

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração

Mestrado

**BALANCED SCORECARD E SINAES – INDICADORES DE
DESEMPENHO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR:**

**Um estudo de caso em uma IES privada do interior de
Minas Gerais**

José Jarbas Ramos Filho

**BELO HORIZONTE
2011**

José Jarbas Ramos Filho

**BALANCED SCORECARD E SINAES – INDICADORES DE
DESEMPENHO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR:**
um estudo de caso em uma IES privada do interior de
Minas Gerais

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

Área de concentração: Organização e estratégia

Linha de pesquisa: Relações de poder e dinâmica das organizações

BELO HORIZONTE

2011

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado, área de concentração "Organização e Estratégia", de autoria de José Jarbas Ramos Filho, sob a orientação do Professor Doutor Fernando Coutinho Garcia, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "BALANCED SCORECARD E SINAES – INDICADORES DE DESEMPENHO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: um estudo de caso em uma IES do interior de Minas Gerais", contendo 84 páginas.

Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Início: 3/10/2011 / Término: 5/10/2011

Belo Horizonte, 5 de outubro de 2011.


Afonso Celso Gomes
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG
Universidade Federal de Minas Gerais



Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **JOSÉ JARBAS RAMOS FILHO**

Matrícula: 770366

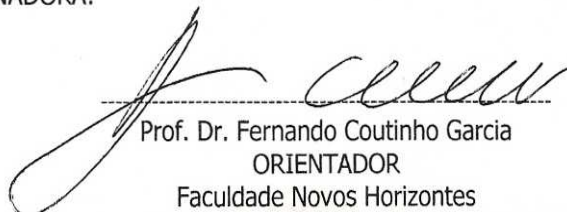
LINHA DE PESQUISA: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

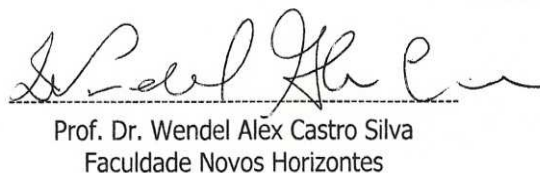
ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

TÍTULO: **BALANCED SCORECARD E SINAES - INDICADORES DE DESEMPENHO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: um estudo de caso em uma IES privada no interior de Minas Gerais.**

DATA: 24/11/2011

BANCA EXAMINADORA:


Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia
ORIENTADOR
Faculdade Novos Horizontes


Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva
Faculdade Novos Horizontes


Profª Drª Marília Alves
UFMG

A minha esposa, Mara,
pelo amor e dedicação; e a meus pais,
José Jarbas e Maria das Graças,
pelo apoio e carinho.

AGRADECIMENTOS

Em especial, ao Senhor JESUS CRISTO, pela benção alcançada.

A todas as pessoas que me incentivaram e me apoiaram durante a realização deste trabalho:

A minha esposa, Mara, que sempre esteve a meu lado em todos os momentos.

A meu pai e a minha mãe, que em todos os momentos foram meus incentivadores.

Aos professores da Faculdade Novos Horizontes, que sempre participaram desta caminhada com muita dedicação e paciência durante o curso.

Ao professor Fernando Coutinho, pelos conselhos e orientações claras na realização deste estudo.

A minha irmã Maria Izabel e a todos os meus familiares, que sempre me apoiaram em todos momentos da vida.

A meus amigos e colegas do curso de mestrado, pelos momentos divertidos e difíceis que passamos juntos e pelas experiências que compartilhamos.

*“Os homens são anjos nascidos sem asas,
e o que é mais bonito, nascer
sem asas e fazê-las crescer”.*

José Saramago

RESUMO

Na atualidade, a profissionalização da gestão tem-se mostrado como algo essencial ao pleno desenvolvimento organizacional em detrimento das novas demandas apresentadas às instituições. A educação superior, antes apresentada como um grande nicho para os investidores, no momento atual não deixa de ser oportunidade, mas apenas para investidores que desenvolveram um trabalho pautado por uma gestão profissional, vislumbrando o retorno do investimento, sem perder de vista o compromisso com uma educação verdadeiramente superior. Neste contexto, este estudo parte da seguinte questão: Os indicadores de desempenho da IES pesquisada foram atingidos no triênio 2007 – 2009, na perspectiva da administração, do corpo docente e do corpo discente? Como objetivos a serem alcançados têm-se: “Aferir se os indicadores de desempenho propostos pelo planejamento estratégico foram atingidos pela IES no triênio 2007-2009”; e “Avaliar a percepção do planejamento estratégico pelos docentes, funcionários e discentes. Para a consecução destes objetivos, apóia-se em um modelo orientado para a profissionalização da gestão, pautado em indicadores de desempenho e fundamentado na análise do *balanced scorecard* (BSC). Busca-se depreender das estratégias da IES os desdobramentos das ações que contemplam a sua visão organizacional. Com base na metodologia de estudo de caso, analisou-se a real situação da instituição, mediante a aplicação de questionários, à luz do BSC, possibilitando maior alinhamento entre os objetivos da IES com o seu planejamento estratégico. O resultado obtido considerou que o planejamento estratégico não conhecido por todos os integrantes da IES pesquisada, sendo que para os professores o percentual que define a existência de uma cultura estratégica na instituição é elevado. Contudo, para os funcionários há uma completa ausência de cultura estratégica na IES, não conhecendo de forma clara as orientações da organização. O estudo concluiu que a IES pesquisada precisa, em caráter de urgência, esclarecer seu planejamento estratégico e divulgá-lo a todos os seus participantes no processo, em especial os funcionários e alunos. No caso dos professores, por maior que seja o conhecimento do planejamento estratégico, ainda deixa a desejar, o que torna ainda mais premente promover uma intervenção para aproximar o planejamento dos partícipes do processo.

Apresentar resultados

Palavras-chave: Administração. Instituição de Ensino Superior. Indicadores de desempenho. Planejamento Estratégico. *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

The professionalization of the management has been shown as something essential to the full organizational development to the detriment of the new demands presented to the institutions. The college education was previously presented as a good niche for investors. Nowadays, it is still a good opportunity but only for investors who have developed a work supported by a professional management aiming the return of the investment and the commitment with a real college education. Within this context, this study is based on the following issue. Were the college institutions performance indicators reached from 2007 to 2009 under the perspective of the teaching staff, the student body and the administration? Regarding the goals to be reached in this study: "Investigate if the performance indicators estimated by the strategic plan from 2007 to 2009 were reached" and "evaluate the strategic plan perception according to the teaching staff, the student body and the administrative employees. In order to reach these goals, this study is based on a model oriented toward management professionalization supported by performance indicators and balance scorecard analysis. This study searches the understanding of the college institutions strategies in order to comprehend the actions related to the organizational view of the institutions. Based on the case study methodology, it was analyzed the real situation of the institution through questionnaire based on the BSC. This allowed a better alignment between the college institution goals and its strategic plan. The result obtained took into consideration the strategic plan that is unknown to all the integrants of the Institution studied. According to the teachers the percentage that defines the existence of a strategic culture in the institution is high. On the other hand there is a complete lack of strategic culture and the institutions orientations are not clear enough according to the employees. The study concluded that the college institution researched must urgently clarify the strategic plan and divulgate it to the participants in the process – the students and the employees. In the case of the professors, there is more information regarding the strategic plan but it is still not enough. This enhances more the necessity to promote an intervention to approach the participants to the strategic plan process.

Key-words: administration, college institutions, performance indicators, strategic plan, balanced scorecard.

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|------------|--|----|
| Figura 1 - | Relação de causa e efeito do <i>balanced scorecard</i> | 37 |
|------------|--|----|

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 - Distribuição da amostra, segundo o grupo..... | 55 |
| Gráfico 2 - Distribuição da amostra, segundo o período cursado pelo aluno.. | 56 |
| Gráfico 3 - Distribuição da amostra dos funcionários, segundo o grau de escolaridade..... | 57 |
| Gráfico 4 - Distribuição da amostra dos funcionários, segundo a categoria profissional..... | 57 |
| Gráfico 5 - Distribuição da amostra dos docentes, segundo o grau de escolaridade..... | 58 |
| Gráfico 6 - Distribuição da amostra dos docentes, segundo a área de formação..... | 59 |
| Gráfico 7 - Cultura estratégica da FEMAR para os funcionários e os docentes..... | 59 |
| Gráfico 8 - Orientações estratégicas da FEMAR para funcionários e docentes..... | 61 |
| Gráfico 9 - Mecanismos de acompanhamento e avaliação da estratégia..... | 67 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Quatro novos processos do <i>balanced scorecard</i> | 28 |
| Quadro 2 - Perspectiva financeira..... | 31 |
| Quadro 3 - Perspectiva do cliente..... | 33 |
| Quadro 4 - Perspectivas dos processos internos..... | 35 |
| Quadro 5 - Perspectivas do aprendizado e do crescimento..... | 36 |
| Quadro 6 - <i>Balanced scorecard</i> : um sistema gerencial..... | 40 |

LISTA DE TABELAS

| | | |
|-------------|--|----|
| Tabela 1 - | Distribuição da amostra, segundo o grupo..... | 55 |
| Tabela 2 - | Distribuição da amostra segundo o período cursado pelo aluno.. | 56 |
| Tabela 3 - | Distribuição da amostra dos funcionários, segundo o grau de escolaridade..... | 56 |
| Tabela 4 - | Distribuição da amostra dos funcionários, segundo a categoria profissional..... | 57 |
| Tabela 5 - | Distribuição da amostra dos docentes, segundo o grau de escolaridade..... | 58 |
| Tabela 6 - | Distribuição da amostra dos docentes, segundo a área de formação..... | 58 |
| Tabela 7 - | Cultura estratégica da FEMAR para os funcionários e os docentes..... | 60 |
| Tabela 8 - | Orientações estratégicas da FEMAR para funcionários e docentes..... | 61 |
| Tabela 9 - | Orientações estratégicas da FEMAR <i>versus</i> habilitações acadêmicas dos docentes..... | 62 |
| Tabela 10 - | Caracterização da amostra total, segundo a missão..... | 63 |
| Tabela 11 - | Níveis médios dos indicadores de visão entre as categorias do grupo..... | 63 |
| Tabela 12 - | Caracterização da amostra total, segundo a visão..... | 65 |
| Tabela 13 - | Níveis médios dos indicadores de visão entre as categorias do grupo..... | 66 |
| Tabela 14 - | Mecanismos de acompanhamento e avaliação da estratégia..... | 67 |
| Tabela 15 - | Distribuição dos indicadores pertinentes ao setor financeiro e orçamental considerando o grupo de alunos e funcionários..... | 68 |
| Tabela 16 - | Distribuição dos indicadores pertinentes aos recursos humanos. | 69 |
| Tabela 17 - | Distribuição dos indicadores pertinentes ao meio envolvente..... | 69 |
| Tabela 18 - | Distribuição dos indicadores internos na amostra total..... | 70 |
| Tabela 19 - | Distribuição dos indicadores de alunos..... | 71 |
| Tabela 20 - | Indicadores científicos <i>versus</i> docentes/funcionários/alunos..... | 72 |
| Tabela 21 - | Indicadores de inserção dos alunos na vida <i>versus</i> tempo de curso..... | 73 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACG - Avaliação dos Cursos de Graduação
ACE - Análise das Condições de Ensino
ACO - Avaliação das Condições de Oferta
AVALIES - Avaliação das Instituições de Educação Superior
BSC - *Balanced Scorecard*
CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas
CPA - Comissão Própria de Avaliação
CONAES - Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
EaD - Educação a distância
EBITDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*,
ENADES - Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
ENC - Exame Nacional de Cursos
FAMA - Faculdade de Administração de Mariana
FEMAR - Fundação Educacional de Mariana
GERES - Grupo Executivo para a Reforma da Educação Superior
IACG - Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação
IES - Instituições de Ensino Superior
INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB - Lei de Diretrizes e Bases
MEC - Ministério da Educação
Munic - Pesquisa de Informações Básicas Municipais
PAIUB - Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
PMAT - *Performance measurement action team*
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PPC – Projeto Pedagógico de Curso
PPI – Projeto Pedagógico Institucional
SESu – Secretaria de Educação Superior
SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
UNIPAC - Universidade Presidente Antônio Carlos
UFOP - Universidade Federal de Ouro Preto

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 15 |
| 1.1 Justificativa | 16 |
| 1.2 Problema de Pesquisa..... | 19 |
| 1.3 Objetivos..... | 20 |
| 1.3.1 Objetivo Geral..... | 20 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos..... | 20 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 22 |
| 2.1 Medidas de Desempenho..... | 22 |
| 2.2 <i>Balanced Scorecard</i> | 25 |
| 2.3 <i>Balanced Scorecard</i> : Empresas Públicas e Instituições Sem Fins Lucrativos..... | 40 |
| 3 CONTEXTUALIZAÇÃO..... | 43 |
| 3.1 Ensino Superior Privado no Brasil..... | 43 |
| 3.2 A IES a ser Pesquisada..... | 47 |
| 4 METODOLOGIA..... | 51 |
| 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS..... | 55 |
| 5.1 Cultura Estratégica..... | 59 |
| 5.2 Orientações Estratégicas..... | 60 |
| 5.3 Missão..... | 62 |
| 5.4 Visão..... | 65 |
| 5.5 Mecanismos de Acompanhamento e Avaliação da Estratégia..... | 67 |
| 5.6 Indicadores para o <i>Balanced Scorecard</i> | 68 |
| 5.6.1 Indicadores Científicos..... | 71 |
| 5.6.2 Indicadores de Inserção dos Alunos no Mercado de Trabalho..... | 73 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 75 |
| 7 REFERÊNCIAS..... | 79 |
| APÊNDICES..... | 82 |

1 INTRODUÇÃO

O ensino superior privado no Brasil ganhou significativo impulso a partir da década de 1990 e vem se mantendo com relativa intensidade em algumas regiões do País. A análise dos dados do Censo do Ensino Superior do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) (INEP, 2004), revela que o crescimento das Instituições de Ensino Superior (IES) ocorreu primeiramente nas capitais e nos centros regionais, chegando, posteriormente, a outros municípios. O mesmo instituto mensura em 107% o crescimento dos cursos de graduação presenciais no Brasil nos últimos cinco anos.

Diante deste quadro instalado de concorrência, Souza, Ferreira e Moura (2005) destacam que as IES devem buscar competência que, intrinsecamente, valorize a harmonia dos recursos, para corroborar as ações dinâmicas que afetam o desempenho institucional. Os autores ressaltam a importância de, indo além da miscelânea de recursos, formar consistência nas competências que permitem a geração de vantagem competitiva para a organização na aplicação do seu planejamento estratégico.

A instalação de novos grupos no interior do País, segundo Duarte (2007), em entrevista à *Revista Ensino Superior*, destaca que

[...] em 2000 havia 745 instituições de ensino superior no interior do país, contra 435 nas capitais. Atualmente, a diferença aumentou: são 796 instituições localizadas em grandes centros urbanos e 1.396 em regiões mais distantes, segundo dados do Censo da Educação Superior 2005, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) (DUARTE, 2007, p. 27).

A profissionalização da gestão torna-se um processo emergente e necessário para o enfrentamento desta atual realidade de concorrência no País.

Duarte (2007, p. 34), em reportagem, afirma ainda que “informações colhidas junto às 5.564 prefeituras de todo o Brasil, há mais instituições de ensino em cidades que possuem entre 20 mil a 50 mil habitantes (ao todo 639) do que nas grandes

metrópoles”. O IBGE, por intermédio da pesquisa que tem como responsável a gerente Vânia Pacheco da Munic (Pesquisa de Informações Básicas Municipais), em entrevista, destaca que

[...] com base no estudo realizado pelo IBGE, que traça o perfil da cultura brasileira comprovando a expansão do ensino superior fora das capitais do país, afirma que “há um bom tempo que universidades públicas e particulares vêm abrindo pólos de ensino em cidades mais afastadas, principalmente em regiões menos populosas o que vem obrigando as instituições de ensino superior do interior a buscarem um desempenho superior na busca de uma gestão mais eficaz em sintonia com o momento atual” (DUARTE, 2007, p. 35).

Um caminho que poderá ser adotado pelas IES consiste na busca do embasamento de suas atividades com base em indicadores de desempenho, em que os gestores, de maneira mais profissional, possam tomar decisões em direção ao aperfeiçoamento organizacional. As tarefas de avaliar, controlar e implementar procedimentos não podem mais ser dedicadas ao casuísmo, sem o correto planejamento.

Para este estudo, propõe-se analisar os indicadores de desempenho em instituições particulares de ensino, tendo como recorte as Faculdades Isoladas com grande presença no interior do País, aqui representadas pela Faculdade de Administração de Mariana (FAMA), mantida pela Fundação Educacional de Mariana (FEMAR).

1.1 Justificativa

A Fundação Educacional de Mariana foi fundada no ano 2000, no esteio do crescimento da oferta do ensino superior que alcançou os pequenos municípios. Seu primeiro curso foi autorizado em 2004. Na ocasião, a cidade de Mariana contava apenas como uma extensão da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), ofertando os cursos de História e Letras.

A partir da instalação da FEMAR, seguindo a autorização de seu primeiro curso, o de Administração, em 2004, e sua implantação, em 2005, novos grupos se

instalaram na cidade, como a Faculdade de Filosofia da Arquidiocese, mantida pela Fundação Marianense de Educação, a Universidade Presidente Antônio Carlos (UNIPAC), com a oferta de cursos presenciais, e outras universidades e faculdades, com a oferta de cursos superiores na modalidade a distância.

A apresentação do histórico de uma instituição do interior de Minas Gerais demonstra que vale a pena ressaltar que as IES situadas nas regiões metropolitanas das capitais ou em cidades com menor contingente de habitantes não ficam imunes à guerra estabelecida no mercado. Estas instituições, verdadeiramente, possuem o propósito de oferecer um ensino de qualidade a seus alunos e de prestar um serviço para a comunidade onde atuam. Mostram-se, muitas vezes, vulneráveis às ações da concorrência, o que torna imprescindível o autoconhecimento, para que possam explorar suas potencialidades, como também o conhecimento de seus concorrentes, para buscar neutralizar ou atenuar os efeitos de suas ações perante o alunado atual e potencial.

Magalhães (2001), vislumbrando o momento atual recomenda que

[...] as Instituições Particulares de Ensino Superior sejam gerenciadas como uma empresa de prestação de serviços educacionais e, inspiradas no exemplo industrial, busquem o lucro, a redução dos custos, a melhoria da qualidade do ensino e dos serviços prestados, formando profissionais e prestando serviços que atendam ou antecipem às necessidades de um mercado cada vez mais exigente e seletivo (MAGALHÃES, 2001, p. 16).

Para Oliveira (2007), os indicadores de desempenho da qualidade em uma instituição

[...] têm como objetivo mostrar os níveis de qualidade atingidos e, conseqüentemente, eventuais problemas, que devem ser interpretados como oportunidades para melhorar a gestão dos processos, buscando aferir produtividade e qualidade, numa visão qualitativa e quantitativa (OLIVEIRA, 2007, p. 14).

Oliveira (2007), ainda afirma

[...] o *Balanced Scorecard* vem sendo utilizada de modo crescente em Instituições de Ensino Superior nos Estados Unidos, Europa e Austrália e tem-se mostrado extremamente eficaz no auxílio à elaboração do planejamento estratégico, bem como no controle operacional da instituição (OLIVEIRA, 2007, p. 14).

O Ministério da Educação (MEC), em sintonia com a necessidade de promover uma educação de qualidade, busca garantir uma formação relevante, por intermédio de mecanismos cada vez mais consistentes, e definir metas mínimas a serem alcançadas pelas IES, tendo por base indicadores de desempenho que vislumbrem um Brasil mais justo e cidadão.

A criação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) vem proporcionando regras mais claras e tornando o processo de avaliação das IES mais participativo e democrático, contribuindo diretamente para que o cenário educacional venha a cada dia estar sedimentado em bases sólidas a caminho de um desempenho superior.

O MEC, em acordo com as orientações gerais para o Roteiro de Autoavaliação Institucional (2004), destaca que um ponto singular em relação ao processo de avaliar as IES está na superação de uma avaliação que fragmenta e classifica sem oferecer às organizações a possibilidade de aperfeiçoarem sua metodologia avaliativa. Assim, deixa de ser apenas uma avaliação de cima para baixo, para se integrar ao processo como um todo de maneira transparente, numa dinâmica mais pedagógica e compreensiva. Com o Sinaes a avaliação ganha forma e assume força de política de Estado, dando passos largos em direção à consolidação da qualidade, à participação da coletividade e a promoção da ética na educação superior, respeitando as diferenças entre as organizações.

A posição reativa das IES não garante sua sustentação futura. Para Castro (2000, p. 18), “a maneira pela qual as instituições de ensino se adaptam ao ambiente em que vivem, em grande parte, determina seu destino”. Para o mesmo autor, o crescimento do mercado do ensino superior brasileiro se deu em velocidade acima do crescimento da economia.

