MÉDIA GERAL	DESVIO PADRÃO
			ACAFE	COMUNG	CONFEC		
			MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA		
CONSTRUCTO: ENSINO SUB-CONSTRUCTO: GRADUAÇÃO	CI igual ou superior a 4	Obtenção de conceito institucional (CI) igual ou superior a 4 estabelecido pelo MEC	4,7	4,5	4,75	4,6	0,4714
	IGC igual ou superior a 4	Obtenção de Índice Geral de Cursos (IGC) com nota igual ou superior a 4 em todos os cursos avaliados pelo MEC	4,3	4,5	4,75	4,5	0,6849
	Cursos reconhecidos ou em reconhecimento	Mínimo de 60% reconhecidos ou em fase de reconhecimento	4,3	5,0	4	4,4	1,0541
	Número de estudantes matriculados	Número total de estudantes matriculados na graduação, pós-graduação lato e stricto sensu, extensão em EAD	4,7	4,5	4,5	4,6	0,4969
	Número de estudante por turma	Média do número de estudantes por turma	5,0	4,5	4,25	4,6	0,4969
	Estudantes/n. curso	Média do número de estudantes por total de cursos	4,0	4,0	3,25	3,8	1,1547
	Docentes/n. cursos	Média do número de docentes por total de cursos	4,0	4,0	3,5	3,8	1,2273
	Estudantes/docentes	Média do número total de estudantes por total de docentes	4,3	4,0	4	4,1	0,7370
	Estudantes/docentes TI	Média do número total de estudantes por total de docentes em Tempo Integral (TI)	3,3	4,5	4,25	4,0	0,6667
	Trancamentos, desistências e cancelamentos	% de trancamentos, desistências e cancelamentos em relação ao número total de estudantes	4,7	4,0	4,75	4,5	0,6849

**Quadro 36 Indicadores Ensino Graduação (i)**

Fonte: Autor

Efetuada-se a análise do Quadro 36, percebe-se que não houve grandes disparidades entre os respondentes dos três segmentos de IES Comunitárias pesquisadas, o que pode ser verificado por meio do desvio padrão, apresentado na última coluna do quadro, exceto para os indicadores cursos reconhecidos ou em reconhecimento; estudantes/n. Curso; docentes/n. Cursos; avaliação ensino-aprendizagem

e, número de estudantes que realizam estágios obrigatórios que apresentam desvio padrão acima de 1, devido a variabilidade das respostas. O ensino de graduação tem sido a atividade principal das IES, sendo que os indicadores foram bem avaliados. Das IES da ACAFE, a menor média dentre os indicadores constantes no Quadro 36, ficou com o indicador “estudantes/docentes TI” com média 3,3, sendo este indicador pontuado em 4,5 nas IES do COMUNG e 4,25 entre as confessionais.

Entre as IES do COMUNG, 4 (quatro) indicadores tiveram média 4 (quatro), considerando todos os indicadores em importante e muito importante. Estes indicadores possuem média similar às IES da ACAFE e Confessionais.

	INDICADORES	DESCRIÇÃO	INSTITUIÇÕES			MÉDIA GERAL	DESVIO PADRÃO	
			ACAFE	COMUNG	CONFEC			
			MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA			
CONSTRUCTO: ENSINO	SUB-CONSTRUCTO: GRADUAÇÃO	Índice de expectativa dos estudantes antes e após entrar no ensino superior	Nota comparativa entre a expectativa antes e após entrar no ensino superior	4,3	4,5	4	4,3	0,6285
		Conceitos ENADE E CPC	Conceitos obtidos nas avaliações	4,3	4,5	5	4,6	0,4714
		Taxa de conclusão da graduação	Medida do tempo entre a entrada e saída do estudante no curso de graduação	3,7	4,0	4,25	4,0	0,6667
		Avaliação Ensino-Aprendizagem	Ensino-Aprendizagem na avaliação institucional	4,7	4,5	3,75	4,3	1,2273
		Número de cursos novos	Número de cursos de graduação, pos-graduação lato-sensu, cursos de extensão presencial e em EAD	3,3	3,5	4	3,6	0,9428
		Índice de procura dos cursos ofertados	Índice de procura dos cursos ofertados em vestibular e processos seletivos	4,3	4,5	4,75	4,5	0,4969
		Nº novos cursos efetivados	Número de novos cursos de graduação efetivados com relação ao total de novos cursos ofertados	4,0	4,5	3,75	4,1	0,9428
		Insumos exigidos nas avaliações do MEC e CEE	Atender integralmente os insumos exigidos pelo MEC em relação ao total de insumos avaliados	5,0	4,5	4,5	4,7	0,4714
		Nº de Estudantes que realizam estágio não obrigatório	Nº de Estudantes que realizam estágio não obrigatório	3,7	3,5	4	3,7	1,0304
		TCCs transformados em atividade produtiva	Número de TCCs transformados em atividade em relação ao número total de TCCs defendidos por semestre	3,7	4,0	4	3,9	0,9938

**Quadro 37 Indicadores Ensino Graduação (ii)**

Fonte: Autor

A média dos indicadores relacionados ao ensino de graduação, dentre as IES confessionais, Quadro 36, em sua maioria, ficou entre importante e muito importante, apresentando a menor média (3,25) o indicador “estudantes/número de curso, que obteve média geral 3,8. Também obteve média 3,5 no indicador “docentes/número cursos, que apresentou média 4 no segmento ACAFE e COMUNG.

Seguindo a análise de indicadores relacionados ao ensino de graduação (ii), Quadro 37, visualiza-se que na média das IES pertencentes à ACAFE, 4 (quatro) indicadores obtiveram média inferior a 4 (quatro). Tanto o segmento COMUNG quanto confessionais tiveram apenas 2 (dois) indicadores com média abaixo de 4 (quatro). Dentre eles, percebe-se que os indicadores “número de cursos novos” e “número de estudantes que realizaram estágio não obrigatório”, não foram considerados importantes e muito importantes pelos segmentos ACAFE e COMUNG.

Embora o indicador “taxa de conclusão da graduação” foi considerado importante para as IES COMUNG e Confessionais, obtendo média 4,0 e 4,25 respectivamente, no segmento ACAFE apresentou média de 3,7. Da mesma forma, o indicador “TCCs transformados em atividade produtiva” obteve média de 3,7 na ACAFE, e 4 nos demais segmentos.

No segmento confessionais, os indicadores “avaliação ensino-aprendizagem” e “número de cursos novos” foram avaliados com média inferior a 4, representando 3,75.

Dos 20 (vinte) indicadores elencados no constructo ensino, sub-constructo graduação, 15 apresentaram média geral acima de 4 (importantes), e 5 (cinco) com média entre 3,6 a 3,9, considerando-se todos os indicadores como importantes, motivo pelo qual foram mantidos.

Por meio do Quadro 38, pode-se visualizar os indicadores relacionados ao constructo ensino, sub-constructo pós graduação *lato-sensu*. Percebe-se que todos os 4 (quatro) indicadores foram avaliados como importantes por todos os respondentes. As médias são similares para os três segmentos. O indicador “número de estudantes matriculados” foi o que apresentou maior diferença, sendo 4,3 para os respondentes da ACAFE e 5,0 para o segmento COMUNG. O desvio padrão também não apontou diferença significativa entre todos os respondentes, não apresentando grandes variações.

	INDICADORES	DESCRIÇÃO	INSTITUIÇÕES			MÉDIA GERAL	DESVIO PADRÃO	
			ACAFE	COMUNG	CONFEC			
			MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA			
CONSTRUCTO: ENSINO	SUB-CONSTRUCTO: PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU	Número de estudantes matriculados.	Número total de estudantes matriculados na pós-graduação lato	4,3	5,0	4,75	4,7	0,4714
		Trancamentos, desistências e cancelamentos	% de trancamentos, desistências e cancelamentos em relação ao número total de estudantes	4,3	4,5	4,5	4,4	0,4969
		Número de cursos novos	Número de cursos de Pós-Graduação Lato Sensu	4,3	4,0	4,25	4,2	0,6285
		Nº novos cursos efetivados	Número de novos cursos de Pós-Graduação Lato Sensu efetivados com relação ao total de novos cursos ofertados	4,7	4,5	4,75	4,6	0,4714

**Quadro 38 Indicadores ensino pós-graduação lato-sensu**

Fonte: Autor

Ainda dentro do constructo ensino, elencou-se indicadores para o sub-constructo pós-graduação *stricto-sensu*, conforme apresentado no Quadro 39.

	INDICADORES	DESCRIÇÃO	INSTITUIÇÕES			MÉDIA GERAL	DESVIO PADRÃO	
			ACAFE	COMUNG	CONFEC			
			MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA			
CONSTRUCTO: ENSINO	SUB-CONSTRUCTO: PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU	Número de estudantes matriculados	Número total de estudantes matriculados no Stricto Sensu.	4,0	4,0	4,5	4,2	0,7857
		Estudantes/docentes TI	Média do número total de estudantes por total de docentes em Tempo Integral (TI)	5,0	3,5	4,75	4,4	0,9558
		Trancamentos, desistências e cancelamentos	% de trancamentos, desistências e cancelamentos em relação ao número total de estudantes	4,7	3,5	4,75	4,3	0,9558
		Nº novos cursos efetivados	Número de novos cursos de Pós-Graduação Stricto Sensu efetivados com relação ao total de novos cursos ofertados	3,3	3,5	3,5	3,4	1,3426
		Nº de participações em congressos, seminários, entre outros	% de docentes que participam de congressos, seminários po período	3,7	4,5	4	4,1	0,6667
		Nº de participações docentes em bancas externas (redes)	% de docentes que participam de bancas externas/semestre	3,0	4,0	4	3,7	0,8165
		Docentes e discentes em processos de internacionalização	Nº de docentes e discentes em processos de internacionalização	3,3	4,5	4,5	4,1	0,7370

**Quadro 39 Indicadores ensino pós-graduação stricto-sensu**

Fonte: Autor

O Quadro 39 visualiza os indicadores relacionados ao ensino de pós-graduação *lato-sensu*, necessário para IES com *status* de Universidade. Foram elencados 7 (sete) indicadores, submetidos para avaliação de gestores de IES Comunitárias. Com base nas respostas dos gestores das IES pertencentes ao sistema ACADE, 4 (quatro) indicadores, ou seja: em torno de 57% obtiveram média inferior a 4. As IES confessionais atribuíram

uma maior importância desses indicadores, em relação às IES do sistema ACADE e COMUNG, obtendo a maior média. No entanto, o indicador “número de novos cursos efetivados” não foi considerado importante pelos respondentes, obtendo-se média entre 3,3 e 3,5 nos três segmentos, com média geral 3,4. Esse mesmo indicador, apresentou um desvio padrão superior a 1, indicando uma variação significativa entre a maior e a menor pontuação atribuída entre os respondentes. Pela linha de conte estabelecido em 3,5, esse indicador deverá ser suprimido do painel, pois a média geral ficou em 3,4. Embora o indicador “número de participações docentes em bancas externas (redes)” tenha obtido média geral 3,7, obteve a menor média (3,0) no segmento ACADE.

