



## **OBSERVATÓRIO DA EDUCAÇÃO: DELINEAMENTO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO PARA CONSTRUÇÃO DE UM MAPA ESTRATÉGICO PARA PROGRAMAS *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO EM IES DO ESTADO BRASILEIRO DO PARANÁ**

ANTONIO RONALDO MADEIRA DE CARVALHO  
OSCAR DALFOVO  
RODRIGO MOREIRA CASAGRANDE

### **Resumo**

Este estudo lança um olhar sobre a demanda cada vez maior por cursos de pós-graduação *stricto sensu* no Brasil, se faz necessária uma ampliação desse tipo de programa, para tanto essa expansão deve estar em sintonia com as últimas três décadas onde foram consolidadas estruturas bem definidas e criteriosas de avaliação para esse tipo de programa. Esse artigo tem por objetivo delinear essa rede de indicadores de desempenho estabelecidos pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), definindo um mapa estratégico na tentativa de viabilizar de forma sustentável a progressão dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em administração, contabilidade e turismo do estado brasileiro do Paraná. Para tanto, procedeu-se uma pesquisa em oito programas reconhecidos e recomendados pela CAPES. Utilizando o método de estudo qualitativo, a pesquisa pode se caracterizar como um estudo descritivo, exploratório, onde foi possível evidenciar com a maior exatidão possível os fatos e fenômenos da situação em estudo. Como resultado foi possível chegar aos indicadores e a construção de um sistema de informação estruturado para gerenciar todo o processo de acompanhamento e gestão dos indicadores utilizando ferramenta de tecnologia da informação.

**Palavras-chave:** Programas *Stricto Sensu*, Sistema de Avaliação, Gestão da Informação e Conhecimento.

### **1. Introdução**

As instituições de ensino superior no mundo contemporâneo, a cada dia percebem o turbilhão o qual as cercam, onde as respostas precisam cada vez mais de velocidade por conta dos acontecimentos contemporâneos. Diante dessa realidade, as instituições de ensino superior imersas nesse processo dinâmico, tentam de todas as formas traçar alternativas inteligentes que envolvam aspectos fundamentais como a gestão do conhecimento e da informação.

A busca por ferramentas que propiciem maximização de resultados é cada vez maior. Teorias, mapas, modelos de gestão, são vistos brotar com crescente frequência, tenta-se quebrar paradigmas em espaços de tempo reduzidos, todavia a enxurrada de novos modelos contrasta com a realidade dos programas de pós-graduação *stricto sensu* pelo Brasil, pois mesmo com a fragante evolução e expansão ainda é possível diagnosticar ruptura em vários aspectos relacionados à gestão e mais especificamente a construção de estratégias verdadeiramente focadas em objetivos específicos.

Muitos programas de pós-graduação no Brasil passam por uma reestruturação na tentativa de se adequar as constantes mudanças externas e internas. Os programas de pós-

graduação *stricto sensu* em administração, contabilidade e turismo não fogem a regra, precisam também de respostas céleres aos acontecimentos externos e internos, é uma questão de sobrevivência no mercado, onde ameaças e oportunidades nem sempre são visualizadas de forma clara pelos gestores.

As instituições de ensino superior (IES) engrossam o coro daqueles que procuram ganhos no que diz respeito melhoria e resultados, sob esse prisma, o projeto sistemas de informação observatório da educação – SIOE vêm de encontro à tentativa criar uma ferramenta de gestão da informação como facilitador na construção de um mapa estratégico, onde a partir do mapeamento de indicadores de desempenho possa reverter esforços em ganhos administrativos e gerenciais para a tomada de decisão, criando desta forma uma visão de como utilizar, em sintonia, as gestões do conhecimento e da informação, apontando caminhos para a formatação de caminhos para programas de mestrado e doutorado em administração, contabilidade e turismo no estado brasileiro do Paraná.

O presente artigo objetiva a construção de um sistema de informação capaz de criar um mapa estratégico para os programas de pós-graduação *stricto sensu* em administração, contabilidade e turismo no estado brasileiro do Paraná, com o intuito de levantar os indicadores de desempenho mais adequados afim que possam traçar ferramentas para mensuração e otimização de resultados, objetivando fornecer subsídios, aos gestores desses programas, para a tomada de decisões na busca de alcançar vantagens competitivas sustentáveis.

## **2. Fundamentação Teórica**

### **2.1 Observatório da Educação com Conhecimento**

A proposta do Sistema de Informação Gerencial Observatório da Educação (SIOE), como conhecimento, é uma tentativa de permitir que os programas de pós-graduação *stricto sensu* em administração, contabilidade e turismo no estado brasileiro do Paraná, visualizem informações em nível gerencial e permitindo a gestão do conhecimento gerado.

De acordo com Dalfovo (2004), a necessidade de dominar o conhecimento existente durante todo o desenvolvimento e evolução da humanidade, da presença do conhecimento na vida do ser humano, ultrapassando as fronteiras históricas, passando a representar estrutura do desempenho comunitário, regional e organizacional.

O Observatório da Educação é um programa de fomento que visa ao desenvolvimento de estudos e pesquisas na área de educação, tem como objetivo estimular o crescimento da produção acadêmica e a formação de recursos humanos pós-graduados, nos níveis de mestrado e doutorado por meio de financiamento específico (INEP 2008).

Trata-se de uma parceria entre a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP). Existe a previsão de que regularmente seja feita a abertura de editais chamando a comunidade acadêmica a apresentar projetos de estudos e pesquisas na área de educação, envolvendo os programas de pós-graduação de mestrado e de doutorado das Instituições de Educação Superior (IES). As normas do Programa exigem a utilização dos dados estatísticos educacionais produzidos pelo INEP como subsídio ao aprofundamento de estudos sobre a realidade educacional brasileira.

O Observatório da Educação foi criado pela presidência da república do Brasil, por meio de decreto presidencial (Decreto 5.803) em 08 de junho de 2006.

No dia 20 de junho do mesmo ano, a CAPES, em parceria com o INEP, lançou o primeiro edital do programa, chamando a comunidade acadêmica a apresentar propostas de projetos de estudos e pesquisas no âmbito deste programa. Das 84 propostas apresentadas, 28

foram recomendadas, tornando-se projetos apoiados, com prazo de duração de até quatro anos. Juntos, os projetos recebem cerca R\$ 1,8 milhão por ano.

Em julho de 2008, foi lançado novo edital, desta vez com apoio também da Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade do Ministério da Educação (Secad/MEC), que veio reforçar a parceria existente entre o INEP e a CAPES. O novo edital apresenta aumento significativo no aporte de recursos ao programa, que passaram a ser da ordem de R\$ 5,5 milhões anuais, para capital e custeio.