A briga por preços de mensalidades, comum nos grandes centros, não pode ser o elemento balizador da escolha do aluno por esta ou aquela instituição de ensino. Para que isso não ocorra, é necessário reunir o maior número de informações do mercado concorrente, para que a IES encontre e mantenha uma posição competitiva em um nível superior.

Oliveira (2007) destaca

[...] várias universidades no mundo já vêm adotando o *Balanced Scorecard* na orientação de suas atividades e têm obtido grande êxito. Destacam-se os resultados alcançados pela *Commonwealth Department of Education*, que estendeu esta metodologia às Universidades da Austrália, *UC Berkeley*, *California State University*, *University of California*, *Ferris State University* e *RMIT Faculty of Art, Design and Communication*, entre outras (OLIVEIRA, 2007, p. 15).

Na busca por um instrumento de acompanhamento do desempenho de IES particulares, este estudo optou pelo *balanced scorecard*, ferramenta de gestão criada, na década de 1990, por Robert S. Kaplan e David P. Norton, que visa adaptar este sistema às necessidades destas instituições, com apoio em estudos implementados em outras instituições de ensino. Considera, ainda, a análise dos indicadores de medição de desempenho do Sinaes para avaliar as Instituições de Ensino Isoladas, com base no modelo de gestão do *balanced scorecard*.

Neste estudo, serão aplicados questionários à luz do *balanced scorecard*, tendo como recorte a urgência de uma gestão profissionalizada, em que se busca deixar o amadorismo em prol de posicionamentos baseados em uma estratégia clara, vislumbrando um desempenho superior, subsidiado em estudo feito em outra instituição de ensino. A busca em verificar a real aferição se os indicadores de desempenho propostos no planejamento estratégico da IES foram devidamente atingidos torna-se uma condicionante singular para o processo de profissionalização da gestão e, no médio prazo, uma questão de sobrevivência para a organização.

1.2 Problema de Pesquisa

Obter um posicionamento competitivo adequado é um grande desafio para todas as organizações. A competição ocorre em todos os níveis, inclusive na oferta de aparatos educativos, os quais estão também sujeitos aos fatores positivos e negativos por ela gerados. Diante deste quadro, cada vez mais, faz-se necessário adotar mecanismos de medição de desempenho, não apenas pela cobrança instituída oficialmente pelo MEC, mas também pela profissionalização da Gestão. As

IES, que tinham um mercado cativo até a década de 1990, com a demanda suplantando em muitos níveis a oferta, veem repentinamente a relação candidato/vaga despencar e a ociosidade rondar suas carteiras e salas de aula. A educação superior, como prestadora de serviços, está sujeita às mesmas regras de competição impostas pelo mercado em geral, sem que isso signifique necessariamente sua banalização ou perda de sua qualidade.

A oferta de diferenciais competitivos, como o ensino de qualidade, parece não mais fazer efeito em um mercado onde todos apregoam a qualidade e o aluno dispõe de poucas ferramentas ou parâmetros para mensurá-la. A busca permanente pela implementação do planejamento estratégico torna-se uma condicionante para a verdadeira profissionalização da gestão, tendo em vista que a verificação da sua aplicabilidade apresenta-se como uma base segura para a avaliação e reanálise do contexto, proporcionando intervenções mais seguras na gestão da IES.

Diante disso, questiona-se: **Na perspectiva da administração, do corpo docente e do discente os indicadores de desempenho da IES pesquisada foram atingidos no triênio 2007-2009?**

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar se os indicadores de desempenho propostos pelo planejamento estratégico foram atingidos pela IES no triênio 2007-2009.

1.3.2 Objetivo Específicos

- . Avaliar a percepção do planejamento estratégico pelos docentes.

- . Avaliar a percepção do planejamento estratégico pelos funcionários.
- . Avaliar a percepção do planejamento estratégico pelos discentes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Medidas de Desempenho

Toda organização que esteja em sintonia com a atualidade deve pautar sua gestão em medidas de desempenho que a possibilitarão alçar voos mais altos, ou seja, um desempenho acima da média, dando vigor aos procedimentos organizacionais em direção a um futuro mais próspero.

Kelm (2003) destaca que toda organização, seja ela com ou sem fim lucrativo, possui uma maneira de mensurar seu desempenho. Na maioria das vezes, esta análise baseia-se no aspecto financeiro. Com o aprimoramento das técnicas gerenciais, que ganhou força com o movimento da qualidade total, a limitação da utilização apenas de indicadores financeiros veio aparecendo de forma mais nítida, obrigando de maneira mais sistemática, à busca por outros indicadores que possam permitir à organização alcançar um desempenho duradouro.

Magalhães (2001) afirma que as IES

[...] deverão utilizar os indicadores de desempenho para uma auto-análise sobre a sua competitividade, qualidade e como meio de reflexão e aperfeiçoamento de suas atividades. Não basta monitorar apenas alguns indicadores, pois a melhoria que se pretende é mais complexa e exigente, envolvendo todas as pessoas e atividades de uma escola (MAGALHÃES, 2001, p. 83).

Kelm (2003) descreve que a *Family Nevada Quality Fórum USA-DoE* reúne as medidas de desempenho em um modelo de 11 fases, ou etapas genéricas, ou diretrizes, que podem ser livremente utilizadas segundo as demandas das instituições, estabelecendo uma relação de adaptação a cada uma delas.

Ainda segundo Kelm (2003), as medidas de desempenho são fixadas com base na abordagem do desenvolvimento de contratos entre a Universidade da Califórnia e o Departamento de Energia dos Estados Unidos (USA-DoE,1997) para a operação de

seus laboratórios. Desta experiência, extraiu-se a análise de que as instituições que percorrem seu caminho institucional com base em medidas de desempenho, certamente, obtêm ganhos em satisfação do cliente, desempenho organizacional e excelência da força de trabalho.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que os gerentes passam a receber informações em tempo real, o que possibilita melhor condução dos processos administrativos, numa dinâmica cada vez mais ampla, em direção à concepção de uma organização não mais orientada apenas pela visão das questões financeiras, mas que leva em consideração os diversos processos internos e seus participantes.

Como referência à melhoria dos processos, Götze e Walter (2006) destacam que as medidas de desempenho, enquanto possibilidade de processamento de informações, agem numa perspectiva que permite o aperfeiçoamento constante dos processos para estabelecer metas que levem à observação e ao controle das ações, como descrito no trabalho *Business Process Improvement* (HARRINGTON, 1991).

Para Campos (1996), é imprescindível realizar o desdobramento das diretrizes segundo os níveis hierárquicos da empresa, o que possibilitará maior conhecimento e explicitação das metas propostas para a organização, levando a um maior desempenho da organização.

Cordeiro (2004) defende que é importante destacar que

A conexão entre estratégia e operações é fundamental para que a empresa permaneça competitiva no longo prazo. Os itens de controle dos mais diversos departamentos e unidades gerenciais básicas, definidos no contexto do gerenciamento da rotina, são acrescidos de novos itens de controle e/ou novas metas, agora relacionados não mais com a satisfação das necessidades imediatas dos clientes, e sim com a satisfação de suas necessidades futuras, de acordo com a estratégia da empresa (CORDEIRO 2004, p. 25).

Para Moroni e Hansen (2006), a visão funcional da instituição que percebe as empresas como ilhas de processos deturpa a visão global da organização, na medida em que retira dos gestores a possibilidade de vislumbrar a organização como um todo, numa visão corporativa que permita um melhor desempenho da empresa. Os autores ainda destacam:

A utilização da gestão por processos combinada com uma gestão vertical provoca o surgimento de várias lacunas e sobreposições podendo gerar ineficiência. As lacunas geradas entre departamentos são consideradas as melhores oportunidades para investimento em melhorias e obtenção de resultados. Assim, as organizações podem ser consideradas como sistemas que processam diversas entradas e geram saídas, através de diversos processos que cruzam a organização horizontalmente (MORONI; HANSEN, 2006, p. 49).

Oliveira (2007, p. 32) explica que as medidas de desempenho são “como um processo de quantificar a eficiência e eficácia da ação”. O autor ainda destaca que

[...] as medidas de desempenho como uma parte importante do controle estratégico. Este argumento relata a necessidade pela medição de desempenho para exercer este controle, ajudando gerentes a identificar bons desempenhos; definir metas e demonstrar sucesso e falhas (OLIVEIRA, 2007, p. 32).

Oliveira (2007 p. 22) cita que, em relação às limitações dos sistemas de medições tradicionais, tem-se como pano de fundo o aspecto financeiro. A análise dos relatórios financeiros que serão consolidados mensalmente sem um acompanhamento de outros indicadores capazes de captar o momento atual representa apenas uma análise do que já passou, o que, atualmente, no mercado, não basta. Cabe ao gestor, com base em outros indicadores de performance, em conjunto com todos os participantes do processo, realizar análises mais profundas que possam permitir à organização um desempenho superior. O autor afirma que “os relatórios financeiros tradicionais são inflexíveis visto que eles têm um formato predeterminado que é usado através de todos os departamentos”.

Para Magalhães (2001), uma universidade, para ser considerada moderna e em sintonia com os novos tempos, obrigatoriamente, deve adotar indicadores competitivos para promover um acompanhamento organizacional, buscando estabelecer como uma de suas bases no aspecto acadêmico a condição de oferecer uma formação ao profissional, tendo como premissas básicas a capacidade para inovar, a alta qualificação, a busca constante pela sensibilidade de perceber o estado da arte em nível internacional no momento atual.

Ao implementar medidas de desempenho, é preciso ter em vista alguns aspectos, como descreve Oliveira (2007) ao afirmar que o processo apenas ocorrerá caso haja

feedback e informações claras, precisas e objetivas, sem perder de vista alguns cuidados que devem ser tomados, tais como:

Ser derivável da estratégia; prover *feedbacks* a tempo e com precisão; ser relacionado a algo específico, mas atingindo as metas; ser baseado em quantidades que possam ser influenciadas ou controladas por usuários individuais ou por usuários com cooperação de outros; ser claramente definida; ser parte de um gerenciamento cíclico fechado; ter uma proposta explícita; ser baseado em uma fórmula definida e fonte de dados; empregar faixas de valores em vez de números absolutos; usar dados que são automaticamente coletados como parte de um processo quando possível (OLIVEIRA, 2007 p. 35).

Oliveira (2007) afirma que algumas características são essenciais em relação aos sistemas de medição de desempenho sendo estas

[...] a capacidade de comunicação da visão e dos objetivos da organização a todos empregados; a existência de um conjunto de metas de desempenho relacionados aos objetivos organizacionais e das unidades de negócio; a revisão formal e regular do progresso das respectivas metas; e a avaliação da contribuição das mudanças e melhorias realizadas para o aumento da efetividade do desempenho da organização (OLIVEIRA, 2007 p. 35).

Magalhães (2001) defende que a utilização de indicadores não pode apenas ficar no papel; deve constantemente subsidiar a prática gerencial, ou seja:

[...] deve-se ressaltar que não basta apenas avaliar ou conseguir melhorias isoladas. Os indicadores propostos deverão ser utilizados pelos gerentes educacionais como fontes de informações para uma administração competitiva. Os indicadores deverão compor uma avaliação institucional que contemple todo o ambiente escolar (MAGALHÃES, 2001, p.112).

2.2 *Balanced Scorecard*

Os indicadores de desempenho propostos no modelo de Kaplan e Norton (1997) vêm ao encontro de uma situação singular e atual, em que para o amadorismo não há mais espaço, dando lugar à gestão profissional das organizações. Para Kaplan e Norton (1997), com a Era da Informação, a vantagem competitiva de uma organização não pode apenas ser assegurada com a rápida inserção de novas

tecnologias a ativos físicos e com administração eficiente dos ativos e passivos financeiros, mas também com a mobilização e exploração dos ativos intangíveis.

Machado (2008) defende que o BSC é “uma das formas mais elaboradas de gestão e monitoramento estratégico”, afirmando ainda que este instrumento surgiu para capturar, descrever e traduzir recursos intangíveis.

Para Kaplan e Norton (1997), um posicionamento adequado permite que a organização promova interfaces que mantenham o cliente fiel, além de possibilitar a busca de forma mais concisa de novos segmentos de clientes, mantendo-se dentro de um padrão mínimo de eficácia e eficiência em relação ao atendimento ao cliente. Diante desta nova maneira de posicionamento, a organização poderá oferecer produtos e serviços em sintonia com a necessidade dos clientes-alvos com maior propriedade, além de conseguir uma produção mais customizada e de alta qualidade.

Kaplan e Norton (1997) definem estratégia como

[...] a escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes do segmento – alvo, e selecionando as capacidades individuais e organizacionais necessárias para atingir os objetivos internos, dos clientes e financeiros (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 38).

Para Dalmácio, Santanna e Rangel (2003),

[...] empresas americanas têm se utilizado do *scorecard* para repensarem suas estratégias; ou enfatizarem mudanças estratégicas de seus negócios; ou implementarem uma nova estratégia na empresa; ou mesmo enfatizarem o crescimento da empresa, mantendo-se a mesma estratégia. Contudo visam não apenas redução de custos e aumento de produtividade, mas um crescimento real de seu faturamento e do negócio como um todo (DALMÁCIO, SANTANNA; RANGEL, 2003, p. 5).

O BSC emerge da necessidade da organização de possuir metas de longo alcance, em contraposição ao posicionamento estático de um sistema de gestão antes apenas baseado em custos, direcionando toda a ênfase no aspecto financeiro, deixando à mercê do processo uma série de pontos do processo que não podem ser identificados com base na análise de relatórios de exercícios financeiros passados.

O momento histórico requer posições subsidiadas não apenas em relatórios, mas também em procedimentos que perpassem pela organização como um todo.

A gestão de uma instituição considera obrigatoriamente o cumprimento de sua missão, sem perder de vista o aspecto financeiro. Para Muller (2001) a missão de uma organização deve ser considerada como o seu fio condutor, sendo primordial o seu cumprimento, de maneira a garantir um desempenho sustentável.

Kaplan e Norton (1997, p. 9) afirmam que o *balanced scorecard* não é apenas um sistema de medidas táticas ou operacionais, mas um sistema gerencial que possibilita à organização “esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; a comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e melhorar o feedback e o aprendizado estratégico”.

Ribeiro (2005) define assim o *balanced scorecard*:

O *Balanced Scorecard* reduz ao mínimo a sobrecarga de informação, reduzindo ao essencial o número de medidas utilizadas, o que obriga o gestor a concentrar a sua atenção num conjunto de factores fundamentais para o negócio, possibilitando ainda a satisfação de várias necessidades dos gestores (RIBEIRO, 2005, p. 30).

Oliveira (2007) destaca mais um ponto importante da implantação deste sistema de gerenciamento: a prerrogativa de antecipar e identificar as principais causas que afetam de forma direta o desempenho institucional, pois esta maneira de observação e ação em relação ao processo possibilita a constatação e correção imediata de indicadores que por ora não estejam numa relação de causa e efeito, atingindo o ponto essencial no que tange aos objetivos que se pretende alcançar.

O BSC traduz e esclarece a visão e a estratégia partindo da alta gerência e chegando com clareza a todos os participantes do processo, que, conscientes do planejado, estarão mais sensíveis e envolvidos no processo. A equipe, por intermédio deste procedimento, fica inteirada da meta e seu devido objetivo. O foco não fica apenas preso ao presente. Todas as reestruturações sempre levarão em conta a situação da organização não apenas no presente, mas, em especial, no futuro, na busca de um desempenho superior. Kaplan e Norton (1997, p. 32)

sustentam que um “bom *Balanced Scorecard* deve conter uma combinação adequada de resultados (indicadores de fatos) e vetores de desempenho (indicadores de tendências) da estratégia da unidade de negócios”.

Para Ribeiro (2005), o BSC, além de explicitar a estratégia, permite maior diálogo entre os diversos níveis da organização, possibilitando que informações estratégicas cheguem à base, de maneira a direcionar e incentivar as ações de todos na instituição, dando ao planejamento estratégico o efetivo caráter e a força em favor de um desempenho superior.

Kelm (2003) explica que o BSC introduz quatro novos processos, que, em partes ou no todo, possibilitam uma gestão coerente entre o planejado no curto e no longo prazo.

| PROCESSOS | DEFINIÇÃO |
|-------------------|--|
| PRIMEIRO PROCESSO | É a tradução da visão em aspectos mais pragmáticos operacionalmente. Deixa de constituir-se em uma poética e romântica declaração de intenções. |
| SEGUNDO PROCESSO | É a comunicação e a conexão, que podem permitir que os gerentes divulguem a estratégia para cima e para baixo na organização e a conectem aos objetivos individuais e das unidades de negócio, estabelecendo, inclusive, sistemas de recompensa indexados. |
| TERCEIRO PROCESSO | É o planejamento de negócios. Busca definir metas, alinhá-las a iniciativas estratégicas, manter uma coerência destas iniciativas com a alocação de recursos e fixar de marcos de desempenho. |
| QUARTO PROCESSO | É o <i>feedback</i> e o aprendizado, que pretendem promover uma articulação compartilhada da visão e, pelos retornos permanentes, facilitar a revisão da estratégia e do aprendizado organizacional. |

Quadro 1 – Quatro novos processos do *balanced scorecard*.
Fonte: KELM, 2003. Adaptado pelo autor.

O BSC não aparece no cenário da gestão empresarial como uma *vara de condão* que detém todo o poder e as soluções para resolver as pendências organizacionais, mas sim, como um instrumento de gestão agregador, como reforçam Dalmácio; Santanna e Rangel (2003) ao afirmarem que

[...] vale ressaltar que alguma destas medidas já até existem dentro das empresas, porém não são utilizadas de maneira a consubstanciar a

estratégia, perdendo a chance de gerar resultados futuros. Não é dada a importância devida a estes indicadores como o é para os financeiros, ou seja, uma das grandes vantagens do *Balanced Scorecard* é justamente elevar as outras medidas de desempenho da empresa ao nível de importância dos indicadores financeiros (DALMÁCIO; SANTANNA; RANGEL, 2003, p. 3).

Kaplan e Norton (1997) destacam que, atualmente, os executivos não estão capacitados a receberem *feedback* de sua estratégia em tempo real, pois, com o fechamento das análises ao final de cada mês, ou até quinzenal, tal procedimento impossibilita uma gestão que, com segurança, possa interferir e mudar um procedimento administrativo em meio ao processo. Com o BSC, as revisões financeiras continuarão ocorrendo, mas com todo um arcabouço de indicadores que subsidiaram o gestor na tomada de decisão, mudando até o processo no seu percurso, caso este não esteja surtindo o efeito esperado.

Ribeiro (2005, p. 30) destaca que “as organizações necessitam de dispor de um *feedback* sobre a viabilidade e o êxito da estratégia definida, isto é, necessitam de um processo de formação de duplo elo.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que

[...] medir é importante: o que não é medido não é gerenciado. Na atualidade uma instituição que se preze não pode seguir o ritmo do ir e vir das demandas de mercado, tendo em vista que os acontecimentos ocorrem num curto espaço de tempo, sendo que a organização que não possui um planejamento conciso de longo prazo, que trabalha o presente, mas sem perder de vista o desenvolvimento sustentável de longo prazo, terá dificuldade de criar e sustentar um desempenho superior em relação à concorrência. Os autores complementam que “os resultados e os vetores de desempenho do *scorecard* devem medir fatores que geram vantagem competitiva e inovações para a empresa (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 21).

Kelm (2003) constatou que no BSC o processo gerencial baseado nesta maneira de gerir a estratégia permite, de forma eficiente, o alinhamento de ações e expectativas em relação a toda a estrutura de produção da instituição, em especial caso estejam tais prerrogativas vinculadas a esquemas de motivação.

Ensina Ribeiro (2005):

Hoje em dia, as organizações necessitam de um instrumento que permita vigiar e ajustar a implementação das suas estratégias, e se necessário, fazer alterações fundamentais nas mesmas (RIBEIRO, 2005, p. 29).

Becker, Huselid e Ulrich (1997) enfatizam que a busca para elevar ativos intangíveis ao patamar de reconhecimento da sua importância por parte da organização em relação ao nível dos ativos tangíveis, como no caso do financeiro, não é algo simples, pois se fosse tarefa fácil tal procedimento já estaria em prática nas organizações.

A instituição que desenvolve o seu BSC não deixa de lado a perspectiva financeira, mas agrega a esta outros vetores de desempenho, pautando nos pilares da ótica dos clientes, dos processos internos, do aprendizado e do crescimento todo o seu processo gerencial. Kaplan e Norton (1997) ainda afirmam que o ideal ao utilizar o BSC é ter como premissas fundamentais para o seu melhor uso que este é um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não permitindo que ele se transforme em um meio de controle autoritário da instituição.

O processo da mudança retira os participantes da zona de conforto. Para Oliveira (2007, p. 38), “mudanças em organizações não são fáceis de serem implementadas, pois estas dependem do envolvimento de toda organização”.

Machado (2008) analisa que o BSC é para os gestores de Instituições de Ensino Superior um instrumento pleno que subsidia uma tradução clara da visão e da estratégia da organização, com base em medidas de desempenho que possibilitam a operacionalização do processo, tratando-se de um instrumento que possibilita a união das questões gerenciais tanto macro quanto micro da instituição.