Desta forma, tomando-se como referência as médias gerais de cada indicador, optou-se por excluir o indicador número de novos cursos efetuados, submetido para avaliação dentro do constructo ensino, sub-constructo pós-graduação *stricto-sensu*.

O constructo pesquisa, sub-constructo grupos de pesquisa, por meio do grupo focal, sugeriu 4 (quatro) indicadores, conforme apresentado no Quadro 40.

		INDICADORES	DESCRIÇÃO	INSTITUIÇÕES			MÉDIA GERAL	DESVIO PADRÃO
				ACAFE	COMUNG	CONFEC		
				MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA		
CONSTRUCTO: PESQUISA	SUB-CONSTRUCTO: NÚCLEO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA	Nº de projetos financiados e não financiados/professor-pesquisador	Nº de projetos financiados e não financiados/professor-pesquisador	4,3	5,0	4,25	4,5	0,6849
		% de professores envolvidos em projetos de pesquisa	% de professores envolvidos em projetos de pesquisa	3,3	4,5	4,25	4,0	0,8165
		Nº de estudantes/ bolsistas envolvidos nos projetos	Nº de estudantes/ bolsistas envolvidos nos projetos	4,0	4,0	4,25	4,1	0,7370
		Carga horária dos pesquisadores dedicada a projetos	Carga horária dos pesquisadores dedicada a projetos	3,0	4,0	3,75	3,6	1,0657

**Quadro 40 Indicadores pesquisa: grupos de pesquisa**

Fonte: Autor

Por meio do Quadro 40, verifica-se que dos 4 (quatro) indicadores sugeridos, a média obtida pelos respondentes da ACADE, o indicador “número de estudantes/bolsistas envolvidos nos projetos” foi considerado indiferente, com média 3,0. Também o indicador “percentual de professores envolvidos em projetos de pesquisa” ficou com média 3,3, não sendo considerado importante. Este último indicador foi o que obteve menor média entre os respondentes, pois entre as confessionais obteve 3,75, ocasionando um desvio padrão acima de um. Em geral, embora com pequena margem

de diferença, as IES associadas ao COMUNG atribuíram maior importância para o sub-constructo analisado, ficando bem próximo as IES confessionais.

Dentro do constructo pesquisa, optou-se por criar o sub-constructo programas de *stricto-sensu*, local em que ocorre um maior volume de pesquisas. O Quadro 41 demonstra o resultado da avaliação dos indicadores propostos, referente ao pós-graduação *stricto sensu*.

	INDICADORES	DESCRIÇÃO	INSTITUIÇÕES			MÉDIA GERAL	DESVIO PADRÃO
			ACAFE	COMUNG	CONFEC		
			MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA		
CONSTRUCTO: PESQUISA SUB-CONSTRUCTO: PROGRAMAS DE STRICTO SENSU	Número de artigos publicados.	Número de publicações em periódicos	4,7	5,0	4,5	4,7	0,4714
	Conceito dos programas de mestrados	Atingir as notas exigidas para manutenção dos programas	5,0	4,5	4,25	4,6	0,4969
	Produtividade docente	Nº de artigos publicados/docente	4,3	4,5	4,5	4,4	0,6849
	Produção científica em relação ao número de docentes e discentes	% de produção científica em relação ao total de discentes e docentes nos programas	4,3	4,0	4,5	4,3	0,6667

**Quadro 41 Indicadores pesquisa: programas *stricto-sensu***

Fonte: Autor

O Quadro 41 evidencia os resultados da pesquisa sobre a dimensão ensino, sub-eixo programas de *stricto-sensu*. 5 (cinco) indicadores foram submetidos para avaliação dos respondentes, sendo que todos os indicadores foram avaliados como importante e/ou muito importante. Dentro do sub-constructo analisado, as IES do COMUNG atribuíram melhor média entre os demais segmentos. A menor média foi o indicador “número de artigos publicados em periódicos” entre os respondentes de IES confessionais, ficando com média de 3,75. Percebe-se por meio do desvio padrão que não houve uma discrepância entre as respostas.

O constructo extensão, foi classificado em apenas um sub-constructo, ou seja: programas, projetos e atividades de extensão, tendo 8 (oito) indicadores, conforme se verifica no Quadro 42.

Verifica-se que 50% dos indicadores obtiveram média geral inferior a 4 (quatro), embora bastante próximo desse índice. O indicador “carga horária destinada à extensão” que apresentou a menor média, 3,7 no geral, obteve 3,7 nas IES do sistema ACADE e 3,5 nas confessionais, não sendo considerado importante. O indicador “número de

publicações divulgados na imprensa” também foram avaliadas como não importante para as IES do COMUNG e confessionais, com média 3,5. No entanto, todos os indicadores serão mantidos, pois na média geral, nenhum ficou com média abaixo da linha de corte que foi definido em 3,5. Efetuando-se a análise do desvio padrão, verifica-se que os indicadores número de publicações divulgados na imprensa; número de estudantes que atuam como monitores com bolsa de extensão, e, carga horária destinadas à extensão apresentaram índices superiores a um.

Os demais indicadores do sub-constructo programas, projetos e atividades de extensão permaneceram com média semelhante entre os três segmentos.

	INDICADORES	DESCRIÇÃO	INSTITUIÇÕES			MÉDIA GERAL	DESVIO PADRÃO
			ACAFE	COMUNG	CONFEC		
			MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA		
CONSTRUCTO: EXTENSÃO SUB-CONSTRUCTO: PROGRAMAS, PROJETOS E ATIVIDADES DE EXTENSÃO	Nº novos cursos efetivados	Nº de novos cursos de Extensão efetivados com relação ao total de novos cursos ofertados	4,7	5,0	4,5	4,7	0,4714
	Nº de eventos/cursos de extensão ofertados a comunidade	Nº de eventos/cursos	4,3	4,5	4,25	4,4	0,6667
	Nº de eventos e curso de extensão efetivados com recursos da assistência social	Nº de eventos/cursos	4,0	3,5	4	3,8	0,8749
	Nº de eventos de extensão voltados à inserção comunitária	Nº de eventos/cursos	4,0	4,5	4,5	4,3	0,4714
	Nº de publicações divulgados na imprensa	Nº de publicações divulgados na imprensa	4,3	3,5	3,5	3,8	1,1331
	Nº de estudantes que atuam como monitores com bolsa de extensão	Nº de estudantes que atuam como monitores com bolsa de extensão	4,0	3,5	4,25	3,9	1,1547
	Carga horária destinadas à extensão	% de carga horária destinadas à extensão por docente	3,7	4,0	3,5	3,7	1,1547
	Receita captada via projetos de extensão	Volume de recursos (R\$) captados advindos de projetos de extensão	5,0	5,0	4,5	4,8	0,6285

**Quadro 42 Indicadores extensão: programas, projetos e atividades de extensão**

Fonte: Autor

O constructo gestão, é o que possui maior número de sub-constructos, totalizando 8 (oito). O Quadro 43, demonstra os indicadores do constructo gestão sub-constructo gestão acadêmica.

Por meio do Quadro 43, verifica-se a médias dos 8 (oito) indicadores que fazem parte do sub-constructo gestão acadêmica, dos quais, 2 (dois) obtiveram média inferior a 4,0. As melhores médias surgiram por meio dos respondentes pertencentes ao COMUNG, seguido das confessionais. O indicador com menor média 2,7, pouco importante, refere-se ao indicador “tempo de experiência em docência no ensino superior”, no segmento ACAFE.

	INDICADORES	DESCRIÇÃO	INSTITUIÇÕES			MÉDIA GERAL	DESVIO PADRÃO	
			ACAFE	COMUNG	CONFEC			
			MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA			
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: GESTÃO ACADÊMICA	Corpo Docente em regime de tempo integral	Nº de docentes integrais em relação ao total de docentes	4,7	5,0	4,75	4,8	0,4157
		Titulação Docente	Nº de docentes doutores, mestres e especialistas	4,7	5,0	4,75	4,8	0,4157
		% de estudante/docente	% de estudante por docente em tempo integral	4,0	4,5	4,25	4,3	0,6285
		Tempo de experiência em docência no ensino superior	Tempo de experiência em docência no ensino superior	2,7	4,0	4,25	3,6	0,9428
		Nº de componentes curriculares/ docente	Nº de componentes curriculares de atuação por docente	3,0	4,5	4	3,8	1,0304
		Cumprimento de horários de aula	% de turmas que cumprem os horários de aula/docente	4,3	4,0	3,75	4,0	1,3333
		Índice de atualização dos projetos pedagógicos de curso	% de projetos pedagógicos atualizados/ano	4,0	4,5	3,75	4,1	1,1547
		Cumprimento de carga horária	% de docentes que cumprem carga horária	4,3	4,5	3,75	4,2	1,2862

**Quadro 43 Indicadores gestão acadêmica**

Fonte: Autor

Esse mesmo indicador foi considerado importante pelos respondentes dos outros segmentos pesquisados, elevando a média geral para 3,6, permanecendo no painel, pois ficou com nota superior à nota de corte que é de 3,5. O mesmo ocorreu com o indicador “número de componentes curriculares/docente, que obteve média 3,0 no sistema ACAFE, 4,5 no COMUNG, e, 4,0 nas confessionais. Os demais indicadores foram avaliados como importante e muito importante por todos os respondentes. No entanto, percebe-se que 50% dos indicadores do sub-constructo apresentaram desvio padrão superior a um, demonstrando uma discrepância entre os pesos atribuídos aos indicadores pelos respondentes.