O Observatório da Educação também permite a administração das informações onde o foco está na transformação destes em conhecimento, auxiliando na tomada de decisão estratégica, a qual pode proporcionar o crescimento do programa, atuando na melhoria da qualidade de ensino e aumento da satisfação dos alunos.

Ainda segundo Dalfovo (2004), o conhecimento é o fator que determinará se as organizações irão conseguir se manter competitivas no atual e futuro mercado, que certamente exigirá um maior preparo.

Segundo Nery (2008) o objetivo do programa é incrementar a ampliação de pesquisas em educação, para instigar a produção acadêmica e expandir o pensamento crítico em relação às políticas públicas.

## 2.2 Gestão da Informação

É incontestável a importância atribuída a gestão da informação no mundo contemporâneo, uma tendência importante para a criação e manutenção de negócios e de avanços no mundo corporativo. Integrar recursos, pessoas e métodos são passos de suma importância para atingir a excelência na gestão de qualquer organização, no mundo das instituições superiores não é diferente.

De acordo com Rosini e Palmisano (2003) gerir a informação é um procedimento decisivo que integra e reestrutura empresas diante dos desafios diários. Nessa concepção inicialmente apresentada, a gestão da informação aparece como fator que fornecerá suporte às tomadas de decisões, possibilitando melhorias nos processos administrativos e gerando conhecimento.

Conforme Bauren (2000) a gestão da informação pode ser vislumbrada por meio de uma dupla perspectiva, facilitando a identificação de alternativas inovadoras no processo de elaboração de estratégias para as organizações e também se configura como um componente que se incorpora na estratégia definida.

Drucker (1995) enfatiza que a informação representa a base e a razão para o início de um tipo novo de gestão. A relação capital/trabalho tende a ser incrementada e substituída pela relação informação/conhecimento. Esta tendência para a informação e para o conhecimento passa a ser decisivo para o sucesso de uma organização.

As transformações no ambiente empresarial acarretam para as organizações reações mais rápidas e mais inteligentes. A gestão da informação reforça seu papel fundamental na adequação às mudanças impostas pelo mercado. (ROSINI ; PALMISANO, 2003).

Figueiredo (2005) delimita que a informação, quando bem gerida, escolhida e empregada, acelera na organização os processos de aprendizagem, colaboração, trocas, acesso a informação, conhecimento e análise de dados.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997) uma organização deve ser equipada com a capacidade estratégica para explorar, acumular, compartilhar e criar novo conhecimento de forma contínua e repetida em um processo dinâmico.

A gestão da informação está ligada diretamente à tomada de decisão. Para que seja eficaz torna-se relevante um conjunto de políticas coerentes por parte da organização,

fornecendo um leque de dados, com qualidade suficiente, de maneira precisa, transmitida para o local certo, no tempo correto, com um custo apropriado e facilidades de acesso por parte dos utilizadores da informação (REIS, 1993).

De acordo com Danvenport e Prusak (1998) a informação é vista como algo que faz a diferença a partir do momento que apresente significado e que de maneira organizada seja comunicada. Por proporcionar a possibilidade de se adquirir novos pontos de vista para a interpretação de eventos ou situações, podem também ser considerados como um meio de se extrair e construir conhecimento e possibilidades estratégicas.

Roedel (2005) aponta que a gestão da informação pode ser considerada como importante fonte de melhoria contínua, a informação formal e/ou informal passa a ser relevante para a formulação de estratégias pelas empresas.

### 2.3 Mapas Estratégicos

No atual contexto organizacional, os programas de pós-graduação *stricto sensu* devem estar atentos e acompanhar as mudanças cada vez mais rápidas do mundo moderno, essas mudanças exigem constantes atualizações dos instrumentos de gestão.

O mapa estratégico é um diagrama que descreve a estratégia mediante a identificação das relações de causas e efeitos entre os objetivos, nas quatro perspectivas do *balanced scorecard*, explicitando quais medidas são necessárias para o alcance de cada objetivo proposto, bem como os indicadores que serão utilizados para o monitoramento da execução destas medidas, e ainda quais as iniciativas de cada setor envolvido para o cumprimento das medidas.

Sobre essa ótica, a estratégia torna-se imperativo, e sua visualização pode se tornar mais fácil, com a construção de um mapa, uma representação gráfica na tentativa de promover um entendimento mais direto em relação aos objetivos almejados.

Segundo Kaplan e Norton (2000), o mapa estratégico tem por objetivo apontar a proposição da estratégia, onde cada indicador se transforma em parte integrante de uma cadeia coerente de causa e efeito ligando os resultados almejados da estratégia.

Para Costa (2001) os mapas estratégicos tratam das definições e disposições das informações chave para desenvolver o cumprimento da estratégia e dos processos gerenciais de uma organização, possibilitando o alinhamento estratégico necessários para atingir os objetivos traçados.

Uma representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma empresa. Nos mapas estratégicos, a conexão de origem e implicação do referencial constitui a presunção da estratégia de uma organização. Assim sendo, presunção de causa e efeito mais os indicadores e alvo podem formar a estratégia para uma determinada organização (DALFOVO, 2004).

A utilização de mapas estratégicos tenta fazer com que a organização alcance uma visão balanceada e de forma integral, a clareza e objetividade é sem dúvida um dos grandes atrativos dessa importante ferramenta que permite descrever a estratégia utilizando perspectivas.

Para Dalfovo (2004) a utilização de mapas estratégicos pode servir como um mecanismo para mobilizar e guiar o processo de transformação nas organizações.

A estratégia como equilíbrio de forças, capaz de equilibrar os objetivos de curto prazo, foco na melhoria de produtividade, com o objetivo de longo prazo e aumento da eficiência, criando um valor por meio de processos internos, por sua vez os gestores que definem a estratégia devem identificar aqueles processos de proposição de valor diferenciados aos clientes, ou seja, os temas estratégicos.

## 2.4 Indicadores de Desempenho

Indicadores de desempenho são fundamentais para apontar, itens e a partir desse ponto poder compará-los entre si, na busca de contemplar a conjuntura da organização como um todo ou de suas partes. Os indicadores atuam também como instrumento para ajudar a mensurar de forma dinâmica, as reações da organização diante das mudanças no mercado.

Segundo Kaplan e Norton (2004), os indicadores têm o poder de transformar a missão estratégica de uma organização, de forma sistêmica. Os indicadores de desempenho são elementos responsáveis por medir os níveis de eficiência e eficácia de uma organização, mensuram a performance e o desempenho da organização perante o mercado, com a finalidade de compará-los aos alvos numéricos estabelecidos anteriormente.

