



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MÉTODOS E GESTÃO EM AVALIAÇÃO
MESTRADO EM MÉTODOS E GESTÃO EM AVALIAÇÃO

***BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA DE GERENCIAMENTO
ESTRATÉGICO DA COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO – CPA: ESTUDO DE
CASO EM UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA DE SANTA CATARINA**

FLORIANÓPOLIS
2020

PETTERSON ANDRADE ARRUDA

***BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA DE GERENCIAMENTO
ESTRATÉGICO DA COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO – CPA: ESTUDO DE
CASO EM UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA DE SANTA CATARINA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Métodos e Gestão em Avaliação da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Métodos e Gestão em Avaliação.

Orientador: Prof. Renato Cislighi, Dr
Co-Orientadora: Profª. Silvia Modesto Nassar,
Dra.

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Arruda, Petterson Andrade Arruda
BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GERENCIAMENTO
ESTRATÉGICO DA COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO - CPA: ESTUDO DE
CASO EM UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA DE SANTA CATARINA /
Petterson Andrade Arruda Arruda ; orientador, Renato
Cislaghi Cislaghi, coorientador, Silvia Modesto Nassar
Nassar, 2021.
96 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade
Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de
Pós-Graduação em Métodos e Gestão em Avaliação, Florianópolis,
2021.

Inclui referências.

1. Métodos e Gestão em Avaliação. 2. Balanced Score
Card. 3. Gestão Estratégica. 4. Comissão Própria de
Avaliação. 5. Avaliação Institucional. I. Cislaghi, Renato
Cislaghi. II. Nassar, Silvia Modesto Nassar. III.
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós
Graduação em Métodos e Gestão em Avaliação. IV. Título.

Petterson Andrade Arruda

**Título: *Balanced Score Card* Como Ferramenta de Gerenciamento Estratégico da
Comissão Própria de Avaliação - CPA: Estudo de Caso em Uma Universidade
Comunitária de Santa Catarina**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Dr. Rogério Cid Bastos
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Rafael Tezza
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dra. Cristina Keiko Yamaguchi
Universidade do Planalto Catarinense

Prof. MSc. Kaio Henrique Coelho do Amarante
Universidade do Planalto Catarinense

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em mestre em Métodos e Gestão em Avaliação

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof. Renato Cislighi, Dr.
Orientador

Florianópolis, 2021.

AGRADECIMENTOS

Ao grande arquiteto do universo, pela vida e pela oportunidade de poder vivenciar grandes evoluções.

A minha esposa Sabrina pelo seu grande incentivo e estímulo e também pelas suas contribuições estratégicas utilizadas no desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus filhos Lucas, Marina e minha enteada Luiza, que ainda muito pequenos tiveram que sentir a falta de seu pai enquanto eu me dedicava aos estudos.

Ao meu pai (in memorian) e minha mãe e também meus irmãos pelo incentivo e auxílio.

Aos professores Dr. Renato Cislighi e Dra. Silvia Modesto Nassar, pela competência e orientação em todo o trajeto.

Ao amigo Johnny Jordan, pelo grande auxílio e pela troca de ideias.

A Uniplac, especialmente ao Reitor Kaio Amarante, pelas informações imprescindíveis à realização deste estudo.

Aos professores do programa.

Aos colegas de turma.

Aos membros da banca pela participação e contribuição.

RESUMO

Essa pesquisa tem como objetivo analisar o *BSC* como ferramenta para o gerenciamento estratégico no setor de avaliação institucional em uma universidade comunitária. A pesquisa apresenta um modelo de *Balanced Score Card*, adaptado e proposto para uma CPA, com base em alguns pilares: educação, infraestrutura, pessoal e gestão. Os resultados obtidos a partir dessa pesquisa permitiram visualizar o quanto a organização precisa estar preparada para grandes mudanças, seja na decisão de criar ou na decisão de adotar novos processos de gestão em avaliação. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso em uma IES, é bibliográfica, exploratória, descritiva, aplicada e de natureza qualitativa, cujo método contemplou entrevistas e o instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário semiestruturado. A conclusão da pesquisa foi a relevância da ferramenta estratégica para a evolução da gestão do setor de avaliação institucional e para a tomada de decisões. Nessa pesquisa ficou nítida a importância da avaliação institucional para as organizações universitárias, mas não somente como um setor que compila dados e encaminha para a gestão ou envia de forma obrigatória para órgão regulador, nesse caso o MEC. O fato de se identificar e obter indicadores não é suficiente para a gestão estratégica. É preciso demonstrar o que fazer com esses dados e como fazer para que se transformem em planejamento e, a partir daí, gerem os resultados almejados. Uma vez feitas as comparações e adaptações, percebeu-se que a ferramenta foi eficaz na transformação de dados em conhecimento e, após, em indicadores, satisfazendo a proposta sugerida no problema de pesquisa.

Palavras-chave: *Balanced Score Card*, Gestão Estratégica, CPA e Ferramentas de Gestão

ABSTRACT

The objective in this research is to analyze BSC as a tool to strategic management for institutional evaluation in a community college. It is showed a Balanced Scorecard model which was adapted and proposed for the Institutional Assessment Committee based on education, infrastructure, staffing and management. Results were used to visualize how much the organization needs to be prepared for large changes, both in decisions of creating or adopting new management processes in evaluation. It is characterized as a case study, bibliographic, exploratory, descriptive, qualitative and applied research which method had considered interviews and data collection through semi-structured questionnaire. In conclusion, it was verified the relevance of strategic tools for the management evolution of institutional assessment committee and decision making. It has become clear how important the institutional assessment is for academic institutions, not only as a sector which compiles data and sends to management or regulatory agency (MEC). Indicators identification and collection are not enough to strategic management, but it is needed to show what to do with data and how to do in order to change them in planning and, after that, to reach the expected results. Once performing comparisons and adaptations, it was noted that the tool was effective by transforming data in knowledge, and after, in indicators, so meeting the research issue proposal.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategic Management, Institutional Assessment Committee, Management Tools.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AI	– Avaliação Institucional
BI	– <i>Business Intelligence</i>
BSC	– <i>Balanced Score Card</i>
CC	– Conceito Preliminar
CPA	– Comissão Própria de Avaliação
CPC	– Conceito Preliminar de Curso
E-MEC	– Sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação da educação superior no sistema federal de educação
ENADE	– Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
FMI	– Fundo Monetário Internacional
GAP	– Quebra de continuidade
IDD	– Indicador de Diferença entre os Desempenhos
IES	– Instituição de Ensino Superior
IGC	– Índice Geral de Curso
MEC	– Ministério da Educação
SINAES	– Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SWOT	– Pontos Fortes/Fracos e Ameaças e Oportunidades

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As 7 perguntas do 5W2H.....	26
Quadro 2 – Quadro comparativo das ferramentas	35
Quadro 3 – Posicionamento Estratégico	71
Quadro 4 – Perspectiva de Gestão	73
Quadro 5 – Perspectiva Educação	73
Quadro 6 – Perspectiva Pessoal.....	74
Quadro 7 – Perspectiva de Infraestrutura.....	74
Quadro 8 – Perspectiva de Gestão	75
Quadro 9 – Perspectiva de Educação.....	75
Quadro 10 – Perspectiva de Educação.....	76
Quadro 11 – Perspectiva de Pessoal	76
Quadro 12 – Perspectiva de Pessoal	76
Quadro 13 – Infra estrutura	77
Quadro 14 – Infra estrutura	77

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo das 5 forças competitivas de Porter.....	28
Figura 2 – Modelo <i>Canvas</i>	29
Figura 3 – Ciclo PDCA (2005).....	31
Figura 4 – O Scorecard como sistema gerencial	34
Figura 5 – Modelagem do BSC adaptado	42
Figura 6 - Organograma da IES.....	46
Figura 7 – Conhece a metodologia <i>BSC (Balanced ScoreCard)</i> ?	47
Figura 8 - Conhece o planejamento estratégico da instituição?.....	48
Figura 9 - Você conhece a missão da instituição de acordo com seu planejamento estratégico?.....	49
Figura 10 – Você conhece a visão da instituição de acordo com o seu planejamento estratégico?.....	50
Figura 11 – Você conhece os valores da instituição de acordo com o seu planejamento estratégico?.....	50
Figura 12 – Você conhece os objetivos da instituição?	51
Figura 13 – Como você avalia a aplicação dos resultados obtidos pela avaliação institucional/CPA?	52
Figura 14 – Como você avalia as melhorias realizadas pela UNIPLAC a partir dos resultados obtidos da avaliação institucional/CPA?.....	53
Figura 15 – 1.1 A qualidade da atuação da CPA (comissão própria de avaliação), é considerada um indicador prioritário na determinação do desempenho do setor.....	54
Figura 16 – 1.2 Existe uma devolução (<i>feedback</i>) da avaliação para os colaboradores que foram avaliados?	55
Figura 17 – 1.3 Qual seu nível de satisfação com o setor CPA/instituição	55
Figura 18 – 2.1 São desenvolvidos relatórios gerenciais com análise dos dados levantados na auto avaliação/CPA e apresentados para a gestão da instituição?.....	56
Figura 19 – 2.2 A CPA utiliza alguma ferramenta de gestão para tratar os dados das pesquisas feitas pelo setor?.....	57
Figura 20 – 2.4 Você considera que os outros gerentes/líderes e diretores têm uma visão holística da instituição?	58
Figura 21 – Como você avalia a comunicação durante o planejamento entre os setores?.....	59

Figura 22 – 3.1 Dentre alguns fatores capazes de dificultar a implantação dos resultados obtidos a partir da pesquisa para ações do Planejamento, eleja o principal.....	60
Figura 23 – 3.2 A estrutura do setor/CPA atende às necessidades da universidade?	61
Figura 24 – 3.3 O número de membros do setor/CPA é suficiente para o bom andamento do setor.....	62
Figura 25 – 4.1 É realizada uma comparação entre os indicadores dos cursos e da universidade?	63
Figura 26 – 4.2 É realizada uma comparação entre a avaliação dos alunos e autoavaliação dos docentes?	64
Figura 27 – Mapa Estratégico de <i>BSC</i> Aplicado no setor.....	72

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	JUSTIFICATIVA	18
1.2	OBJETIVOS DO ESTUDO.....	19
1.2.1	Objetivo Geral.....	19
1.2.2	Objetivos Específicos	19
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	19
2	REFERÊNCIAL TÉORICO	21
2.1	AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E CPA.....	21
2.2	GESTÃO ESTRATÉGICA.....	24
2.3	FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA	25
2.3.1	Análise SWOT	25
2.3.2.1	Forças e Fraquezas.....	26
2.3.2.2	Oportunidades e Ameaças.....	26
2.3.2.3	5W2H – Planos de Ação	26
2.3.2.4	As 5 Forças de Porter.....	27
2.3.2.5	Método <i>Canvas</i>	28
2.3.2.6	Ciclo PDCA	30
2.3.2.7	BSC – BALANCED SCORECARD	31
3.	METODOLOGIA.....	39
3.1	AS PERSPECTIVAS PROPOSTAS E SEUS RESPECTIVOS INDICADORES PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA.....	40
3.2	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO: UNIVERSIDADE DO PLANALTO CATARINENSE - UNIPLAC.....	43
3.3	COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO CPA NA UNIPLAC.....	44
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS DA PESQUISA	47
4.1	APLICAÇÃO DO <i>BSC</i> NA IES	71
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
5.1	TRABALHOS FUTUROS.....	80
	REFERÊNCIAS	81
	APÊNDICES.....	85
	Apêndice A – Instrumento de Pesquisa	85
	Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE.....	91

ANEXO.....94

Anexo A – Avaliação Institucional da UNIPLAC 94

1 INTRODUÇÃO

As transformações que vem acontecendo na sociedade do conhecimento estão deixando as organizações e pessoas com dificuldade de acompanhar os avanços tecnológicos que vêm surgindo e se enraizando no meio.