Ribeiro (2005) reforça:

O processo de formação estratégica começa na clarificação de uma visão que seja compartilhada por toda a organização. Desta forma, o processo linear de estabelecimento de uma visão e da estratégia, deve ser comunicado a todos os agentes da organização, bem como relacionado com a implementação de iniciativas e de acções para conseguir obter os objectivos estratégicos de longo prazo (RIBEIRO, 2005, p. 30).

O BSC vai além da perspectiva financeira, possibilitando à instituição desenvolver-se como um todo, pautando-se pelo presente, mas vislumbrando um desempenho sustentável no futuro. Ou seja, o que ocorre não é o abandono da questão financeira, mas, segundo Kaplan e Norton (1997), um trabalho com ênfase na questão financeira, não perdendo de vista uma série de outras medidas que se preservarão como resultado decisivo para um desempenho adequado da organização, saindo de um círculo negativo, que prende a instituição apenas a resultados de curto prazo.

Para Garcia (2003, p. 4) a perspectiva financeira

[...] descreve os resultados finais da estratégia em termos financeiros tradicionais. Aqui são empregados indicadores clássicos como faturamento, EBITDA, margem, etc. Eles apontam concretamente se a estratégia implementada está ou não produzindo os resultados desejados pelos mantenedores e/ou acionistas (GARCIA, 2003, p. 4).

No QUADRO 2, visualiza-se a perspectiva financeira sob o ponto de vista do autor:

| Perspectiva | Elo na cadeia de geração de valor | Conceito a ser perseguido | Pergunta crítica |
|------------------------|--|--|--|
| Perspectiva financeira | Geração de valor aos mantenedores | Define a cadeia lógica, pela qual os ativos intangíveis serão convertidos em valor tangível. | Para sustentar financeira nossa missão, em que devemos nos concentrar? |

Quadro 2 - Perspectiva financeira

Fonte: GARCIA, 2003. Adaptado pelo autor.

Ribeiro (2005) salienta:

A utilização do Balanced Scorecard proporciona uma visibilidade muito maior no que diz respeito ao esforço e qualidade das decisões dos gestores, do que a utilização dos indicadores financeiros tradicionais. (RIBEIRO, 2005, p. 101).

A empresa que busca promover ajustes em toda a sua estrutura não pode perder o olhar para as questões financeiras. Toda a organização espera um resultado sobre o investimento, seja o retorno puramente financeiro ou, até, a manutenção de seus gastos, de acordo com uma previsão orçamentária, mantendo o atendimento ao seu público-alvo em um padrão mínimo de qualidade. Kaplan e Norton (1997, p. 35) são

taxativos ao afirmarem que “em última análise, as relações causais de todas as medidas incorporadas ao *scorecard* devem estar vinculadas a objetivos financeiros”.

Para Ribeiro (2005), com a implantação do BSC, no decorrer do tempo, todos os objetivos e medidas de todas as perspectivas deverão simultaneamente estar interligadas com um ou mais objetivo financeiro, numa relação clara de causa e efeito no processo de implementação da estratégia.

Com a implementação do BSC, explica Ribeiro (2005):

As organizações para além de terem de vincular as estratégias globais com os objectivos individuais e de equipas, têm também de as vincular com os recursos financeiros e físicos. Os orçamentos de investimento de longo prazo, as iniciativas estratégicas e os encargos anuais devem estar orientados para a consecução de objectivos ambiciosos. Assim, o Balanced Scorecard facilita a implementação de uma estratégia integrada com o processo orçamental (RIBEIRO, 2005, p. 101).

Ainda segundo Ribeiro (2005), a perspectiva financeira se apresenta para as instituições sem fins lucrativos como ponto de equilíbrio financeiro, dando sustentação às demais perspectivas em direção ao cumprimento no planejado.

Uma gestão pautada na perspectiva do cliente permitirá à organização identificar o seu público-alvo, visualizando com maior clareza o seu segmento de mercado. Algumas medidas de resultado de um trabalho baseado neste modelo, de acordo com Kaplan e Norton (1997), são descritas, como: satisfação do cliente, retenção, aquisição de novos, lucratividade dos clientes e participação em contas (clientes) nos segmentos alvo da organização.

Segundo Ribeiro (2005), “os clientes não são homogêneos, pois têm preferências diferentes e valorizam as características dos produtos também de forma diferente”, sendo que, diante deste marco, cabe à organização se reestruturar tendo em vista a constante satisfação do cliente e o posicionamento no mercado que lhe permita um desempenho acima dos concorrentes.

Para Garcia (2003), a perspectiva do cliente

[...] avalia o desempenho da instituição na ótica do aluno. Os alunos possuem interesses muitas vezes diversos dos mantenedores e é fundamental avaliar se eles de fato valorizam a instituição e percebem que suas necessidades estão sendo satisfatoriamente atendidas (GARCIA, 2003, p.4).

O QUADRO 3 apresenta a perspectiva do cliente.

| Perspectiva | Elo na cadeia de geração de valor | Conceito a ser perseguido | Pergunta crítica |
|------------------------|--|--|---|
| Perspectiva do cliente | Geração de valor ao aluno | Esclarece as condições que criarão valor para os alunos. | Para realizar nossa visão, como devemos parecer aos olhos de nossos alunos? |

Quadro 3 - Perspectiva do cliente

Fonte: GARCIA, 2003. Adaptado pelo autor.

Em uma organização, a gestão eficiente deve buscar, de forma pragmática, o aperfeiçoamento do atendimento ao cliente, pois sem esta premissa básica a empresa está fadada a perder espaço ou, até mesmo, a sair do mercado em detrimento de uma estratégia mal-elaborada.

Kaplan e Norton (1997) reafirmam em seu estudo que o ponto crucial ao escolher uma estratégia não se dá apenas em definir o que fazer, mas, em especial, o que não se deve fazer. Ainda para Ribeiro (2005), um indicador financeiro, como a rentabilidade dos clientes, possibilita as empresas, que centralizam a sua atuação nos clientes, a não o fazerem de maneira excessiva.

No processo de identificação das necessidades internas é que a instituição desenvolve a capacidade de visualizar pontos de desequilíbrio no andamento dos procedimentos internos, buscando, constantemente, a excelência em seus processos internos. A organização estará, como afirmam Kaplan e Norton (1997), possibilitando um posicionamento que lhe favoreça sustentar uma atração e retenção de novos clientes em segmentos previamente definidos.

Ribeiro (2005) destaca:

A perspectiva dos processos internos, deverá preocupar-se com a melhoria dos processos, que permitam satisfazer, da melhor forma, as necessidades dos clientes (RIBEIRO, 2005, p. 125).

Kaplan e Norton (1997) destacam que as instituições buscam o aperfeiçoamento de seus procedimentos internos tendo em vista a maximização dos resultados, contendo e, até, reduzindo seus custos. Ainda para os autores, um posicionamento baseado nesta estrutura organizacional não concede à organização competências exclusivas, forçando-a buscar vantagens competitivas que se apresentem no plano de longo prazo como algo distinto e sustentável.

Define Ribeiro (2005):

As organizações devem medir a actuação dos processos como complemento dos pedidos, aprovisionamento e planificação e controlo da produção, que englobam vários departamentos (RIBEIRO, 2005, p. 52).

O BSC, em relação à perspectiva dos processos internos, desvela duas diferenças em relação à abordagem tradicional. Primeira, a capacidade de não apenas aperfeiçoar o sistema adotado internamente, mas também buscar a identificação de uma nova necessidade apresentada pelo cliente, tendo em vista a implementação de outros procedimentos ou a criação de produtos para suprir esta emergente demanda. Segunda é que por meio do *scorecard* as inovações serão imediatamente incorporadas ao processo.

Esclarece Ribeiro (2005):

No Balanced Scorecard os objectivos e os indicadores para a perspectiva dos processos internos deriva de estratégias explícitas para satisfazer as expectativas dos accionistas e dos clientes. O estabelecimento de objectivos e indicadores para a perspectiva dos processos internos só pode fazer-se, tendo por base um procedimento vertical, que traduza a estratégia em objectivos operativos (RIBEIRO, 2005, p. 52).

Para Garcia (2003), a perspectiva dos processos internos vão ao encontro do ponto singular de uma instituição, que é a geração de valor, tendo como base o posicionamento adequado em relação ao público-alvo, em que a estratégia, obrigatoriamente deve estar muito clara quanto aos patamares que pretende alcançar e ao caminho que deve percorrer. O autor cita o seguinte:

Por exemplo, em instituições focadas nas classes C/D, o valor da mensalidade é crítico para a estratégia. Assim, os processos de redução de custo são fundamentais e precisam ser cautelosamente medidos e acompanhados, sem haver comprometimento de um padrão mínimo de qualidade. Já em instituições focadas nas classes A/B, os processos de diferenciação de marca passam a ser os mais críticos (GARCIA, 2003, p. 5).

O QUADRO 4 apresenta a perspectiva interna.

| Perspectiva | Elo na cadeia de geração de valor | Conceito a ser perseguido | Pergunta crítica |
|----------------------|--|--|--|
| Perspectiva interna. | Processos estratégicos | Identifica os processos que transformarão ativos intangíveis em resultados para ao clientes e em resultados financeiros. | Para satisfazer nossos alunos, em que processos operacionais devemos ser excelentes? |

Quadro 4 - Perspectiva dos processos internos
Fonte: GARCIA, 2003. Adaptado pelo autor.

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997), por meio dos processos internos e com base na premissa básica de excelência em operações, a instituição não deve estar focado apenas nas solicitações e no atendimento do momento, caracterizado como a onda curta, mas também no maior aperfeiçoamento da gestão, tendo por base a busca constante por captar novos clientes, pautando-se pela inovação dos procedimentos, implementando uma aproximação singular com o seu público-alvo, definido como uma onda longa de criação de valor, buscando surpreender o cliente, para possibilitar seu retorno a organização.

Para Kaplan e Norton (1997), esta perspectiva demonstra a infraestrutura base para que uma organização possa se apresentar nestes novos tempos como uma instituição preparada para alcançar um crescimento sustentável no longo prazo. Os autores ainda afirmam que uma organização que busca estar em sintonia com o atual momento em termos da competição global deve possuir como premissa básica a disposição de apresentar a seus clientes e acionistas um desempenho superior que se sustente diante das novas exigências do mercado.

Para Garcia (2003) a perspectiva do aprendizado e crescimento

[...] procura abordar a mobilização dos ativos intangíveis em torno da estratégia. Nessa perspectiva, destacam-se a gestão dos recursos humanos, professores e funcionários, de forma a mantê-los capacitados

emotivados para que sejam atingidos os objetivos propostos (GARCIA, 2003, p. 5).

Explica Ribeiro (2005):

O rendimento dos investimentos em activos intangíveis, tais como investigação e desenvolvimento, empregados e sistemas, aumentará também o rendimento geral dos investimentos da organização (RIBEIRO, 2005, p. 43).

A perspectiva do aprendizado e crescimento pode ser visualizada no QUADRO 5

| Perspectiva | Elo na cadeia de geração de valor | Conceito a ser perseguido | Pergunta crítica |
|---|--|--|--|
| Perspectiva do aprendizado e crescimento. | Ativos intangíveis | Determina os ativos intangíveis a serem alinhados e integrados para criar valor. | Como sustentaremos a nossa capacidade de mudar e melhorar? |

Quadro 5 - Perspectiva do aprendizado e crescimento
Fonte: GARCIA, 2003. Adaptado pelo autor.

As organizações se deparam com a visão dos clientes e suas necessidades e, ainda, com a maneira como são desenvolvidos seus procedimentos internos. Há uma lacuna que será resolvida no momento em que decidirem investir no aprimoramento de seus funcionários, na implementação de uma política constante de atualização das tecnologias da informação e dos sistemas e na profissionalização da administração de procedimentos organizacionais (KAPLAN; NORTON, 1997). Os autores destacam que a capacidade da instituição de alcançar metas acima da média em termos de indicadores financeiros tem como constante inseparável o empenho em desenvolver capacidades institucionais para a busca do crescimento e o aprendizado organizacional.

Ribeiro (2005) afirma:

A manutenção das empresas no mercado exige uma melhoria contínua, pelo que será fundamental a opinião dos funcionários em relação à melhoria dos processos industriais e de comercialização (RIBEIRO, 2005, p. 59)..

O BSC torna-se para a organização o verdadeiro fio condutor das ações a serem

implementadas, dando consistência e coerência aos procedimentos adotados. Segundo Sonnborn (2004), o que possibilita esta qualidade do BSC é a condição de demonstrar uma sequência e a relação lógica, delineando um processo baseado numa relação de causa e efeito no que tange aos componentes da estratégia da instituição.

Ribeiro (2005) define:

O Balanced Scorecard deverá basear-se numa série de relações de causa-efeito, originadas pela estratégia, incluindo estimativas do tempo de resposta e importância das relações entre os indicadores (RIBEIRO, 2005, p. 31).

De acordo Kaplan e Norton (1997), esta dinâmica coerente no processo organizacional é que permite a sistematização das ações, possibilitando um desempenho superior em relação aos concorrentes. Os autores ainda descrevem que um BSC em sintonia com as exigências do mercado atual deve, obrigatoriamente, apresentar a história da instituição a ser implementada por intermédio da estratégia proposta, permitindo a clareza de hipóteses em relação às questões de causa e efeito, criando total sintonia entre a implementação de medidas de resultado e os vetores de desempenho.

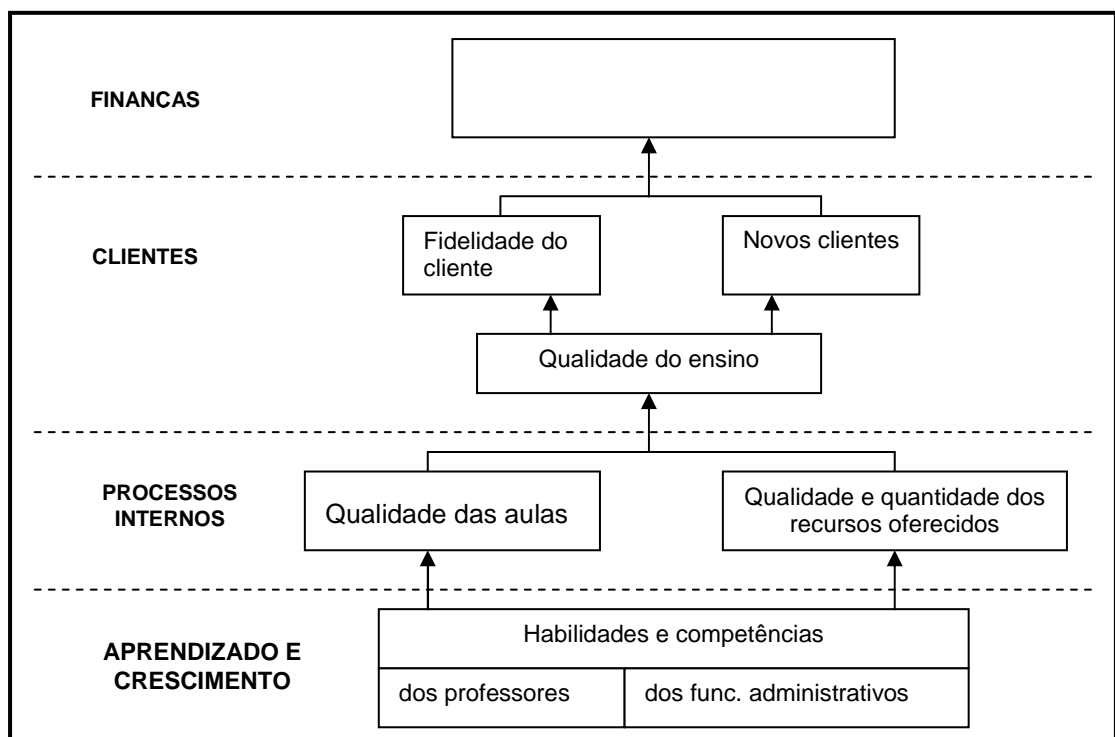


Figura 1 – Relação de Causa e efeito do *Balanced Scorecard*
Fonte: RIBEIRO, 2005.

Ribeiro (2005) ainda afirma que estabelecer relações de causa e efeito em determinados momentos não é tarefa fácil nas diferentes perspectivas, mas, ao implementar o BSC, deve-se constantemente buscar esta correlação nas ações a serem executadas.

Toda organização, a partir de uma estratégia clara, deve buscar uma visão do destino que lhe compete em seu cenário de atuação, tendo em vista um desempenho acima da média, o que não ocorre se a organização não tornar nítida a sua estratégia. Para Kaplan e Norton (1997), as instituições que conseguem deixar claro a sua estratégia em termos de procedimentos de mensuração confere de maneira peculiar maior garantia da transmissão de suas metas e objetivos.

Tachizawa e Andrade (2001) afirmam que determinadas estratégias e instrumentos de gestão são comuns à maioria das instituições, mas o que diferencia algumas estratégias em relação à organização é a sua maneira de implementação, tendo por base crenças, valores e estilo de administração que são similares a cada Instituição de Ensino Superior. O BSC se traduz em um processo que contempla, dentre outros aspectos, o levantamento detalhado das estratégias de curto e de longo prazo, que deverão ser implementadas observando-se as peculiaridades da organização e o ambiente em que se encontra em termos de participação no mercado.

Alguns pontos merecem destaque sobre a importância de elaborar um *scorecard*, segundo Kaplan e Norton (1997). Entre eles, salienta-se a capacidade de tornar clara a visão do futuro da organização para todos os participantes do processo. Isso proporciona à instituição uma alavancagem diferenciada em detrimento de criar aspirações a todos os funcionários, tornando o cenário favorável para a instituição, que terá os seus objetivos estratégicos com maior possibilidade de serem alcançados, além de mobilizar os funcionários com a real possibilidade de crescimentos em todos os níveis.

Ribeiro (2005) destaca que, ao clarificar a estratégia,

[...] os objectivos do Balanced Scorecard convertem-se numa responsabilidade conjunta da equipa de gestores de topo, permitindo servir de marco organizativo para um grande conjunto de processos importantes de gestão, baseados numa equipa (RIBEIRO, 2005, p. 27).

A estratégia da instituição deve ser clara, possibilitando a todos os membros envolvidos no processo a participação e a compreensão para além de um simples registro em um documento a ser arquivado ou disponibilizado em um local de destaque para apreciação dos visitantes da organização.

Ribeiro (2005) complementa:

No final do processo de comunicação e ligação, todos os agentes da organização devem conhecer e perceber os objectivos de longo prazo, bem como a estratégia para os atingir (RIBEIRO, 2005, p. 28).

Goulart e Papa Filho (2009, p. 28) destacam que um planejamento que busque verdadeiramente o sucesso de uma organização deve necessariamente, por ordem de prioridade, identificar as ameaças e oportunidade, hierarquizando-as de acordo com o ambiente em que a IES estiver inserida. Os autores ainda afirmam que

[...] a competitividade acirrada no setor de ensino privado tem levado as organizações a repensarem seus processos de gestão. As rápidas mudanças ambientais fizeram com que os dirigentes de IES, comprometidos com os resultados de suas organizações, profissionalizassem – se e adotassem técnicas já experimentadas em outros setores da economia (GOULART; PAPA FILHO, 2009, p. 28).

Tachizawa e Andrade (2001) afirmam que a gestão estratégica, como um processo que é, deve ser contínua em linhas gerais, sendo adaptativa no que tange ao mercado e às necessidade de clientes e acionistas, sem perder de vista o princípio da qualidade, em que a IES redefine a sua missão, objetivos e metas, buscando selecionar as estratégias mais viáveis ao momento e ao meio em que a instituição está inserida.

Ribeiro (2005) destaca:

A transformação da estratégia num processo global, permite que os empregados conheçam e compreendam a estratégia de forma a que actuem, num trabalho diário, para a sua consecução (RIBEIRO, 2005, p. 93).

Dalmácio; Santanna e Rangel (2003) afirmam que o BSC passou a se apresentar como um sistema gerencial para algumas organizações, sendo dividido em quatro etapas:

| ETAPAS | DESCRIÇÃO |
|---------------------------------|--|
| TRADUÇÃO DA VISÃO | Esclarecimento da visão e busca do consenso da organização a respeito da visão da empresa. |
| COMUNICAÇÃO E CONEXÃO | Definição e comunicação dos objetivos a todos os funcionários, bem como qual a relação que existia entre as recompensas obtidas e as metas alcançadas. |
| PLANEJAMENTO DE NEGÓCIOS | Definição das metas e alinhamento das iniciativas estratégicas com a alocação de recursos e fixação de marcos para obtenção de metas. |
| FEEDBACK E APRENDIZADO | Articulação da visão com feedback estratégico para as diversas áreas da empresa, facilitando uma revisão da própria estratégia e do aprendizado. |

Quadro 6 – *Balanced scorecard*: um sistema gerencial
 Fonte: DALMÁCIO; SANTANNA; RANGEL, 2003. Adaptado pelo autor.