Na sequência, o Quadro 44, sub-constructo comunicação com a sociedade, evidencia 2 (dois) indicadores.

	INDICADORES	DESCRIÇÃO	INSTITUIÇÕES			MÉDIA GERAL	DESVIO PADRÃO	
			ACAFE	COMUNG	CONFEC			
			MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA			
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE	Percepção da Marca na comunidade interna e externa	% de estudantes do ensino médio que lembram da marca em pesquisa, na Região de atuação institucional	5,0	5,0	4,75	4,9	0,3143
		Garantir a percepção da Marca na comunidade interna e externa	% de pessoas que lembram da marca em pesquisa na Região de atuação institucional	5,0	5,0	4,75	4,9	0,3143

**Quadro 44 Indicadores comunicação com a sociedade**

Fonte: Autor



Verifica-se que a média geral de cada indicador somou 4,9, considerados muito importante por todas as IES comunitárias pesquisadas. No sistema ACAFE e COMUNG, e, 4,75 nas confessionais. Percebe-se que são indicadores “fortes” pois grande parte das ações são voltadas para a comunidade, o que proporciona visibilidade da marca, e pode ser visualizado por meio do desvio padrão que apresentou uma variação muito pequena entre os indicadores.

Por meio dos Quadros 45 e 46, pode-se verificar os indicadores submetidos para avaliação que somam 19 (dezenove).

Os 10 (dez) indicadores constantes no Quadro 45 Indicadores gestão: equilíbrio econômico financeiro (i), obtiveram uma média considerada importante por todos os respondentes, sendo que a menor média geral é de 4,4. No sub-constructo analisado, a menor média foi obtida nas IES confessionais, embora não se verifica uma diferença significativa entre os 3 (três) segmentos pesquisados.

	INDICADORES	DESCRIÇÃO	INSTITUIÇÕES			MÉDIA GERAL	DESVIO PADRÃO	
			ACAFE	COMUNG	CONFEC			
			MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA			
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: EQUILÍBRIO ECONÔMICO FINANCEIRO	Comprometimento da receita com folha de pagamento	% de Gasto com folha de pagamento (salários e encargos) em relação a receita total	5,0	5,0	4,5	4,8	0,4157
		Ociosidade de créditos	% de créditos não matriculados em relação ao total de créditos ofertados	5,0	5,0	4,25	4,8	0,4714
		Grau de endividamento	% de dívidas contraídas por período	4,7	4,5	4,75	4,6	0,4714
		Redução de despesas gerais	% de redução de despesas gerais em relação a receita total	4,7	4,5	4,25	4,5	0,4969
		Resultado operacional	Receita operacional menos Custo operacional	5,0	5,0	4,75	4,9	0,3143
		Capacidade de investimentos	% recursos financeiros investidos em relação a receita total	4,3	5,0	4,75	4,7	0,4714
		Taxa de inadimplência	% de inadimplência em relação a receita total bruta	4,7	4,0	4,5	4,4	0,6849
		Horas docentes	% de redução de horas docentes em relação ao total de horas	5,0	4,5	3,75	4,4	0,9428
		Margem de contribuição por cursos	Receita total menos custo variável dos cursos em relação a receita total	5,0	4,5	4,5	4,7	0,4714
		Receita realizada no período	Incremento da receita realizada no período	4,7	5,0	4,75	4,8	0,4157

**Quadro 45 Indicadores gestão: equilíbrio econômico financeiro (i)**

Fonte: Autor

O sub-constructo indicadores de gestão: equilíbrio financeiro (ii), apresentados no Quadro 46, que somam 9 (nove), foram bem avaliados pelos respondentes. Dentre os 19 (dezenove) indicadores, somente o indicador “EVA” ficou com média inferior a 4,

obtendo média geral 3,3, com média 3,0 nas IES do sistema ACAFE, 3,5 no COMUNG e igual média nas confessionais, o qual está sendo excluído do painel, apresentando média inferior à nota de corte que é de 3,5. Esse mesmo indicador apresentou desvio padrão acima de um. Os demais indicadores foram avaliados como importantes por todas as IES que participaram da pesquisa, permanecendo dentro de uma média dentre os respondentes, conforme se verifica por meio do desvio padrão.

Importante ressaltar que as IES comunitárias não possuem orçamento público para sua manutenção, tendo como principal fonte de recursos a cobrança de mensalidade dos estudantes como forma de manter a sustentabilidade. Assim sendo, uma de suas principais características, é que não visam lucro, o que requer perseverança na busca pelo equilíbrio econômico financeiro.

	INDICADORES	DESCRIÇÃO	INSTITUIÇÕES			MÉDIA GERAL	DESVIO PADRÃO
			ACAFE	COMUNG	CONFEC		
			MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA		
CONSTRUCTO: GESTÃO SUB-CONSTRUCTO: EQUILÍBRIO ECONÔMICO FINANCEIRO	Resultado operacional	Receita operacional menos Custo operacional	5,0	5,0	4,75	4,9	0,3143
	Lucro Líquido	Lucro operacional menos resultados não operacionais e despesas financeiras	5,0	5,0	4,75	4,9	0,3143
	EVA	Média da performance que expressa a criação ou destruição de valor ao acionista	3,0	3,5	3,5	3,3	1,5635
	ROI	% de retorno sobre os investimentos totais	4,7	4,5	4,75	4,6	0,4714
	EBITDA	% de lucro antes dos juros, IR, depreciação e amortizações	4,7	4,5	4,75	4,6	0,4714
	Margem líquida	Receita total menos custos variáveis e fixos, em relação a receita total	5,0	4,5	4,75	4,8	0,4157
	Resultado antes dos impostos	Lucro bruto menos os custos operacionais, despesas gerais e administrativas	5,0	4,5	4,75	4,8	0,4157
	Faturamento por curso	Receita bruta por curso segmentada por componente curricular	5,0	4,5	4,5	4,7	0,4714
	Liquidez Corrente	% de liquidez corrente	5,0	4,0	4,75	4,6	0,6667

**Quadro 46 Indicadores gestão: equilíbrio econômico financeiro (ii)**

Fonte: Autor

Na sequência, pode-se verificar por meio dos Quadros 47 e 48, indicadores de gestão, sub-constructo desenvolvimento humano (i) e (ii), que totalizam 17 (dezessete), os quais são fundamentais para qualquer empresa.

Efetuada-se análise do sub-constructo desenvolvimento humano, verifica-se que as IES do sistema ACAFE obtiveram a menor média na maior parte dos indicadores avaliados, tendo 5 (cinco) indicadores com média abaixo de 4,0. O segmento que

apresentou a maior média foram as IES associadas ao COMUNG, considerando todos os indicadores selecionados para análise como importante e ou muito importante. O indicador “clima organizacional” foi considerado o indicador mais importante por parte de todos os respondentes. Dentre os 17 (dezessete) indicadores de gestão: desenvolvimento humano (i) e (ii), 3 (três) obtiveram média inferior a 4,0 nos segmentos ACAFE e confessionais (“quantidade de horas de capacitação para gestão por módulos”, “número de funcionários capacitados”, e, “investimentos realizados em capacitação para docentes”), porém acima da nota de corte de 3,5, mantendo-se todos os indicadores no painel.

	INDICADORES	DESCRIÇÃO	INSTITUIÇÕES			MÉDIA GERAL	DESVIO PADRÃO	
			ACAFE	COMUNG	CONFEC			
			MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA			
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: DESENVOLVIMENTO HUMANO	Clima organizacional	% de funcionários satisfeitos e plenamente satisfeitos com relação a qualidade do ambiente de trabalho	4,7	5,0	4,75	4,8	0,4157
		Turnover por área/ setor	Entrada e saída no quadro de pessoal	4,3	5,0	4,25	4,5	0,4969
		Taxa de Absenteísmo	Reflete as ausências dos funcionários, seja por falta ou atraso	4,3	4,0	4,25	4,2	0,6285
		Horas de Capacitação	Horas de treinamento realizadas aos funcionários	4,0	5,0	4,25	4,4	0,4714
		Participação nas iniciativas institucionais (atividades de atualização, minicursos, entre outros)	Número de funcionários que participaram em relação ao total funcionários	3,7	4,5	4,25	4,1	0,5666
		Participação em colegiados e conselhos	Índice de presença nos colegiados e conselhos	3,7	4,5	4	4,1	1,1547
		Quantidade de horas de capacitação para gestão por módulos	Horas dedicadas a capacitação por módulo	3,3	4,5	3,75	3,9	0,9162
		Número de funcionários capacitados	Nº total de funcionários capacitadas no período em relação ao total de funcionários	3,7	4,5	3,75	4,0	0,8749
		Investimentos realizados em capacitação para gestão	Total de recursos investidos em capacitação para gestão em relação ao total de recursos destinados para capacitação institucional	3,3	4,5	3,75	3,9	0,9162

**Quadro 47 Indicadores gestão: desenvolvimento humano (i)**

Fonte: Autor

Por meio do Quadro 48, visualiza-se a continuidade do painel de indicadores selecionados para o constructo gestão, sub-constructo desenvolvimento humano (ii). Dentre os dezessete indicadores do constructo, apenas o indicador “participação em colegiados e conselhos” apresentou desvio padrão superior a um, sendo que os demais indicadores não apresentaram grandes distorções entre os respondentes.

	INDICADORES	DESCRIÇÃO	INSTITUIÇÕES			MÉDIA GERAL	DESVIO PADRÃO	
			ACAFE	COMUNG	CONFEC			
			MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA			
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: DESENVOLVIMENTO HUMANO	Índice de satisfação do corpo Docente, Técnico-Administrativo, Gestores e Discentes	% de Satisfação docente	4,3	4,5	4,75	4,5	0,4969
		Índice de satisfação do corpo Docente, Técnico-Administrativo, Gestores e Discentes	% de Satisfação de técnico administrativo	4,3	4,5	4,75	4,5	0,4969
		Índice de satisfação do corpo Docente, Técnico-Administrativo, Gestores e Discentes	% de Satisfação do coordenador de curso	4,3	4,5	4,75	4,5	0,4969
		Índice de satisfação do corpo Docente, Técnico-Administrativo, Gestores e Discentes	% de Satisfação discente	4,7	5,0	4,75	4,8	0,4157
		Índice de satisfação dos usuários e gestores com os sistemas de informação	% de satisfação dos usuários e gestores com os sistemas de informação	4,7	5,0	4,25	4,6	0,4969
		Horas extras trabalhadas	% de horas extras trabalhadas por total de funcionários	4,0	4,5	4,25	4,3	0,6285
		Índice de frequência de acidentes de trabalho	% de acidentes de trabalho por total de funcionários	4,3	4,5	4,5	4,4	0,4969
		Nº de funcionários em afastamento médico	% de funcionários em afastamento médico por total de funcionários	4,3	4,5	3,75	4,2	0,8749

**Quadro 48 Indicadores gestão: desenvolvimento humano (ii)**

Fonte: Autor

Na sequência, ainda no constructo gestão, o Quadro 49, apresenta o sub-constructo instrumentos de avaliação com a sugestão de 4 (quatro) indicadores.