Para compreendermos melhor o que é educação no século XXI, precisamos entender a concepção de “sociedade do conhecimento”. Uma sociedade do conhecimento é uma sociedade cujo capital produtivo é resultado da captação e armazenamento de dados sobre diferentes aspectos da vida e da compilação desses dados em informações compreensíveis para a construção de conhecimentos específicos para um contexto. Portanto, é importante ressaltar que o conhecimento é o principal ativo produzido pela sociedade do conhecimento, não apenas a informação ou a compilação de dados (MARTINS FILHO; GERGES; FIALHO, 2015, p. 3).

Neste sentido, fica claro que os modelos tradicionais de administrar as organizações se revelam ultrapassados e novas formas de gestão estão emergindo. Isso tem implicações no *design* organizacional, na estratégia, nas práticas de gestão e tecnologias organizacionais, conduzindo às novas teorias e práticas na sociedade do conhecimento. E assim, deve-se entender o que é conhecimento na visão de Davenport e Prusak (2003, p. 6), que dizem que “Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. Para Platão (Século IV a.C) o conhecimento é uma crença verdadeira e justificada (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Entendemos que o conhecimento, portanto, torna-se fator-chave na teoria econômica atual.

Isso muda, conforme Carnoy (2000), as percepções e os sistemas de avaliação que estão por trás do comportamento econômico. Para Sousa (2018), a auto avaliação institucional, por meio do relatório da CPA traz a materialidade da qualidade pretendida por uma IES. O gestor institucional, assim, tem papel fundamental tanto na sensibilização quanto no aproveitamento dos resultados obtidos pela CPA (Comissão Própria de Avaliação) e seu engajamento no processo é fundamental. Além disso, tem implicações fundamentais na realidade cotidiana material e mental das pessoas. Na denominada era da sociedade do conhecimento, os ativos intangíveis ganham maior relevância que os tangíveis por estarem presentes muito mais nas pessoas que nos bens materiais. Esse aspecto impacta fortemente na gestão estratégica, onde as transformações decorrem das mudanças na organização do trabalho, na forma como os colaboradores e organizações se relacionam, como as pessoas encaram sua relação com o trabalho e no comportamento do mercado em que estão inseridas.

As universidades são organizações diferenciadas pelo seu próprio aspecto de negócio que é a criação, disseminação e socialização do conhecimento. É neste sentido que o presente estudo procura saber como a IES está se preparando para a evolução e quais seriam essas oportunidades da sociedade do conhecimento. As pessoas são o capital intelectual mais valioso de qualquer organização e fazem a diferença desde que estejam preparadas, por isso a importância do sistema de gestão comunicativo, envolvendo e deixando cientes dos processos estratégicos nesse mundo altamente inovador e digital. Podemos entender que as instituições de ensino superior precisam evoluir para acompanhar e aproveitar as novas tendências do conhecimento.

[o] conhecimento não é mais mono disciplinar, mas sim interdisciplinar, está centrado no problema, não na disciplina. É produzido em diversos âmbitos mais próximos da sua aplicação, deslocou-se dos círculos acadêmicos para aproximar-se dos círculos produtivos empresariais e industriais. Utiliza intensamente redes eletrônicas para fins de intercâmbio, produção e transformação em tecnologia e está sujeito a controles de qualidade diversificados, de forma que o simples controle pela avaliação pelos pares tornou-se obsoleto. Agora precisa demonstrar sua relevância social e eficiência econômica, e tem que mostrar sua qualidade de outras formas que ultrapassem a avaliação por seus pares (YARZÁBAL, 1999, p. 12, tradução nossa).

Assim, necessária se faz tal observância e mudança de postura, sob pena de se tornarem rapidamente desatualizadas e obsoletas. Se, por um lado, isso acarreta estresse pela contínua desinstalação de hábitos e atitudes e esquemas mentais, por outro, impõe uma atitude para novas aprendizagens, novos métodos de avaliação que, de outra forma, dificilmente ocorreriam.

Partindo do princípio de que em toda e qualquer organização as bases de dados e informações devem ser utilizadas como instrumentos de gestão, surge uma inquietação, que norteará a presente dissertação, acerca das Instituições de Ensino Superior e a sua gestão.

Existem indicadores que norteiam as tomadas de decisão? Setores responsáveis pela avaliação institucional/CPA, conseguem tratar as informações recebidas e dar a elas um encaminhamento eficaz e estratégico? A Ferramenta do BSC poderia ser utilizada no setor educacional com a mesma aplicabilidade com que é utilizada no mundo corporativo?

É o que se pretende pesquisar, dentro de uma universidade comunitária. Para Zimmermann e Alves (2019, p, 4).

“A auto avaliação é o processo por meio do qual a instituição se autoconhece, analisando o que significa de fato e o que deseja ser. Assim sendo, a auto avaliação institucional, coordenado pela CPA, além de servir de base para elaboração do relatório - que deve ser postado no sistema e-MEC, anualmente – tem por finalidade apresentar os resultados, sobre os Eixos e Dimensões do Sinaes avaliadas pela comunidade acadêmica. Também, no referido relatório são registradas as práticas

exitosas, assim como são mapeados os pontos fracos, para que sejam corrigidos posteriormente. Os dados e as informações registradas pela auto avaliação devem ser analisados e interpretados, pois são eles que permitem uma visão diagnóstica dos processos pedagógicos, técnicos, científicos e sociais da instituição”.

Sendo assim, partir-se-á de alguns pilares básicos: educação, infraestrutura, pessoal e gestão que se entende serem necessários para as instituições de ensino superior e que foram propostos na substituição das perspectivas já validadas do *BSC*.

Assim como acreditamos na universidade como um campo de pesquisa, pulsante, em que a vida se expressa nas indagações dos estudantes, também consideramos que a educação não se limita a transmitir conhecimentos, mas sim preparar os espíritos para toda a vida. Afirmar-se que, “o paradigma da universidade emergente, que estabelece que a pesquisa está imbricada no ensino, é o melhor caminho para adequar o ensino superior às exigências do mundo do atual” (LUCCHESI; MALANGA, 2010a, p. 120).

Essa articulação entre alunos, academia e mercado, precisa ser aplicada de forma eficiente, pois a sociedade do conhecimento aprende por rede de conhecimentos, onde os relacionamentos, principalmente pelos atores acima citados, geram influência e conseqüentemente aprendizado coletivo.

É a participação desses atores em conjunto que fortalece a estratégia de uma visão sistêmica organizacional, pois “Estratégia não é um processo gerencial isolado, é uma das etapas de um processo contínuo lógico que movimenta toda a organização desde a declaração de missão de alto nível até o trabalho executado pelos colaboradores da linha de frente e suporte” (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 34).

Isto posto, denota-se que os objetivos e as estratégias das organizações universitárias são de fundamental importância para essa articulação, onde os objetivos estratégicos bem amarrados e delineados com a cultura das instituições pode transformar os processos em estratégias diferenciadas com resultados surpreendentes. “As organizações têm orientado sua administração por meio do direcionamento estratégico para o estabelecimento de fluxos de ações para posterior tomada de decisões e para alcançar seus objetivos ou metas” (FIALHO, 2006, p. 87).

Neste contexto, necessária se faz uma avaliação das principais estratégias e metodologias de gestão, seus conceitos e suas funções, a análise de seus resultados e, a partir disso, perceber qual delas podem e devem ser inseridas na transição das mudanças propostas, é o que foi feito realizado na presente pesquisa.

“Desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton de Harvard, o *balanced scorecard* é um método prático e inovador de gestão do desempenho das empresas e organizações” (SANTOS, 2008). A ferramenta possui quatro perspectivas quais sejam Financeiras, Clientes,

Processos internos e Aprendizagem e conhecimento que são contextualizadas no decorrer da pesquisa. Embora o BSC tenha sido desenvolvido inicialmente em empresas tradicionais, pode ser adaptado a outros tipos de organizações como instituições de ensino superior, conforme comentado, tanto ao longo da pesquisa quanto na conclusão. Portanto, o problema de pesquisa e a sua essência é: O *Balanced Scorecard* pode ser utilizado como ferramenta de gerenciamento estratégico no setor de comissão própria de avaliação - CPA em uma universidade comunitária?

1.1 JUSTIFICATIVA

A constante renovação nos processos, estratégias com identificação clara no foco de negócio e do potencial humano são necessários para atingir os objetivos. Os novos modelos organizacionais visam a adequação à realidade de mercado e forçam as organizações a inovar em processos e tecnologias. Da mesma forma, as universidades precisam acompanhar a evolução. Só há uma coisa definida no contexto dos negócios: a mudança em ambientes incertos, como o ambiente de negócio, ainda que em uma instituição de ensino superior comunitária, pois, nesta, o impeditivo só diz respeito ao fim lucrativo, e em momento algum, ao empreendedorismo. A instituição deve procurar uma alta performance por meio da renovação estratégica e métodos ágeis.

Administrar é uma arte que o gestor desenvolve através da gerência de recursos e pessoas, dentro e fora da organização. É imprescindível que o gestor saiba analisar os dados que são gerados pelos indicadores da instituição para poder tomar uma decisão assertiva (CARDOSO e MACHADO, 2008).

E neste contexto o setor de avaliação institucional do qual faz parte a CPA é de fundamental importância para a gestão das instituições universitárias. Ressalta-se ainda que a pesquisa tem aderência com o programa, pois, vai propor o desenvolvimento de uma ferramenta de gestão da avaliação para integrar os dados básicos de uma CPA e os transformar em informação estratégica, quantitativa, descritiva para o planejamento, à tomada de decisões e à promoção da qualidade na educação.

proposta dessa dissertação encontra-se alinhada à linha de pesquisa Gestão em Avaliação do Programa de Pós-Graduação em Métodos e Gestão em Avaliação, uma vez que o programa de mestrado, ao qualificar seus docentes, busca a excelência nos processos educacionais por meio da atuação dos mesmos em suas práticas diárias e buscam promover o debate e o aprofundamento de questões acerca de elementos importantes para processos de gestão da

avaliação. Percebe-se que a presente pesquisa possui ampla inserção na linha de pesquisa, uma vez que busca melhorias nos processos ativos de um setor da CPA, sugerindo um caminho altamente estratégico e eficiente, o que não ocorre atualmente na instituição pesquisada.

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar se o *Balanced Scorecard* como ferramenta para o gerenciamento estratégico no setor da Comissão Própria de Avaliação – CPA em uma universidade comunitária.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as características validadas da ferramenta *BSC* no gerenciamento estratégico organizacional;
- Propor e analisar características que se adaptem a um modelo de *BSC* para Gestão Universitária;
- Analisar o modelo de gestão da CPA (Comissão Própria de Avaliação) de uma universidade comunitária;
- Analisar a aplicabilidade do *BSC* como apoio às melhorias propostas pela CPA de uma universidade comunitária.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, nos quais realizou-se uma discussão sobre uma ferramenta de gestão estratégica para o setor de avaliação institucional de uma universidade comunitária. O estudo de caso na Universidade do Planalto Catarinense (UNIPAC), observou os processos de planejamento da CPA e os processos de auto avaliação institucional e suas relações entre si.

O primeiro capítulo foi dedicado à introdução, onde foram apresentados o objeto da pesquisa, sua questão-problema, a justificativa e aderência com o programa, considerando o contexto educacional brasileiro e a política de gestão da avaliação, os objetivos geral e específicos.

A fundamentação teórica foi objeto do segundo capítulo, nela apresentou-se a essência da auto avaliação na universidade, demarcando conceitos e concepções da literatura. E também a sua conexão com a gestão estratégica, demonstrando a consolidação da avaliação da educação superior e as ferramentas de gestão passíveis de serem utilizadas para a gestão em avaliação de uma CPA.