Esclarece Ribeiro (2005):

O Balanced Scorecard permite então uma clarificação dos objectivos estratégicos e identifica os escassos indutores críticos para o êxito estratégico. Este processo permite criar consenso e trabalho de equipa entre a alta direcção. Assim, será possível traduzir a visão em temas estratégicos chave, que podem ser comunicados e processados pela organização (RIBEIRO, 2005, p. 95).

Ribeiro (2005) reitera que em grande parte das organizações os funcionários de primeira linha desconhecem a real estratégia da organização, sendo este fator um dos grandes impedimentos para a consecução plena da estratégia por todos. O mesmo autor destaca:

As dificuldades apresentadas no ponto anterior podem ser ultrapassadas através da utilização do Balanced Scorecard como um sistema central da gestão estratégica. De seguida será apresentada a forma como esse instrumento poderá eliminar essas dificuldades. Não será neste ponto estudada a forma de eliminação da primeira, dado que na elaboração do Balanced Scorecard será essencial clarificar os objectivos estratégicos (RIBEIRO, 2005, p. 97).

2.3 O *Balanced Scorecard*: Empresas Públicas e Instituições Sem Fins Lucrativos

As empresas públicas e as instituições sem fins lucrativos, em especial, lidam atualmente com a Lei da Responsabilidade Fiscal, que estabelece que não podem

gastar mais do que arrecadam. Em muitos casos, a escassez de recurso tem obrigado os gestores a repensarem a maneira de gerirem os recursos.

No caso das instituições sem fins lucrativos, a cada fração de tempo que passa os recursos têm-se tornado mais escassos. As Instituições de Ensino Superior privadas, em sua maioria, dependem estritamente das mensalidades arrecadas, tendo ainda como pano de fundo o momento atual, em que se apresenta forte concorrência, em muitos casos, abusiva e desleal.

Ribeiro (2005) ensina:

O aumento da actividade privada na economia não origina uma menor exigência por parte dos cidadãos perante as organizações públicas. Pelo contrário, os cidadãos exigem uma maior qualidade dos serviços que prestam e exigem uma maior eficiência na gestão dos recursos públicos, cada vez mais escassos (RIBEIRO, 2005, p. 116).

Dalmácio; Santanna e Rangel (2003) enfatizam que as receitas de uma IES têm como ponto alto o período das matrículas dos alunos oriundos do vestibular. Ao longo do semestre, esta receita tende a diminuir em detrimento da evasão, descrita aqui como abandono, desistência, trancamento e transferência para outra instituição. Os autores ainda enfatizam que o aumento de preço tem se apresentado como uma impossibilidade, em decorrência da limitação da grande parcela dos estudantes e da forte concorrência. Os custos das IES apresentam, de maneira geral, patamares fixos, com pouca variação.

Kaplan e Norton (1997, p. 188) afirmam que, embora o foco e a aplicação iniciais do *balancet scorecard* estivessem voltados para o setor comercial (privado), a oportunidade de o *scorecard* melhorar a administração de empresas públicas e de instituições sem fim lucrativos é, no mínimo maior.

Explica Ribeiro (2005):

O desempenho de uma instituição sem fins lucrativos, para além de ser medido com base em aspectos financeiros, satisfação dos clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, deve também ser medido sob a óptica da perspectiva social (RIBEIRO, 2005, p. 136).

A perspectiva financeira para as IES sem fins lucrativos é um empecilho a ser superado, pois, devido a sua visão e ao compromisso com o social, buscam oportunizar possibilidades de crescimento na localidade em que estão inseridas. Com a atual conjuntura, para se manterem cumprindo os seus objetivos, estas organizações devem constantemente estar se profissionalizando, para que não percam seu espaço no mercado atual.

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997), a força-tarefa da *performance measurement action team* (PMAT) recomendou o *balanced scorecard*, tendo em vista que seu uso enfatiza medidas de alto impacto e a sua utilização busca se apresentar como mais fácil e econômica, oferecendo à organização uma possibilidade singular no aprimoramento das suas técnicas de gestão, vislumbrando a atuação no mercado atual de maneira a se posicionar e garantir um desempenho superior.

Em análise final, o *scorecard*, mesmo para as instituições sem fins lucrativos, demonstra um grande passo na direção a um desempenho superior em relação aos concorrentes em detrimento da profissionalização de gestão e visão clara do futuro que se pretende atingir, sendo ainda um processo em que todos os envolvidos apenas têm a ganhar. Nas palavras de Kaplan e Norton (1997),

[...] o *Scorecard* oferece a base lógica para a existência dessas organizações (servir clientes e partes interessadas, além de manter os gastos dentro dos limites orçamentários), e comunica externa e internamente os resultados e os vetores de desempenho pelos quais a organização realizará sua missão e alcançará seus objetivos estratégicos (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 197).

As IES mantidas por instituições sem fins lucrativos que buscam maior aprofundamento e consolidação de sua presença em sua área de atuação devem constantemente ampliar seu leque de parceiros, no intuito de manter plena interação com a localidade em direção, como afirma Ribeiro (2005), ao fortalecimento de sua imagem institucional.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO

3.1 Ensino Superior Privado no Brasil

A educação superior no sistema privado vem passando por grandes transformações, tendo em vista o grande excedente do número de vagas ofertadas pelas IES diante da diminuição da demanda, obrigando-as a uma reorganização administrativa, em busca de um posicionamento que lhes possibilite um futuro mais próspero e promissor.

A administração das IES tem possibilitado atualmente a busca constante pela profissionalização da gestão, pois as exigências têm aumentado a cada dia e forçado um reposicionamento da organização. Papa Filho (2009) afirma:

A competitividade acirrada no setor de ensino privado tem levado as organizações a repensarem seus processos de gestão. As rápidas mudanças ambientais fizeram com que dirigentes de IES, comprometidos com os resultados de suas organizações, profissionalizassem-se e adotassem técnicas já experimentadas em outros setores da economia (GOULART; PAPA FILHO, 2009, p. 28).

A Constituição Federal de 1988 deixa a matéria sobre a atuação no ensino bem elucidada quando dispõem: “Art. 209. O ensino é livre a iniciativa privada, atendidas as seguintes condições: I – cumprimento das normas gerais da educação nacional; II – autorização e avaliação de qualidade pelo poder público” (BRASIL, 1988, p. 139).

Relacionada às IES, a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) (BRASIL, 2010), classifica as instituições em níveis e categorias administrativas. Em relação às categorias administrativas, a legislação define-as como: públicas, ou seja, criadas, abrigadas e mantidas pelo Poder Público; privadas, ou seja, criadas e gerenciadas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. No que tange as privadas, ainda se afirma na legislação que estas se apresentam nas seguintes categorias:

I - particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são instituídas e mantidas por um 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 ideológica específicas e ao disposto no inciso anterior.

IV - filantrópicas, na forma da lei (BRASIL, 2010).

O art. 45 da LDB define: “A educação superior será ministrada em instituições de ensino superior, públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização” (BRASIL, 2010).

O Decreto 5.773, de 9 de maio de 2006, estabelece:

Art. 12. As instituições de educação superior, de acordo com sua organização e respectivas prerrogativas acadêmicas, serão credenciadas como:

I - faculdades;

II - centros universitários; e

III – universidades

O Decreto 5.773 ainda reafirma a função fiscalizadora do governo por intermédio do art. 14. São fases do processo de credenciamento:

I - protocolo do pedido junto à Secretaria competente, instruído conforme disposto nos arts. 15 e 16;

II - análise documental pela Secretaria competente;

III - avaliação in loco pelo INEP;

IV - parecer da Secretaria competente;

V - deliberação pelo CNE; e

VI - homologação do parecer do CNE pelo Ministro de Estado da Educação

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei 10.861, de 14 de abril de 2004, tem por base a busca de uma educação superior de qualidade, subsidiando uma oferta adequada às necessidades do País, respeitando os princípios norteadores da educação, tendo como uma das suas principais premissas um olhar pautado em compromissos estratégicos e em responsabilidades sociais (TRINDADE, 2007).

O Ministério da Educação (MEC), em sua regulamentação do Sinaes, estabeleceu que sua principal finalidade seria o aperfeiçoamento da qualidade do ensino superior, além da sistematização da oferta da educação superior, tendo como eixo principal pela busca educação de qualidade. Ainda, definiu que o monitoramento das instituições de ensino fica a cargo da coordenação e supervisão da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) (TRINDADE, 2007).

Para Trindade (2007), a Conaes compete: propor e avaliar as dinâmicas do processo da avaliação institucional; estabelecer as diretrizes para a instituição, encaminhando comissões; formular proposições para o aperfeiçoamento do ensino superior; articular o Sinaes com os sistemas estaduais de ensino; elaborar a relação de cursos e alunos que participarão do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), além de confeccionar o seu regimento interno; fazer reuniões ordinárias e extraordinárias.

A avaliação das IES pretende consolidar a participação efetiva de todos os membros da comunidade escolar, professores, alunos, administração e sociedade organizada, no empreendimento de uma de educação de qualidade e de maior transparência no dia a dia acadêmico, sendo um espelho imediato na construção de uma sociedade mais justa e democrática.

A cultura da avaliação redistribui as obrigações com um ensino de qualidade, em que cada partícipe do processo assume sua parcela de responsabilidade, não permitindo apenas as decisões de gabinete, mas também a busca de um ambiente mais democrático em que todos sentem e assumem sua parcela de responsabilidade no processo.

Diante de todo o marco regulatório estabelecido no sistema brasileiro, como qualquer outro setor, o ensino superior vem se deparando com a concorrência, que a cada momento vem se intensificando, condicionando todo o segmento a uma profunda reformulação deixando o amadorismo em direção a uma plena profissionalização da gestão na busca de um desempenho acima da média.

Goulart e Papa Filho (2009) afirmam que com o crescimento em escala da oferta de vagas no ensino superior privado instaurou-se um processo de concorrência que tem obrigado as organizações a profissionalizarem a gestão, buscando garantir uma posição mais adequada e confortável no que tange a seu posicionamento, em especial pelo grande número de vagas ociosas e pelo aumento expressivo da inadimplência.

Magalhães (2001) afirma:

A competitividade no setor educacional se acirrou nos últimos anos devido à criação de uma grande quantidade de cursos, fazendo com que as IES, principalmente as particulares, tenham que disputar através de programas educacionais competentes, mensalidades convidativas e um marketing bem feito, por candidatos em seus processos seletivos. O ambiente educacional competitivo exige que as instituições estejam atentas aos seguintes elementos competitivos: custos, confiabilidade, flexibilidade, velocidade, qualidade e inovação (MAGALHÃES, 2001, p. 109).

Além de todo o diferencial em termos de mercado em relação ao título de “Universidade”, algo que faz a diferença é a autonomia. As instituições universitárias, diante desta prerrogativa, já estariam em vantagem, pois existem fatores significativos para o sucesso comercial das universidades, que podem rapidamente aumentar sua participação no mercado lançando novos cursos de graduação. Da mesma forma, podem reorganizar seus programas e ofertá-los com maior qualidade em relação aos programas dos concorrentes e obter um conhecimento mais profundo dos desejos e das necessidades de seus consumidores, dentre outros. Têm muito mais potencial para inovar, empreender, garantir a sua continuidade, fixar ou institucionalizar sua marca e, sem dúvidas, formular as estratégias de seus negócios.

Dalmácio; Santanna e Rangel (2003) ressaltam que:

A crescente concorrência no setor das IES; as crescentes exigências por parte do MEC e dos alunos/clientes; e que as IES são tipicamente organizações onde o capital humano está no cerne da criação de valor para as mesmas, verifica-se que o BSC pode ser uma ótima ferramenta para uma gestão estratégica da IES, objeto deste estudo, baseada, principalmente, nos recursos humanos da organização (DALMÁCIO; SANTANNA; RANGEL, 2003, p. 11).

Esta situação de acirramento do ambiente competitivo para as IES está bem contextualizada em Tachizawa e Andrade (2001) tendo em vista que a competição pode emergir de qualquer lugar. Isso deixa as organizações em sistema de alerta, pois o excesso de confiança pode levar uma instituição a perder sua posição no mercado, entregando parte da sua fatia ao concorrente. Pontos essenciais devem constantemente ser reavaliados, tais como a necessidade de melhorar a qualidade do processo ensino-aprendizagem, tendo como pano de fundo o problema do encolhimento das margens de lucro e a necessidade de diminuir custos unitários operacionais e de melhorar o *overhead* nestes mercados competitivos, sem perder de vista as exigências estabelecidas como mínimas pelo MEC, além do crescimento da capacidade da comunidade acadêmica de exigir melhores condições em relação a um ensino de qualidade.

Tachizawa e Andrade (2001, p. 22) afirmam que “nenhuma instituição de ensino superior, enfim, pode-se dar ao luxo de descansar sobre seus louros; cada qual tem que inovar incessantemente para poder competir e sobreviver”.

Diante deste quadro do ensino superior no Brasil, as IES devem estar sempre buscando aprimorar a sua atuação tendo em vista o marco regulatório e as situações advindas do mercado, mantendo o compromisso constante com a qualidade do ensino e uma maneira diferenciada de atuação neste segmento.

3.2 A IES Pesquisada

A Fundação Educacional de Mariana (FEMAR) é pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, instituída em 15 de dezembro de 2000, pela Resolução 02/2000, da Promotoria de Justiça da Comarca de Mariana/MG.

Prescreve o Estatuto da Fundação Educacional de Mariana (FEMAR) (2000):

[...] Art. 5.º - São, entre outras que vierem a ser tomadas, medidas que visam o desenvolvimento da Educação e do Ensino:
I – Colaborar na manutenção de escolas públicas municipais, pelo oferecimento de serviços apropriados e acompanhamento pedagógico;

- II – Colaborar com o desenvolvimento de programas oficiais voltados ao desenvolvimento da Educação;
 - III – Desenvolver planos de ação voltados ao aperfeiçoamento da Educação municipal;
 - IV – Criar e manter escolas voltadas ao desenvolvimento da educação infantil;
 - V – Criar e manter escolas voltadas ao desenvolvimento da educação básica;
 - IV – Criar e manter bibliotecas gratuitas;
 - V – Criar e manter cursos voltados ao desenvolvimento do ensino profissionalizante;
 - VI – Criar e manter cursos de suplência, destinados àqueles que não tiveram acesso ao ensino em idade adequada;
 - VII – Criar e manter cursos destinados ao ensino de língua estrangeira e ao aperfeiçoamento da língua pátria;
 - VIII – Criar e manter cursos destinados ao ingresso no ensino superior;
 - IX – Criar e manter escolas de ensino superior;
 - X – Conceder bolsas de estudo àqueles que demonstrarem insuficiência de recursos para desenvolverem seus estudos.
 - XI – Criar e manter rádios e TVs mantendo as concessões em acordo com a legislação vigente.
- §1.º - Quaisquer medidas serão fundamentadas nas finalidades da FEMAR, devendo ser tomadas quando oportunas e convenientes.
- §2.º - Para a efetivação de suas medidas, a FEMAR poderá oferecer produtos e serviços, gratuitamente ou não, mas sem fins lucrativos, cujos recursos serão revertidos na forma deste Estatuto (FEMAR, 2000, p. 1).

É a Instituição Mantenedora da FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO DE MARIANA (FAMA), que possui o curso de Administração, com habilitação em Administração de Empresas.

A FAMA relaciona-se com a Fundação por intermédio de sua Diretoria e é dependente da entidade mantenedora no que se refere à manutenção de seus serviços.

A FEMAR foi fundada em 2000, na cidade de Mariana-MG. Obteve o credenciamento da instituição e a autorização do primeiro curso em 2004. Na ocasião, a cidade de Mariana contava apenas com uma extensão da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), ofertando os cursos de História e Letras.

A partir da instalação da FEMAR e da autorização de seu primeiro curso, o de Administração, em 2004, e sua implantação, em 2005, novos grupos se instalaram na cidade, como a Faculdade de Filosofia da Arquidiocese, mantida pela Fundação Marianense de Educação, a Universidade Presidente Antônio Carlos (UNIPAC) com

a oferta de cursos presenciais, e outras universidades e faculdades de Minas Gerais, com a oferta de cursos superiores na modalidade a distância.

A Fundação oferece hoje um curso superior e pleiteia dois novos cursos. Conta com um corpo docente qualificado e que possui raízes locais. Está instalada num prédio histórico, de beleza e espaços privilegiados. Dispõe de moderno laboratório de informática, um projeto por sala de aula, amplo e moderno auditório, salas de aula espaçosas e ventiladas, e conta com uma Diretoria disposta a ofertar um serviço educacional de qualidade e em sintonia com as demandas locais e regionais, que entende a necessidade de mudar continuamente e avançar no sentido de ocupar os espaços do ensino superior em Mariana e região.

Alguns objetivos da FEMAR são: colaborar na manutenção de escolas públicas municipais, pelo oferecimento de serviços apropriados e acompanhamento pedagógico; colaborar com o desenvolvimento de programas oficiais voltados ao desenvolvimento da Educação; desenvolver planos de ação voltados ao aperfeiçoamento da educação municipal; criar e manter escolas voltadas ao desenvolvimento da educação infantil, da educação básica, do ensino profissionalizante e de ensino superior.

A FEMAR adquiriu com recursos próprios área para construir sua sede, com previsão de 2.600 metros de área construída e um estacionamento de 4.000 metros, que possibilitará uma expansão mais agressiva.

A missão da FEMAR é proporcionar o pleno desenvolvimento da educação, com a finalidade de garantir o crescimento intelectual do ser humano, qualificando-o para o trabalho e preparando-o para o exercício da cidadania.

A Faculdade de Administração de Mariana tem por objetivos, em consonância com a Mantenedora:

[...] Art. 4º - A Faculdade tem por objetivos, especificamente:
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 divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, da publicação 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 regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade; e

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

Parágrafo único - A Faculdade, no desenvolvimento de suas atividades educacionais, procurará proporcionar a seus alunos oportunidade de participação em programas de melhoria das condições de vida da Comunidade, assegurar meios para a realização de programas culturais, artísticos, cívicos e desportivos, estimular atividades desportivas e programas que visem à formação cívica, considerada indispensável para a criação de uma consciência de direitos e deveres do cidadão e do profissional em formação. (REGIMENTO DA FAMA, 2004, p. 5)

A Faculdade de Administração de Mariana tem atualmente 266 alunos no curso de Administração, sendo que se relaciona com a Mantenedora, tendo em vista o seu regimento:

[...] Art. 7º - A Faculdade se relaciona com a Entidade Mantenedora através da sua Diretoria.

Parágrafo único - A Faculdade é dependente da Entidade Mantenedora apenas quanto à manutenção de seus serviços, não havendo interferência, por parte daquela, em nenhuma decisão que envolva o processo educacional, salvo quando as decisões relativas a tais processos impliquem novos ônus, não inscritos em orçamentos aprovados.

Art. 8º - A Administração da Faculdade é exercida pelos seguintes órgãos:
Colegiado Integrado;
Diretoria.

Art. 9º - O Colegiado Integrado, órgão superior de direção em matéria didático-científica, administrativa e disciplinar da Faculdade é constituído:

Pelo Diretor da Faculdade, como seu presidente;

Pelos Coordenadores dos Cursos;

Por representantes dos professores, em número de um (1) por Curso, eleitos pelos seus pares, em reunião a que o Diretor da Faculdade presidirá;

Por representantes do Corpo Discente, em número de um quinto (1/5) do total dos demais membros;

Por um (1) representante da Comunidade. (REGIMENTO DA FAMA, 2004, p. 7)

4 METODOLOGIA

Esta pesquisa se apresenta como um estudo de caso, que segundo Yin (2005), é um método que examina o fenômeno de interesse em seu ambiente natural, a partir da aplicação de diversas metodologias de coleta de dados. Este estudo ainda tem por característica ser uma pesquisa documental, que busca uma análise quantitativa e descritiva baseada nos indicadores de desempenho da IES à luz do modelo do *Balanced Scorecard Card*.

Para Yin (2005), a investigação de estudo de caso

[...] enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado; baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado; beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2005, p. 33).

Os aspectos quantitativos abordados neste estudo envolvem as ações desenvolvidas pela IES em acordo com Governo Federal no sentido de verificar como está o planejamento estratégico da IES mantida pela Fundação Educacional de Mariana (FEMAR), instituição situada do interior do estado de Minas Gerais, na cidade de Mariana.

Na análise quantitativa, os dados são comparados, com o propósito de verificar como está o planejamento estratégico da Instituição e sua visibilidade para os membros da organização, tais como docentes, discentes e funcionários, tendo como base o BSC.

Yin (2001) destaca que

[...] em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos (YIN, 2005, p. 20).

Vergara (2003) destaca que a pesquisa descritiva

[...] expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 2003, p. 47).

Yin (2005, p. 32) afirma que o estudo de caso é como uma análise que busca investigar um momento na história. Ou seja, que "investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos".