	INDICADORES	DESCRIÇÃO	INSTITUIÇÕES			MÉDIA GERAL	DESVIO PADRÃO	
			ACAFE	COMUNG	CONFEC			
			MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA			
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO	Índice de satisfação dos estudantes	Avaliação dos estudantes satisfeitos e plenamente satisfeitos em relação a qualidade do ensino, docente, atendimento, estrutura, etc na avaliação institucional	5,0	4,5	4,75	4,8	0,4157
		Índice de satisfação dos estudantes em relação aos docentes nos componentes curriculares	Avaliação do desempenho dos docentes nos componentes curriculares na avaliação institucional	5,0	5,0	4,75	4,9	0,3143
		Índice de avaliação docente	% de docentes avaliados com grau de satisfação bom e ótimo nas avaliações institucionais	5,0	4,0	4,75	4,6	0,6667
		Índice de satisfação do estudante em relação a biblioteca, bibliografias, estrutura física, etc)	% de estudantes satisfeitos com relação a infraestrutura	4,7	5,0	4,75	4,8	0,4157

**Quadro 49 Indicadores gestão: instrumentos de avaliação**

Fonte: Autor

O sub-constructo instrumentos de avaliação (Quadro 49), foi considerado muito importante pelos gestores das IES que participaram na pesquisa. As médias ficaram muito próximas se comparado cada segmento individualmente, confirmando-se pelo desvio padrão. As IES do sistema ACAFE contribuíram para aumentar a média dos

indicadores avaliados. Todos os indicadores avaliados tiveram pelo menos um segmento de IES respondentes considerando os indicadores como muito importante. A menor média geral refere-se ao indicador “índice de avaliação docente”, que embora obteve média 5,0 na ACAFE e 4,75 entre as IES confessionais, a média de 4,0 nas IES do COMUNG interferiu de forma significativa, baixando a média geral para 4,6. Os demais indicadores ficaram com médias idênticas entre as IES respondentes.

Na dimensão gestão, sub-eixo procedimentos acadêmicos/processos internos, Quadro 50, elencou 4 (quatro) indicadores.

		INDICADORES	DESCRIÇÃO	INSTITUIÇÕES			MÉDIA GERAL	DESVIO PADRÃO
				ACAFE	COMUNG	CONFEC		
				MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA		
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: PROCEDIMENTOS ACADÊMICOS/ PROCESSOS INTERNOS	% de entrega dos compromissos acadêmicos (planos de ensino, diário de classe, notas) dentro do prazo no período	Total de docentes que cumprem os compromissos acadêmicos dentro do prazo no período em relação ao total de docentes.	4,7	5,0	4,75	4,8	0,4157
		Número de estudantes atendidos via sistemas informatizados	% de estudantes atendidos em relação ao total de estudantes no período	4,0	5,0	4,5	4,5	0,6849
		Quantidade de processos mapeados, realizados e implantados	Número de processos mapeados em relação ao total de processos solicitados	4,0	4,0	4,25	4,1	0,7370
		Quantidade de processos implantados	Quantidade de processos implantados em relação ao total de processos mapeados	4,0	4,0	4,25	4,1	0,7370

**Quadro 50 Indicadores gestão: procedimentos acadêmicos/processos internos**

Fonte: Autor

Os indicadores do sub-constructo procedimentos acadêmicos/processos internos identificados no Quadro 50, na concepção dos respondentes, são considerados importantes. Dentre os 4 (quatro) indicadores, 2 (dois) ( quantidade de processos mapeados, realizados e implantados, e, quantidade de processos implantados) obtiveram média geral 4,1, sendo que as médias das IES associadas à ACAFE e ao COMUNG foram de 4,0, e 4,25 para as IES confessionais. O indicador “% de entrega dos compromissos acadêmicos (planos de ensino, diário de classe, notas) dentro do prazo no período” foram considerados como importante e muito importante, pelos respondentes, obtendo-se média geral 4,8, não tendo grandes variações entre os segmentos avaliados, o que pode ser visualizado por meio do desvio padrão. O indicador “número de estudantes atendidos via sistemas informatizados” obteve sua menor média nas IES do sistema ACAFE (4,0), 4,5 nas IES confessionais e 5,0 no COMUNG.

O modelo de indicadores de avaliação organizacional, no constructo gestão, também considerou o sub-constructo conhecimento e inovação, conforme se verifica no Quadro 51.

	INDICADORES	DESCRIÇÃO	INSTITUIÇÕES			MÉDIA GERAL	DESVIO PADRÃO	
			ACAFE	COMUNG	CONFE			
			MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA			
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: CONHECIMENTO E INOVAÇÃO	Quantidade de acessos aos produtos ofertados	Número de acessos aos novos produtos em relação ao total de produtos ofertados	4,7	5,0	4,25	4,6	0,6849
		Contratos de prestação de serviço	Número de contratos de prestação de serviços efetivados no período	4,0	4,5	4	4,2	0,7370
		Número de projetos executados em relação ao número de projetos enviados para os órgãos de fomento	Número de projetos aprovados em relação ao total de projetos enviados	4,7	4,0	4,25	4,3	0,8165
		Quantidade de empresas incubadas	Número de empresas incubadas em relação ao total de empresas cadastradas	2,7	4,0	4	3,6	0,9558
		Nº de depósitos de patentes	Número de depósitos de patentes encaminhadas	3,7	4,0	4,25	4,0	1,0541
		Nº projetos executados	Número de projetos executados em relação ao total de projetos aprovados	3,0	4,0	3,5	3,5	0,9558

**Quadro 51 Indicadores gestão: Conhecimento e inovação**

Fonte: Autor

Por meio do Quadro 51, verifica-se que entre os 6 (seis) indicadores avaliados no modelo, 2 (dois) obtiveram média inferior a 4,0, ou seja: 3,6 e 3,5 para os indicadores “quantidade de empresas incubadas” e “número de projetos executados”. A principal disparidade que se verifica entre os respondentes, refere-se ao indicador “quantidade de empresas incubadas” que foi considerado pouco importante pelas IES do sistema ACAFE, com média 2,7, enquanto este indicador foi considerado importante pelos demais respondentes, atingindo média 4,0. O indicador “número de projetos executados” obteve média 3,0 entre as IES do sistema ACAFE e 3,5 entre as profissionais, enquanto as IES pertencentes ao COMUNG ficaram com média 4,0. Os demais indicadores tiveram pequenas avaliações nas médias entre os 3 segmentos pesquisados. Com relação ao desvio padrão, a maior distorção ocorreu no indicador “número de depósito de patentes”, que apresentou índice superior a um.

Ainda dentro do constructo gestão, incluiu-se o sub-constructo infraestrutura, conforme se verifica no Quadro 52.

	INDICADORES	DESCRIÇÃO	INSTITUIÇÕES			MÉDIA GERAL	DESVIO PADRÃO	
			ACAFE	COMUNG	CONFEC			
			MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA			
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: INFRAESTRUTURA	Nº de salas de aula por estudante	% de m <sup>2</sup> de salas de aula por estudante	3,7	4,5	3,25	3,8	1,3333
		Nº de laboratórios por estudante	% de m <sup>2</sup> de laboratórios por estudante	3,0	4,5	3,5	3,7	1,3426
		Nº de auditórios por estudante	% de m <sup>2</sup> de auditórios por estudante	3,0	4,0	3,25	3,4	1,2472
		Nº de sanitários por estudante	% de sanitários por total de estudantes	3,7	4,0	3,5	3,7	1,4142
		Nº de áreas de convivência	% de m <sup>2</sup> de áreas de convivência por total de estudantes	3,0	4,5	3	3,5	1,3170
		Nº de áreas para práticas desportivas	% de m <sup>2</sup> de áreas para práticas desportivas por total de estudantes	2,3	4,0	3	3,1	1,2472
		Nº de salas destinadas a atividades técnico-administrativas e de gestão	% de salas ocupadas para atividades técnicas e de gestão (m <sup>2</sup> )	3,3	4,0	3,75	3,7	1,3333
		Taxa de ocupação de salas de aula	Nº de salas de aula utilizadas/ total de salas disponíveis	3,7	4,5	4,25	4,1	0,8749
		Investimentos em equipamentos por total de estudantes	R\$ investido em equipamento/ estudante	3,3	4,5	4,25	4,0	0,8165
		Idade média dos equipamentos	Idade média dos equipamentos (meses)	3,0	4,5	3,75	3,8	1,0541
		Nº de acervo bibliográfico por estudante	Quantidade de volume em acervo bibliográfico por estudantes	3,3	5,0	4,5	4,3	0,7857
		Total de área construída por estudante	Área construída/estudante (m <sup>2</sup> /estudante)	3,7	4,5	3,5	3,9	1,3147
		Total de área construída geral	Área construída/ área total disponível (m <sup>2</sup> construída/total de área disponível)	3,7	4,5	3,5	3,9	1,3147
		Total de área de estacionamento	Área de estacionamento construída/estudante (m <sup>2</sup> /estudante)	3,7	4,5	3,5	3,9	1,3147
		Avaliação qualitativa dos prédios e equipamentos	Índice de avaliação da qualidade das edificações	3,7	4,0	3,75	3,8	1,2273

#### Quadro 52 Indicadores gestão: infraestrutura

Fonte: Autor

Conforme apresentado no Quadro 52, sugeriu-se 15 (quinze) indicadores de gestão para o sub-constructo infraestrutura. Entre todos os constructo e sub-constructo propostos para o painel de avaliação de desempenho organizacional, este sub-eixo foi o que obteve a menor média geral, tendo apenas 3 (três) indicadores com média geral 4,0 ou acima. As IES do sistema ACADE, entre os três segmentos, obteve a menor média, não considerando nenhum dos indicadores como importantes. Estabeleceu-se como corte indicadores com média inferior a 3,5, ocasionando a exclusão dos indicadores “número de auditórios por estudante” e “número de áreas para práticas esportivas”.