Ainda segundo Kaplan e Norton (2004) não podemos nós levar a crer que os tomadores de decisão possam se satisfazer com conjunto incompleto ou limitado de instrumentos para dirigir as suas empresas. Os gestores, bem como os pilotos, precisam de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e desempenho, sem o que não teriam como manter o rumo da excelência organizacional.

Os indicadores de desempenho são capazes de mensurar e avaliam a imagem da organização, a satisfação dos clientes, a capacitação dos gestores, a motivação dos funcionários, entre outros, na tentativa de medir performances dos ativos intangíveis da organização de forma contínua.

O gerenciamento por meio de indicadores de desempenho descreve a estratégia em uma tela e indica como os gestores que administram a organização devem direcionar suas ações (ATKINSON et al., 2000).

Para Selig (2006), as medidas certas de desempenho tornam a melhoria do processo não só possível como também contínua. Os indicadores ainda podem ser vistos como elementos fundamentais na mensuração dos níveis de eficiência e eficácia de uma organização, medindo o desempenho dos mais variados processos, relacionados à satisfação dos clientes.

Em relação às instituições de ensino superior, mais precisamente aos programas *stricto sensu*, os indicadores de desempenho podem representar o elo entre diferentes variáveis, onde essas variáveis estariam agrupadas por processos acadêmicos (TUBINO, 1997).

Os processos organizacionais e seus desempenhos podem ser melhorados tendo em vista os resultados obtidos anteriormente. A utilização de indicadores de desempenho nos programas *stricto sensu*, podem ser comparados com outros programas da mesma área, tomando como base para auxiliar na mensuração de conceito.

Para Tachizawa (1999) os indicadores de desempenho surgem com propósito de criar uma relação matemática visando mensurar atributos de um processo ou de seus resultados, comparando esta métrica que resultou de eventos reais com metas-padrão pré-estabelecidas.

Avalia uma instituição de ensino superior ou um programa de pós-graduação por indicadores deve-se procurar o conjunto de elementos mais apropriados que possa desvendar a organização como ela verdadeiramente está reagindo às mudanças encontradas no ambiente externo.

Os programas de pós-graduação *stricto sensu* fazem uso de indicadores de desempenho como referência de qualidade, indicadores esses desenvolvidos principalmente pela CAPES, a utilização de indicadores é fundamental para a avaliação como também para direcionar investimentos públicos e privados, nacionais e internacionais.

## 2.5 Sistema de Avaliação da Pós-graduação *Stricto Sensu* no Brasil

Com um sistema implantado pela CAPES em 1976 a avaliação da pós-graduação vem cumprindo papel de essencial relevância para o desenvolvimento não apenas da pós-graduação brasileira como também da pesquisa científica e tecnológica.

Para Saul e Abramowicz (1997) o sistema de avaliação iniciado pela CAPES em 1976, se desenvolveu tendo como base relatórios elaborados anualmente pelos programas, complementados por visitas de acompanhamento dos cursos.

Um importante ponto da avaliação dos programas de pós-graduação e a verificação feita por um acompanhamento anual e da avaliação trienal da performance de todos os programas e cursos que integram o Sistema Nacional de Pós-Graduação, (SNPG).

Desse processo são extraídos resultados, e expostos por meio de uma atribuição de uma nota na escala de "1" a "7", essas notas formarão a base para a tomada de decisão do Conselho Nacional de Educação e Ministério da Educação sobre quais cursos obterão a renovação de reconhecimento, a vigorar no triênio subsequente. Os programas que alcançam nota inferior a "3" são descredenciados do sistema, por sua vez os programas que conquistarem notas superiores a "3" obtêm sua renovação e reconhecimento para vigorar no próximo triênio.

Um outro importante aspecto da avaliação da CAPES é a avaliação das propostas de cursos novos de pós-graduação é parte do rito estabelecido para a admissão de novos programas e cursos ao SNPG. No momento da avaliação das propostas de cursos novos, a CAPES constata a qualidade de tais propostas e se elas acolhem o padrão de qualidade proposto por esse nível de formação e encaminha os resultados desse processo para, nos termos da legislação vigente, fundamentar a deliberação do CNE/MEC sobre o reconhecimento de tais cursos e sua incorporação ao SNPG.

Segundo CAPES (2009) tanto a avaliação dos programas de pós-graduação quanto a avaliação das propostas de novos programas e cursos, tem como base o mesmo conjunto de princípios, diretrizes e normas, compondo, assim, um só sistema de avaliação.

No quadro 1, abaixo é possível verificar a forma como a CAPES, faz o seu processo de atribuição de notas aos seus programas.

CRITÉRIOS	CONCEITO 3	CONCEITO 4	CONCEITO 5	CONCEITO 6	CONCEITO 7
Proposta	Adequada	Adequada	Adequada	Adequada	Adequada
Corpo Docente	Regular	Bom	Bom	Muito Bom	Muito Bom
Produção Intelectual	Regular	Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Avaliação Global	Regular	Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom
Bolsistas de produtividade/Coordenador de projeto de pesquisa*	-	-	10%	20%	40%
Produção Bibliográfica definitiva**	-	-	> 6 pontos	> 6 pontos	> 6 pontos
Programa de Doutorado que tenha titulado doutores nos últimos 5 anos	-	-	-	Sim	Sim
Inserção Internacional***	-	-	-	Sim	Sim
Produção Internacional ****	-	-	-	25%	40%
Apoio a outros Programas em consolidação	-	-	-	Sim	Sim
<b>Legenda:</b> * Docentes Permanentes que deverão ser Bolsistas de produtividade do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq - ou coordenar projetos de pesquisas financiados por agências de fomento (estadual, nacional ou internacional); ** Produção bibliográfica qualificada definitiva (artigos publicados em periódicos, livros e capítulos de livros de, no mínimo, seis pontos anuais, em média, por docente permanente); ***Inserção Internacional: convênios internacionais ativos com resultados evidenciados; professores visitantes de universidades estrangeiras reputadas como de primeira linha; intercâmbio de alunos com universidades estrangeiras (em ambos os sentidos); participação na organização de eventos internacionais, no Brasil ou no exterior; e participação em comitês e diretorias de associações internacionais; ***** Produção Internacional: Docentes Permanentes com artigos publicados em periódicos internacionais A ou B.					

**Quadro 1: Critérios para atribuição de notas.**

Fonte: Maccari (2008, p. 60).