Campomar (1991) afirma também que

[...] o estudo de casos envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações e, às vezes, o número de casos estudados reduz-se a um. E dada ênfase à completa descrição e ao entendimento do relacionamento dos fatores de cada situação, não importando os números envolvidos (CAMPOMAR, 1991, p. 96).

Ainda para o autor, em um estudo de caso alguns cuidados devem ser tomados. Dentre eles, pode ser destacado que "as conclusões deverão ser específicas, com possíveis inferências (não estatísticas) e explicações permitindo que as generalizações sejam usadas como base para novas teorias e modelos" (CAMPOMAR, 1991, p. 97).

Quanto aos fins, esta é uma pesquisa descritiva, pois analisa as características de um fenômeno ou população, não tendo por objetivo explicar o estudado, mas servirá de referencia para novos estudos como destaca VERGARA (2003, p. 47).

Quanto aos meios, este trabalho caracteriza-se como:

- a) pesquisa documental, pois analisa a IES desde a sua constituição, podendo ser verificados documentos como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Projeto Pedagógico Institucional (PPI), Projeto Pedagógico (PP) e Regimento.
- b) estudo de caso, pois analisa a IES situada no interior do estado de Minas Gerais, para avaliar a percepção do planejamento estratégico por parte dos docentes, discentes e funcionários.

De acordo com Malhorta (1996) um dos principais objetivos da pesquisa descritiva é abordar as características de grupos componentes da população-alvo e determinar percepções e avaliações destes sobre variáveis selecionadas.

Os dados quantitativos foram coletados por meio dos questionários aplicados sob a coordenação de professores não ligados à Instituição, com o apoio dos profissionais do técnico administrativo da IES. Os dados referentes aos autores base do estudo foram obtidos por intermédio dos livros, artigos e revistas especializadas.

Para May (2004) a pesquisa documental

[...] reflete um espectro muito amplo tanto de perspectivas como de fontes de pesquisa. Os documentos bem podem ser parte das contingências práticas da vida organizacional, mas (como também vimos) são vistos como parte de um contexto social mais amplo (MAY, 2004, p. 229).

O estudo buscou elucidar como cada categoria vislumbra o planejamento estratégico da IES, tendo em vista os indicadores de desempenho, com base na teoria do modelo do *balanced scorecard*.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário do tipo *Likert* considerando uma escala: 1 = Nada adequada a 5 = Muito adequada, sendo que os dados da pesquisa foram tratados na versão 18.0 do *Statistic Package for the Social Sciences* (SPSS). Em todas as medidas estatísticas utilizadas foram considerados níveis de significância de $p < 0,01$ e $p < 0,05$, representando percentuais de confiança de 99,0% e 95,0%, respectivamente.

Inicialmente, procedeu-se à análise exploratória, com o objetivo de caracterizar a amostra dos docentes alunos e funcionários, sendo para isso utilizada tabelas de frequências de uma ou duas entradas para as variáveis qualitativas e medidas descritivas (média, desvio-padrão, mediana e quartis) para os indicadores quantitativos.

Para a avaliação de diferenças entre os grupos de funcionários, docentes e alunos e os indicadores compostos pela visão e missão, foram utilizados testes não

paramétricos, pois a suposição de normalidade para esses indicadores foi violada. Para a variável grupo, que possui três categorias, adotou-se o teste não paramétrico de *Kruskall-Wallis*, para a comparação dos valores centrais entre as categorias. No teste de *Kruskall-Wallis*, a hipótese nula é a de que não há diferença entre as medianas das categorias. A hipótese alternativa é a de há pelo menos uma diferença significativa entre as categorias ou tratamentos a serem estudados.

Foram selecionados indicadores científicos e testadas as diferenças nas medianas entre os três grupos de respondentes (docentes, funcionários e alunos). Pretendeu-se, ora por meio do teste não paramétrico de *Kruskall-Wallis*, ora por meio do teste não paramétrico de *Mann-Whitney*, observar se para esses grupos as medianas para os vários indicadores eram iguais ou diferentes.

Por meio do teste de *Mann-Whitney*, buscou-se verificar se existiam diferenças nas medianas entre os tempos de estudo dos alunos, para um grupo de indicadores compostos pela inserção do aluno no mercado de trabalho.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Integra esta pesquisa uma amostra de 152 entrevistados de uma Instituição de Ensino Superior composta, em termos de tamanho, por 137 alunos (90,1%), 8 docentes (5,3%) e 7 funcionários (4,6%). O GRÁF. 1 e a TAB. 1 ilustram essa distribuição.

Tabela 1 - Distribuição da amostra, segundo o grupo

| Grupo | Frequência | % |
|--------------|------------|-------|
| Alunos | 137 | 90,1 |
| Professor | 8 | 5,3 |
| Funcionários | 7 | 4,6 |
| Total | 152 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa

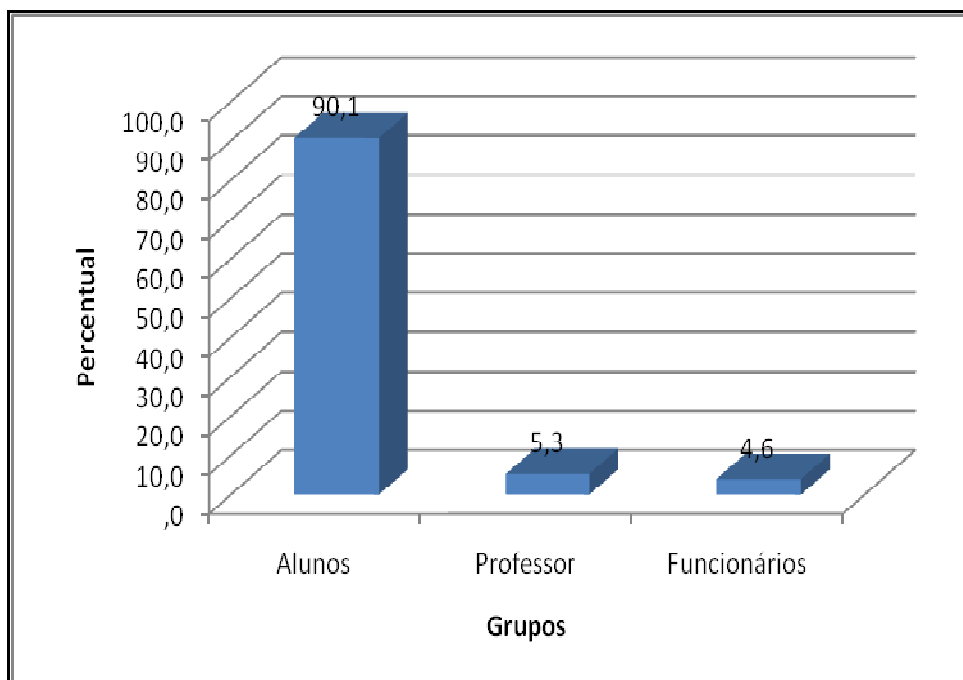


Gráfico 1 - Distribuição da amostra, segundo o grupo

Fonte: Dados da pesquisa

Em termos do período cursado pelo aluno, o maior percentual dos alunos pesquisados está no 1º período (29,2 %). Compõem o percentual restante 18,2% no 6º período, 12,4% no 7º período, 10,2% no 5º período e 10,2% no 8º período (GRÁF. 2 e TAB. 2).

Tabela 2 - Distribuição da amostra, segundo o período cursado pelo aluno

| Período | Frequência | % |
|---------|------------|-------|
| 1° | 40 | 29,2 |
| 2° | 11 | 8,0 |
| 3° | 4 | 2,9 |
| 4° | 12 | 8,8 |
| 5° | 14 | 10,2 |
| 6° | 25 | 18,2 |
| 7° | 17 | 12,4 |
| 8° | 14 | 10,2 |
| Total | 137 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa

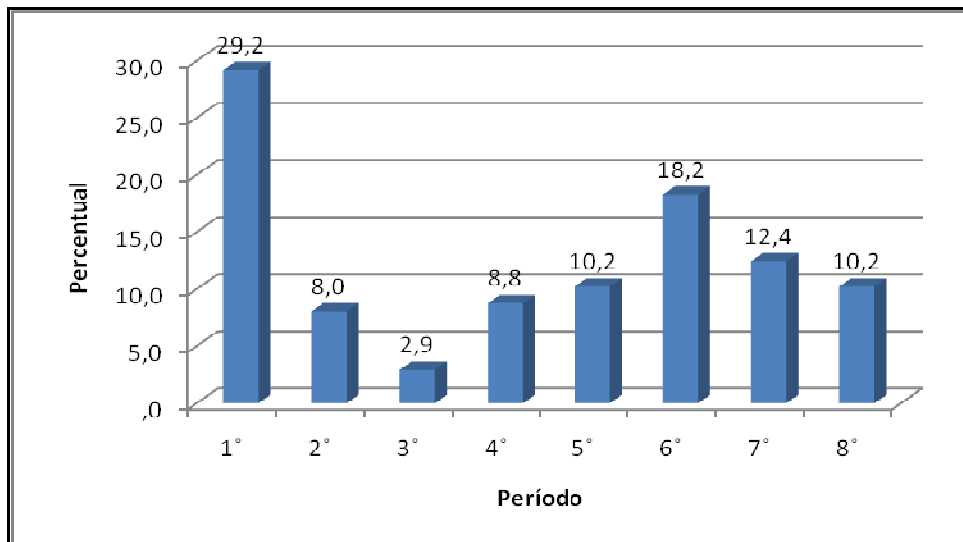


Gráfico 2 - Distribuição da amostra, segundo o período cursado pelo aluno
Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere ao grau de escolaridade dos funcionários, 33,3% possuem ensino fundamental incompleto, 33,3% possuem ensino médio e 33,3% graduados (GRÁF. 3 e TAB. 3).

Tabela 3 - Distribuição da amostra dos funcionários, segundo o grau de escolaridade

| Habilitações acadêmicas | Frequência | % |
|-------------------------|------------|-------|
| Fundamental incompleto | 2 | 33,3 |
| Ensino médio | 2 | 33,3 |
| Graduado | 2 | 33,3 |
| Total | 6 | 100,0 |

Nota: Uma observação foi excluída da análise, pois não foi respondida
Fonte: Dados da pesquisa

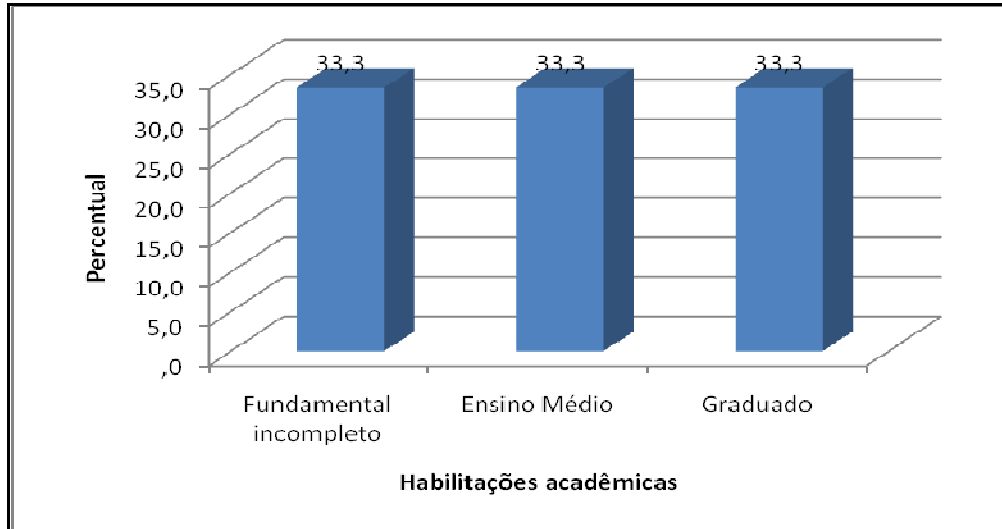


Gráfico 3 - Distribuição da amostra dos funcionários, segundo o grau de escolaridade
Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito à categoria profissional do funcionário, 14,3% são assistentes administrativos e as demais categorias (auxiliar de serviços, auxiliar de biblioteca e técnico) representam, individualmente, 28,6% (TAB. 4 e GRÁF. 4).

Tabela 4 - Distribuição da amostra dos funcionários, segundo a categoria profissional

| Categoria profissional | Frequência | % |
|-----------------------------|------------|-------|
| Auxiliar de serviços gerais | 2 | 28,6 |
| Assistente administrativo | 1 | 14,3 |
| Auxiliar de biblioteca | 2 | 28,6 |
| Técnico | 2 | 28,6 |
| Total | 7 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa

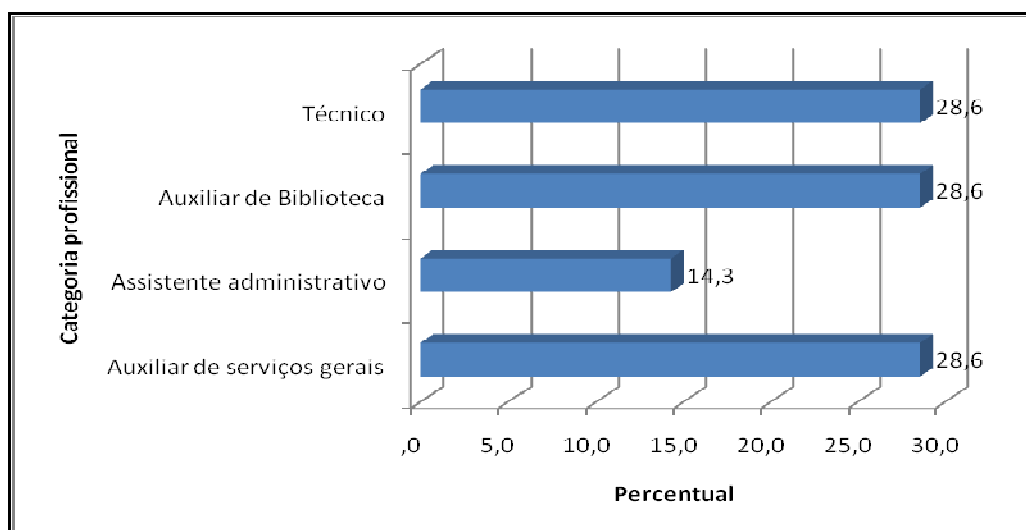


Gráfico 4 - Distribuição da amostra dos funcionários, segundo a categoria profissional
Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao grau de escolaridade dos docentes, 37,5% são licenciados, 25% possuem mestrado e 37,5% pertencem a outras categorias (GRÁF. 5 e TAB. 5).

Tabela 5 - Distribuição da amostra dos docentes, segundo o grau de escolaridade

| Grau de escolaridade | Frequência | % |
|----------------------|------------|-------|
| Graduação | 3 | 37,5 |
| Especialização | 2 | 25,0 |
| Doutorado | 3 | 37,5 |
| Total | 8 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa

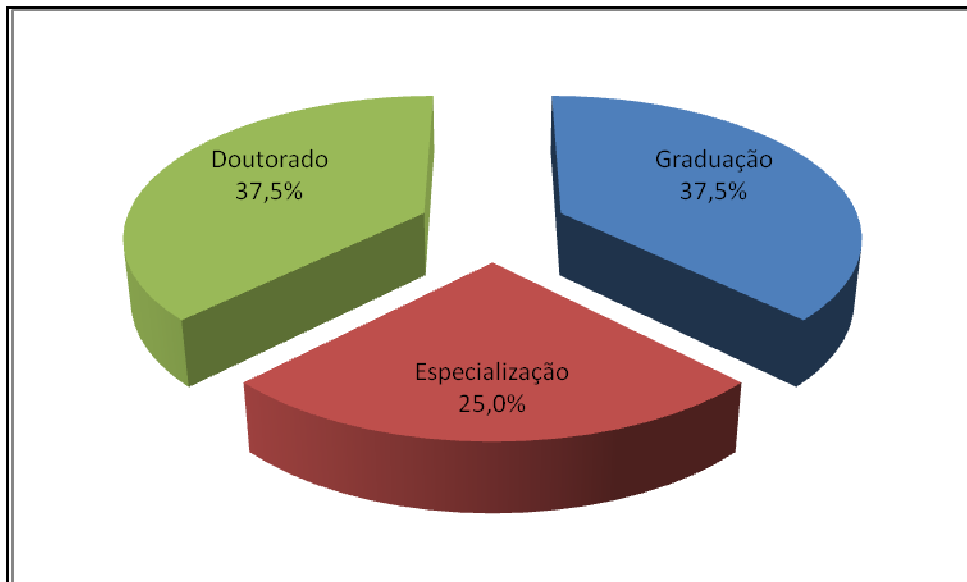


Gráfico 5 - Distribuição da amostra dos docentes, segundo o grau de escolaridade
Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados apontaram que 37,5% dos docentes amostrados são formados em administração (TAB. 6 e GRÁF. 6).

Tabela 6 - Distribuição da amostra dos docentes, segundo a área de formação

| Área de formação | Frequência | % |
|---------------------|------------|-------|
| Administração | 3 | 37,5 |
| Ciências Econômicas | 1 | 12,5 |
| Psicologia | 1 | 12,5 |
| Direito | 1 | 12,5 |
| Turismo | 1 | 12,5 |
| Matemática | 1 | 12,5 |
| Total | 8 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa

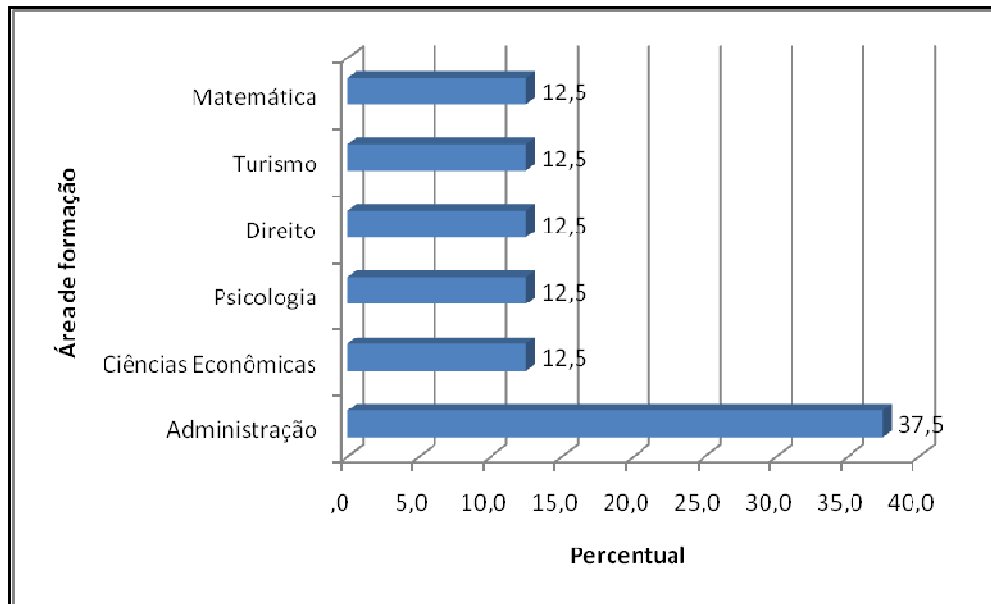


Gráfico 6 - Distribuição da amostra dos docentes, segundo a área de formação
Fonte: Dados da pesquisa

5.1 Cultura Estratégica

Com o objetivo de verificar se existe gestão estratégica na FEMAR, foram integradas no questionário várias questões sobre este assunto. Neste sentido, foi colocada a questão para docentes e funcionários: “Em sua opinião, existe uma cultura estratégica na FEMAR?”

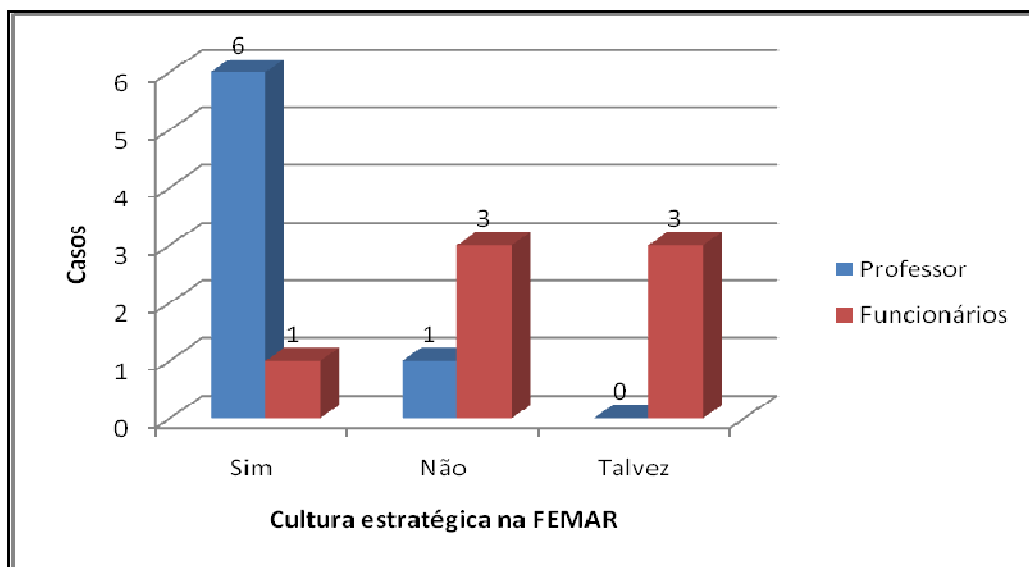


Gráfico 7 - Cultura estratégica da FEMAR para os funcionários e docentes
Fonte: Dados da pesquisa

Na resposta a esta questão (GRÁF. 7. e TAB. 7), verifica-se que 85,7% dos docentes e 14,3%, dos funcionários são de opinião que existe uma cultura estratégica na FEMAR.