Os indicadores pertencentes ao sub-constructo infraestrutura foi o que apresentou maior diferença entre os três segmentos. Por meio do desvio padrão, verifica-se que dos quinze indicadores sugeridos no painel, apenas três apresentaram

índice inferior a um, o que confirma uma maior disparidade de peso entre os indicadores.

Nas avaliações externas, também se avalia a infraestrutura, além do acervo bibliográfico, repercutindo na nota do Conceito de Curso (CC), dentre outras avaliações. Como exemplo, cita-se a recomendação de ter na biblioteca no mínimo um livro das referências básicas a cada dez estudantes, o que reforça que este indicador precisa ser cuidado pelas IES.

Por meio do Quadro 52 verifica-se que entre os pesquisados, as IES do sistema ACADE consideraram o indicador “número de acervo bibliográfico por estudante” pouco importante, com média 3,3. Os respondentes do COMUNG consideraram esse indicador como muito importante, obtendo média 5,0, enquanto as IES confessionais atribuíram média 4,5.

As IES pertencentes ao COMUNG, foram as que contribuíram para elevar a média geral, pois entre os indicadores propostos, todos foram avaliados acima da média, comparando-se com as IES pertencentes ao sistema ACADE e às confessionais.

#### **4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A avaliação de desempenho é fundamental para todas as IES, independente de ser pública, comunitária ou privada. O MEC recomenda que o PDI estabeleça objetivos, metas e padrões de qualidade, contendo um resumo dos principais indicadores de desempenho, possibilitando comparações entre a situação atual e o futuro, tendo em vista que a validade é de 5 anos. Sugere dimensões em três níveis: (i) Organização institucional e pedagógica; (ii) Corpo docente, (iii) Instalações.

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES avalia todos os aspectos que giram em torno das dimensões: ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, desempenho do aluno, gestão da instituição, corpo docente, instalações e vários outros aspectos, reforçando a necessidade das IES efetuarem sua autoavaliação.



Percebe-se que vários organismos governamentais possuem preocupações em relação à qualidade dos cursos, utilizando vários indicadores no momento de reconhecimento e/ou credenciamento dos cursos, interferindo na continuidade de algumas IES, quando não atendem a uma qualidade mínima.

Esses procedimentos pressionam as IES a implantarem indicadores de desempenho objetivando a gestão, pois ações preventivas podem auxiliar na melhoria do ranqueamento da IES. Embora os organismos governamentais enfatizem que o ENADE, CPC, dentre outros, não se destinam a ranquear as IES, utilizam esses conceitos para fechamento de cursos e/ou até mesmo Instituições de Ensino.

Nesse sentido, vários pesquisadores efetuaram estudos direcionados à implantação de indicadores de desempenho ou modelos de autoavaliação, como forma de melhorar a gestão interna da IES, atendendo também aos anseios da comunidade externa, ofertando cursos com qualidade.

A proposta de um painel de indicadores de desempenho apresentados nos capítulos anteriores, iniciou pela definição de 4 (quatro) constructos e 14 (quatorze) sub-constructos.

O conjunto e ou/painel de indicadores propostos, inseridos em cada sub-constructo e constructo, procura contemplar todos os indicadores necessários para atender às avaliações interna e externas. Pode ser utilizado para avaliar a qualidade acadêmica referente ao ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Cada um dos constructos e sub-constructos, por meio dos indicadores propostos, possuem a missão de gerar informações relevantes para tomada de decisões, iniciando pela qualidade do ensino. O ranqueamento que ocorre por meio das avaliações externas, influencia diretamente na prospecção de estudantes, tendo em vista a concorrência acirrada, principalmente para as IES comunitárias, que se encontram entre as IES públicas, que não cobram mensalidades na oferta do ensino, e as IES privadas, que possuem uma eficiência maior na gestão de custos, pode ofertar o ensino com mensalidades menores.

Nesse sentido, o modelo que estava propondo um conjunto de 118 indicadores de desempenho qualitativos e quantitativos, que podem auxiliar na melhoria da qualidade do ensino, pesquisa, extensão e na gestão de Instituições de Ensino Superior.

Os mesmos podem ser utilizados no planejamento estratégico de médio e longo prazo, inserido nos projetos estratégicos da IES.

Os indicadores foram submetidos para avaliação junto a gestores de IES comunitárias, por meio de questionário, em que os respondentes atribuíram nota de 1 a 5, de acordo com o grau de importância. Estabeleceu-se como nota de corte indicadores com média inferior a 3,5. Dos 122 indicadores propostos, permaneceram 118, sendo que 4 indicadores obtiveram média geral inferior a 3,5, portanto, excluídos do painel de indicadores.

Os indicadores excluídos do painel são: (I) Número de cursos efetivados, no constructo ensino, sub-constructo pós-graduação *stricto sensu*; (II) Indicador EVA, no sub-constructo equilíbrio econômico financeiro, no constructo gestão; (III) Ainda no constructo gestão, sub-constructo infraestrutura, dois indicadores obtiveram média inferior a 3,5, e foram excluídos do painel, ou seja: o indicador número de auditório por estudantes e número de áreas para práticas esportivas.

Os indicadores EVA, ROI e EBITDA, inseridos na dimensão gestão, sub-eixo equilíbrio econômico financeiro, são utilizados fortemente em organizações que buscam o lucro. No entanto, esses indicadores podem ser utilizados também por IES comunitárias, sendo parâmetro de comparabilidade, pois o *superávit* gerado nas IES comunitárias, são investidos na melhoria da qualidade acadêmica, pesquisa, extensão e infraestrutura.

Entre os constructos propostos, e seus respectivos sub-constructos, gestão: infraestrutura, foi o que apresentou um maior número de indicadores com média próximo da nota de corte, embora necessária para oferta do ensino, pesquisa e extensão, tripé de uma Universidade.

A principal contribuição do modelo proposto, é um rol de indicadores agrupados em dimensões que são utilizadas em avaliações externas, que podem ser utilizados para avaliação interna de forma isolada ou atrelado ao planejamento estratégico, inserindo-se os indicadores necessários de acordo com os projetos estratégicos

## **CAPÍTULO V**

### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste capítulo, são apresentadas as conclusões desta tese e sugestões para trabalhos futuros.

#### **5.1 CONCLUSÕES**

Esta tese foi elaborada considerando os seguintes objetivos específicos: (I) Definir constructos relevantes para definição de um painel de indicadores de desempenho em IES; (II) Definir indicadores qualitativos e quantitativos associados a cada constructo; (III) avaliar o grau de importância de indicadores de avaliação de desempenho em IES comunitárias.

Inicialmente foi efetuado uma revisão de literatura abordando-se pontos relevantes em relação à gestão de instituições de ensino superior públicas, privadas e comunitárias. Nesta última, enfatizou-se o conceito de comunitárias, tendo em vista que esta, se confunde com as IES privadas.

Por meio da revisão de literatura, elencou-se 81 (oitenta e um) indicadores que foram agrupados dentro de 4 (quatro) dimensões: Ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Para auxiliar na construção do painel de indicadores proposto, por meio de um grupo focal composto por 8 gestores de uma IES comunitária, surgiram mais 44 (quarenta e quatro) indicadores, alocados dentro dos diversos constructos, além de inclusão dos sub-constructos instrumentos de avaliação e infraestrutura. O sub-constructo clima organizacional foi absorvido pelo sub-constructo desenvolvimento humano, por sugestão do grupo focal.

Com o agrupamento das sugestões do grupo focal, o painel de indicadores proposto sugere 122 indicadores, inseridos em 4 (quatro) constructos, e 14 sub-constructos.

O grau de avaliação dos indicadores ocorreu por meio de questionário aplicado a gestores de IES comunitárias, atendendo aos 3 modelos (segmentos) ou seja: Fundacionais, tendo como exemplo o modelo catarinense associadas à ACAFE; Comunitárias ou laicas, dentre as quais, destaca-se o modelo do Consórcio das Universidades comunitárias gaúchas – COMUNG, e, as Confessionais que possuem como mantenedora entidades religiosas.

Para validação do modelo, o questionário utilizou a escala likert para cada indicador, com índice de 1 a 5, considerando 1 pouco importante e 5 muito importante. 4 (quatro) dos indicadores propostos foram excluídos do painel por obterem avaliação média inferior a 3,5, índice que foi estabelecido como ponto de corte.

O painel de indicadores ora proposto, embora sugerido para IES comunitárias, poderá ser utilizado para todos os modelos de IES, principalmente as privadas, pois contém vários indicadores financeiros relacionados ao retorno do investimento e rentabilidade.

## **5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

O estudo realizado abriu perspectivas que podem ser desdobradas em novas pesquisas a nível de mestrado e/ou doutorado.

Sugere-se que o modelo proposto seja aplicado em uma IES comunitária, com o uso da ferramenta BSC, por meio do seu mapa estratégico, inserindo os indicadores elencados no modelo, de acordo com os projetos estratégicos.

Após a finalização do estudo, identificou-se a falta de indicadores relacionados à inclusão social e cursos à distância (EAD).

Também sugere-se para estudos futuros, separar os indicadores de tendências (gerenciais) dos indicadores de resultado (operacionais), aplicando o questionário para gestores de IES de acordo com a sua área de atuação, não ficando restrito a um respondente (gestor) por IES.

## BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, E. P. **A universidade como núcleo de inteligência estratégica.** In: MEYER JUNIOR, Víctor; MURPHY, Patrick. Dinossauros, gazelas & tigres: novas abordagens da administração universitária. Florianópolis: Insular, 2003.
- ANDRADE, A. R. **Gestão estratégica de universidades: análise comparativa de planejamento e gestão.** In: XXVII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Anais... Atibaia, SP, 2003.
- ANDRADE, A. R. **Gestão estratégica de universidades: análise comparativa de planejamento e gestão.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD - ENANPAD. 27, 2003, Atibaia/SP. Anais... Atibaia. 2003.
- \_\_\_\_\_. **A gestão de universidades sob a ótica da teoria dos recursos e capacidades.** Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM), Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração v. 5, n. 2, nov./2006.
- ARAÚJO, M. A. D. **Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 30, p. 74-86, n. 4, jul/ago, 1996.
- BATTISTELLA, L. F. **A experiência vivida pelo ser gestor no desenvolvimento regional em um consórcio de pequenos municípios.** 2006, 278f. Tese de Doutorado – Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.
- BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D. & MEAD, M. 1987. **The case research strategy in studies of information systems,** MIS Quarterly, vol. 11, no. 3, pp. 369-386. Disponível em: <http://infosys.coba.usf.edu/rm/Benbasat87-CaseResearch.pdf>. Acesso em: 22/11/10.
- BERTOLIN, J. C. G. **Avaliação da qualidade do sistema de educação superior brasileiro em tempos de mercantilização – Período 1994-2003.** 281 f. Tese (Doutorado em Educação) – Curso de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.
- BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. **Censo da educação superior: 2011 – resumo técnico.** Brasília, 2013. Disponível em: [http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/resumo\\_tecnico/resumo\\_tecnico\\_censo\\_educacao\\_superior\\_2011.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/resumo_tecnico/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2011.pdf). Acesso em: 02/07/2013.
- BRASIL. Ministério das Relações Exteriores – ITAMARATY. **Denominação das Instituições de Ensino Superior –IES.** Disponível em: [http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura\\_cursos.html](http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html). Acesso em: 02/07/2013.
- BRASIL. **Lei de diretrizes e bases da educação nacional. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional - LDB.

Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 02/07/2013.

BRAGA, R. **O CRM no setor educacional**. Ensino Superior, São Paulo, v. 6, n. 69, p.44-46, jun. 2004.

BITTAR, M. **Universidade comunitária: uma identidade em construção**. Tese de Doutorado da Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 1999.

CAPLAN, S. **Using focus group methodology for ergonomic design**. Ergonomics, v. 33, n. 5, p. 527-33, 1990.

CARVALHO, M. H. Reengenharia comportamental aplicada as Instituições de Ensino Superior. In: FINGER, A.P. (Org.). **Gestão de universidades: novas abordagens**. Curitiba: Champagnat, 1997.

CAVALIERI, A.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A de; THIOLENT, M. **Avaliando o desempenho da universidade**. São Paulo: Loyola, 2004.

COSTA, A. P. **Balanced Scorecard: Conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006.

COSTA, R. N. **Balanced corecard: um aplicativo para ser usado em sala de aula**. 2006. 128f. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau. Blumenau - SC, 2006.

COSTA, A. P. P. **Contabilidade Gerencial: um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard**. 164 p. Dissertação de Mestrado da FEAUSP. São Paulo – SP, 2001.

DEBUS, M. Manual de excelência em La investigación mediante grupos focales. In: E. Esperidião (org.). **Reflexões sobre a utilização do grupo focal como técnica de pesquisa**. São Paulo: Fundação Editora de UNESP, 2004.

DIAZ, Mario de Miguel. Aulorregulacón y toma de decisiones en las instituciones universitárias. **Educación**, n. 308, p. 63-80, 1995.

DI SERIO, L. C; VASCONCELLOS, M. A. de. **Estratégia e Competitividade Empresarial: Inovação e criação de valor**. São Paulo: Saraiva, 2009.

DRUCKER, P.F. **Administração de organizações sem fim lucrativos**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DURHAM, E. R. **Avaliação e relações com o setor produtivo: Novas técnicas do ensino superior Europeu**. São Paulo: USP/NUPES, 1990.

DURHAN, E. R.; SAMPAIO, H. **O Ensino Privado no Brasil**. São Paulo: USP. - NUPES, Documento de Trabalho 3, 1995.

FERNANDES, J. L. T. **Indicadores para a Avaliação da Gestão das Universidades Federais Brasileira: um estudo da influência dos gastos sobre a qualidade das atividades acadêmicas do período 1998-2006**. Dissertação de Mestrado da Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Brasília - DF, 2009.

FIGUEIREDO, J. C.; CONTI, M.; DI SERIO, L. C. Aumento da Competitividade. In: DI SERIO, Luiz C (Org.). **Clusters Empresariais no Brasil: casos selecionados**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HÉKIS, H. R. **Balanced Scorecard: Proposta de Indicadores para Monitorar e Avaliar Projetos Pedagógicos dos Cursos de Graduação: o caso da Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina**. Doutorado em Engenharia de Produção (Área de Concentração: Gestão de Negócios) da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis – SC, 2004.

HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

INEP (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA). **Sinopse da Educação Superior. 2010**. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/>>. Acesso em: 23 abril 2013.

JOHNSON, D. Focus groups. In: ZWEIZIG, D. et al. **Tell it! Evaluation sourcebook & training manual**. Madison: SLIS, 1994.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balancedscorecard**. Rio de Janeiro: Cainpus. 1997.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.; RUGELSSJOEN, B. **Managing alliances with the balanced scorecard**. Harvard Business Review, jan./fev. 2010.

KAPLAN, R. **The cost em performance revolution. Seminário internacional**. São Paulo, 06 de maio de 1999. Realização HSM Eventos Internacionais.

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

\_\_\_\_\_. **Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIMA, M. A. **Uma proposta do *balanced scorecard* para a gestão estratégica das universidades Fundacionais de Santa Catarina**. 2003. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção do Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

LOPES, M. G. M. **O papel do Reitor em universidades comunitárias**. 2004. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção do Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MAINARDES, E. W; MIRANDA, C. S; CORREIA, C. H. **A gestão estratégica de Instituições de Ensino Superior: Um estudo multicaso**. CONTEXTUS Revista Contemporânea de Economia e Gestão, v.9, n. 1, Jan/Jun 2011.

MARCOVITCH, J. **A Universidade Impossível**. São Paulo: Futura, 1998.

MARTINS, C. B. **Uma reforma necessária**. Educação e Sociedade, Campinas, v. 27, n. 96 – Especial, p. 1001-1020, out. 2006.

MARTINS, G. A. & THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para as ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MASIH, R. T.; MARINHO, S. V.; SELIG, P. M. **A utilização do Balanced Scorecard em empresas sem fins lucrativos: um estudo de caso**. In: Encontro Nacional De Engenharia De Produção - Enegep. 21.:International Conference On Industrial Engineering And Operations Management. 7.. 2001, Salvador. BA. **Anais...** Bahia. 2001.

MENDES, C., CASTRO, C. M. (Org.), **Qualidade, Expansão e Financiamento do Ensino Superior Privado**, Rio de Janeiro, EDUCAM/Conj. Univ. Cândido Mendes, 1984.

MEYER JUNIOR, V.; LOPES, M. C. B. **Gestión escolar: desafios y alternativas gerenciales**. Visiones da La educación n. 13: 55-65, Primer Semestre, 2008.

MINTZBERG, Henry *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

\_\_\_\_\_. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983.

\_\_\_\_\_. **El poder en la organización**. Barcelona: Ariel, 1992.



\_\_\_\_\_. **The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners.** New York: The free press, 1994.

\_\_\_\_\_.; MCHUGH, A. **Strategy formation in an adhocracy.** Administrative Science Quaterly, v.30, p.160-197, 1985.

\_\_\_\_\_.; et.al. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

\_\_\_\_\_.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MURIEL, R. **Plano de desenvolvimento institucional – PDI: análise do processo de implantação.** Brasil: Editora Hoper, 2006.

MORSOLETO, R. H. C. **Educação Superior: um novo panorama.** Disponível em: <<http://kplus.cosmo.com.br/materia.asp?co=3&rv=Vivencia>>. Acesso em: 09 set. 2010.

MURPHY, J. Patrick. Administração do ensino superior numa nova era: os rápidos e os mortos. *In*: MEYER, V. J.; MURPHY, J. P. **Dinossauros gazelas & tigres: novas abordagens da administração universitária.** Florianópolis: Insular, 2003.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: Conceitos, metodologias e práticas.** 13. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, J. F. de. **A reestruturação da educação superior no Brasil e o processo de metamorphose das Universidades Federais.** 2000. 210 f. Tese (Doutorado em Educação) – Curso de Pós-Graduação em Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

PESSOA, M. N. M. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras – Um Modelo Fundamentado No *Balanced Scorecard*.** Tese de doutorado da Universidade Feral de Santa Catarina - UFSC, 2000.

PINTO, R. A. B. **Universidade comunitária e avaliação institucional: o caso das universidades comunitárias gaúchas.** Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 14, n. 1, p. 185-215, mar. 2009.

QUEIROZ, F. C. B. P.; QUEIROZ, J. V.; HÉKIS, H. R. **Gestão Estratégica e Financeira das Instituições de Ensino Superior: Um Estudo de Caso.** IJIE – Iberoamerican Journal of Industrial Engineering. Florianópolis, SC, v. 3, n. 1, p. 98-117, Julho, 2011.

RICHARTZ, F; KRUGER, L. M.; BORGERT, A.; PETRI, S. M. **O balanced scorecard como ferramenta de gestão estratégica em uma Universidade Federal.** Revista GUAL. V. 5. N. 3, p. 01-22, dez. 2012.

RIVERO, J. L. A.; LÓPEZ, J.G. **El proceso de planificación estratégica en los Universidades. Desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad.** Revista GUAL. V. 5. N. 2, p. 72-97, Ago 2012.

ROCHA, D. J. A. **Desenvolvimento do Balanced Scorecard para Instituições de Ensino Superior Privada** – Estudo de Caso da Unidade de Negócios 4 da Universidade Gama. Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia, maio, 2000.

ROCHA, C. H.; GRANEMANN, S. R. **Gestão de instituições privadas de ensino superior.** São Paulo: Atlas, 2003.

ROCHA, R. M. C. **Análise do processo de implantação do plano de desenvolvimento institucional: uma contribuição à gestão no ensino superior no Brasil. Dissertação (mestrado).** Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, 2005.  
Disponível em:  
<[http://www.gestaouniversitaria.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=23483:analise-do-processo-de-implantacao-do-plano-de-desenvolvimento-institucional-uma-contribuicao-a-gestao-no-ensino-superior-no-brasil&catid=141:teses-e-dissertacoes&Itemid=28](http://www.gestaouniversitaria.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=23483:analise-do-processo-de-implantacao-do-plano-de-desenvolvimento-institucional-uma-contribuicao-a-gestao-no-ensino-superior-no-brasil&catid=141:teses-e-dissertacoes&Itemid=28)>.