Os procedimentos metodológicos estão apresentados no terceiro capítulo, onde abordou-se as perspectivas propostas e seus indicadores, com foco na gestão estratégica como pilares da metodologia e da ferramenta a ser adaptada. Além da apresentação e discussão dos dados oriundos das entrevistas. O quarto capítulo dá às análises, discussões, às sugestões e aos questionários.

Por fim, as considerações finais estão apresentadas no capítulo cinco, o qual é composto pelas conclusões da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E CPA

Avaliação é um termo e um processo muito utilizado em todas as organizações, sejam elas empresas privadas, públicas, escolas, institutos, ONGS e principalmente nas universidades. Avaliar é negociar e para negociar é preciso ter dados e informações para entender as necessidades daquilo que se é avaliado e pesquisado, e também para atender o processo de evolução, das pessoas e dos processos. (RISTOFF, 2019). E neste aspecto a avaliação nas instituições de ensino superior é de fundamental importância.

É importante destacar que o papel da instituição de ensino superior é diferente de qualquer outro tipo de empresa/organização, pois está vinculado intimamente com a questão social e de desenvolvimento, e a auto avaliação está ligada ao desenvolvimento do projeto institucional e pedagógico interno, para garantir que as necessidades da sociedade e do mercado de trabalho também sejam atendidas. (ZIMMERMANN; ALVES, 2019, p. 2).

De acordo com a Comissão Própria de Avaliação da UNIPLAC (2020),

O setor de Avaliação Institucional é responsável pela construção de políticas e instrumentos que possam gerar um processo de aperfeiçoamento do desempenho acadêmico e constitui ferramenta fundamental para o planejamento da gestão e do desenvolvimento da instituição, tendo como objetivo articular informações e garantir uma visão de conjunto da qualidade. Todos os resultados das avaliações desenvolvidas pelo setor são apresentados de forma a serem interpretados e utilizados por gestores, docentes e discentes, favorecendo a tomada de decisão em todos os níveis e, sobretudo, a elaboração e/ou a reestruturação dos projetos pedagógicos dos cursos e do plano de desenvolvimento institucional (UNIPLAC, 2020).

Para Cronbach (1951), avaliação é a coleta de informações com vistas à tomada de decisão. A definição de Cronbach já estabelece uma função instrumental importante ao processo, qual seja a de coletar informações úteis que possam municiar os administradores para tomada de decisões.

Neste caminho a avaliação institucional pode ser a base para implementação de um planejamento estratégico eficiente. Ela clarifica e demonstra as fragilidades bem como o potencial da instituição, e com essas informações é possível identificar onde estamos, e para onde podemos ir. É o momento onde a própria instituição volta-se para dentro da sua realidade, utilizando ferramentas que possibilitam uma análise abrangente e profunda sobre a sua estrutura institucional. Avaliação institucional como "um empreendimento sistemático que busca a

compreensão global da universidade, pelo reconhecimento e pela integração de suas diversas dimensões” (DIAS SOBRINHO, 2000, p. 9).

A definição acima apresenta três aspectos importantes: (1) a ideia de que a avaliação, pela sua dimensão, não é apenas mais um estudo sistemático, mas um empreendimento, ou seja, algo laborioso e difícil, algo que necessita de decisão e vontade política para ser executado; (2) a resistência a avaliações centradas em compreensões parciais, baseadas em alguns poucos indicadores que, ato contínuo, tornam-se representativos do todo para decretar o estado de uma instituição. Como a definição Dias Sobrinho (2000) tem em mente especificamente a universidade, depreende-se que eles imaginam a compreensão global como a única forma de fazer justiça a esta instituição de múltiplas funções e sabidamente complexa; e (3) a compreensão de que não basta apenas reconhecer as diferentes dimensões de uma instituição; é também necessário ver até que ponto estas funções estão integradas ou organicamente articuladas entre si. Assim como não é possível conceber uma administração universitária sem ver as suas implicações sobre o ensino, a pesquisa e a extensão, não é possível ver as atividades-fim da universidade sem as suas articulações com toda a dimensão administrativa, de infraestrutura, desde a qualidade das bibliotecas, até as oportunidades concretas de produção e disseminação do saber e a dimensão política (RISTOFF, 2019, p.30).

“Como definimos a avaliação e que nome dar a uma avaliação específica são questões que precisam ser discutidas, clarificadas e negociadas. O que não é negociável é que a avaliação esteja baseada em dados” (PATTON, s. d.). Nesta definição alguns fatores são importantes desde que discutidos e negociados com os interlocutores naturais - os *stakeholders* (atores e grupos de interesse) ou as *stakeholding audiences* (os públicos interessados). Diz, no entanto, mais do que isso: avaliação alguma merece este nome se suas inferências e juízos não estiverem sustentados por dados. Como estes dados serão selecionados, organizados, articulados, descritos, analisados, interpretados e valorados é essencialmente a tarefa dos avaliadores e, por isso mesmo, é preciso que tenhamos a certeza de que eles não sejam obra de ficção. (RISTOFF, 2019, p.41).

Ao Programa de Avaliação Institucional Interna somam-se os resultados da avaliação externa, advindos do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE e da Avaliação das Condições de Ensino, modelos instituídos pelo MEC com o objetivo de garantir ensino de qualidade frente às exigências da sociedade (BRASIL, 2004).

O trabalho inerente ao processo da auto avaliação institucional é conduzido, por força de lei, pela Comissão Permanente de Avaliação – CPA. De acordo com o que preconiza o artigo

11 da Lei n.º 10.861/2004. Sistema de Avaliação de Avaliação da Educação Superior – SINAES (BRASIL, 2004).

Toda instituição concernente ao nível educacional em pauta, pública ou privada, constituirá Comissão Permanente de Avaliação (CPA), com as atribuições de conduzir os processos de avaliação internos da instituição, bem como de sistematizar e prestar as informações solicitadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Aquela obedecerá às seguintes diretrizes:

I – Constituição por ato do dirigente máximo da instituição de ensino superior, ou por previsão no seu próprio estatuto ou regimento, assegurada a participação de todos os segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil organizada, e vedada a composição que privilegie a maioria absoluta de um dos segmentos;

II – Atuação autônoma em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição de educação superior (BRASIL, 2004).

Por isso a lei dos Sinaes deixa bem evidente a autonomia da CPA, para desenvolver a avaliação interna dentro das instituições como forma de identificar possíveis melhorias na infraestrutura, no nível de satisfação dos alunos e também no clima organizacional das instituições. Desta forma, podemos analisar que esses dados compilados, cruzados e interpretados tornam-se fonte primordial para a gestão. E esse é o desafio, de não apenas gerar dados e informação, mas de como transformá-los em um diferencial estratégico para gestão.

Neste sentido:

O SINAES tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (BRASIL, 2004, p. 3).

Diante da ampla definição do conceito da comissão, da discussão sobre sua importância e da necessidade latente da modificação de sua atuação, visto que subutilizada em seu potencial de gerar indicadores estratégicos, percebe-se a possibilidade de utilização da ferramenta BSC, desde que devidamente adaptada conforme as perspectivas propostas.

A gestão pura e simples, difere e muito da gestão estratégica, uma vez que esta é capaz de prever, planejar e executar, sendo efetiva em suas ações, com estilo transformador.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica se tornou um diferencial para as organizações, especialmente para as universidades comunitárias, que passaram a competir com um grande número de IES privadas em função do aumento da concorrência e do crescimento vertiginoso dessas instituições nos últimos tempos.

A ideia de estratégia nasceu das campanhas militares, cujos resultados, bons ou maus, teriam sido, em grande parte, fruto das mentes de bons ou maus estrategistas. Ao longo dos anos, muito se falou de grandes comandantes militares e de estratégia, desde a Antiguidade. Usualmente, três nomes são citados como os maiores comandantes militares daquela época: Aníbal Barca, de Cartago, Alexandre, o Grande, da Macedônia, e Júlio César, de Roma. Os dois últimos foram celebrizados em inúmeros textos, antigos e modernos, por suas grandes façanhas. Alexandre e César jamais sofreram derrotas decisivas, mas Aníbal encontrou um oponente que o derrotou de forma categórica, na Batalha de Zama (202 a.C.) (CARVALHO E LAURINDO, 2010, p.1).

Se desde os primórdios, a base era a estratégia, naquela época, já se identificou que existiam as análises de cenários do ambiente interno e externo, tentando identificar quais eram os seus pontos fracos e os do seu opositor e também a necessidade e importância de saber quais eram seus pontos fortes e os do seu concorrente.

A estratégia não é um conceito recente. Mas sim, origina-se desde quando o homem das cavernas se pôs a caçar, pescar ou lutar para poder sobreviver, a estratégia sempre esteve como um plano antecipado do que fazer para ser bem-sucedido. O termo estratégia – do grego *strátēgos* – inicialmente referia-se a uma posição (o general no comando de um exército), que mais tarde veio a designar - a arte do general, significando a aplicação das competências do general do exercício em sua função comandar arte militar (SAPIRO, 2004, p. 26).

Traduzindo para um período mais recente, e para uma IES, esses dados analisados se tornam informações relevantes, e, com valor agregado. Desenvolvem o conhecimento e conseqüentemente se tornam estratégias para tomadas de decisão na instituição.

A estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes. (MINTZBERG *et al.*, 2008, p. 28).

Desta forma, de fácil percepção que, se a estratégia, for bem comunicada, participativa e todos os membros da organização entenderem como funciona o seu processo e o que elas têm

a ver, as resistências tendem a diminuir, pois tendem a identificar onde estamos, para onde vamos, e como vamos chegar lá.

Com esse diagnóstico realizado constitui-se efetivamente a estratégia.

Kaplan e Norton (2000, p. 26) afirmam:

A maioria das organizações de hoje opera por meio de unidades de negócio e de equipes descentralizadas muito mais próximas dos clientes do que o pessoal das grandes organizações. Essas organizações reconhecem que a vantagem competitiva deriva mais de recursos intangíveis, como conhecimento, capacidades e relacionamentos criados pelos funcionários, do que investimentos em ativos físicos e do acesso ao capital. Portanto, a implementação da estratégia exige que todas as unidades de negócio, unidades de apoio e funcionários estejam alinhados e conectados com a estratégia.

Analisando o conceito acima visualizamos que está muito atual para os dias de hoje. Pois, as universidades são instituições estritamente prestadoras de serviços e suas estratégias tem que estar em consonância com o mercado. Neste caminho os objetivos, as metas e os indicadores devem traduzir a realidade para todos os níveis da instituição para que se torne mais competitiva, obtendo resultados globais superiores e tornando o processo participativo e continuado.

2.3 FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Atingir e avaliar os resultados projetados a partir das ferramentas de gestão estratégica é fundamental, e sendo assim neste capítulo serão abordados os modelos de algumas ferramentas possíveis de serem utilizadas como mecanismo para melhorar a eficiência da gestão universitária.

2.3.1 Análise SWOT

Criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da *Harvard Business School* e, posteriormente, aplicada por numerosos acadêmicos, a análise *SWOT* estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). (HINDLE; LAWRENCE, 1993).

Análise *swot* é uma ferramenta simples para desenvolver um diagnóstico de cenários do ambiente interno e externo identificando as tendências da economia, sociedade, tecnologia,

político/legal e a questão demográfica, mapeando assim toda a informação relevante para a tomada de decisão estratégica através dos cruzamentos das informações. Gera informação para instituição, agregando valor aos seus processos e conhecendo suas respectivas falhas.

2.3.2.1 Forças e Fraquezas

Envolvem os assuntos que ocorrem no ambiente interno da empresa: existem dentro da empresa ou em seus principais relacionamentos com participantes de canal, fornecedores ou clientes; são significativas apenas quando orientam ou impedem a organização de satisfazer as necessidades dos clientes. Devem focar os processos gerenciais ou as soluções que sejam importantes para atender às necessidades dos clientes.