A percentagem dos que consideram que não existe é de 14,3% dos docentes e 42,9% dos funcionários. Realça-se o fato de existirem 42,9% de funcionários que não sabem se ela existe ou não.

Verifica-se, portanto, que o percentual de funcionários que consideram que não existe ou não sabem se existe uma cultura estratégica é demasiado elevado para uma instituição que pretenda fazer uma gestão estratégica com o envolvimento de todos os agentes. Contudo, o percentual de docentes que consideram que existe uma cultura estratégica é elevado.

Esta questão não foi colocada para o grupo alunos, visto que, com base em outras pesquisas acadêmicas, este aspecto não iria interferir de maneira significativa nos resultados apurados.

Tabela 7 - Cultura estratégica da FEMAR para os funcionários e docentes.

| Grupos | | Em sua opinião existe uma cultura estratégica na FEMAR | | | Total |
|--------------|-------|--|-------|--------|--------|
| | | Sim | Não | Talvez | |
| Professor | Casos | 6 | 1 | 0 | 7 |
| | % | 85,7% | 14,3% | 0,0% | 100,0% |
| Funcionários | Casos | 1 | 3 | 3 | 7 |
| | % | 14,3% | 42,9% | 42,9% | 100,0% |
| Total | Casos | 7 | 4 | 3 | 14 |
| | % | 50,0% | 28,6% | 21,4% | 100,0% |

Fonte: Dados da pesquisa

5.2 Orientações Estratégicas

Quanto à questão *Tem conhecimento das orientações estratégicas da FEMAR?*, verifica-se que 85,7% dos docentes e 71,4% dos funcionários responderam que sim

(GRÁF. 8 e TAB. 8). O percentual de docentes que não conhecem essas orientações é pequeno (14,3%) e o de funcionários é nulo.

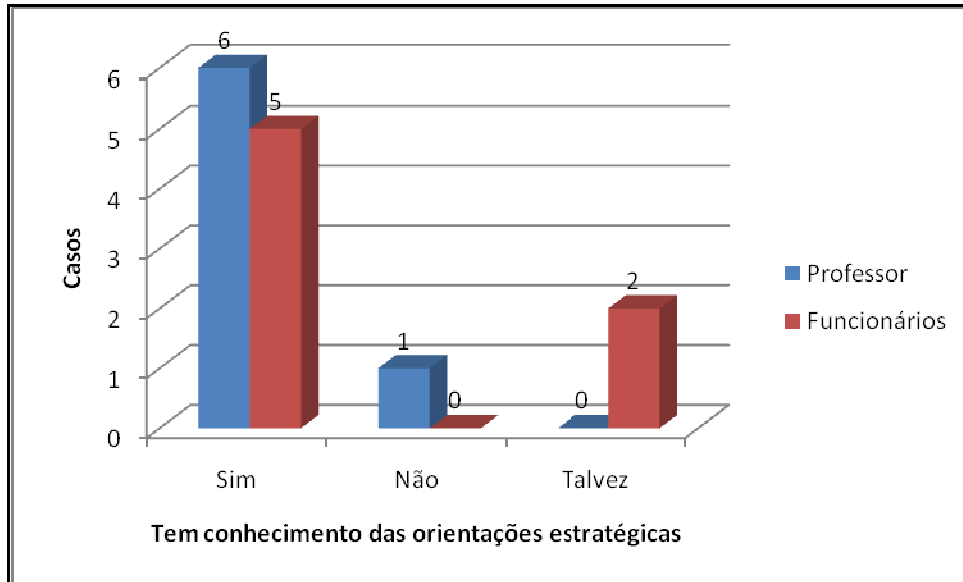


Gráfico 8 - Orientações estratégicas da FEMAR para os funcionários e docentes
Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 8 - Orientações estratégicas da FEMAR para os funcionários e docentes

| Grupos | | Tem conhecimento das orientações estratégicas da FEMAR? | | | Total |
|--------------|-------|---|-------|--------|--------|
| | | Sim | Não | Talvez | |
| Professor | Casos | 6 | 1 | 0 | 7 |
| | % | 85,7% | 14,3% | 0,0% | 100,0% |
| Funcionários | Casos | 5 | 0 | 2 | 7 |
| | % | 71,4% | ,0% | 28,6% | 100,0% |
| Total | Casos | 11 | 1 | 2 | 14 |
| | % | 78,6% | 7,1% | 14,3% | 100,0% |

Fonte: Dados da pesquisa

A análise das respostas dos docentes (TAB. 9) sobre suas habilitações mostra que os licenciados (100%) e os outros (100%) conhecem as orientações estratégicas. O mesmo raciocínio não pode ser feito para os mestres, pois 50% responderam negativamente à questão.

Tabela 9 - Orientações estratégicas da FEMAR versus habilitações acadêmicas dos docentes

| Habilitações acadêmicas | | Tem conhecimento das orientações estratégicas da FEMAR? | | Total |
|-------------------------|-------|---|-------|--------|
| | | Sim | Não | |
| Licenciatura | Casos | 2 | 0 | 2 |
| | % | 100,0% | 0,0% | 100,0% |
| Mestrado | Casos | 1 | 1 | 2 |
| | % | 50,0% | 50,0% | 100,0% |
| Outra | Casos | 3 | 0 | 3 |
| | % | 100,0% | ,0% | 100,0% |
| Total | Casos | 6 | 1 | 7 |
| | % | 85,7% | 14,3% | 100,0% |

Fonte: Dados da pesquisa

5.3 Missão

Na tentativa de perceber se os docentes, alunos e funcionários conheciam a missão da FEMAR, foi-lhes solicitado o grau de adequabilidade de um conjunto de afirmações que poderiam perfeitamente ter esse estatuto. Tendo em vista que o instrumento utilizado para a coleta de dados era composto basicamente por escalas de resposta do tipo *Likert* de cinco pontos no questionário, considerou-se como *score* médio, ou mediana, o valor de 3,0 a 3,99. Assim, uma vez que o grau de adequabilidade nesta escala gradua-se de “Nada adequada” para “Muito adequada”, significa dizer que as variáveis que apresentarem *scores* acima de 3,99 indicam uma situação muito adequada; abaixo de 3,0, uma situação nada adequada; e igual a este valor, uma situação intermediária entre a adequada e a não adequada. Para sintetizar as informações de cada pergunta, utilizaram-se a média e a mediana como medidas de tendência central. Para a medida de dispersão utilizaram-se o desvio-padrão e o intervalo interquartil (P_{25} e P_{75}).

Os resultados da TAB. 10 evidenciam que os indicadores mais adequados associados à missão se relacionam a *Transmitir ciência e conhecimento* (3,65) e a *Formar profissionais altamente qualificados* (3,64). O indicador nada adequado relaciona-se a *Prestar serviços ao exterior* (2,38).

Tabela 10 - Caracterização da amostra total, segundo a missão

| Missão | Medidas Descritivas | | | | |
|--|---------------------|------|------|---------|------|
| | Média | D.P | P25 | Mediana | P75 |
| Transmitir ciência e conhecimento. | 3,65 | 0,98 | 3,00 | 4,00 | 4,00 |
| Formar profissionais altamente qualificados. | 3,64 | 0,93 | 3,00 | 4,00 | 4,00 |
| Formar profissionais altamente qualificados, criar, difundir e transmitir cultura, ciência e tecnologia e promover o desenvolvimento da região em que se insere. | 3,55 | 0,98 | 3,00 | 3,50 | 4,00 |
| Ser uma organização de excelência na região em que se insere. | 3,49 | 0,99 | 3,00 | 3,00 | 4,00 |
| Ser uma instituição de ensino superior privado com qualidade, competitividade, utilidade e notoriedade. | 3,47 | 0,96 | 3,00 | 3,00 | 4,00 |
| Criar, difundir e transmitir ciência e tecnologia. | 3,38 | 1,04 | 3,00 | 3,00 | 4,00 |
| Ser uma instituição de ensino superior público de referência nacional. | 3,09 | 1,17 | 2,00 | 3,00 | 4,00 |
| Prestar serviços ao exterior. | 2,38 | 1,17 | 1,00 | 3,00 | 3,00 |

Fonte: Dados da pesquisa

Como se pode observar pelas medianas, existe alguma homogeneidade nas respostas às várias afirmações, o que, genericamente, indicia alguma confusão ou desconhecimento quanto à missão da FEMAR.

Na tentativa de testar se existem diferenças de opinião, justificadas com base nas medianas, entre os três grupos de respondentes (docentes, funcionários e alunos), foi efetuado o teste não paramétrico de *kruskal-Wallis*, conforme se pode observar na TAB. 11.

Tabela 11 - Níveis médios dos indicadores de missão entre as categorias do grupo (continua...)

| Missão | Grupos | Resultados | | |
|---|--------------|------------|---------|-------------------------------|
| | | Escore | P-valor | Conclusão |
| Ser uma instituição de ensino superior privado com qualidade, competitividade, utilidade e notoriedade. | Alunos | 3,00 | 0,000** | Pelo menos um grupo diferente |
| | Professor | 5,00 | | |
| | Funcionários | 4,00 | | |
| Prestar serviços ao exterior | Alunos | 3,00 | 0,311 | Todos iguais |
| | Professor | 2,00 | | |
| | Funcionários | 1,00 | | |
| Formar profissionais altamente qualificados | Alunos | 3,00 | 0,020* | Pelo menos um grupo diferente |
| | Professor | 5,00 | | |
| | Funcionários | 3,00 | | |

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 11 - Níveis médios dos indicadores de missão entre as categorias do grupo (Conclusão)

| Missão | Grupos | Resultados | | |
|--|--------------|------------|---------|-------------------------------|
| | | Escore | P-valor | Conclusão |
| Transmitir ciência e conhecimento | Alunos | 4,00 | 0,011* | Pelo menos um grupo diferente |
| | Professor | 5,00 | | |
| | Funcionários | 5,00 | | |
| Formar profissionais altamente qualificados, criar, difundir e transmitir cultura, ciência e tecnologia e promover o desenvolvimento da região em que se insere. | Alunos | 3,00 | 0,044* | Pelo menos um grupo diferente |
| | Professor | 4,50 | | |
| | Funcionários | 3,00 | | |
| Ser uma organização de excelência na região em que se insere | Alunos | 3,00 | 0,000** | Pelo menos um grupo diferente |
| | Professor | 5,00 | | |
| | Funcionários | 5,00 | | |
| Criar, difundir e transmitir ciência e tecnologia | Alunos | 3,00 | 0,007** | Pelo menos um grupo diferente |
| | Professor | 5,00 | | |
| | Funcionários | 1,00 | | |
| Ser uma instituição de ensino superior privado de referência nacional | Alunos | 3,00 | 0,046** | Pelo menos um grupo diferente |
| | Professor | 4,50 | | |
| | Funcionários | 3,00 | | |

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Kruskal Wallis*

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

Fonte: Dados da pesquisa

Neste caso, o teste de *Kruskal-Wallis* constatou que os três grupos (docentes, funcionários e alunos) apresentam diferenças estatisticamente significativas em suas opiniões em quase todas as afirmações sobre uma possível missão para a FEMAR. Isto é, pode-se dizer que existe pelo menos um grupo de respondentes com opinião diferente dos restantes em quase todos os indicadores relacionados com a missão. O único p-valor, considerando o nível de significância de 5%, que não permitiu rejeitar a hipótese de que as medianas dos três grupos eram iguais foi *Prestar serviços ao exterior*. Quanto aos demais indicadores, constatou-se que perante os p-valor e considerando o nível de significância de 5%, deve-se rejeitar a hipótese nula de igualdade das medianas entre os grupos, pelo que existem diferenças estatisticamente significativas entre as suas medianas. Em âmbito geral, o grupo de docentes apresentou maior mediana nos indicadores relacionados à missão do que os demais grupos.

5.4 Visão

A visão de uma organização refere-se ao estado futuro que ela pretende obter. Neste sentido e para perceber se os docentes, alunos e funcionários conheciam a da FEMAR, foi-lhes submetida uma questão para a qual as oportunidades de resposta seguiram a mesma metodologia da relacionada com a missão.

Tabela 12 - Caracterização da amostra total, segundo a visão

| Visão | Medidas Descritivas | | | | |
|---|---------------------|------|------|---------|------|
| | Média | D.P | P25 | Mediana | P75 |
| Ser uma instituição que forme profissionais altamente qualificados, crie, difunda e transmita cultura, ciência e tecnologia e promova o desenvolvimento da região em que se insere. | 3,60 | 1,01 | 3,00 | 4,00 | 4,00 |
| Ser uma organização de excelência na região em que se insere. | 3,56 | 0,99 | 3,00 | 3,00 | 4,00 |
| Ser uma instituição de ensino superior privado com qualidade, competitividade, utilidade e notoriedade. | 3,56 | 0,96 | 3,00 | 3,00 | 4,00 |
| Ser uma instituição de ensino superior privado de referência nacional. | 3,15 | 1,09 | 2,00 | 3,00 | 4,00 |
| Ser um pólo de investigação nacional de referência. | 3,11 | 1,09 | 2,00 | 3,00 | 4,00 |
| Ser uma instituição de ensino superior privado de referência internacional. | 2,55 | 1,25 | 1,50 | 2,00 | 3,00 |

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da TAB. 12 evidenciam que o indicador mais adequado associado à visão se relaciona a *Ser uma instituição que forme profissionais altamente qualificados, crie, difunda e transmita cultura, ciência e tecnologia e promova o desenvolvimento da região em que se insere* (4,00). O indicador nada adequado relaciona-se a *Ser uma instituição de ensino superior privado de referência internacional* (2,00).

Para verificar se existiam diferenças nas medianas entre os três grupos de entrevistados (docentes, funcionários e alunos), recorreu-se também ao teste não paramétrico de *Kruskall-Wallis*, considerando um nível de significância de 5%.

Como se pode verificar (TAB. 13) em relação ao indicador *Ser um pólo de investigação nacional de referência*, não se pode rejeitar a hipótese de que as

medianas dos três grupos são iguais (dado apresentarem um p-valor superior a 5%), pelo que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as suas medianas.

Quanto à análise dos demais indicadores, rejeita-se a hipótese de que as medianas dos diferentes grupos são iguais, o que permite concluir que existem diferenças estatisticamente significativas entre as medianas. Em âmbito geral, o grupo de alunos apresentou menor mediana nos indicadores relacionados à visão do que os demais grupos.

Tabela 13 - Níveis médios dos indicadores de visão entre as categorias do grupo

| Visão | Grupos | Resultados | | |
|---|--------------|------------|---------|-------------------------------|
| | | Escore | P-valor | Conclusão |
| Ser uma organização de excelência na região em que se insere. | Alunos | 3,00 | 0,000** | Pelo menos um grupo diferente |
| | Professor | 5,00 | | |
| | Funcionários | 5,00 | | |
| Ser uma instituição de ensino superior privado com qualidade, competitividade, utilidade e notoriedade. | Alunos | 3,00 | 0,011* | Pelo menos um grupo diferente |
| | Professor | 5,00 | | |
| | Funcionários | 4,00 | | |
| Ser uma instituição que forme profissionais altamente qualificados, crie, difunda e transmita cultura, ciência e tecnologia e promova o desenvolvimento da região em que se insere. | Alunos | 3,00 | 0,024* | Pelo menos um grupo diferente |
| | Professor | 4,50 | | |
| | Funcionários | 4,50 | | |
| Ser um polo de investigação nacional de referência. | Alunos | 3,00 | 0,468 | Todos iguais |
| | Professor | 3,50 | | |
| | Funcionários | 4,00 | | |
| Ser uma instituição de ensino superior privado de referência nacional. | Alunos | 3,00 | 0,046* | Pelo menos um grupo diferente |
| | Professor | 4,00 | | |
| | Funcionários | 4,50 | | |
| Ser uma instituição de ensino superior privado de referência internacional. | Alunos | 2,50 | 0,011* | Pelo menos um grupo diferente |
| | Professor | 2,00 | | |
| | Funcionários | 1,00 | | |

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Kruskall Wallis*

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

Fonte: Dados da pesquisa

5.5 Mecanismos de Acompanhamento e Avaliação da Estratégia

As respostas obtidas à questão *Considera importante a existência de mecanismos que permitam acompanhar e avaliar a evolução da estratégia* permitem constatar que tanto os docentes (100%) quanto os funcionários (100%) responderam que sim (TAB. 14 e GRÁF. 9).

Tabela 14 - Mecanismos de acompanhamento e avaliação da estratégia

| Grupos | | Considera importante a existência de mecanismos que permitam acompanhar e avaliar a evolução da estratégia? | |
|--------------|-------|---|--------|
| | | Sim | Total |
| Professor | Casos | 7 | 7 |
| | % | 100,0% | 100,0% |
| Funcionários | Casos | 6 | 6 |
| | % | 100,0% | 100,0% |
| Total | Casos | 13 | 13 |
| | % | 100,0% | 100,0% |

Nota: Duas observações foram excluídas da análise, pois não foram respondidas.

Fonte: Dados da pesquisa

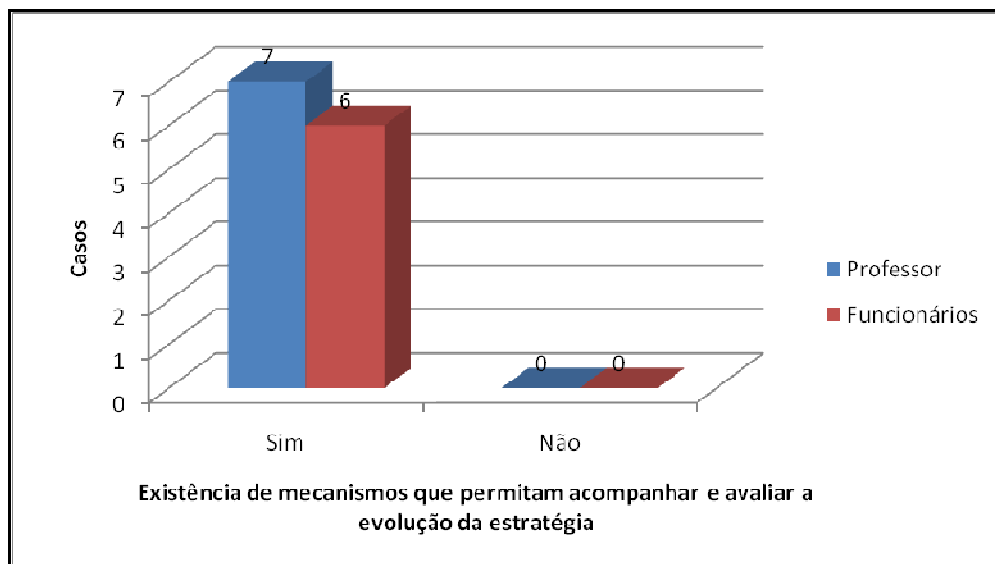


Gráfico 9 - Mecanismos de acompanhamento e avaliação da estratégia

Fonte: Dados da pesquisa

Por meio da análise descritiva, constatou-se que o fato de o respondente pertencer a grupos distintos (docentes, funcionários) não interfere em sua resposta sobre a utilização de mecanismos.

5.6 Indicadores para o *Balanced Scorecard*

A seleção de indicadores para o *balanced scorecard* deve ser efetuada, tendo por base alguns critérios, tais como: ligação à estratégia, acessibilidade, relevância e ambiguidade.

Nesta seção, optou-se por incluir os funcionários e alunos sobre o grau de importância (escala de 1 = Nada importante a 5 = Muito importante) que cada um lhes atribuía para os indicadores financeiros e orçamentais. Perante estes indicadores apresentados aos respondentes e considerando o grau de importância que cada um lhes atribuiu, calcularam-se as respectivas medidas descritivas (TAB. 15).