RODRIGUES, L. C. *et al.* Sistema de informação de marketing (SIM) como vantagem competitiva das instituições de ensino superior. *In: COLOSSI, N. et al. A gestão universitária em ambiente de grandes mudanças na América do Sul.* Blumenau: Nova Letra, 2002.

RODRIGUES, C. M, C. **Proposta de Avaliação Integrada ao Planejamento Anual: um Modelo Para as Ucg's.** Tese de Doutorado da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Porto Alegre – RS, 2003.

\_\_\_\_\_; RIBEIRO, J. L. D.; SILVA, W. R. A **responsabilidade social em ies: uma dimensão de análise do sinaes.** *Revista Gestão Industrial*, v. 02, n. 04: p. 112-123, 2006.

RODRIGUES FILHO, A. L.; OLIVEIRA, L. R. de. **Análise de informações para gestão de relacionamento com alunos em instituição de ensino superior.** Revista Produto & Produção. Vol. 12, N. 2, p. 48-68, Jun. 2011.

SANTOS, L.; BRONNEMANN, M. C. **Desafios da gestão em instituições de ensino superior: Um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centros de uma IES pública do sul do Brasil.** Revista GUAL. v. 6. n. 1, p. 01-21, Jan 2013.

SANTOS, S. R. B. **O Balanced Scorecard como instrumento de gestão à luz dos indicadores do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior.** Dissertação de Mestrado da Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. João Pessoa – PB, 2008.

SCHARMACH, A. L. da R. **Gestão Estratégica em Instituições de Ensino Superior: As Possibilidades do *Balanced Scorecard* na Universidade do Contestado.**

Dissertação de Mestrado da Universidade Regional de Blumenau – FURB, 2010.

SCHMIDT, P. (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

SILVA, R. **Balanced Scorecard – BSC: gestão de ensino superior, gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino superior privado.** Curitiba: Juruá Editora, 2009.

SILVEIRA, L. A; SILVEIRA, M. da G. T. A universidade e a realidade do mercado competitivo. *In: COLOSSI, Nelson et al. A gestão universitária em ambiente de grandes mudanças na América do Sul.* Blumenau: Nova Letra, 2002.

SONNEBORN, M. J. **Desenvolvimento de um Modelo de Apoio a Gestão para uma Instituição de Educação Superior Baseado em Indicadores de Desempenho.**

Dissertação de Mestrado da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre – RS, 2004.

STONER, J. A. **Administração.** 2 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica.** São Paulo: Atlas, 2007.

THOMPSON, A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração implementação e execução.** São Paulo: Pioneira, 2002.

TRAMONTIN, R.; BRAGA, R. **As universidades comunitárias: um modelo alternativo.** IPEA-Instituto de Planejamento Econômico e Social- Coordenadoria de Educação e Cultura- CEC/IPLAN. São Paulo: Loyola. 1988. p. 17-18.

TREVIZAN, M. J. **Competências dos gestores administrativos e de apoio em universidades comunitárias.** Tese de Doutorado Da Universidade Federal De Santa Catarina. Florianópolis – SC, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** São Paulo, Bookman, 2003.

MEC ([www.mec.org.br](http://www.mec.org.br))

Lei Federal nº 10.861, em 2004

Portaria normativa n. 12 de 5 de setembro de 2008

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Anexo:Lista\\_de\\_institui%C3%A7%C3%B5es\\_de\\_ensino\\_superior\\_do\\_Brasil](http://pt.wikipedia.org/wiki/Anexo:Lista_de_institui%C3%A7%C3%B5es_de_ensino_superior_do_Brasil). Acessado em 25 de março de 2014

## APÊNDICES

### APÊNDICE I

#### QUESTIONÁRIO VALIDAÇÃO DO MODELO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS

ESCOLA DE ENGENHARIA

DOCTORADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Prezado(a) Senhor(a):

Este instrumento de pesquisa faz parte do estudo que está sendo desenvolvido pelo doutorando Antonio Zanin em sua tese no Curso de Engenharia de Produção.

O referido trabalho está sendo orientado pela Prof<sup>ª</sup> Dra Carla Schwengbert ten Caten, da Escola de Engenharia de produção da UFRGS, tendo como um dos objetivos: desenvolver uma proposta de painel de desempenho organizacional com indicadores qualitativos e quantitativos aplicados a IES Comunitárias.

Agradecemos vossa colaboração e participação no referido estudo.

Atenciosamente,

Antonio Zanin [zanin@unochapeco.edu.br](mailto:zanin@unochapeco.edu.br)

Dra Carla Schwengber ten Caten [tencaten@producao.ufrgs.br](mailto:tencaten@producao.ufrgs.br)

O quadro abaixo representa um rol de indicadores para análise de desempenho institucional, elaborado a partir de referencial teórico (e contribuição de grupo focal realizado em estudo de caso), sendo dividido por eixos e sub-eixos de acordo com a especificidade.

De acordo com sua percepção, avalie cada um dos indicadores e atribua o grau de importância, quanto à sua aplicabilidade em IES Comunitárias, conforme segue:

- 1 – sem importância
- 2 – pouco importante
- 3 – indiferente
- 4 – importante
- 5 – muito importante

	INDICADORES	DESCRIÇÃO	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
			1	2	3	4	5
CONSTRUCTO: ENSINO  SUB-CONSTRUCTO: GRADUAÇÃO	CI igual ou superior a 4	Obtenção de conceito institucional (CI) igual ou superior a 4 estabelecido pelo MEC					
	IGC igual ou superior a 4	Obtenção de Índice Geral de Cursos (IGC) com nota igual ou superior a 4 em todos os cursos avaliados pelo MEC					
	Cursos reconhecidos ou em reconhecimento	Mínimo de 60% reconhecidos ou em fase de reconhecimento					
	Número de estudantes matriculados.	Número total de estudantes matriculados na graduação , Pós-Graduação Lato e Stricto Sensu, extensão em EAD					
	Número de estudante por turma.	Média do numero de estudantes por turma					
	Estudantes/n. curso	Média do número de estudantes por total de cursos					
	Docentes/n. cursos	Média do número de docentes por total de cursos					
	Estudantes/docentes	Média do número total de estudantes por total de docentes					
	Estudantes/docentes TI	Média do número total de estudantes por total de docentes em Tempo Integral (TI)					
	Trancamentos, desistências e cancelamentos	% de trancamentos, desistências e cancelamentos em relação ao número total de estudantes					

		INDICADORES	DESCRIÇÃO	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
				1	2	3	4	5
CONSTRUCTO: ENSINO	SUB-CONSTRUCTO: GRADUAÇÃO	Índice de expectativa dos estudantes antes e após entrar no ensino superior	Nota comparativa entre a expectativa antes e após entrar no ensino superior					
		Conceitos ENADE E CPC	Conceitos obtidos nas avaliações					
		Taxa de conclusão da graduação	Medida do tempo entre a entrada e saída do estudante no curso de graduação					
		Avaliação Ensino-Aprendizagem	Ensino-Aprendizagem na avaliação institucional.					
		Número de cursos novos	Número de cursos de Graduação, Pós-Graduação Lato Sensu, cursos de extensão presencial e em EAD					
		Índice de procura dos cursos ofertados	Índice de procura dos cursos ofertados em vestibular e processos seletivos					
		Nº novos cursos efetivados	Número de novos cursos de Graduação efetivados com relação ao total de novos cursos ofertados					
		Insumos exigidos nas avaliações do MEC e CEE	Atender integralmente os insumos exigidos pelo MEC em relação ao total de insumos avaliados					
		Nº de Estudantes que realizam estágio não obrigatório	Nº de Estudantes que realizam estágio não obrigatório					
TCCs transformados em atividade produtiva	Número de TCCs transformados em atividade em relação ao número total de TCCs defendidos por semestre							

		INDICADORES	DESCRIÇÃO	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
				1	2	3	4	5
CONSTRUCTO: ENSINO	SUB-CONSTRUCTO: PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU	Número de estudantes matriculados	Número total de estudantes matriculados na Pós-Graduação Lato					
		Trancamentos, desistências e cancelamentos	% de trancamentos, desistências e cancelamentos em relação ao número total de estudantes					
		Número de cursos novos	Número de cursos de Pós-Graduação Lato Sensu					
		Nº novos cursos efetivados	Número de novos cursos de Pós-Graduação Lato Sensu efetivados com relação ao total de novos cursos ofertados					

		INDICADORES	DESCRIÇÃO	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
				1	2	3	4	5
CONSTRUCTO: ENSINO	SUB-CONSTRUCTO: PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU	Número de estudantes matriculados	Número total de estudantes matriculados no Stricto Sensu					
		Estudantes/docentes TI	Média do número total de estudantes por total de docentes em Tempo Integral (TI)					
		Trancamentos, desistências e cancelamentos	% de trancamentos, desistências e cancelamentos em relação ao número total de estudantes					
		Nº novos cursos efetivados	Número de novos cursos de Pós-Graduação Stricto Sensu efetivados com relação ao total de novos cursos ofertados					
		Nº de participações em congressos, seminários, entre outros	% de docentes que participam de congressos, seminários po período					
		Nº de participações docentes em bancas externas (redes)	% de docentes que participam de bancas externas/semestre					
		Docentes e discentes em processos de internacionalização	Nº de docentes e discentes em processos de internacionalização					

		INDICADORES	DESCRIÇÃO	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
				1	2	3	4	5
CONSTRUCTO: PESQUISA	SUB-CONSTRUCTO: NÚCLEO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA	Nº de projetos financiados e não financiados/professor-pesquisador	Nº de projetos financiados e não financiados/professor-pesquisador					
		% de professores envolvidos em projetos de pesquisa	% de professores envolvidos em projetos de pesquisa					
		Nº de estudantes/ bolsistas envolvidos nos projetos	Nº de estudantes/ bolsistas envolvidos nos projetos					
		Carga horária dos pesquisadores dedicada a projetos	Carga horária dos pesquisadores dedicada a projetos					

		INDICADORES	DESCRIÇÃO	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
				1	2	3	4	5
CONSTRUCTO: PESQUISA	SUB-CONSTRUCTO: PROGRAMAS DE STRICTO SENSU	Número de artigos publicados	Número de publicações em periódicos					
		Conceito dos programas de mestrados	Atingir as notas exigidas para manutenção dos programas					
		Produtividade docente	Nº de artigos publicados/docente					
		Produção científica em relação ao número de docentes e discentes	% de produção científica em relação ao total de discentes e docentes nos programas					