2.3.2.2 Oportunidades e Ameaças

Envolvem os assuntos que ocorrem nos ambientes externos da empresa: não devem ser ignoradas, à medida que a instituição se envolve no desenvolvimento das forças e das capacidades por receio de criar uma organização eficiente, mas ineficaz. Podem decorrer de mudanças nos ambientes competitivo, sociocultural, político/legal, ou interno da organização. A recomendação é mais importante do que a análise. A análise *SWOT* pode propor soluções, mas por si só não resolve qualquer problema. Para tal, uma estratégia deve ser sugerida e implementada.

2.3.2.3 5W2H – Planos de Ação

O plano de ação tem a responsabilidade de transformar e formalizar todas as estratégias de qualquer organização fazendo a conexão entre teoria e prática. O plano de ação está atrelado ao planejamento estratégico da organização. E um dos seus objetivos é o detalhamento das ações, metas e dos objetivos a serem alcançados delineados no planejamento. O seu detalhamento é apresentado no Quadro 1:

Quadro 1 – As 7 perguntas do 5W2H

5W	<i>What</i>	O que será feito?
	<i>Why</i>	Por que será feito?
	<i>Where</i>	Onde será feito?

	<i>When</i>	Quando será feito? Qual o cronograma de execução?
	<i>Who</i>	Por quem será feito?
2H	<i>How</i>	Como será feito?
	<i>How Much</i>	Quanto custará fazer?

Fonte: PERIARD, 2009

What é referente ao o que deverão ser feitos na ação (etapas); *Why* refere-se ao motivo pelo qual será tomada ação (justificativa); *Where* concerne ao local onde será realizada a ação (local); *When* indica quando será realizada a ação (...); *Who* as pessoas responsáveis pela ação (responsabilidade); *How* mostra como a ação será feita (método) e *How Much* o quanto custará a ação (custo) (PERIARD, 2009).

Essa ferramenta amarra bem o processo de planejamento, devendo ter cuidado com as causas e efeitos dos planos de ação. Uma vez esses planos traçados podem acontecer dificuldades em executá-los, por isso bem articulado com a gestão podem traduzir resultados expressivos.

2.3.2.4 As 5 Forças de Porter

As cinco forças de Porter consistem em uma ferramenta estratégica de análise ambiental. Há de se ressaltar que seu foco está mais voltado aos mercados industriais, porém, devido a seu caráter generalista, pode-se utilizar também nas mais variadas áreas da gestão, sendo que nesta pesquisa pode-se adotar ambos os focos, por se tratar de uma empresa do ramo universitário.

Segundo Porter (2004), para se ter uma estratégia competitiva formulada adequadamente deve-se relacionar a organização com o meio em que está inserida. Na visão do autor, estratégia é uma corrida para uma posição ideal e reflete que a meta principal de uma organização seja ela qual for não importando seu ramo de atividade deve ser de obter um retorno superior dos investimentos a longo prazo, ou seja, estimulando a mentalidade conforme representa a Figura 2.

Figura 1 – Modelo das 5 forças competitivas de Porter



Fonte: Porter (2004).

Detalhando melhor a ferramenta:

As forças que compreendem a rivalidade entre os concorrentes existentes: vista como disputa por posição, normalmente vinculada a concorrência de preços, publicidade, inovações. Produtos substitutos: estes reduzem os retornos potenciais de um mercado estipulando os limites de negociação de preço e quantidade com os compradores; poder de negociação dos compradores ou clientes: estes competem com as empresas e com os mercados nos quais estão inseridas, através da negociação por preços baixos, melhor qualidade ou maior gama de produtos ou serviços, o que pode comprometer a rentabilidade do setor. E, por fim, poder de negociação dos fornecedores: estes têm seu poder centrado tanto na negociação de preço, o qual podem ameaçar elevar ocasionando num aumento de custos e por vezes na diminuição margem de lucro da empresa, também os fornecedores pode fazer pressão sobre o quesito qualidade de bens e serviços fornecidos (PORTER, 2004, p. 44).

A Universidade está inserida nesses cenários que a ferramenta do Porter (2004) demonstra, porém, analisar e identificar qual sua vantagem competitiva e quais seus pontos a melhorar é o que faz a ferramenta se adaptar em qualquer situação, por isso também pode ser explorada pela gestão.

2.3.2.5 Método *Canvas*

A ferramenta *Canvas* é a representação dos processos de uma empresa, de como esta oferece valor aos seus clientes, obtém seu lucro e se mantém de forma sustentável ao longo de um período de tempo. Assim, o fluxo de valor é um conjunto de atividades, do início ao fim,

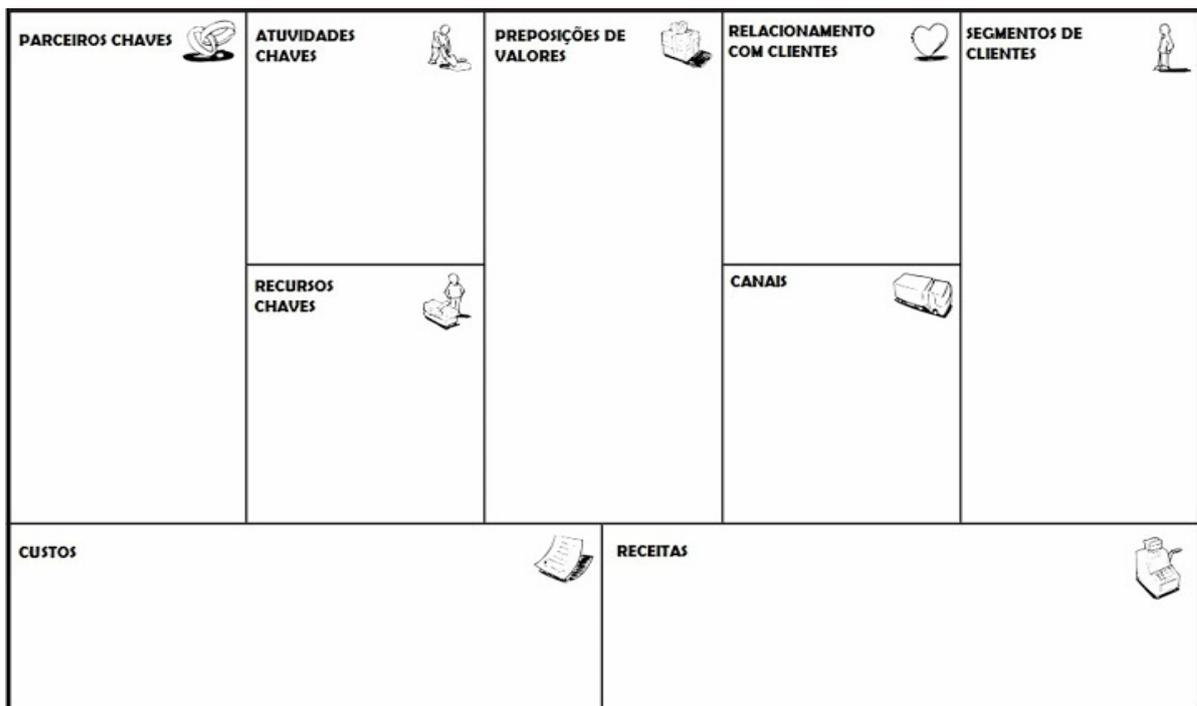
que cria um resultado a um cliente; sua meta é satisfazer este cliente (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).

Para Valle (2012), em estratégia valor pode ser a quantidade de compradores dispostos a consumir o que a instituição provê, ou ainda a qualidade expressa por preço, tempo de entrega e benefícios do serviço.

O Business Model Generation, ou simplesmente *Canvas*, é uma metodologia criada em meados dos anos 2000 pelo suíço Alex Osterwalder durante sua tese de doutorado na prestigiada HEC Lausanne, e Yves Pigneur.

O Canvas é um esquema visual que possibilita as pessoas cocriarem modelos de negócios analisando 9 elementos que toda empresa ou organização possuem: proposta de valor, parcerias chaves, atividades chaves, recursos chaves, relacionamento com clientes, segmentos de clientes, canais de distribuição, estrutura de custos e fluxo de receitas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p. 43).

Figura 2 – Modelo *Canvas*



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010).

A ferramenta orienta a gestão, pois organiza e trabalha a estrutura do modelo de negócio e descreve a lógica de como a organização cria, captura e entrega valor. É outra ferramenta que trabalha a gestão da inovação e comunicação principalmente nas organizações universitárias

que respiram esse processo de criatividade e inovação, e seu resultado final são estratégias diferenciadas (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).

Essa metodologia pode ser aplicada de forma efetiva para os processos de mudança organizacional.

2.3.2.6 Ciclo PDCA

O ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) é um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização. Esse procedimento é muito utilizado na aplicação da gestão de qualidade total (*TQM*). A metodologia foi desenvolvida por Walter A. Shewhart na década de 30 e consagrada por Willian Edwards Deming a partir da década de 50, onde foi empregada com sucesso nas empresas japonesas para o aumento da qualidade de seus processos (CICLO PDCA, 2005).

A necessidade pela qualidade de produtos e serviços, decorrentes quase sempre do aumento de concorrências de variadas naturezas, motivou uma transformação radical no cenário. Sobretudo em um determinado instante, quando se descobriu que a decisão gerencial entre “produzir” ou “produzir com qualidade” estava sendo substituída pela decisão estratégica de “produzir com qualidade” ou “pôr em risco a sobrevivência da organização” (PALADINI, 2010, p. 30).

É uma proposta de abordagem organizada para qualquer tipo de programa. Assim, pode orientar de maneira eficaz a preparação e execução de atividades planejadas para a solução de um problema. O PDCA é um método de gestão. Portanto, os gestores precisam entender e dominar PDCA.

Figura 3 – Ciclo PDCA (2005)



Fonte: CICLO DE DEMING OU CICLO PDCA (2005).

O PDCA pode ser utilizado para melhorar o processo existente ou para definir um novo processo. Na universidade essa ferramenta ainda é pouco utilizada, principalmente para avaliar os processos de gestão. Para atingir novas metas ou novos resultados devemos modificar a maneira de trabalhar, ou seja, modificar o procedimento operacional padrão. O PDCA trabalha na perspectiva da solução de problema e, sendo assim, é requisito fundamental para tomada de decisão, haja vista que os problemas são solucionados com base em fatos e dados reais que sustentam os seus diagnósticos e a sua solução (GUALANDI, 2013).

2.3.2.7 BSC – BALANCED SCORECARD

Os conceitos do BSC começaram a surgir a partir de 1990 pelo estudo patrocinado pelo Instituto *Nolan Norton* denominado *Measuring Performance in the Organization of the Future*, que teve como ponto primordial questionar os métodos existentes para avaliação de desempenho empresarial fundamentados em indicadores financeiros apenas (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC foi apresentado inicialmente como um modelo de avaliação e performance empresarial, porém a aplicação em organizações proporcionou seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica.

Balanced Scorecard é uma metodologia disponível e aceita no mercado, desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Os métodos usados na gestão do negócio, dos serviços e da infraestrutura, baseiam-se normalmente

em metodologias consagradas que podem utilizar a TI (tecnologia da informação) e os *softwares* de *ERP* como soluções de apoio, relacionando-a à gerência de serviços e garantia de resultados do negócio. Os passos dessas metodologias incluem: definição da estratégia empresarial, gestão do negócio, gestão de serviços e gestão da qualidade, passos estes implementados com adoção de indicadores de desempenho (LIMA *et al.*, 2011).

Os requisitos para definição desses indicadores tratam dos processos de um modelo da administração de serviços e busca da maximização dos resultados baseados em quatro perspectivas que refletem a visão e estratégia organizacional:

- financeira;
- clientes;
- aprendizado e crescimento;
- processos internos (LIMA *et al.*, 2011)..