### 2.5.1 Cadernos de Indicadores

De acordo a CAPES (2009) as informações preenchidas anualmente pelos programas e posteriormente enviadas a CAPES por meio da Coleta de Dados (DataCAPES) essas informações são tratadas, possibilitando a emissão dos cadernos de indicadores, que são os relatórios utilizados no processo de avaliação.

Os cadernos de indicadores formam um conjunto composto por 11 relatórios padronizados, trazendo dados qualitativos sobre:

- Produção Técnica
- Disciplinas
- Proposta do Programa
- Docente Produção
- Teses e Dissertações
- Produção Artística
- Linhas de Pesquisa
- Produção Bibliográfica
- Corpo Docente, Vínculo Formação
- Projetos de Pesquisa

A intenção da CAPES é o de garantir amplo conhecimento da forma como é realizada a avaliação da pós-graduação, assegurando o pleno acesso de todos os interessados a esse conjunto de relatórios. Para tanto basta selecionar o ano desejado para a pesquisa, digitar o código, o nome ou a sigla de sua IES, e selecionar a área de avaliação do respectivo relatório.

Segundo CAPES (2009) os objetivos principais do sistema de avaliação são:

- a) Estabelecer o padrão de qualidade exigido dos cursos de mestrado e de doutorado e identificar os cursos que atendem a tal padrão;
- b) Fundamentar, nos termos da legislação em vigor, os pareceres do Conselho Nacional de Educação sobre autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento dos cursos de mestrado e doutorado brasileiros - exigência legal para que estes possam expedir diplomas com validade nacional reconhecida pelo Ministério da Educação, MEC;
- c) Impulsionar a evolução de todo o Sistema Nacional de Pós-graduação, SNPG, e de cada programa em particular, antepondo-lhes metas e desafios que expressam os avanços da ciência e tecnologia na atualidade e o aumento da competência nacional nesse campo;
- d) Contribuir para o aprimoramento de cada programa de pós-graduação, assegurando-lhe o parecer criterioso de uma comissão de consultores sobre os pontos fracos e fortes de seu projeto e de seu desempenho e uma referência sobre o estágio de desenvolvimento em que se encontra;
- e) Contribuir para o aumento da eficiência dos programas no atendimento das necessidades nacionais e regionais de formação de recursos humanos de alto nível;
- f) Dotar o país de um eficiente banco de dados sobre a situação e evolução da pós-graduação;
- g) Oferecer subsídios para a definição da política de desenvolvimento da pós-graduação e para a fundamentação de decisões sobre as ações de fomento dos órgãos governamentais na pesquisa e pós-graduação.

### **3. Metodologia**

Esse estudo foi realizado com os gestores tomadores de decisão dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em administração, contabilidade e turismo no estado brasileiro do Paraná, onde foi feito um levantamento das informações junto a estes os programas com a aplicação de um questionário estruturado visando obter informações no que diz respeito à postura adotada em relação ao sistema de avaliação da CAPES e o grau de importância dado a esses critérios de avaliação, mas precisamente aos indicadores de desempenho. Em relação à abordagem proposta, este estudo se caracteriza como sendo de natureza qualitativa, descritiva, censitária. Um estudo descritivo, exploratório para evidenciar com a maior exatidão possível os fatos e fenômenos da situação em estudo.

Para Vieira e Zouain (2004) o método qualitativo garante a riqueza dos dados, permite ver um fenômeno na sua totalidade, bem como facilita a exploração de contradições e paradoxos. Objetivando uma maior precisão dos resultados obtidos a fim de evitar deformidade na análise e interpretação dos dados permitindo assim uma maior segurança maior nas inferências.

As pesquisas de caráter descritivo não se preocupam com os porquês ou em relatar as relações casuais. Na pesquisa descritiva o objetivo é procurar informações para que se possa tomar alguma atitude no presente ou no futuro. Sendo este o caso desta pesquisa.

### **4. Resultados**

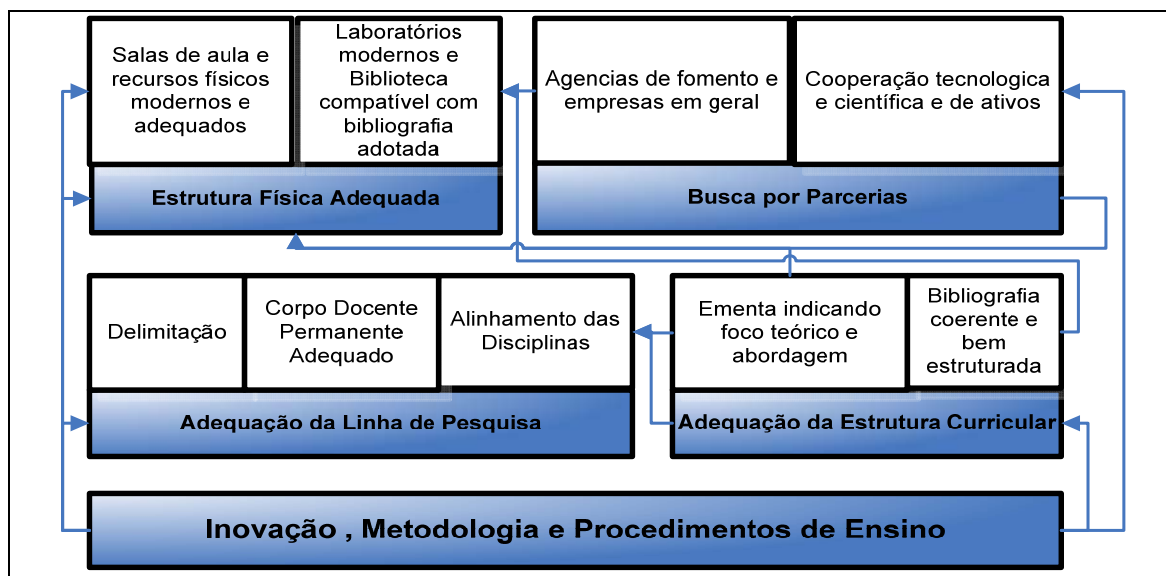
#### 4.1 Delineamento Objetivos e Mapa Estratégico

Com um objetivo estratégico que visa a elevação do conceito junto à CAPES, o mapa estratégico delineado, terá importantes distinções ao mapa já consagrados tendo como base no *balanced scorecard*. As perspectivas utilizadas serão as já estipuladas pela CAPES com seus respectivos indicadores já traçados.