		INDICADORES	DESCRIÇÃO	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
				1	2	3	4	5
CONSTRUCTO: EXTENSÃO	SUB-CONSTRUCTO: PROGRAMAS, PROJETOS E ATIVIDADES DE EXTENSÃO	Nº novos cursos efetivados	Nº de novos cursos de Extensão efetivados com relação ao total de novos cursos ofertados					
		Nº de eventos/cursos de extensão ofertados a comunidade	Nº de eventos/cursos					
		Nº de eventos e curso de extensão efetivados com recursos da assistência social	Nº de eventos/cursos					
		Nº de eventos de extensão voltados à inserção comunitária	Nº de eventos/cursos					
		Nº de publicações divulgados na imprensa	Nº de publicações divulgados na imprensa					
		Nº de estudantes que atuam como monitores com bolsa de extensão	Nº de estudantes que atuam como monitores com bolsa de extensão					
		Carga horária destinadas à extensão	% de carga horária destinadas à extensão por docente					
		Receita captada via projetos de extensão	Volume de recursos (R\$) captados advindos de projetos de extensão					

		INDICADORES	DESCRIÇÃO	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
				1	2	3	4	5
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: GESTÃO ACADÊMICA	Corpo Docente em regime de tempo integral	Nº de docentes integrais em relação ao total de docentes					
		Titulação Docente	Nº de docentes doutores, mestres e especialistas					
		% de estudante/docente	% de estudante por docente em tempo integral					
		Tempo de experiência em docência no ensino superior	Tempo de experiência em docência no ensino superior					
		Nº de componentes curriculares/docente	Nº de componentes curriculares de atuação por docente					
		Cumprimento de horários de aula	% de turmas que cumprem os horários de aula/docente					
		Índice de atualização dos projetos pedagógicos de curso	% de projetos pedagógicos atualizados/ano					
		Cumprimento de carga horária	% de docentes que cumprem carga horária					

		INDICADORES	DESCRIÇÃO	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
				1	2	3	4	5
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: EQUILÍBRIO ECONÔMICO FINANCEIRO	Comprometimento da receita com folha de pagamento	% de Gasto com folha de pagamento (salários e encargos) em relação a receita total					
		Ociosidade de créditos	% de créditos não matriculados em relação ao total de créditos ofertados					
		Grau de endividamento	% de dívidas contraídas por período					
		Redução de despesas gerais	% de redução de despesas gerais em relação a receita total					
		Resultado operacional	Receita operacional menos Custo operacional					
		Capacidade de investimentos	% recursos financeiros investidos em relação a receita total					
		Taxa de inadimplência	% de inadimplência em relação a receita total bruta					
		Horas docentes	% de redução de horas docentes em relação ao total de horas					
		Margem de contribuição por cursos	Receita total menos custo variável dos cursos em relação a receita total					
Receita realizada no período	Incremento da receita realizada no período							

		INDICADORES	DESCRIÇÃO	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
				1	2	3	4	5
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: EQUILÍBRIO ECONÔMICO FINANCEIRO	Resultado operacional	Receita operacional menos Custo operacional					
		Lucro Líquido	Lucro operacional menos resultados não operacionais e despesas financeiras					
		EVA	Média da performance que expressa a criação ou destruição de valor ao acionista					
		ROI	% de retorno sobre os investimentos totais					
		EBITDA	% de lucro antes dos juros, IR, depreciação e amortizações					
		Margem líquida	Receita total menos custos variáveis e fixos, em relação a receita total					
		Resultado antes dos impostos	Lucro bruto menos os custos operacionais, despesas gerais e administrativas					
		Faturamento por curso	Receita bruta por curso segmentada por componente curricular					
Liquidez Corrente	% de liquidez corrente							



		INDICADORES	DESCRIÇÃO	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
				1	2	3	4	5
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE	Percepção da Marca na comunidade interna e externa	% de estudantes do ensino médio que lembram da marca em pesquisa, na Região de atuação institucional					
		Garantir a percepção da Marca na comunidade interna e externa	% de pessoas que lembram da marca em pesquisa na Região de atuação institucional					

		INDICADORES	DESCRIÇÃO	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
				1	2	3	4	5
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO	Índice de satisfação dos estudantes.	Avaliação dos estudantes satisfeitos e plenamente satisfeitos em relação a qualidade do ensino, docente, atendimento, estrutura, etc na avaliação institucional					
		Índice de satisfação dos estudantes em relação aos docentes nos componentes curriculares	Avaliação do desempenho dos docentes nos componentes curriculares na avaliação institucional					
		Índice de avaliação docente	% de docentes avaliados com grau de satisfação bom e ótimo nas avaliações institucionais					
		Índice de satisfação do estudante em relação a biblioteca, bibliografias, estrutura física, etc)	% de estudantes satisfeitos com relação a infraestrutura					

		INDICADORES	DESCRIÇÃO	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
				1	2	3	4	5
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: DESENVOLVIMENTO HUMANO	Clima organizacional	% de funcionários satisfeitos e plenamente satisfeitos com relação a qualidade do ambiente de trabalho					
		Turnover por área/ setor	Entrada e saída no quadro de pessoal					
		Taxa de Absenteísmo	Reflete as ausências dos funcionários, seja por falta ou atraso					
		Horas de Capacitação	Horas de treinamento realizadas aos funcionários					
		Participação nas iniciativas institucionais (atividades de atualização, minicursos, entre outros)	Número de funcionários que participaram em relação ao total funcionários					
		Participação em colegiados e conselhos	Índice de presença nos colegiados e conselhos					
		Quantidade de horas de capacitação para gestão por módulos	Horas dedicadas a capacitação por módulo					
		Número de funcionários capacitados	Número total de funcionários capacitadas no período em relação ao total de funcionários					
		Investimentos realizados em capacitação para gestão	Total de recursos investidos em capacitação para gestão em relação ao total de recursos destinados para capacitação institucional					
		Índice de satisfação do corpo Docente, Técnico-Administrativo, Gestores e Discentes	% de Satisfação docente					

		INDICADORES	DESCRIÇÃO	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
				1	2	3	4	5
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: DESENVOLVIMENTO HUMANO	Índice de satisfação do corpo Docente, Técnico-Administrativo, Gestores e Discentes	% de Satisfação de técnico administrativo					
		Índice de satisfação do corpo Docente, Técnico-Administrativo, Gestores e Discentes	% de Satisfação do coordenador de curso					
		Índice de satisfação do corpo Docente, Técnico-Administrativo, Gestores e Discentes	% de Satisfação discente					
		Índice de satisfação dos usuários e gestores com os sistemas de informação	% de satisfação dos usuários e gestores com os sistemas de informação					
		Horas extras trabalhadas	% de horas extras trabalhadas por total de funcionários					
		Índice de frequência de acidentes de trabalho	% de acidentes de trabalho por total de funcionários					
		Nº de funcionários em afastamento médico	% de funcionários em afastamento médico por total de funcionários					

		INDICADORES	DESCRIÇÃO	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
				1	2	3	4	5
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: PROCEDIMENTOS ACADÊMICOS/ PROCESSOS INTERNOS	% de entrega dos compromissos acadêmicos (planos de ensino, diário de classe, notas) dentro do prazo no período.	Total de docentes que cumprem os compromissos acadêmicos dentro do prazo no período em relação ao total de docentes.					
		Número de estudantes atendidos via sistemas informatizados	% de estudantes atendidos em relação ao total de estudantes no período					
		Quantidade de processos mapeados, realizados e implantados	Número de processos mapeados em relação ao total de processos solicitados					
		Quantidade de processos implantados	Quantidade de processos implantados em relação ao total de processos mapeados					

		INDICADORES	DESCRIÇÃO	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
				1	2	3	4	5
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: CONHECIMENTO E INOVAÇÃO	Quantidade de acessos aos produtos ofertados	Número de acessos aos novos produtos em relação ao total de produtos ofertados					
		Contratos de prestação de serviço	Número de contratos de prestação de serviços efetivados no período					
		Número de projetos executados em relação ao número de projetos enviados para os órgãos de fomento	Número de projetos aprovados em relação ao total de projetos enviados					
		Quantidade de empresas incubadas	Número de empresa incubadas em relação ao total de empresas cadastradas					
		Nº de depósitos de patentes	Número de depósitos de patentes encaminhadas					
		Nº projetos executados	Número de projetos executados em relação ao total de projetos aprovados					

	INDICADORES	DESCRIÇÃO	GRAU DE IMPORTÂNCIA					
			1	2	3	4	5	
CONSTRUCTO: GESTÃO	SUB-CONSTRUCTO: INFRAESTRUTURA	Nº de salas de aula por estudante	% de m <sup>2</sup> de salas de aula por estudante					
		Nº de laboratórios por estudante	% de m <sup>2</sup> de laboratórios por estudante					
		Nº de auditórios por estudante	% de m <sup>2</sup> de auditórios por estudante					
		Nº de sanitários por estudante	% de sanitários por total de estudantes					
		Nº de áreas de convivência	% de m <sup>2</sup> de áreas de convivência por total de estudantes					
		Nº de áreas para práticas desportivas	% de m <sup>2</sup> de áreas para práticas desportivas por total de estudantes					
		Nº de salas destinadas a atividades técnico-administrativas e de gestão	% de salas ocupadas para atividades técnicas e de gestão (m <sup>2</sup> )					
		Taxa de ocupação de salas de aula	Nº de salas de aula utilizadas/ total de salas disponíveis					
		Investimentos em equipamentos por total de estudantes	R\$ investido em equipamento/ estudante					
		Idade média dos equipamentos	Idade média dos equipamentos (meses)					
		Nº de acervo bibliográfico por estudante	Quantidade de volume em acervo bibliográfico por estudantes					
		Total de área construída por estudante	Área construída/estudante (m <sup>2</sup> /estudante)					
		Total de área construída geral	Área construída/ área total disponível (m <sup>2</sup> construída/total de área disponível)					
		Total de área de estacionamento	Área de estacionamento construída/estudante (m <sup>2</sup> /estudante)					
		Avaliação qualitativa dos prédios e equipamentos	Índice de avaliação da qualidade das edificações					