Papenhausen e Einstein (2006) explicam que as perspectivas financeira e dos clientes descrevem os resultados desejados pela organização. No entanto, essas medidas podem conter muitos indicadores defasados da *performance*. Os processos internos e as perspectivas de crescimento interno, por outro lado, mostram como a organização cria esses resultados desejados. Desse modo, os gestores podem identificar uma cadeia causal a partir dos condutores de desempenho para os resultados financeiros.

O sistema de desempenho deve deixar claro que as medidas financeiras e as não-financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização. Os funcionários da linha de frente precisam compreender as consequências financeiras de suas decisões e ações; os altos executivos precisam reconhecer os vetores de sucesso a longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 86).

É um projeto lógico de um sistema de gestão genérico para organizações, onde os gestores de empresas devem definir e implementar (por exemplo, através de um Sistema de informação de gestão) variáveis de controle, metas e interpretações para que a organização apresente desempenho positivo e crescimento ao longo do tempo (LIMA *et al.*, 2011).

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Este conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas. Dessa forma contribui para que as organizações acompanhem o

desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

Para Filho (2002), o *Balanced Scorecard* se diferencia de todos os outros modelos de gestão porque ele pode agregar todos os modelos de controle financeiro e não financeiro que existem, desde que proporcionem ao administrador uma forma de indicador de desempenho.

BSC (*Balanced Scorecard*) é uma sigla que pode ser traduzida para indicadores balanceados de desempenho, ou ainda, para Campos (1998), um cenário balanceado. O termo “Indicadores Balanceados” se dá ao fato da escolha dos indicadores de uma organização não se restringirem unicamente ao foco econômico-financeiro. As organizações também se utilizam de indicadores focados em ativos intangíveis como: desempenho de mercado junto a clientes, desempenho dos processos internos e pessoas, inovação e tecnologia. Isto porque a somatória destes fatores alavancarão o desempenho desejado pelas organizações, consequentemente criando valor futuro.

Medidas na visão do BSC, descritas por Herrero Filho (2005, p. 39) são os indicadores que “[...] permitem avaliar até que ponto as atividades e ações que deveriam estar sendo desenvolvidas na organização estão progredindo, sendo completadas, ou ainda merecendo o foco e a atenção dos colaboradores da organização”.

Desde que foi criado, o BSC vem sendo utilizado por centenas de organizações do setor privado, público e em ONG's (organizações não governamentais) no mundo inteiro e foi escolhido pela renomada revista *Harvard Business Review* como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos (CAMPOS, 1998).

O BSC não é um fim em si mesmo, mas uma ferramenta de gestão sob a qual orbita um novo modelo organizacional chamado de Organização Orientada para a Estratégia. Nas organizações, o BSC é utilizado para alinhar as unidades de negócio, as unidades de serviço compartilhado, as equipes e os indivíduos em torno das metas organizacionais gerais, ou seja, alinhá-los à estratégia da empresa. Niven (2005, p. 16) coloca que o *Balanced Scorecard* cumpre três finalidades: é um sistema de medição, um sistema de gerenciamento estratégico e uma ferramenta de comunicação.

Figura 4 – O Scorecard como sistema gerencial



Fonte: Kaplan e Norton (2000).

A Figura 5 demonstra que o *BSC* também é classificado como um sistema de suporte à decisão, pois pretende reunir os elementos-chave para poder acompanhar o cumprimento da estratégia. Esta definição recebe críticas, pois ele abrange mais do que a tomada de decisão, focando também a comunicação da estratégia e o *feedback* de seu cumprimento.

O *BSC* é uma ferramenta que materializa a visão e o crescimento. Tais medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento de produtividade.

Contudo, cabe ressaltar que algumas organizações preferem acrescentar uma quinta perspectiva, ou enfatizam dimensões distintas, que melhor se adaptem ao seu contexto organizacional como, por exemplo: talentos humanos, inovação, pesquisa e desenvolvimento, meio ambiente, liderança, dentre outras. (LIMA; SOARES; LIMA, 2011).

Olhando por esse prisma a ferramenta tem como principal objetivo o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa. Esse objetivo é alcançado pelas seguintes ações:

- esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Para Kaplan & Norton (1997). O *BSC* apresenta uma ordenação de conceitos e ideias preexistentes de uma forma lógica, objetiva e inteligente. Sua correta aplicação implica em uma série de benefícios, como a integração de medidas financeiras e não-financeiras, comunicação e *feedback* da estratégia, vínculo da estratégia com planejamento e orçamento, garantia de foco e alinhamento organizacional, entre outros.

Entretanto, não pode ser considerado como algo extraordinário e como única alternativa para todos os males do planejamento estratégico e da administração estratégica universitária.

Quadro 2 – Quadro comparativo das ferramentas

FERRAMENTAS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Análise Swot	Simplicidade; Custos Menores; Flexibilidade; Integração; Colaboração.	Necessidade de quantificação; Formato Sucinto; Vago e simples; Necessidade de usar ferramenta adicionais; Problemas de classificação das variáveis.
5W2H	Planejar as mudanças organizacionais; Organização de ideias; Elevar a satisfação de alunos com determinado curso; Aumento da carteira de clientes de uma organização.	Não há como ponderar quais dos problemas são mais críticos sendo necessário o uso de outra ferramenta; Ter bem definidos os objetivos; Conflito nos usos e recursos.
Cinco Forças de Porter	Consistência do método em avaliar os cenários; Definição de uma vantagem competitiva.	Engessada para criar adaptações; Muito focada para indústria.
Canvas	Método visual; Não burocrático; Documentação reduzida; Participação de todos os <i>stakeholders</i> ; Redução de tempo e recursos;	Documentação escassa; Ausência de controle e monitoramento; Análise de riscos e superficial; Cronograma muito macro; Custos não detalhados;

FERRAMENTAS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
	Comunicação prática.	Falta de gerenciamento das ações.
Ciclo PDCA	<p>Otimiza as análises de processos;</p> <p>Gera confiabilidade na execução das atividades;</p> <p>Facilita o planejamento;</p> <p>Aumenta a produtividade.</p>	<p>Deve ser utilizado preferencialmente por pessoas com vivência da ferramenta;</p> <p>Não estabelece prioridades;</p> <p>Precisa de uma estrutura organizacional favorável para ser aplicado com sucesso, pois se trata de uma metodologia diferente da tradicional.</p>
BSC	<p>Motiva melhorias não incrementais em áreas críticas, tais como desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercados;</p> <p>Equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos;</p> <p>Equilíbrio entre medidas financeiras e não-financeiras;</p> <p>Análise entre indicadores de tendência e ocorrências;</p> <p>Alinhar as unidades de negócio, as unidades de serviço compartilhado, as equipes e os indivíduos em torno das metas organizacionais gerais;</p> <p>A utilização do mapa estratégico como forma de divulgação dos objetivos é outra vantagem, pois ele sintetiza as diversas realidades identificadas num documento de leitura simples e de fácil monitoração;</p> <p>Sistema de medição e gestão estratégica.</p>	<p>Relacionamentos de causa e efeito propostos, não considerando as diversas interferências de outros fatores, principalmente os externos a organização;</p> <p>Dificuldade de definição de objetivos e indicadores não financeiros;</p> <p>Processo de lançamento dos dados em sistema;</p> <p>Falta de senso comum entre gestores a respeito do conceito de BSC.</p>

Fonte: Autor.

O Quadro 2, demonstra que todas as ferramentas têm importância na gestão estratégica, com suas vantagens e desvantagens. Sendo assim, nessa comparação fica clara a diferença entre as seis ferramentas.

Garantir que a estratégia efetivamente traga valor as nossas organizações através de uma ótima formulação compartilhada, uma comunicação clara e objetiva e finalmente em um processo de aprendizagem para garantir uma sempre e melhor e mais precisa estratégia futura. (KAPLAN; NORTON, 1997, p.3).

Nesta linha, percebe-se que o *BSC* é o que melhor se adapta à gestão estratégica universitária. E, com o intuito de aplicar essa ferramenta para desenvolver o senso estratégico, a comunicação, aliados aos objetivos estratégicos e também para que se tenha o controle e a gestão desse processo é que a pesquisa foi realizada em um setor da universidade, qual seja, a CPA (Comissão Própria de Avaliação), que tem um papel altamente estratégico por realizar e desenvolver pesquisas e por trabalhar com indicadores qualitativos e quantitativos.

Culturalmente, a Avaliação Institucional da UNIPLAC ainda não tem tanta visibilidade e foco na gestão estratégica da instituição. A ideia de se implantar o *BSC* na CPA é reconhecer a importância do setor para a instituição. Parte-se da ideia do *BSC*, na essência, mas a pesquisa vai desenvolver um modelo de *BSC* adaptado à CPA, substituindo as quatro perspectivas do *BSC*, clientes, processos internos, financeira e aprendizado e conhecimento, por novas perspectivas adaptadas à unidade do estudo de caso.

Através de novas perspectivas adaptadas à realidade da CPA surgem as quatro novas, quais sejam: pessoal, gestão, infraestrutura e educação, detalhadas logo a seguir. Com esses quatro pilares entende-se que se constrói uma base de dados com cunho estratégico para o setor em pesquisa, transformando dados em informação, informação em conhecimento e esse sendo aplicado na prática, desenvolvendo sabedoria e competência.

A sugestão dos novos pilares a serem dimensionados, se dá no viés de que muito embora uma IES seja uma empresa, suas especificidades se fazem presentes na realidade dos cenários apresentados e objetos das tomadas de decisão.

O melhor exemplo a ser dado é a própria nomenclatura: aluno ou cliente?

Partindo daí, percebe-se que, muito embora o *BSC* seja a ferramenta mais propícia e efetiva a ser aplicada em uma universidade, sem a alteração/adaptação das perspectivas originais, inexistente a possibilidade de aplicação, convergindo com a proposta da presente pesquisa.

Os novos pilares estão plenamente adaptados às características da IES para que somente então, gerem os indicadores desejados.

Fundamentalmente é o que a organização precisa para se tornar mais competitiva e criar valor.

3 METODOLOGIA

Este trabalho é um estudo de caso em uma IES, onde a pesquisa é bibliográfica, exploratória e descritiva. “O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada no campo das ciências sociais. Sua utilização justifica-se pelo fato de, em muitas circunstâncias, constituir a modalidade de pesquisa mais adequada aos objetivos pretendidos” (GIL, 2000, p. 121). Frente às quatro perspectivas clássicas do BSC, quais sejam Financeiras, Clientes, Processos internos e Aprendizagem e conhecimento, foi realizado um diagnóstico no setor pesquisado da instituição para aquisição das informações pertinentes, para desenvolver um modelo adaptado do BSC para gestão da CPA.

O método utilizado será o indutivo. Segundo Gil (2000), o método indutivo considera que o conhecimento é fundado na experiência, não levando em conta princípios preestabelecidos. No raciocínio indutivo a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta. As constatações particulares levam à elaboração de generalizações.

A pesquisa delineada nesse estudo é de natureza exploratória. Esta pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado (GIL, 2000, p. 45).

O design da pesquisa realizada é do tipo levantamento. Segundo Gil (2000, p. 56), as pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja reconhecer. Basicamente, processa-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados", e continua: "na maioria dos levantamentos, não são pesquisados todos os integrantes da população estudada. Antes seleciona-se, mediante procedimentos estatísticos, uma amostra significativa de todo o universo, que é tomada como objeto de investigação. As conclusões obtidas a partir desta amostra são projetadas para a totalidade do universo.