#### 4.2 Objetivos estratégicos sob a perspectiva da proposta do programa

Para definir os objetivos da perspectiva proposta do programa, foi considerada a proposição de se oferecer um ensino de qualidade onde a prerrogativa seja a busca por um conceito inovador dentro de uma metodologia e procedimentos de ensino adequados. Esses objetivos são mostrados na figura 1 abaixo.





**Figura 1: Perspectiva da proposta do programa**

Fonte : Autor

Elaborado a partir de: CAPES.Critérios de Avaliação da Área de Administração, Contabilidade e Turismo (triênio 2004-2006),2006. [http://CAPES.gov.br/sites/CAPES/download/avaliacao/CA2007\\_administracaoTurismo.pdf](http://CAPES.gov.br/sites/CAPES/download/avaliacao/CA2007_administracaoTurismo.pdf).Disponibilidade em 08/01/2009

Para essa perspectiva não existe atribuição de peso, porém os objetivos estratégicos a serem alcançados vão de encontro a uma eficiência e eficácia em todos os pontos ilustrados na figura 1 acima ilustrada.

#### 4.3 Objetivos Estratégicos sob a Perspectiva do Corpo Docente

Com um peso de 30% , a boa gestão do corpo docente, passa obrigatoriamente, pelo delineamento de objetivos, mensurados e acompanhados por indicadores de desempenho. Para essa perspectiva a CAPES estipulou seis itens os quais norteiam a busca pela adequação.

No quadro 1, abaixo é possível perceber a relação entre objetivos relacionados a gestão do corpo docente e os principais indicadores delineados.

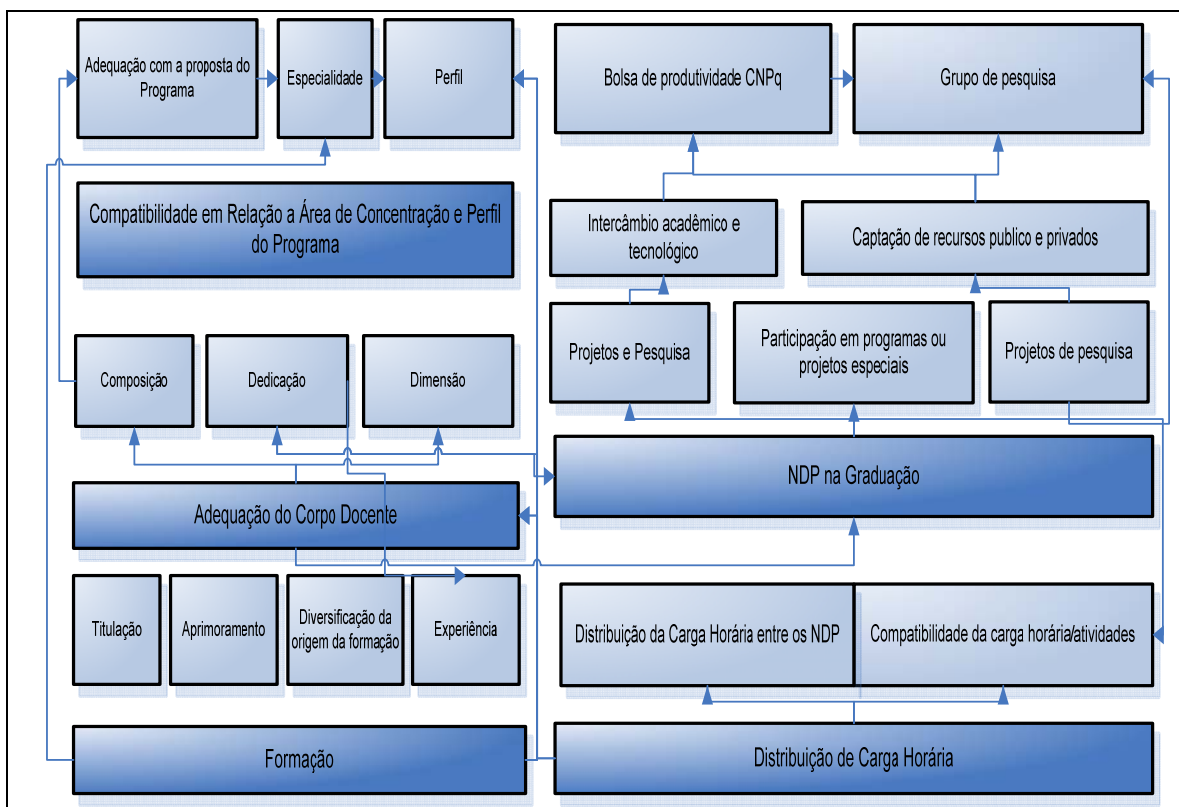
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Formação</b>	% de docentes permanentes do programa com experiência relevante
	atualização da formação e de intercâmbio com outras instituições;
	bolsas de produtividade em pesquisa.
	estágios de pós-doutoramento
	número de orientações
	consultorias ad hoc para agências de fomento,
	liderança em projetos com financiamentos externos
	projeção nacional e internacional,
	participação em comissões especiais,
	premiações e outras atividades consideradas relevantes na área
% de docentes titulados em nível de doutorado por um mesmo programa de pós-graduação.	
<b>Adequação do Corpo Docente</b>	Composição
	Dedicação
<b>Compatibilidade em Relação a Área de Concentração e Perfil do Programa</b>	% dos docentes com formação específica
<b>Adequação da Distribuição da Carga Horária</b>	% de docentes com pelo menos 30 h/a anuais no programa
	% de docentes que não ministraram disciplinas no ano-base em razão de ocuparem cargos de gestão
	% de docentes que não ministraram disciplinas no ano-base em razão de afastamento
	% de docentes que não ministraram disciplinas no ano-base em razão de estágio pós-doutoral
<b>Adequação do Corpo Docente junto a Graduação</b>	% de docentes permanentes que atuam no ensino de graduação,
	% de docentes na orientação de bolsista de iniciação científica
	Número de trabalhos de conclusão de cursos de graduação ou oficinas de pesquisa.
<b>Aumentar a Participação dos Docentes em Pesquisa e Desenvolvimento de Projetos.</b>	% de docentes que participam de algum intercâmbio acadêmico e tecnológico com outras instituições de ensino ou pesquisa
	% de docentes que recebeu algum financiamento para pesquisa concedido por órgão de fomento nacional ou regional, ou da própria instituição mantenedora.
	% de docentes permanentes responsáveis pela coordenação de projeto de pesquisa.