Tabela 15 – Distribuição dos indicadores pertinentes ao setor financeiro e orçamental considerando o grupo de alunos e funcionários

| Indicadores Financeiros e Orçamentais | Medidas descritivas | | | | |
|--|---------------------|------|------|---------|------|
| | Média | D.P | P25 | Mediana | P75 |
| Nº de horas letivas por docente | 3,52 | 1,02 | 3,00 | 4,00 | 4,00 |
| Nº de horas de utilização das salas de aula e laboratórios | 3,44 | 1,09 | 3,00 | 4,00 | 4,00 |
| Mensalidade cobrada | 3,26 | 1,18 | 2,00 | 3,00 | 4,00 |
| Custos por curso | 3,23 | 1,07 | 3,00 | 3,00 | 4,00 |
| Custos de ensino/custos totais | 3,21 | 1,04 | 3,00 | 3,00 | 4,00 |
| Custos de ensino | 3,20 | 1,13 | 3,00 | 3,00 | 4,00 |
| Custos por aluno | 3,17 | 1,07 | 3,00 | 3,00 | 4,00 |
| Custos de investigação | 3,15 | 1,06 | 3,00 | 3,00 | 4,00 |
| Tempo médio de avaria dos equipamentos | 3,11 | 1,13 | 2,00 | 3,00 | 4,00 |
| Custos com pessoal/custos totais | 3,07 | 1,06 | 2,00 | 3,00 | 4,00 |
| % de aumento das receitas | 3,01 | 1,06 | 2,00 | 3,00 | 4,00 |
| Custos de investigação/custos totais | 3,00 | 0,99 | 2,00 | 3,00 | 4,00 |

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da TAB. 15 evidenciam que os indicadores mais importantes para os respondentes associados ao financeiro e orçamental relacionam-se a *Número de horas letivas pelo docente* (4,00) e ao *Número de horas de utilização das salas de aulas e laboratórios* (4,00). Os demais indicadores revelaram uma situação intermediária entre “Importante” e “Pouco importante”.

Utilizando a mesma metodologia relacionada aos indicadores financeiros e orçamentais, a TAB. 16 apresenta os resultados dos indicadores de recursos

humanos, considerando os funcionários, alunos e docentes.

Tabela 16 – Distribuição dos indicadores pertinentes aos recursos humanos

| Indicadores de recursos humanos | Medidas descritivas | | | | |
|--|---------------------|------|------|---------|------|
| | Média | D.P | P25 | Mediana | P75 |
| Número de funcionários e docentes que se mantêm na instituição | 3,52 | 1,14 | 3,00 | 4,00 | 4,00 |
| Número de mestres e doutores | 3,49 | 1,22 | 2,00 | 4,00 | 5,00 |
| Integrações de sistemas de informação | 3,37 | 1,11 | 3,00 | 3,00 | 4,00 |
| Número de sistemas de informação | 3,27 | 1,18 | 2,00 | 3,00 | 4,00 |
| Número de sugestões | 3,20 | 1,18 | 2,00 | 3,00 | 4,00 |
| Número de promoções | 3,13 | 1,22 | 2,00 | 3,00 | 4,00 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados da TAB. 16 evidenciam que os indicadores mais importantes para os respondentes associados aos recursos humanos relacionam-se a *Número de funcionários e docentes* que se mantêm na instituição (4,00) e *Número de mestres e doutores* (4,00). Os demais indicadores revelaram uma situação intermediária entre “Importante” e “Pouco importante”.

Utilizando a mesma metodologia relacionada aos indicadores financeiros e orçamentais, a TAB. 17 apresenta os resultados dos indicadores do meio envolvente, considerando os funcionários, alunos e docentes, com exceção dos indicadores *Receitas de projetos de investigação*, *Número de protocolos de cooperação* e *Número de projetos de investigação* em que foram calculadas as medidas descritivas considerando o grupo alunos e funcionários.

Tabela 17 – Distribuição dos indicadores pertinentes ao meio envolvente.

| Indicadores do Meio Envolvente | Medidas descritivas | | | | |
|--|---------------------|------|------|---------|------|
| | Média | D.P | P25 | Mediana | P75 |
| Número de ofertas de emprego | 3,45 | 1,32 | 3,00 | 3,00 | 5,00 |
| Número de protocolos de inserção social e profissional | 3,44 | 1,18 | 3,00 | 3,00 | 4,00 |
| Número de estágios | 3,42 | 1,24 | 3,00 | 3,00 | 5,00 |
| Número de projetos de investigação financiados por empresas | 3,22 | 1,12 | 3,00 | 3,00 | 4,00 |
| Número de parcerias para o desenvolvimento de projetos de investigação | 3,21 | 1,01 | 3,00 | 3,00 | 4,00 |
| Número de protocolos de cooperação | 3,14 | 0,97 | 3,00 | 3,00 | 4,00 |
| Receitas de projetos de investigação | 3,12 | 1,02 | 3,00 | 3,00 | 4,00 |
| Número de projetos de investigação | 3,01 | 1,01 | 2,00 | 3,00 | 4,00 |
| Número de prestações de serviços ao exterior | 2,9 | 1,16 | 2,00 | 3,00 | 4,00 |
| Receitas de serviços prestados ao exterior | 2,84 | 1,33 | 2,00 | 3,00 | 4,00 |

Nota: Nos indicadores *Receitas de projetos de investigação*, *Número de protocolos de cooperação* e *Número de projetos de investigação* foram calculadas as medidas descritivas considerando o grupo alunos e funcionários.

Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito aos indicadores do meio envolvente, constatou-se uma situação intermediária entre “Importante” e “Pouco importante” dos informantes, uma vez que todos os *escores* obtidos exibiram valores médios até 3,45 (TAB. 17).

Utilizando a mesma metodologia relacionada aos indicadores financeiros e orçamentais, a TAB 18 apresenta os resultados dos indicadores internos, considerando os funcionários, alunos e docentes. Com exceção do indicador *Número de publicações em revistas internacionais*, em que foram calculadas as medidas descritivas considerando o grupo de docentes.

Tabela 18 – Distribuição dos indicadores internos na amostra total

| Indicadores Internos | Medidas descritivas | | | | |
|---|---------------------|------|------|---------|------|
| | Média | D.P | P25 | Mediana | P75 |
| Número de alunos avaliados | 3,50 | 1,06 | 3,00 | 4,00 | 4,00 |
| Número de inserções no mercado de trabalho | 3,39 | 1,20 | 3,00 | 3,00 | 4,00 |
| Tempo de desenvolvimento de novos cursos | 3,37 | 1,08 | 3,00 | 3,00 | 4,00 |
| Percentual de reprovações | 3,32 | 1,14 | 3,00 | 3,00 | 4,00 |
| Propostas de cursos ao Conselho Científico | 3,31 | 1,17 | 3,00 | 3,00 | 4,00 |
| Disponibilidade de meios | 3,31 | 1,11 | 3,00 | 3,00 | 4,00 |
| Número de centros de investigação | 3,13 | 1,15 | 2,00 | 3,00 | 4,00 |
| Número de atividades culturais e desportivas | 3,10 | 1,21 | 2,00 | 3,00 | 4,00 |
| Número de projetos de investigação internacionais | 2,82 | 1,26 | 2,00 | 3,00 | 4,00 |
| Número de protocolos internacionais | 2,77 | 1,27 | 2,00 | 3,00 | 4,00 |
| Número de publicações em revistas internacionais | 2,00 | 1,10 | 1,00 | 2,00 | 2,50 |

Nota: No indicador *Número de publicações em revistas internacionais* foram calculadas as medidas descritivas considerando o grupo docentes.

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da TAB. 18 apontaram que o indicador mais importante para os respondentes associados ao setor interno relaciona-se ao *Número de alunos avaliados* (4,00). Os demais indicadores revelaram uma situação intermediária entre “Importante” e “Pouco importante”, com exceção do indicador *Número de publicações em revistas internacionais*, em que na opinião dos professores tem pouca importância (2,00).

Utilizando a mesma metodologia relacionada aos indicadores financeiros e orçamentais, a TAB. 16 apresenta os resultados dos indicadores internos, considerando os funcionários e alunos.

Tabela 19 – Distribuição dos indicadores de alunos

| Indicadores de Alunos | Medidas descritivas | | | | |
|---|---------------------|------|------|---------|------|
| | Média | D.P | P25 | Mediana | P75 |
| Número de reclamações dos alunos | 3,47 | 1,13 | 3,00 | 3,00 | 4,00 |
| Média de alunos que assistem às aulas | 3,42 | 1,07 | 3,00 | 3,00 | 4,00 |
| Número de alunos novos/nº total alunos | 3,38 | 1,03 | 3,00 | 3,00 | 4,00 |
| Número de abandonos por curso | 3,31 | 1,16 | 2,00 | 3,00 | 4,00 |
| Número de alunos que participam em projetos de investigação | 3,28 | 1,09 | 2,25 | 3,00 | 4,00 |
| Origem dos alunos que abandonam | 3,15 | 1,13 | 2,00 | 3,00 | 4,00 |
| Número de alunos novos que participam em projetos de investigação. | 3,10 | 1,12 | 2,00 | 3,00 | 4,00 |
| Número de transferências | 3,09 | 1,11 | 2,00 | 3,00 | 4,00 |
| Número de aluno que mantêm relações com a instituição após a conclusão do curso | 2,97 | 1,16 | 2,00 | 3,00 | 4,00 |

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere aos indicadores dos alunos, constatou-se uma situação intermediária entre “Importante” e “Pouco importante” dos informantes, uma vez que todos os escores obtidos exibiram valores médios até 3,47 (TAB. 19).

5.6.1 Indicadores Científicos

Os indicadores científicos são vitais para uma instituição de ensino superior como a FEMAR. Neste sentido, procedeu-se à análise das medianas das respostas obtidas para alguns dos indicadores científicos, tentando avaliar o grau de importância que estes têm para os vários respondentes.

Foram escolhidos indicadores (TAB. 20) científicos e testadas as diferenças nas medianas entres os três grupos de respondentes (docentes, funcionários e alunos). Pretendia-se, ora por meio do teste não paramétrico de *Kruskall-Wallis*, ora por meio do teste não paramétrico de *Mann-Whitney*, observar se para esses grupos as medianas para os vários indicadores eram iguais ou diferentes.

Tabela 20 - Indicadores científicos versus docentes/funcionários/alunos

| Indicadores Científicos | Grupos | Resultados | | | |
|--|-------------|------------|-----------------|---------|-------------------------|
| | | Escore | Teste | P-valor | Conclusão |
| Número de projetos de investigação financiados por empresas | Aluno | 3,00 | Kruskall-Wallis | 0,002** | Pelo menos um diferente |
| | Funcionário | 1,00 | | | |
| | Professor | 5,00 | | | |
| Número de parcerias para o desenvolvimento de projetos de investigação | Aluno | 3,00 | Kruskall-Wallis | 0,003** | Pelo menos um diferente |
| | Funcionário | 1,00 | | | |
| | Professor | 4,00 | | | |
| Número de centros de investigação | Aluno | 3,00 | Mann-Whitney | 0,021* | Pelo menos um diferente |
| | Professor | 4,00 | | | |
| Número de projetos de investigação internacionais | Aluno | 3,00 | Kruskall-Wallis | 0,455 | Todos iguais |
| | Funcionário | 3,00 | | | |
| | Professor | 1,50 | | | |
| Número de mestres e doutores | Aluno | 4,00 | Kruskall-Wallis | 0,699 | Todos iguais |
| | Funcionário | 2,00 | | | |
| | Professor | 4,00 | | | |
| Custos de investigação/custos totais | Aluno | 3,00 | Mann-Whitney | 0,652 | Todos iguais |
| | Funcionário | 3,00 | | | |
| Número de alunos que participam em projetos de investigação | Aluno | 3,00 | Mann-Whitney | 0,800 | Todos iguais |
| | Funcionário | 3,50 | | | |
| Número de alunos novos que participam em projetos de investigação. | Aluno | 3,00 | Mann-Whitney | 0,733 | Todos iguais |
| | Funcionário | 3,00 | | | |
| Receitas de projetos de investigação | Aluno | 3,00 | Mann-Whitney | 0,393 | Todos iguais |
| | Funcionário | 1,00 | | | |

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Kruskall Wallis* ou teste de *Mann-Whitney*

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

Fonte: Dados da pesquisa

Os p-valor do teste *kruskall-Wallis* ou *Mann-Whitney* resultantes da análise, considerando um nível de significância de 5%, permitiram rejeitar a hipótese de que as medianas entre os três grupos são iguais. Dessa forma, constatou-se que os docentes, funcionários e alunos apresentam medianas significativamente diferentes para três indicadores científicos escolhidos. A razão de apenas três indicadores, dentre um total de nove indicadores, apresentarem diferenças significativas deve-se ao pequeno número de amostras constituídas no grupo de professores e de funcionários. Tal fato reduz o poder de detecção de diferenças nos testes.

Os testes de *Kruskall-Wallis* ou *Mann-Whitney* permitiram observar que nos três indicadores com p-valor inferior a 5% (*Número de projetos de investigação financiados por empresas*, *Número de parcerias para o desenvolvimento de projetos*

de investigação e Número de centros de investigação) os docentes atribuem maior grau de importância aos indicadores científicos.

5.6.2 Indicadores de Inserção dos Alunos no Mercado de Trabalho

O grau de empregabilidade dos alunos é um fator preponderante para o sucesso da FEMAR. Assim, deverá ser assegurada uma formação de qualidade que lhes permita uma inserção rápida no mercado de trabalho

Neste estudo, foi avaliado o grau de importância de vários indicadores relacionados a esta área. As respostas dos alunos permitem constatar que eles consideram importante a existência de indicadores que permitam avaliar o número de estágios, de ofertas de emprego, etc.

Coloca-se, no entanto, a questão de saber se o grau de importância atribuído a este tipo de indicadores varia em função do tempo de estudo do aluno.

Por meio do teste de *Mann-Whitney*, tentou-se verificar se existiam diferenças nas medianas entre o tempo de estudo dos alunos para um grupo de indicadores selecionados.

Tabela 21 - Indicadores de inserção dos alunos na vida ativa *versus* tempo de curso.

| Indicadores Inserção no mercado de trabalho | Tempo de estudo | Resultados | | |
|--|----------------------------------|------------|---------|--------------|
| | | Escore | P-valor | Conclusão |
| Número de estágios | Até o 4º período cursado | 3,00 | 0,309 | Todos iguais |
| | Entre o 5º ao 8º período cursado | 4,00 | | |
| Número de ofertas de emprego | Até o 4º período cursado | 3,00 | 0,187 | Todos iguais |
| | Entre o 5º ao 8º período cursado | 4,00 | | |
| Número de inserções no mercado de trabalho | Até o 4º período cursado | 3,00 | 0,060 | Todos iguais |
| | Entre o 5º ao 8º período cursado | 4,00 | | |
| Número de protocolos de inserção social e profissional | Até o 4º período cursado | 3,00 | 0,740 | Todos iguais |
| | Entre o 5º ao 8º período cursado | 3,00 | | |

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

Fonte: Dados da pesquisa

Associando indicadores de inserção do aluno no mercado de trabalho com o tempo de estudo, a TAB. 21 evidencia que não há diferenças, pois apresentaram um nível de significância superior a 5%. Entretanto, os alunos entre o 5º período e o 8º período cursado, em âmbito geral, atribuem maior importância na inserção no mercado de trabalho do que os alunos que estão cursando até o 4º período.

Verifica-se, assim, que, relativamente a todos os indicadores selecionados, não existem diferenças significativas nas medianas do grau de importância entre o tempo de estudo dos alunos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou a visibilidade e aplicabilidade do planejamento estratégico à luz do *balanced scorecard*, apresentado por Kaplan e Norton (1997), na visão dos docentes, alunos e funcionários da Faculdade de Administração de Mariana (FAMA), mantida pela Fundação Educacional de Mariana (FEMAR), Instituição de Ensino Superior Privada situada no município de Mariana, interior de Minas Gerais.

Resulta deste estudo a conclusão de que o planejamento estratégico da IES não é do conhecimento pleno de todos, sendo que para os professores o percentual que define que existe uma cultura estratégica na instituição é elevado. Contudo, para os funcionários há uma completa ausência de cultura estratégica na IES, não conhecendo de forma clara as orientações da organização.

Sendo assim, pode ser considerado que os resultados obtidos nesse aspecto atingiram os objetivos específicos sobre a avaliação da percepção do planejamento estratégico pelos docentes e pelos funcionários, oferecendo uma orientação aos gestores da instituição sobre qual o grupo necessita de reforço a neste processo.

Outro ponto importante detectado na pesquisa foi o fato de ser docente ou funcionário na instituição não interferir na opinião acerca da organização em relação a sua gestão estratégica, o que possibilitou uma maior tranquilidade em relação às análises e à aplicabilidade no estudo.

Como o objetivo avaliação da percepção do planejamento estratégico pelos discentes não foi questionado diretamente ao grupo alunos, este aspecto não se mostrou suficientemente claro. Mas, percebe-se que, por intermédio de questionamentos como inserção no mercado de trabalho e indicadores científicos, a importância do planejamento estratégico para este grupo.

Outro fato que merece ser destacado com base na análise das respostas dos alunos é que os alunos dos diversos anos do curso deram a mesma importância aos indicadores de inserção no mercado de trabalho.

Um ponto que também foi destaque foi o grau de importância atribuído aos indicadores científicos, diferente para os docentes, alunos e funcionários, sendo que para os funcionários atribuem menor importância para estes indicadores.

Para os docentes, os indicadores relacionados à missão receberam maior importância em comparação com os demais grupos, o que, de imediato, requer da IES um trabalho de clareamento da missão e de todo o seu planejamento estratégico como um todo para todos os participantes da organização.

Ao analisar a estruturação do setor, não se pode dar por satisfeito em cumprir as regras instituídas pelo MEC, mas estar aberto à busca constante da antecipação em relação às necessidades do mercado, o que, de imediato, força a IES a tornar clara suas orientações internas para que todos os envolvidos no processo possam não apenas conhecer, mas contribuir também para o aperfeiçoamento da IES.

Esta atitude permite que as IES se posicionem como uma organização acima da média, construindo uma relação sistemática de criação de valor na prestação de seus serviços, favorecendo um crescimento organizacional sustentável. Ocorre, entretanto, que, à medida que o comportamento deste mercado converge para o equilíbrio, ele se torna mais competitivo. Esta situação irá requerer das instituições uma adequação para minorar seus custos, seja reduzindo-os operacionalmente, seja aumentando o número de alunos.

Em especial, neste momento de instabilidade do mercado, exige-se das instituições universitárias a necessidade de reduzir de custos ou de mudar a forma de organização acadêmica para poder competir neste novo cenário que se apresenta com grande enfoque para maior oferta que a demanda, tendo em vista a dificuldade de financiamento de um curso superior pela maioria da população.

Mediante este quadro que se apresenta no mercado, como obter a profissionalização da gestão, sem ao menos ter de forma clara para todos na IES o planejamento estratégico? Este não é mais um documento que fica arquivado sem nenhum sentido; deve ser considerado como um instrumento de constante aprimoramento organizacional.

A redução de custos das IES para que possam competir em situação de equilíbrio de mercado fica evidente. Caso seja definido como medida a redução operacional de custos, enfrentará o problema da mudança de sua forma de organização acadêmica, já que este é o motivo do custo elevado. Se optar pela redução indireta de custos, por via do aumento do número de alunos, deparar-se-á com a necessidade de desenvolver de novas tecnologias educacionais que possibilitem a expansão do número de alunos sem custos adicionais significantes. Talvez seja o caso do ensino a distância ou semipresencial. Provavelmente, esta seja a tônica para a elaboração da estratégia competitiva destas instituições de ensino superior.

Vale ressaltar que o BSC pode e deve ser usado para o aprimoramento organizacional de outras IES, sempre considerando seu tamanho em relação à quantidade de alunos, profissionais técnico-administrativo, professores e campos, observando a necessidade de construir várias unidades de negócios, conforme o caso. Assim, este procedimento exige a elaboração de vários *scorecards*, sempre com uma análise prévia da instituição a ser acompanhada antes da implementação do BSC, visando ao aperfeiçoamento constante da organização, na busca de gerenciar e potencializar uma performance superior em relação aos concorrentes.

Neste estudo não se buscou questionar e nem avaliar o Plano de Desenvolvimento Institucional da IES, tendo em vista que o documento foi desenvolvido no ano de 2002 e aprovado pelo MEC em 2004.

Em relação às estratégias da IES apresentadas no PDI, analisou-se somente seu grau de aplicabilidade e eficácia quanto aos padrões mínimos definidos pelo MEC, não sendo objeto deste estudo avaliar em profundidade se uma ou outra estratégia

deveria ou não ser a mais adequada em conformidade com o momento atual e tampouco propor novas estratégias.

Quanto ao objetivo geral de avaliar se os indicadores de desempenho propostos pelo planejamento estratégico foram atingidos pela IES no triênio 2007-2009, este estudo demonstrou que a IES pesquisada tem um longo caminho a percorrer em direção ao clareamento de seu planejamento estratégico para todos os seus participantes, o que dará à organização no ensino superior um imenso potencial no mercado, tendo em vista a qualidade na gestão e a segura continuidade da sua expansão. O modelo de Kaplan e Norton (1997) demonstrou com propriedade que uma organização que subsidiar suas bases no modelo do BSC terá como uma de suas premissas básicas o aperfeiçoando e o clareamento do seu planejamento, o que possibilitará de imediato a todos maior clareza e confiabilidade no momento de tomar determinadas decisões, estando este caminho, sem dúvidas na direção de uma verdadeira educação de qualidade.