O Universo da Pesquisa, amostra escolhida intencionalmente foi de 18 integrantes da alta administração (12 Coordenadores de curso, 2 Pró-reitores: ensino e pesquisa e extensão e pós graduação, 1 gestor da avaliação institucional e 3 colaboradores do setor de avaliação) da Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC. A escolha da universidade se deu pelo fato

de ser uma organização comunitária, que oferece serviços de fundamental importância à sociedade, e pelo fato do autor ser funcionário da mesma, facilitando o acesso às pessoas a instituição, além da familiaridade com o funcionamento da mesma.

Os dados coletados e utilizados no delineamento da pesquisa são de dois tipos: dados coletados em material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos, periódicos, teses, dissertações e publicações veiculadas na Internet e os coletados por meio de instrumento específico. Gil (2000, p. 75) descreve sobre a coleta de dados: "nesta etapa o pesquisador fará a pesquisa propriamente dita".

O instrumento de pesquisa é um questionário com 2 blocos, o primeiro geral com oito perguntas, e o segundo específico para contemplar as dimensões adaptadas do BSC com 14 perguntas separadas por suas dimensões, estruturado, direcionado às pessoas envolvidas no processo. Para a entrevista foi elaborado um roteiro semiestruturado com base na teoria do BSC. (APENDICE A).

Os dados coletados através do questionário foram codificados, tabulados, analisados e interpretados para alcançar os propósitos da pesquisa. Os recursos computacionais foram utilizados para dar suporte à elaboração de cálculos estatísticos, tabelas e gráficos.

3.1 AS PERSPECTIVAS PROPOSTAS E SEUS RESPECTIVOS INDICADORES PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA

A escolha e definição das dimensões pesquisadas se dá pelas características e possibilidades que as mesmas têm de adaptar esse modelo ao processo da unidade pesquisada, no caso, a CPA.

Proporcionam a realização, através da ferramenta do *BSC* proposto e adaptado, desenvolvendo indicadores capazes de trazer as informações estratégicas para tomada de decisão assertiva. Importante destacar que as perspectivas abaixo citadas, foram sugeridas face às características inerentes à atuação do setor de avaliação, uma vez que, além da avaliação institucional em si, também tem o condão de avaliar o pessoal, no que tange aos aspectos funcionais e a qualidade dos mesmos e a educação em sentido amplo, convergindo, desta forma, para a obtenção dos resultados propostos na presente pesquisa.

3.1.2 -Pessoal:

Analisar os docentes relacionando titulação e tempo de instituição com o resultados das avaliações. E outra vertente, realizar uma comparação entre a avaliação dos alunos e autoavaliação dos docentes.

3.1.2 Gestão: No que tange a gestão da CPA, prazo de entrega da devolutiva e desenvolvimento de relatórios gerenciais.

3.1.3 Educação: Fazer um comparativo com a finalidade de conhecer os indicadores dos cursos e, a partir daí, verificar se correspondem aos indicadores da universidade. Número de professores titulados em relação ao indicador do MEC.

3.1.4 Infra estrutura: Avaliar o número de funcionários da CPA em relação ao número de alunos e número de alunos por relatórios. Relação da estrutura universitária com a estrutura da CPA.

A falta destes indicadores se reflete na gestão estratégica da instituição uma vez que as informações estratégicas correlacionadas podem trazer resultados para a organização com visão estratégica dos dados pesquisados. A Figura 6 demonstra de forma esquemática a proposta de trabalho junto à CPA, com análises ambientais de acordo com a cultura de uma avaliação estratégica.

Fazendo um comparativo entre o resultado da pesquisa que se exporá a seguir, percebe-se que a ferramenta do *BSC* aliada à CPA pode trazer indicadores que somente a CPA não consegue demonstrar.

O que se visualiza no modelo atual é um resultado *pro forma*, que atende às necessidades de preenchimento do e-MEC, mas que fica bem distante de um instrumento de gestão.

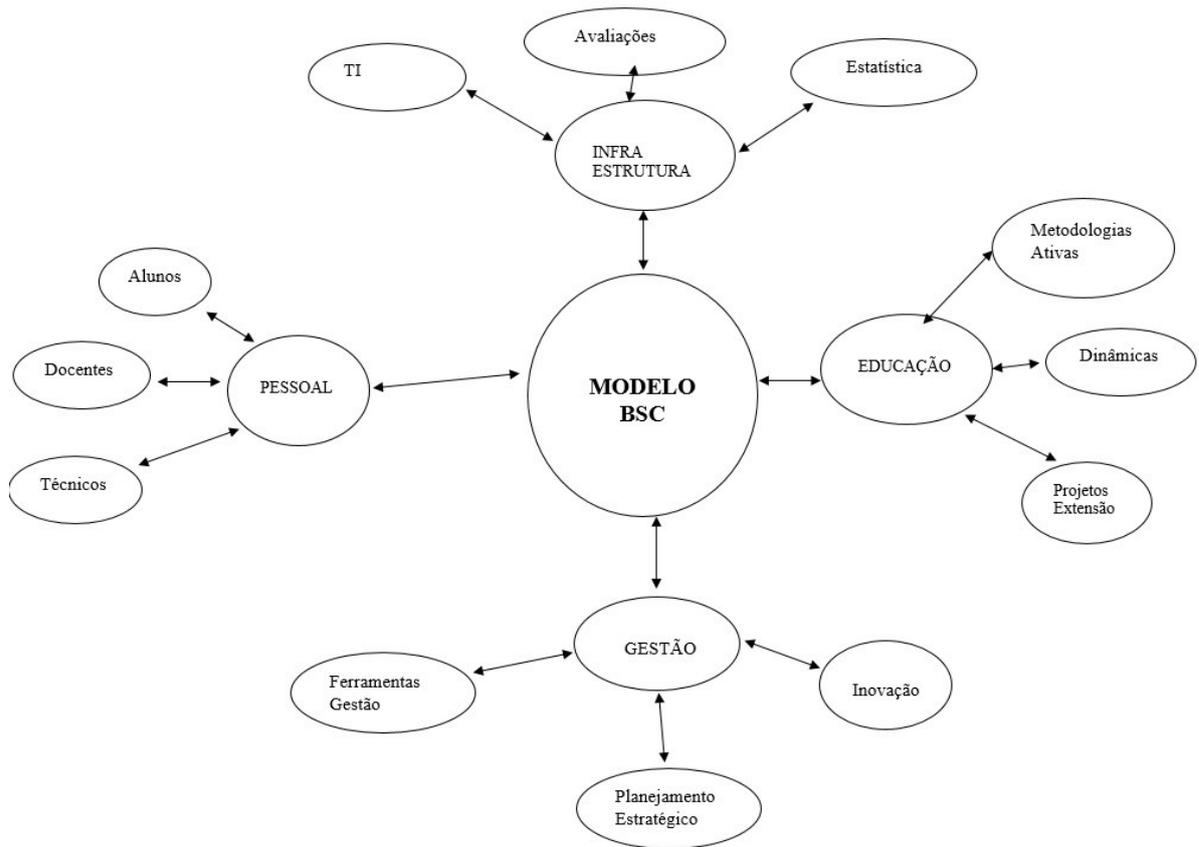
A avaliação por si só, como acontece, traz informações essenciais à Gestão, porém, em número muito inferior ao que realmente é necessário.

O modelo sugerido vai além da simples compilação de dados, o que é importante, mas não eficaz. Tais dados, uma vez compilados, precisam obrigatoriamente ser transformados em indicadores de gestão, sob pena de serem apenas dados.

A aplicação do *BSC* com as perspectivas sugeridas e adaptadas fazem com que tais dados virem informação e se transformem em conhecimento, gerando assim a inovação na gestão estratégica.

Importante frisar que o que se pretende não é modificar a competência da CPA e sim fazer com que o resultado das avaliações se transformem em objetivo estratégico para a organização, sendo essa a essência do *BSC*.

Figura 5 – Modelagem do BSC adaptado



Fonte: Autor.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO: UNIVERSIDADE DO PLANALTO CATARINENSE – UNIPLAC

O Estudo de caso foi realizado na Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC, Instituição Pública de Direito Privado (conforme art. 242 da Constituição Federal) localizada em Lages/SC. (UNIPLAC, 2020).

Uma universidade comunitária, tradicional, com mais de sessenta anos de atuação efetiva, corre o risco de ficar obsoleta caso não faça constantes análises de cenários, revisão e mapeamento de seus processos, uma vez que, diante da velocidade da informação e do aumento vertiginoso da concorrência, são imprescindíveis as mudanças e a implementação de novas ferramentas, capazes de acompanhar a evolução, a inovação e os processos criativos, como forma de alavancar sua atuação.

A Universidade mais popular da Serra Catarinense ultrapassa gerações, agregou pessoas que se formaram há muitos anos e hoje capacita os filhos, consolidando-se como uma estrutura que atende a toda a família lageana, serrana e de outros estados. Atende atualmente 4.200 alunos que estão distribuídos em diversos cursos, se capacitando e aos poucos se inserindo ao mercado de trabalho com profissionalismo e eficiência (UNIPLAC, 2020).

Foi em 2019 que o processo de Internacionalização da Instituição foi fortalecido, formando convênio com algumas das principais universidades dos EUA e Europa. A UNIPLAC conta com 26 cursos de graduação em andamento. No âmbito da pós-graduação foram oferecidos 8 cursos no programa *lato sensu*, incluindo aperfeiçoamento, especializações e MBAs, e no *stricto sensu*, com 2 cursos de mestrado.

A sede da UNIPLAC conta com 78.637,80 m² em terrenos. Desses 30.309,06 m² são de áreas construídas, divididos nos blocos I e II, Centro de Ciências Jurídicas (CCJ), Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas (CCET), Centro de Ciências da Saúde (CCS) e o Centro Especializado em Reabilitação (CER II), somando 125 salas de aula e laboratórios de práticas integradas. Uma Universidade em constante crescimento. Em 15 de novembro de 1999, pela resolução 31, o Conselho Estadual da Educação reconheceu como Universidade do Planalto Catarinense e em 23 de junho do mesmo ano o Governo do Estado reconheceu a UNIPLAC como universidade, por meio do decreto 312/99.

Em 27 de julho de 1999, a Universidade do Planalto Catarinense é oficialmente instalada, passando assim a usar todas as prerrogativas inerentes ao status universitário. Em 2004, com o processo de renovação do credenciamento Universitário, a UNIPLAC manteve

Lages como sede e cria uma unidade em São Joaquim. No ano seguinte, a Fundação das Escolas Unidas do Planalto Catarinense (Fundação UNIPLAC) inaugurou o Micro Distrito de Base Tecnológica de Lages, a Incubadora MIDILages.

Mas é a partir do setor de extensão que são desenvolvidos projetos, abrangendo a comunidade acadêmica e comunidade externa. Em 2019 foram cerca de 200 projetos. Importante ressaltar a concessão de Bolsas de Estudo e estágios não obrigatórios, atendidos diretamente pelo setor, oportunizando aos estudantes múltiplas possibilidades no âmbito educacional. No segundo semestre de 2019, 100% dos alunos foram beneficiados com bolsa a partir dos artigos 170 e 171 da Constituição do Estado de Santa Catarina (1989), além do tripé Ensino, Pesquisa e Extensão, que compõem a essência e estrutura da Universidade, vários parceiros estão na UNIPLAC prestando serviço à comunidade de Lages e Região, em várias áreas do conhecimento.

A Universidade do Planalto Catarinense nestes 60 anos de existência, tem a consciência do seu valor à frente das conquistas educacionais, formando pessoas competentes para o mercado de trabalho (JORNAL O MOMENTO, 2019).

3.3 COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO CPA NA UNIPLAC

A auto avaliação é um processo sistêmico e participativo de interrogação permanente sobre o sentido das atividades, processos e relacionamentos internos e externos, de reflexão e produção de conhecimento sobre a instituição, com finalidade auto reguladora e de desenvolvimento de suas potencialidades no ensino, na pesquisa, na extensão, na gestão e nas relações com a sociedade. Envolve e integra múltiplos instrumentos, momentos, espaços e agentes.