**Quadro 1: Indicadores de desempenho relacionados ao corpo docente.**

Fonte: Autor

Elaborado a partir de: CAPES. Critérios de Avaliação da Área de Administração, Contabilidade e Turismo (triênio, 2004-2006), 2006. [http://CAPES.gov.br/sites/CAPES/download/avaliacao/CA2007\\_administracao\\_Turismo.pdf](http://CAPES.gov.br/sites/CAPES/download/avaliacao/CA2007_administracao_Turismo.pdf). Disponibilidade em 08/01/2009.

Na figura 2 abaixo, é ilustrado como os indicadores se relacionam, e como se constrói os impactos decorrentes da inter-relação destes do programa.



**Figura 2: Grupo de inter-relações dos indicadores do corpo docente.**

Fonte : Autor

Elaborado a partir de: CAPES.Critérios de Avaliação da Área de Administração, Contabilidade e Turismo (triênio,2004-2006),2006.[http://CAPES.gov.br/sites/CAPES/download/avaliacao/CA2007\\_administracao\\_Turismo.pdf](http://CAPES.gov.br/sites/CAPES/download/avaliacao/CA2007_administracao_Turismo.pdf). Disponibilidade em 08/01/2009.

#### 4.4 Objetivos Estratégicos sob a Perspectiva do Corpo Discente, Teses e Dissertações

Com um peso de 25% , a boa gestão do corpo discente, teses e dissertações, passa pelo delineamento de objetivos específicos, diagnosticados e acompanhados por indicadores de desempenho. Para essa perspectiva a CAPES estipulou seis itens os quais norteiam a busca pela adequação.

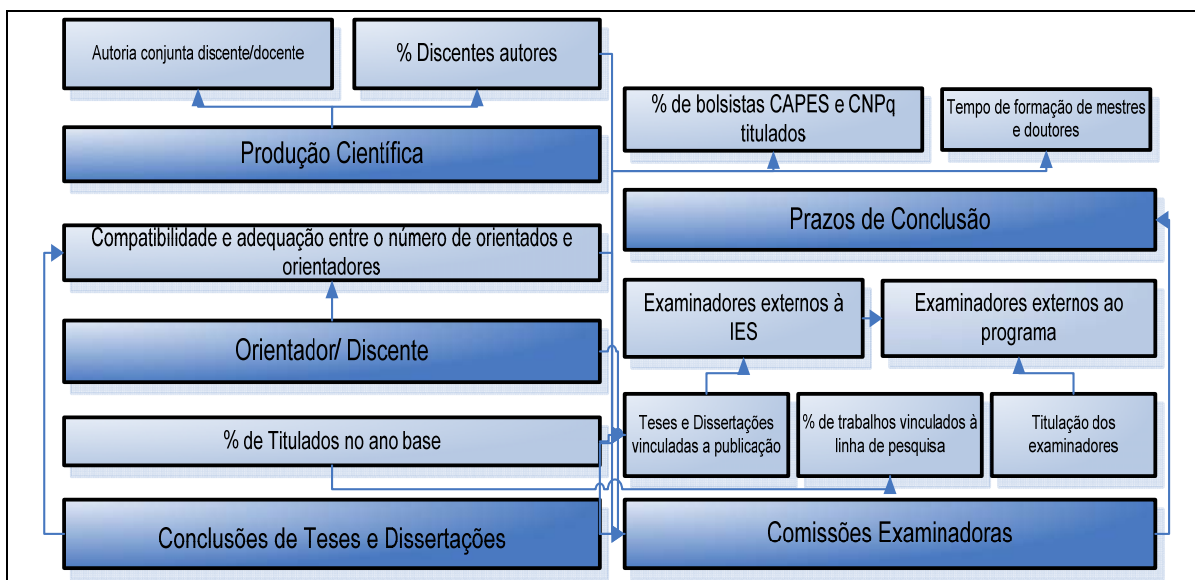
No quadro 2, abaixo uma relação com objetivos relacionados a gestão do corpo docente e os principais indicadores.

Objetivo Estratégico	Indicadores
<b>Gestão das conclusões de teses e dissertações</b>	% de Titulados no ano base
<b>Gerenciar a compatibilidade da relação orientador/discente.</b>	Número de orientandos por docente permanente
<b>Aumentar o numero de discentes autores</b>	% de autoria conjunta discente/docente □
	% Discentes autores
<b>Aumentar a qualidade das teses e dissertações</b>	% de coautoria com graduandos envolvidos em programas de iniciação científica
	% de teses e dissertações que geraram publicações referenciadas no Qualis.
<b>Gerenciar o prazo médio de conclusão</b>	% de teses e dissertações relacionadas as linhas de pesquisa do programa
	% de conclusões dentro do prazo

**Quadro 2: Indicadores de desempenho relacionados ao corpo discente, teses e dissertações.**

Fonte : Autor

Na figura 3 abaixo é possível identificar o grupo de inter-relações dos indicadores do corpo discente, teses e dissertações.



**Figura 3: Inter-relações dos indicadores do corpo discente, teses e dissertações.**

Fonte : Autor

Elaborado a partir de: CAPES.Critérios de Avaliação da Área de Administração, Contabilidade e Turismo (triênio,2004-2006),2006.[http://CAPES.gov.br/sites/CAPES/download/avaliacao/CA2007\\_administracao\\_Turismo.pdf](http://CAPES.gov.br/sites/CAPES/download/avaliacao/CA2007_administracao_Turismo.pdf). Disponibilidade em 08/01/2009.

#### 4.5 Objetivos estratégicos sob a Perspectiva da Produção Intelectual

Com um peso de 35%, essa perspectiva é sem dúvida um das mais importantes um bom gerenciamento desse item é obrigatório.

No quadro 3, abaixo a relação de objetivos estratégicos e os principais indicadores de desempenho para que se possam alcançar os objetivos relacionados à produção intelectual.