Distante ainda de se esgotar este assunto, evidenciaram-se a questão dos custos, a da maior abordagem das atuais políticas de acesso do aluno carente ao ensino superior, a do mercado e a da competitividade em relação a cada estado de forma mais estatística, formando o contexto para a atuação das IES no País e a realidade em relação ao mundo. A profissionalização da gestão tem se mostrado com um dos principais passos em direção a um futuro mais promissor neste segmento.

REFERÊNCIAS

BECKER, Brian E., HUSELID, Mark A., ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com Scorecard**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 335 p.

BRASIL. Câmara dos Deputados Lei de diretrizes e bases da educação nacional. 5. ed., Brasília: COEDI, 2010. Disponível em: <http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/2762/ldb_5ed.pdf>. Acesso em 11 nov. 2011.

BRASIL. **Constituição**: República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Ministério da Educação (MEC). **Roteiro de autoavaliação institucional**: orientações gerais MEC/Inep. 2004. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/>>. Acesso em: 26 maio 2008.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. Do uso de “estudo de caso em pesquisas” para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 3, jul.Qset. 1991. 2005. p. 95 – 97.

CAMPOS, Vicente F. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

CASTRO, Cláudio de Moura. Os dinossauros e as gazelas do ensino superior. In: MEYER Jr., Victor; MURPHY, Patrick. **Dinossauros, gazelas e tigres**, novas abordagens da administração universitária. Florianópolis: Insular, 2000. p. 17-32.

CORDEIRO, José Vicente B. Reflexões sobre a gestão da qualidade total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão? **Revista FAE**, v. 7, n. 1, p. 25-33, 2004.

DALMÁCIO, Flávia Zóboli; SANTANA, Dimitri Pinheiro; RANGEL, Luciene Laurett. O *Balanced Scorecard* na gestão do corpo docente das instituições de ensino superior. In: FORUM DE ESTUDANTES E PROFISSIONAIS DE CONTABILIDADE DO ESPÍRITO SANTO, 8, 2003. **Anais do...** Praia Formosa: Aracruz, 2003.

DUARTE, Juliana. No coração do país. **Revista Ensino Superior**, São Paulo, v. 10, n.109, 2007. p. 26- 33.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE MARIANA (FEMAR). **Estatuto da Fundação Educacional de Mariana**. Mariana: FEMAR, 2000

GARCIA, Maurício. **Um modelo de *balanced scorecard* aplicado a instituições privadas de ensino superior**. 2003. Disponível em: < www.mgar.com.br >. Acesso em: 10 abr. 2008

GÖTZE, Uwe; WALTER, Fábio. A visão de processos e a gestão estratégica: em busca de interfaces. SIMPEP, 3, 2006. **Anais do...** Bauru, 2006.

GOULART, Íris Barbosa; PAPA FILHO, Sudário. **Gestão de instituição de ensino superior: teoria e prática**. Curitiba: Juruá, 2009.

HARRINGTON, H. J. **Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness**. New York: McGrawHill, 1991.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Sistema nacional de avaliação da educação superior: da concepção à regulamentação**. 2. ed., Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997, 335 p.

KELM, Martinho Luís. **Indicadores de performances em instituições universitárias autogeridas: uma contribuição à gestão por resultados**. Tese (Tese de doutorado). 2003. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MACHADO, Luís Eduardo. **Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas**. Rio de Janeiro: FGV, 2008

MAGALHÃES, Benedito Márcio Barbosa. **Proposta de indicadores de competitividade para uma instituição particular de ensino superior: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). 2001. Escola Federal de Engenharia, Itajubá, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Marketing research: applied orientation**. New Jersey, 1996.

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processo**. Porto Alegre: Artmed. 2004.

MORONI, Marco Aurélio; HANSEN, P. B. Gestão por processos e a gestão de projetos: um modelo gerencial para alocação de recursos. **Revista Gestão Industrial**, v. 2, n. 1, p. 47-58, jan./mar. 2006

MÜLLER, João Rosa. **Desenvolvimento de modelo de gestão aplicado à universidade, tendo por base o *balanced scorecard***. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

OLIVEIRA, Carlos Eduardo Martins de. **Avaliação de desempenho em instituições federais de ensino: aplicação do *balanced scorecard***. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2007.

RIBEIRO, Nuno Adriano Baptista. **O *balanced scorecard* e a sua aplicação às instituições de ensino superior público**. 2005. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Auditoria) – Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga, 2005.

SOUZA, Jalva Lilia Rabelo; FERREIRA, Fabiana Nogueira Holanda; MOURA, Simone Farias. Proposta de categorização dos recursos estratégicos de IES particular: uma contribuição com base nos modelos da VBR e da hipercompetição. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. CD-ROM.

SONNBORN, Marcelo Jorge. **Desenvolvimento de um modelo de apoio a gestão para uma instituição de educação superior baseado em indicadores de desempenho**. 2004. Dissertação (Mestrado profissional em Engenharia de Produção). – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV. 2001.

TRINDADE, Hélgio. **Desafios, institucionalização e imagem pública da CONAES**. Brasília: UNESCO/MEC, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. . 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**.. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

| | | |
|--------------|---|----|
| Apêndice A - | Avaliação Institucional dos Professores..... | 83 |
| Apêndice B - | Avaliação Institucional dos funcionários..... | 87 |
| Apêndice C - | Avaliação Institucional dos Alunos..... | 91 |

APÊNDICE A

Avaliação Institucional dos Docentes

Questionário

1. Habilitações acadêmicas (Assinale apenas o grau mais elevado):

| | |
|--------------|--------------------------|
| Licenciatura | <input type="checkbox"/> |
| Mestrado | <input type="checkbox"/> |
| Doutoramento | <input type="checkbox"/> |
| Outra _____ | |

2. Área de formação

3. Categoria profissional

4. Em sua opinião existe uma cultura estratégica na FEMAR?

5. Tem conhecimento das orientações estratégicas da FEMAR?

6. A missão é o propósito ou a razão de ser de uma organização. Considerando uma escala de 1 = Nada adequada a 5 = Muito adequada assinale o grau de adequabilidade de cada uma das hipóteses seguintes como missão da FEMAR.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Ser uma instituição de ensino superior privado com qualidade, competitividade, utilidade e notoriedade. | | | | | |
| Prestar serviços ao exterior. | | | | | |
| Formar profissionais altamente qualificados. | | | | | |
| Transmitir ciência e conhecimento. | | | | | |
| Formar profissionais altamente qualificados, criar, difundir e transmitir cultura, ciência e tecnologia e promover o desenvolvimento da região em que se insere. | | | | | |
| Ser uma organização de excelência na região em que se insere. | | | | | |
| Criar, difundir e transmitir ciência e tecnologia. | | | | | |
| Ser uma instituição de ensino superior privado de referência nacional. | | | | | |

7. A visão de uma organização é o estado futuro que pretende obter. Considerando uma escala de 1 = Nada adequada a 5 = Muito adequada assinale o grau de adequabilidade de cada uma das hipóteses seguintes como visão da FEMAR.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Ser uma organização de excelência na região em que se insere. | | | | | |
| Ser uma instituição de ensino superior privado com qualidade, competitividade, utilidade e notoriedade. | | | | | |
| Ser uma instituição que forme profissionais altamente qualificados, crie, difunda e transmita cultura, ciência e tecnologia e promova o desenvolvimento da região em que se insere. | | | | | |
| Ser um polo de investigação nacional de referência. | | | | | |
| Ser uma instituição de ensino superior privado de referência nacional. | | | | | |
| Ser uma instituição de ensino superior privado de referência internacional. | | | | | |

8. Considera importante a existência de mecanismos que permitam acompanhar e avaliar a evolução da estratégia?

| | |
|-----|--|
| Sim | |
|-----|--|

| | |
|-----|--|
| Não | |
|-----|--|

| | |
|--------|--|
| Talvez | |
|--------|--|

9. O acompanhamento e avaliação da evolução da estratégia podem ser feitos através da utilização de indicadores. Considerando a hipótese da implementação de um sistema desse tipo na FEMAR, assinale o grau de importância (escala de 1 = nada importante a 5 = muito importante) em relação a cada um dos seguintes indicadores.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Número de Projetos de investigação financiados por empresas. | | | | | |
| Número de protocolos de cooperação | | | | | |
| Número prestações de serviços ao exterior. | | | | | |
| Número de parcerias para o desenvolvimento de projetos de investigação. | | | | | |
| Número de protocolos de inserção social e profissional. | | | | | |
| Número de estágios. | | | | | |
| Número de ofertas de emprego. | | | | | |
| Receitas de serviços prestados ao exterior. | | | | | |
| Indicadores internos | | | | | |
| Tempo de desenvolvimento de novos cursos. | | | | | |
| Propostas de cursos ao Conselho Científico. | | | | | |
| Número centros de investigação. | | | | | |
| Percentual de reprovações. | | | | | |
| Disponibilidade de meios. | | | | | |
| Número alunos avaliados. | | | | | |
| Número atividades culturais e desportivas. | | | | | |
| Número de inserções no mercado trabalho. | | | | | |
| Número protocolos internacionais. | | | | | |
| Número de publicações em revistas internacionais. | | | | | |
| Número de projetos de investigação internacionais. | | | | | |
| Indicadores de recursos humanos e sistemas de informação | | | | | |
| Número de mestres e doutores. | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Número de promoções. | | | | | |
| Número de sistemas de informação. | | | | | |
| Integrações de sistemas de informação. | | | | | |
| Número de sugestões. | | | | | |
| Número de funcionários e docentes que se mantêm na instituição. | | | | | |

APÊNDICE B

Avaliação Institucional dos Funcionários

Questionário

9. Habilitações acadêmicas (Assinale apenas o grau mais elevado)

| | | | |
|------------------------|--|----------------|--|
| Fundamental incompleto | | Especialização | |
| Fundamental completo | | Mestrado | |
| Ensino médio | | Doutoramento | |
| Graduado | | | |

10. Categoria profissional

| | | | |
|-----------------------------|--|---------|--|
| Auxiliar de serviços gerais | | Técnico | |
| Assistente Administrativo | | | |
| Auxiliar de Biblioteca | | | |
| Bibliotecário | | | |

11. Na sua opinião existe uma cultura estratégica na FEMAR?

| | | | | | |
|-----|--|-----|--|--------|--|
| Sim | | Não | | Talvez | |
|-----|--|-----|--|--------|--|

4. Tem conhecimento das orientações estratégicas da FEMAR?

| | | | | | |
|-----|--|-----|--|--------|--|
| Sim | | Não | | Talvez | |
|-----|--|-----|--|--------|--|

5. A missão é o propósito ou a razão de ser de uma organização. Considerando uma escala de 1 = Nada adequada a 5 = Muito adequada assinale o grau de adequabilidade de cada uma das hipóteses seguintes como missão da FEMAR.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Ser uma instituição de ensino superior privado com qualidade, competitividade, utilidade e notoriedade. | | | | | |
| Prestar serviços ao exterior | | | | | |
| Formar profissionais altamente qualificados | | | | | |
| Transmitir ciência e conhecimento | | | | | |
| Formar profissionais altamente qualificados, criar, difundir e transmitir cultura, ciência e tecnologia e promover o desenvolvimento da região em que se insere. | | | | | |
| Ser uma organização de excelência na região em que se insere. | | | | | |
| Criar, difundir e transmitir ciência e tecnologia | | | | | |
| Ser uma instituição de ensino superior privado de referência nacional. | | | | | |

6. A visão de uma organização é o estado futuro que pretende obter. Considerando uma escala de 1 = Nada adequada a 5 = Muito adequada assinale o grau de adequabilidade de cada uma das hipóteses seguintes como visão da FEMAR.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Ser uma organização de excelência na região em que se insere | | | | | |
| Ser uma instituição de ensino superior privado com qualidade, competitividade, utilidade e notoriedade | | | | | |
| Ser uma instituição que forme profissionais altamente qualificados, crie, difunda e transmita cultura, ciência e tecnologia e promova o desenvolvimento da região em que se insere | | | | | |
| Ser um pólo de investigação nacional de referência | | | | | |
| Ser uma instituição de ensino superior privado de referência nacional | | | | | |
| Ser uma instituição de ensino superior privado de referência internacional | | | | | |

7. Considera importante a existência de mecanismos que permitam acompanhar e avaliar a evolução da estratégia?

| | |
|-----|--|
| Sim | |
|-----|--|

| | |
|-----|--|
| Não | |
|-----|--|

| | |
|--------|--|
| Talvez | |
|--------|--|

8. O acompanhamento e avaliação da evolução da estratégia podem ser feitos através da utilização de indicadores. Considerando a hipótese da implementação de um sistema desse tipo na FEMAR, assinale o grau de importância (escala de 1 = Nada importante a 5 = Muito importante) em relação a cada um dos seguintes indicadores.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Indicadores financeiros e orçamentais | | | | | |
| Mensalidade cobrada | | | | | |
| Percentual de aumento das receitas | | | | | |
| Número de horas de utilização das salas de aula e laboratórios | | | | | |
| Número de horas letivas por docente | | | | | |
| Tempo médio de avaria dos equipamentos | | | | | |
| Custos com pessoal/custos totais | | | | | |
| Custos de ensino/custos totais | | | | | |
| Custos de investigação/custos totais | | | | | |
| Custos por aluno | | | | | |
| Custos por curso | | | | | |
| Custos de ensino | | | | | |
| Custos de investigação | | | | | |
| Indicadores de alunos | | | | | |
| Número de transferências | | | | | |
| Número de reclamações dos alunos | | | | | |
| Média de alunos que assistem às aulas | | | | | |
| Número de alunos que participam em projetos de investigação | | | | | |
| Número de aluno que mantêm relações com a instituição após a conclusão do curso. | | | | | |
| Número de alunos novos que participam em projetos de investigação. | | | | | |
| Número de alunos novos/nº total alunos | | | | | |
| Número de abandonos por curso | | | | | |
| Origem dos alunos que abandonam | | | | | |
| Indicadores de relacionados com o meio envolvente | | | | | |
| Número de projetos de investigação | | | | | |
| Receitas de projetos de investigação | | | | | |
| Número de projetos de investigação | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| financiados por empresas | | | | | |
| Número de protocolos de cooperação | | | | | |
| Número de prestações de serviços ao exterior | | | | | |
| Número de parcerias para o desenvolvimento de projetos de investigação | | | | | |
| Número de protocolos de inserção social e profissional | | | | | |
| Número de estágios | | | | | |
| Número de ofertas de emprego | | | | | |
| Receitas de serviços prestados ao exterior | | | | | |
| Indicadores internos | | | | | |
| Tempo de desenvolvimento de novos cursos | | | | | |
| Propostas de cursos ao Conselho Científico | | | | | |
| Número de centros de investigação | | | | | |
| Percentual de reprovações | | | | | |
| Disponibilidade de meios | | | | | |
| Número de alunos avaliados | | | | | |
| Número de atividades culturais e desportivas | | | | | |
| Número de inserções no mercado de trabalho | | | | | |
| Número de protocolos internacionais | | | | | |
| Número de projetos de investigação internacionais | | | | | |
| Indicadores de recursos humanos e sistemas de informação | | | | | |
| Número de mestres e doutores | | | | | |
| Número de promoções | | | | | |
| Número de sistemas de informação | | | | | |
| Integrações de sistemas de informação | | | | | |
| Número de sugestões | | | | | |
| Número de funcionários e docentes que se mantêm na instituição | | | | | |

Adaptada de Ribeiro (2005)

APÊNDICE C

Avaliação Institucional dos alunos

Questionário

1. Curso/período

| | Período | | | | | | | |
|---------------|---------|----|----|----|----|----|----|----|
| | 1º | 2º | 3º | 4º | 5º | 6º | 7º | 8º |
| Administração | | | | | | | | |

2. A missão é o propósito ou a razão de ser de uma organização. Considerando uma escala de 1 = Nada adequada a 5 = Muito adequada assinale o grau de adequabilidade de cada uma das hipóteses seguintes como missão da FEMAR.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Ser uma instituição de ensino superior privado com qualidade, competitividade, utilidade e notoriedade. | | | | | |
| Prestar serviços ao exterior | | | | | |
| Formar profissionais altamente qualificados | | | | | |
| Transmitir ciência e conhecimento | | | | | |
| Formar profissionais altamente qualificados, criar, difundir e transmitir cultura, ciência e tecnologia e promover o desenvolvimento da região em que se insere. | | | | | |
| Ser uma organização de excelência na região em que se insere. | | | | | |
| Criar, difundir e transmitir ciência e tecnologia | | | | | |
| Ser uma instituição de ensino superior público de referência nacional. | | | | | |

3. A visão de uma organização é o estado futuro que pretende obter. Considerando uma escala de 1 = Nada adequada a 5 = Muito adequada

assinale o grau de adequabilidade de cada uma das hipóteses seguintes como visão da FEMAR.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Ser uma organização de excelência na região em que se insere | | | | | |
| Ser uma instituição de ensino superior privado com qualidade, competitividade, utilidade e notoriedade | | | | | |
| Ser uma instituição que forme profissionais altamente qualificados, crie, difunda e transmita cultura, ciência e tecnologia e promova o desenvolvimento da região em que se insere | | | | | |
| Ser um polo de investigação nacional de referência | | | | | |
| Ser uma instituição de ensino superior privado de referência nacional | | | | | |
| Ser uma instituição de ensino superior privado de referência internacional | | | | | |

4. O acompanhamento e avaliação da evolução da estratégia podem ser feitos por intermédio da utilização de indicadores. Considerando a hipótese da implementação de um sistema desse tipo na FEMAR, assinale o grau de importância (escala de 1 = Nada importante a 5 = Muito importante) em relação a cada um dos seguintes indicadores.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Indicadores financeiros e orçamentais | | | | | |
| Mensalidade cobrada | | | | | |
| % de aumento das receitas | | | | | |
| Número de horas de utilização das salas de aula e laboratórios | | | | | |
| Número de horas letivas por docente | | | | | |
| Tempo médio de avaria dos equipamentos | | | | | |
| Custos com pessoal/custos totais | | | | | |
| Custos de ensino/custos totais | | | | | |
| Custos de investigação/custos totais | | | | | |
| Custos por aluno | | | | | |
| Custos por curso | | | | | |
| Custos de ensino | | | | | |
| Custos de investigação | | | | | |
| Indicadores de alunos | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Número de transferências | | | | | |
| Número de reclamações dos alunos | | | | | |
| Média de alunos que assistem às aulas | | | | | |
| Número de alunos que participam em projetos de investigação | | | | | |
| Número de aluno que mantêm relações com a instituição após a conclusão do curso. | | | | | |
| Número de alunos novos que participam em projetos de investigação. | | | | | |
| Número de alunos novos/nº total alunos | | | | | |
| Número de abandonos por curso | | | | | |
| Origem dos alunos que abandonam | | | | | |
| Indicadores de relacionados com o meio envolvente | | | | | |
| Número de projetos de investigação | | | | | |
| Receitas de projetos de investigação | | | | | |
| Número de projetos de investigação financiados por empresas | | | | | |
| Número de protocolos de cooperação | | | | | |
| Número de prestações de serviços ao exterior | | | | | |
| Número de parcerias para o desenvolvimento de projetos de investigação | | | | | |
| Número de protocolos de inserção social e profissional | | | | | |
| Número de estágios | | | | | |
| Número de ofertas de emprego | | | | | |
| Receitas de serviços prestados ao exterior | | | | | |
| Indicadores internos | | | | | |
| Tempo de desenvolvimento de novos cursos | | | | | |
| Propostas de cursos ao Conselho Científico | | | | | |
| Número de centros de investigação | | | | | |
| % de reprovações | | | | | |
| Disponibilidade de meios | | | | | |
| Número de alunos avaliados | | | | | |
| Número de atividades culturais e desportivas | | | | | |
| Número de inserções no mercado de trabalho | | | | | |
| Número de protocolos internacionais | | | | | |
| Número de projetos de investigação internacionais | | | | | |
| Indicadores de recursos humanos e sistemas de informação | | | | | |
| Número de mestres e doutores | | | | | |
| Número de promoções | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Número de sistemas de informação | | | | | |
| Integrações de sistemas de informação | | | | | |
| Número de sugestões | | | | | |
| Número de funcionários e docentes que se mantêm na instituição | | | | | |

Adaptada de Ribeiro (2005)

R175b Ramos Filho, José Jarbas

Balanced scorecard e SINAES – indicadores de desempenho em instituições de ensino superior: um estudo de caso em uma IES privada do interior de Minas Gerais/José Jarbas Ramos Filho. –Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes, 2011.

94 p.; il. (Dissertação de Mestrado em Administração)

1. Administração. 2. Instituição de ensino superior. 3. Indicadores de desempenho. 4. Planejamento estratégico. 5. *Balanced Scorecard*. I. Garcia, Fernando Coutinho (orient.). II. Título.

CDD: 658

Normalização e classificação: Vanuza Bastos Rodrigues – CRB6:1172