A avaliação institucional da UNIPLAC é realizada a cada semestre e é obrigatória, com exigência do MEC. No que tange aos discentes e docentes não existe uma obrigatoriedade e sim um processo de conscientização em realizar as mesmas, para buscar melhorias para a organização e vem sendo realizada há mais de 20 anos. Entretanto, entende-se a CPA como um instrumento que possibilita ao corpo docente, discente e todos os segmentos acadêmicos, a sua auto avaliação e a oportunidade de crescer partindo do conhecimento de sua própria realidade, de suas limitações e oportunidades.

E, tendo em vista que o trabalho desta comissão está voltado para a melhoria das condições de ensino oferecido pela instituição, além de satisfazer às exigências do MEC quanto à avaliação institucional, instituída pela Lei 10.861, de 14/4/2004, que trata do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES.

A CPA da IES, está situada dentro da universidade no setor de avaliação institucional, que é responsável por desenvolver os instrumentos e aplicar as avaliações.

De acordo com a Comissão Própria de Avaliação da UNIPLAC (2020),

A CPA da universidade tem as seguintes atribuições:

- Conduzir e acompanhar os processos de Avaliação Interna e Externa;
- Organizar relatórios das fragilidades encontradas;
- Distribuir os relatórios e conscientizar diretamente os profissionais, setores e órgãos para as devidas tomadas de decisões;
- Acompanhar e fiscalizar os processos de melhorias, ou seja, solução das fragilidades;
- Sistematizar e prestar as informações solicitadas pelos dirigentes e pelo MEC.

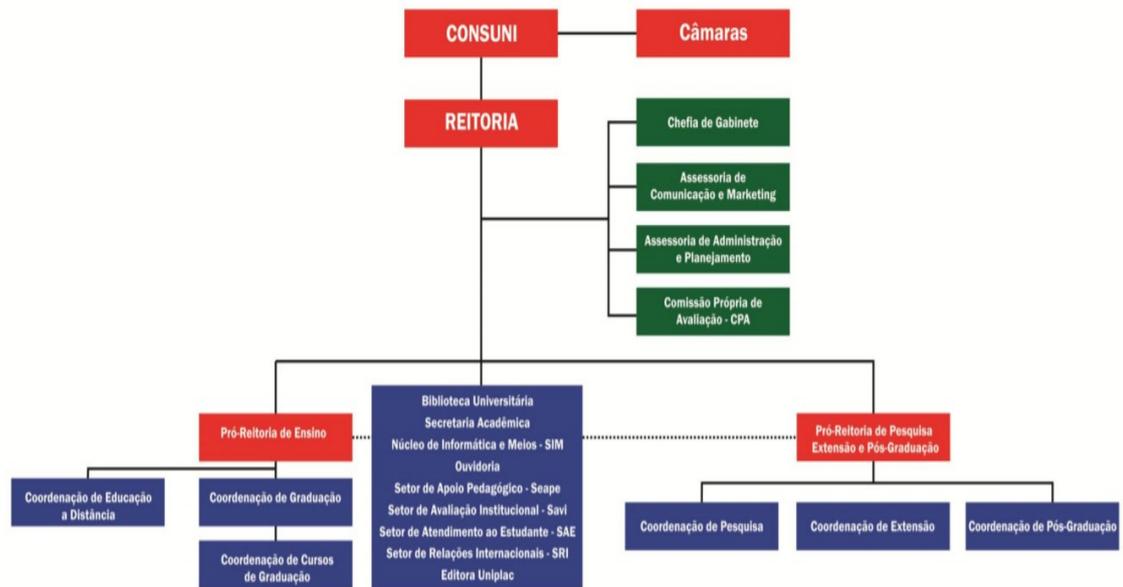
De forma geral, as Comissões de Avaliação Próprias, são compostas por representantes da comunidade acadêmica e representantes da comunidade civil organizada, coordenada por um dos seus integrantes. Cabe agora tratar especificamente da CPA da UNIPLAC (ANEXO A).

Figura 6 – Organograma da IES



UNIVERSIDADE DO PLANALTO CATARINENSE

ORGANOGRAMA DA UNIVERSIDADE



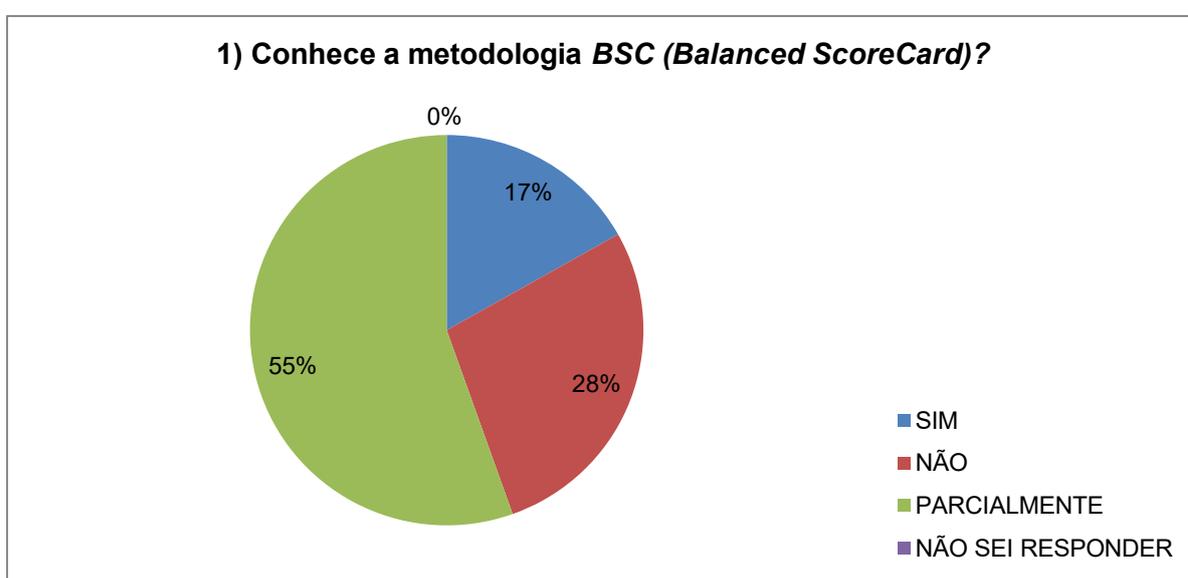
Fonte: Site da UNIPLAC (2020).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste Capítulo são apresentados os dados oriundos dos questionários aplicados aos líderes, diretores e coordenadores, além dos funcionários da instituição pesquisada. Para contextualizar os percentuais aqui apresentados foram entrevistadas 18 pessoas.

BLOCO 1 – Geral

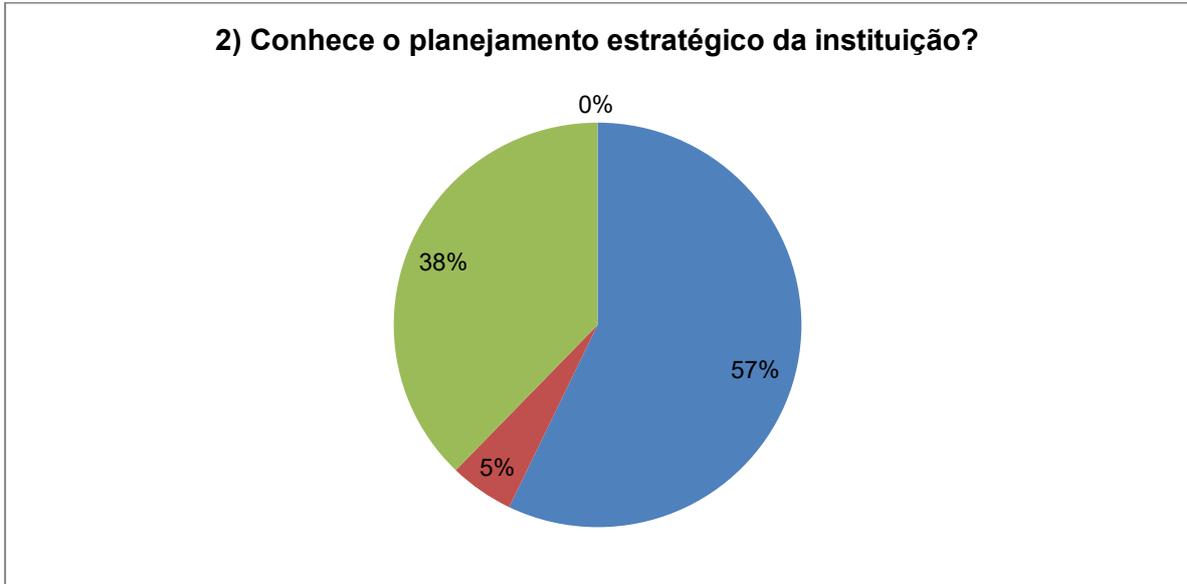
Figura 7 – Conhece a metodologia *BSC (Balanced ScoreCard)*?



Fonte: Autor.

A Figura 7 demonstra que 17% dos entrevistados conhecem bem a ferramenta de gestão *BSC*, principalmente os diretores da instituição, mas em contrapartida, 28% dos entrevistados não conhecem e 55% disseram conhecer parcialmente, ou seja, a familiaridade com esse método de gestão de boa parte da equipe é considerada baixa.

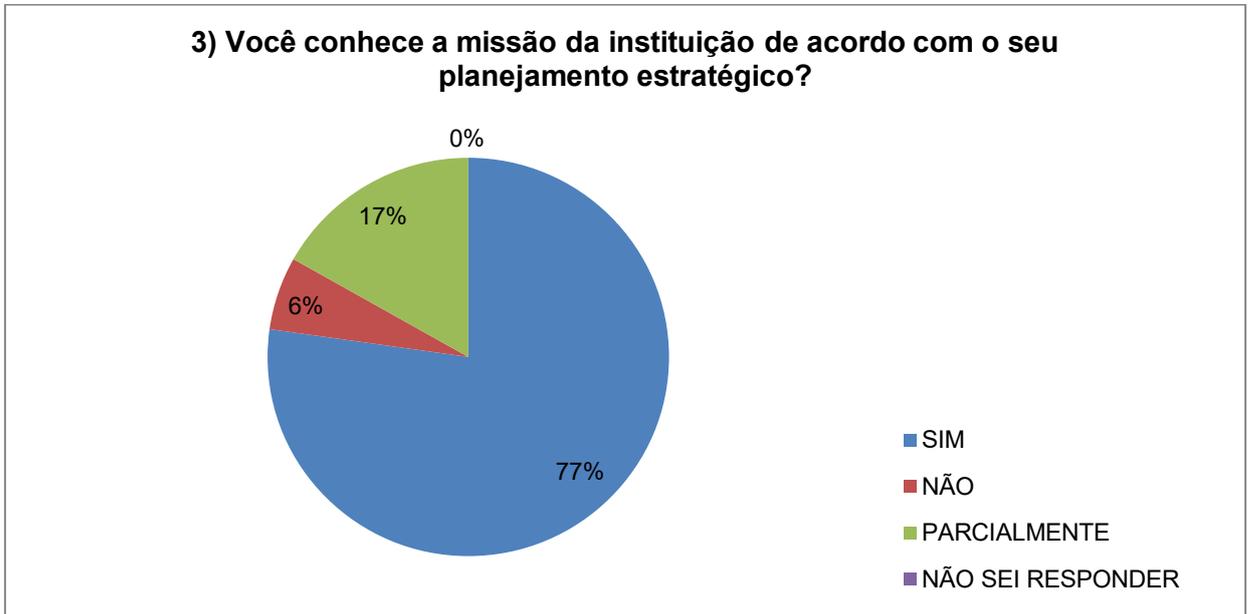
Figura 8 – Conhece o planejamento estratégico da instituição?