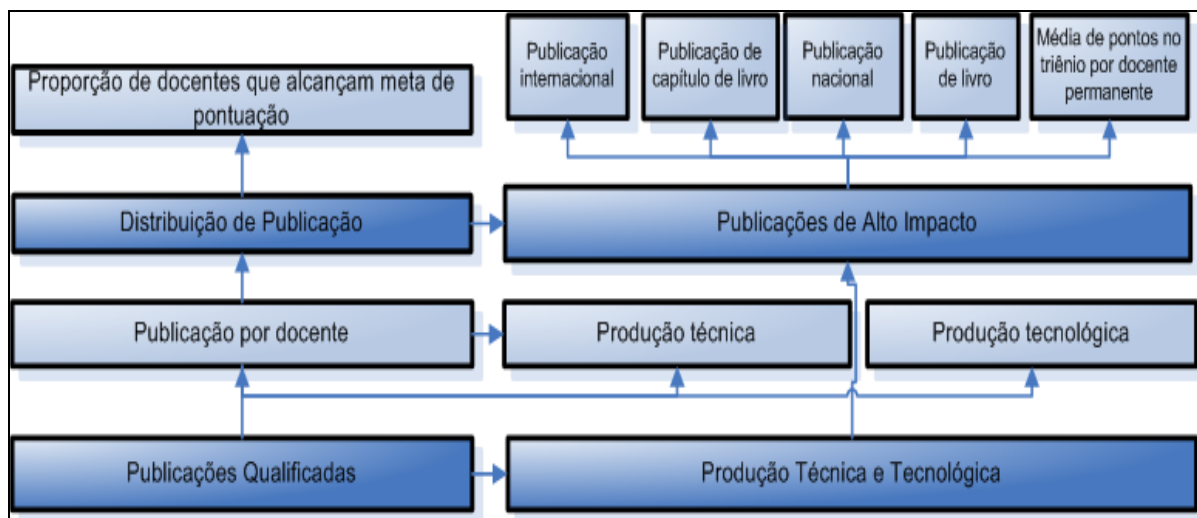
Objetivo Estratégico	Indicadores
<b>Aumentar o número de publicações qualificadas do programa por docente permanente.</b>	Pontuação de produção bibliográfica segundo o tipo e nível da produção
<b>Gerenciar a distribuição da produção bibliográfica de docentes permanentes</b>	Proporção de docentes permanentes que alcançaram 40 pontos de produção bibliográfica no triênio
<b>Gestão de produções técnicas, patentes, produtos etc.</b>	Número de patentes
	Número de modelos de gestão criados
	Número de modelos de análise de dados e informações.
	Número de instrumentos padronizados de coleta de dados,
	Número de aplicativo
	Número de produtos
	Número de tecnologias de processo e de produto desenvolvidas
	Número de marcas e softwares desenvolvidos com ou sem registro no INPI.
	Número de relatórios de serviços técnicos.
	Número de consultorias e projetos executados.
Número de pareceres e perícias técnicas.	
Número de consultoria a agências de fomento ao ensino e pesquisa.	
Número de avaliação de trabalhos submetidos a periódicos e a eventos científicos.	
Número de organização de evento científico.	
Número de editoria científica.	
<b>Gestão de publicações de alto impacto</b>	Número de artigos publicados em periódicos internacionais, níveis A, B e C, nacionais Número de livros e capítulos de livros, níveis A e B.

**Quadro 3: Objetivos estratégicos e indicadores relacionados à produção intelectual.**

Fonte: Autor

É considerada, nesse quesito, a produção de autoria de docentes permanentes do programa, seja esta compartilhada ou não com outros autores, por exemplo, docentes e pesquisadores do próprio programa ou de outros programas, alunos, ex-alunos.

A figura 4: abaixo apresenta o grupo de inter-relações dos indicadores da produção intelectual.



**Figura 4: Grupo de inter-relações dos indicadores da produção intelectual.**

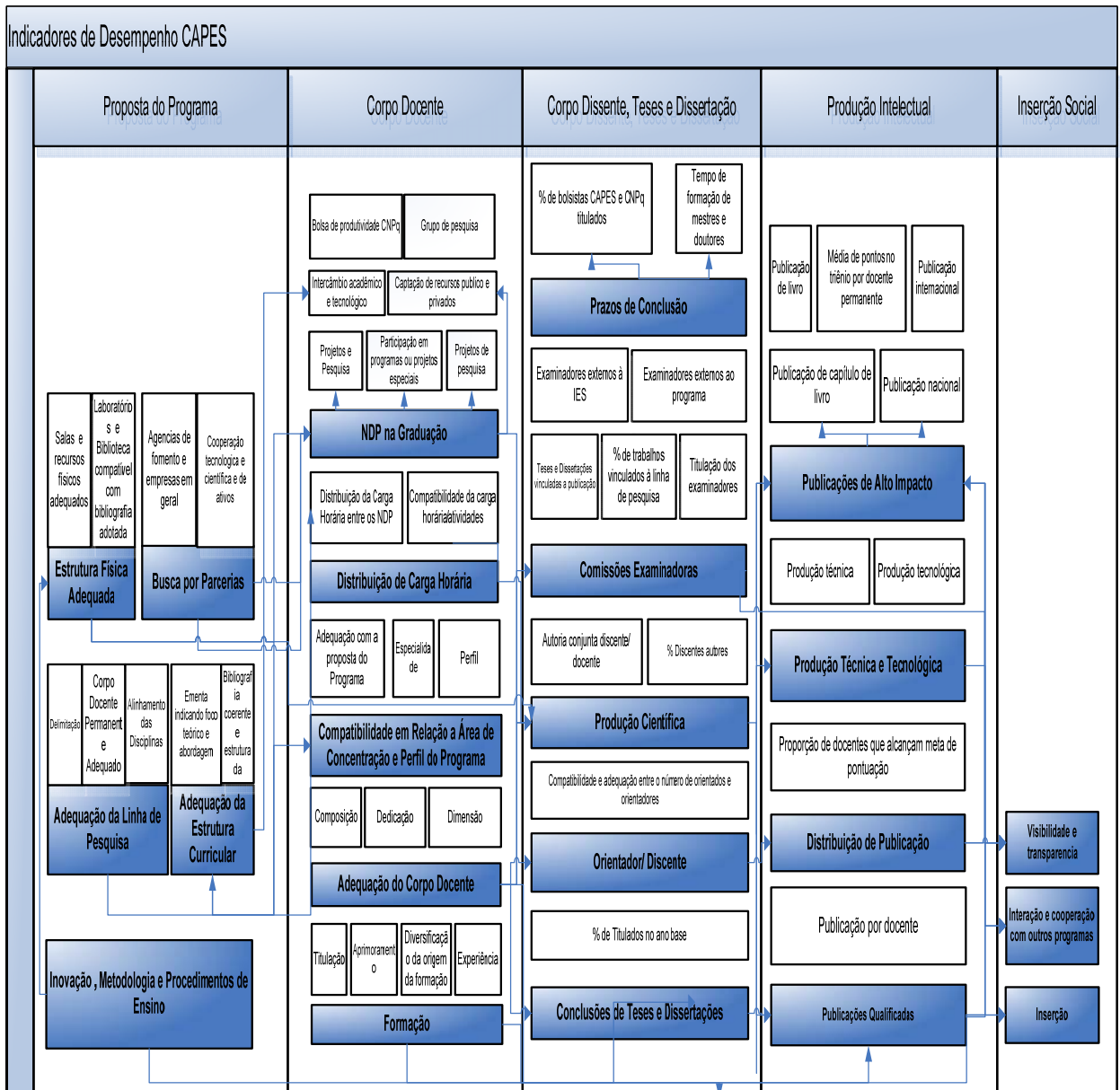
Fonte : Autor

Elaborado a partir de: CAPES.Critérios de Avaliação da Área de Administração, Contabilidade e Turismo (triênio,2004-2006),2006.[http://CAPES.gov.br/sites/CAPES/download/avaliacao/CA2007\\_administracao\\_Turismo.pdf](http://CAPES.gov.br/sites/CAPES/download/avaliacao/CA2007_administracao_Turismo.pdf). Disponibilidade em 08/01/2009.

#### 4.6 Delineamento do Mapa Estratégico para Programas *Stricto Sensu* em Administração, Contabilidade e Turismo no Estado do Paraná

A figura 5 ilustra o mapa estratégico sugerido aos programas *stricto sensu* no estado Brasileiro do Paraná. O Mapa estratégico foi dividido em cinco perspectivas (proposta do programa, corpo docente, corpo discente teses e dissertações, produção intelectual e inserção social).

Em forma de mapa, as análises sobre os pontos principais a serem estudados fica com uma visualização bem mais simplificada, proporcionando aos tomadores de decisão possibilidade de melhoria na gestão das informações, do método de aprendizagem por meio da infra-estrutura e tecnologias e aumentar a qualificação dos funcionários.



**Figura 5: Mapa estratégico delineado aos programas stricto sensu.**

Fonte: Autor

## 5. Conclusões

A pós-graduação *stricto sensu* no Brasil é relativamente recente, nessas ultimas três décadas teve que se utilizar de ferramentas robustas para recuperar o tempo perdido em relação a outros países do continente como do restante do mundo.

Analisando a bibliografia existente sobre o tema, é possível constatar a importância estratégica que foi dada a questão dos programas de mestrado e doutorado no Brasil, sobretudo no que diz respeito do empenho do Governo Federal, que tomou medidas fundamentais para o rápido desenvolvimento desse grau de ensino.

Evidências constatadas durante a confecção dessa pesquisa, norteia a necessidade de uma continuidade em relação a expansão com qualidade dos programas de pós-graduação *stricto sensu* e que seja feita de forma mais equilibrada onde se leve em conta o crescente

mercado acadêmico, como também a perceptível elevação dos níveis de qualificação que acompanha o aumento da competitividade no mundo moderno.

Foi possível perceber que os indicadores utilizados pela CAPES para avaliação dos programas, são construídos num estrutura bem definida por quesitos onde esse possuem uma série de itens que por sua vez tem no seu conteúdo uma rede densa de indicadores de desempenho o qual o alicerça. Desse modo, para a satisfação dos quesitos obrigatoriamente é preciso pensar nas pequenas estruturas que compõem cada indicador de desempenho, que devem ser gerenciados de forma clara e objetiva utilizando de ferramentas de tecnologia da informação, esses indicadores bem gerenciados vão possibilitar com que o item no qual estão inseridos sejam bem avaliados, que por conseguinte terá o seu impacto no bom desempenho global do quesito.

O delineamento dos indicadores de desempenho para construção de um mapa estratégico além de criterioso deve levar em consideração primeiramente, qual o seu objetivo, onde se pretende chegar. Com a análise dos questionários aplicados, foi possível perceber que boa parte dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em administração, ciências contábeis e turismo do estado brasileiro do Paraná não possuem mapas estratégicos definidos, esse planejamento é feito de forma não estruturada pela maioria desses programas, tal fato é incompatível como papel fundamental no desenvolvimento que esses programas tem nesse importante estado brasileiro. Os programas estudados são fonte geradora de uma força de trabalho extremamente qualificada capaz de contribuir de forma eficaz e eficiente na construção de uma sociedade paranaense melhor, avaliar como esses programas que são de suma importância estratégica para o estado, região e para Brasil é fundamental para a ratificação da qualidade adotada nas inúmeras atividades promovidas por esses programas, mas também primordial para a visualização de pontos fracos que precisam ser melhorados.

## Referências

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv. D.; KAPLAN, Robert. S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2000.

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Avaliação**. Disponível em: < <http://www.capes.gov.br> > Acesso em: 10 jan 2009.

COSTA, Ana Paul Paulino da. **Contabilidade gerencial**: um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Programa de Pós-Graduação de Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001

DALFOVO, Oscar. **Sistemas de Informação – Estudos e Casos**. Blumenau: Acadêmica Publicações, 2004.

\_\_\_\_\_. **Mapas estratégicos balanced scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultado tangíveis. Revista de Negócios. Blumenau - SC, v. 09, n. 04, p. 249-252, out./dez. 2004.

DAVENPORT, Th. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo, Pioneira, 1995.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Gestão do conhecimento**: Estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa. Descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e o conhecimento da organização. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005;

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira. In: **Exame nacional de cursos**, Brasília: INEP, 1997.

\_\_\_\_\_. **Observatório da educação**. Disponível em: <http://observatorio.inep.gov.br>. Acesso em 10 de janeiro 2009.

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

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Kaplan & Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

NERY, Flavia. **Observatório da Educação incentiva pesquisas em gestão e avaliação escolar**. MEC. Ministério da Educação. 2007. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=8642](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=8642)>. Acesso em: 04 out. 2008.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROEDEL, Daniel . **Estratégia e inteligência competitiva** , in STAREC,C.; GOMES E.; BEZERRA J.(Org). **Gestão estratégica da Informação e inteligência competitiva** . São Paulo : Saraiva, 2005. p. 67-86.

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Angelo. **Administração de informação e gestão do conhecimento**. São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2003.

\_\_\_\_\_. **The Age of Social Transformation**. The Atlantic Monthly, v.274, n.5, p. 53-80, nov.1994.

SAUL, Ana Maria; ABRAMOWICZ, Mere. **Avaliação da pós-graduação** : superando os limites? Educação Brasileira, v.1, n.1, p.111-119, jan. 1997.

\_\_\_\_\_. **Avaliação Emancipatória**: desafios à teoria e à prática de avaliação e reformulação de currículo.4.ed.São Paulo: Cortez, 1999.

SELIG, P. M. **Indicadores de desempenho**. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta99/antero/cap3.htm#3.1>> Acesso em 20 nov. 2008.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro : Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. ZOUAIN, Deborah Moraes (Org.) **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2004.