Fonte: Autor.

A Figura 8 nos remete à seguinte lógica: mais da maioria dos entrevistados, ou seja, 57% conhece o planejamento estratégico da instituição, porém 38% conhece parcialmente, demonstrando que precisa ser melhor articulado o processo do planejamento, e somente 5% respondeu não conhecer o mesmo, evidenciando que o planejamento estratégico da instituição está focado ainda no nível estratégico e precisa alcançar os níveis táticos e operacionais da organização.

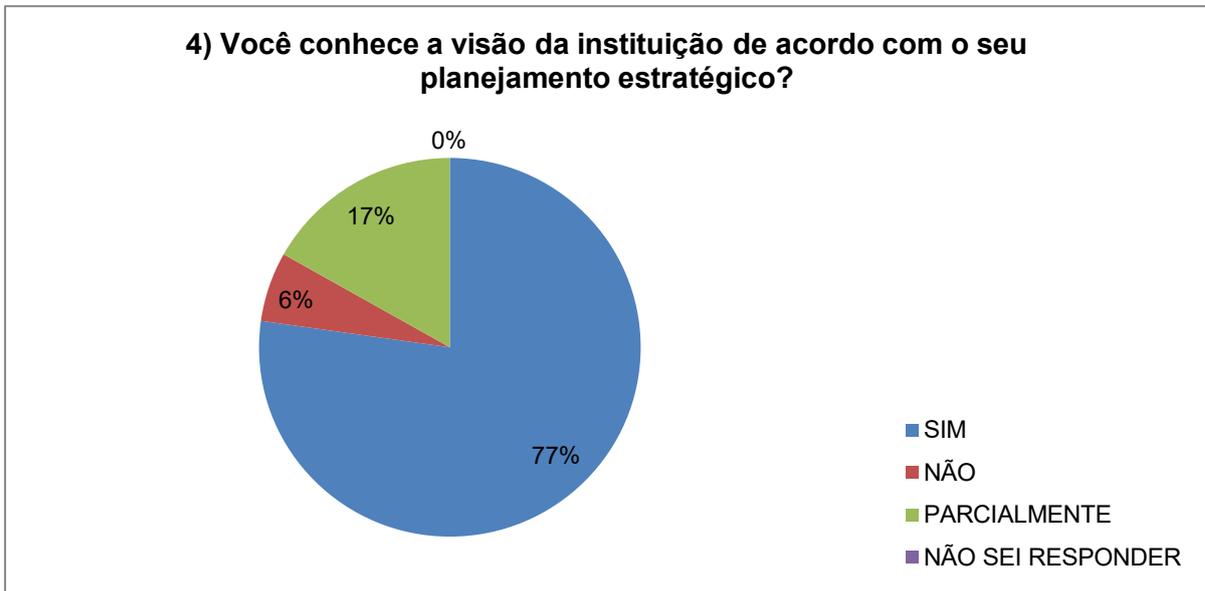
Figura 9 – Você conhece a missão da instituição de acordo com o seu planejamento estratégico?



Fonte: Autor.

De acordo com a Figura 9 a maioria dos entrevistados, ou seja, 77% dos líderes conhece a razão de existir da instituição, pois passaram recentemente pela reformulação do PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) que norteia as ações estratégicas da organização. Mesmo assim, alguns líderes ainda não o conhecem na sua plenitude uma vez que 17% disseram conhecer parcialmente a identidade filosófica da organização e 6% não conhecem a missão.

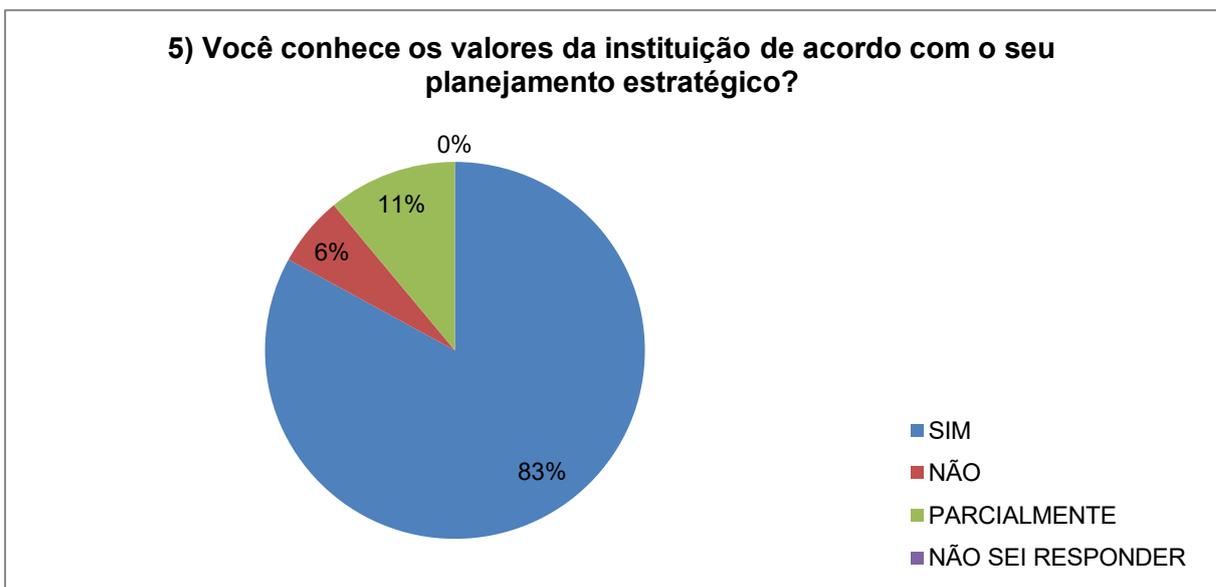
Figura 10 – Você conhece a visão da instituição de acordo com o seu planejamento estratégico?



Fonte: Autor.

No mesmo sentido da Figura 10 que trata da missão, 77% dos colaboradores entrevistados disseram conhecer a visão da instituição e 17% disseram conhecer parcialmente e 6% ainda não conhecem, demonstrando que a equipe tem bem clara a noção de para onde a instituição deve e pode chegar na questão conceitual da identidade filosófica.

Figura 11 – Você conhece os valores da instituição de acordo com o seu planejamento estratégico?

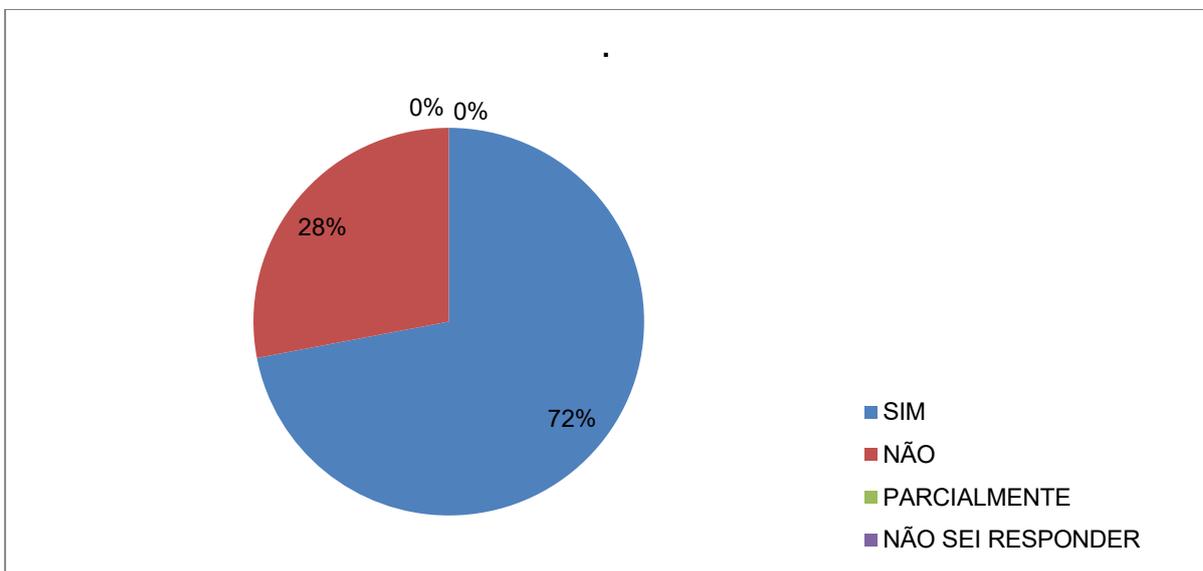


Fonte: Autor.

A Figura 11 demonstra que 83% dos entrevistados conhecem os valores que regem a instituição, 11% conhecem parcialmente e 6% dos entrevistados disseram não conhecer. As normas e as regras estão bem claras para equipe.

Se comparados os últimos três gráficos pode-se perceber que entre a missão, a visão e os valores, estes últimos tem um índice maior de desconhecimento, ou seja, os entrevistados conhecem melhor os valores da instituição.

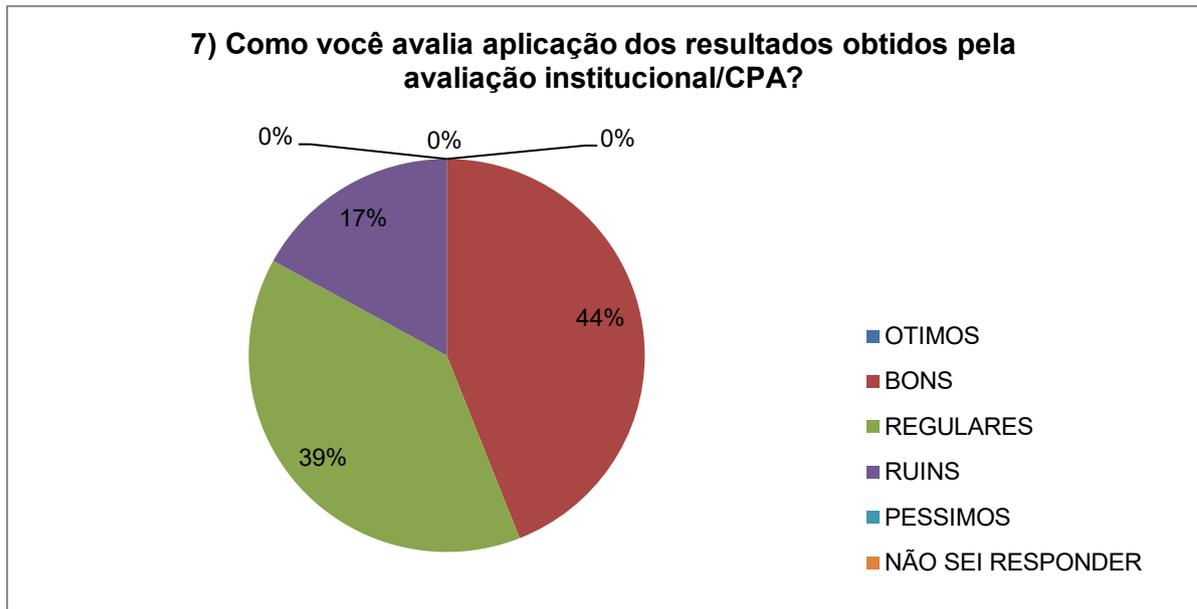
Figura 12 – Você conhece os objetivos da instituição?



Fonte: Autor.

Essa Figura reforça ainda mais a observação de que a equipe está bem informada sobre a identidade filosófica do planejamento estratégico, pois 72% disseram conhecer os objetivos da instituição. Comparados com os gráficos anteriores no que tange à missão, visão e valores no item parcialmente, aumentou para 28%, ligando um sinal de alerta de que uma parte da equipe precisa ter noção clara e definida sobre os caminhos para onde a universidade deve ir conforme seu planejamento.

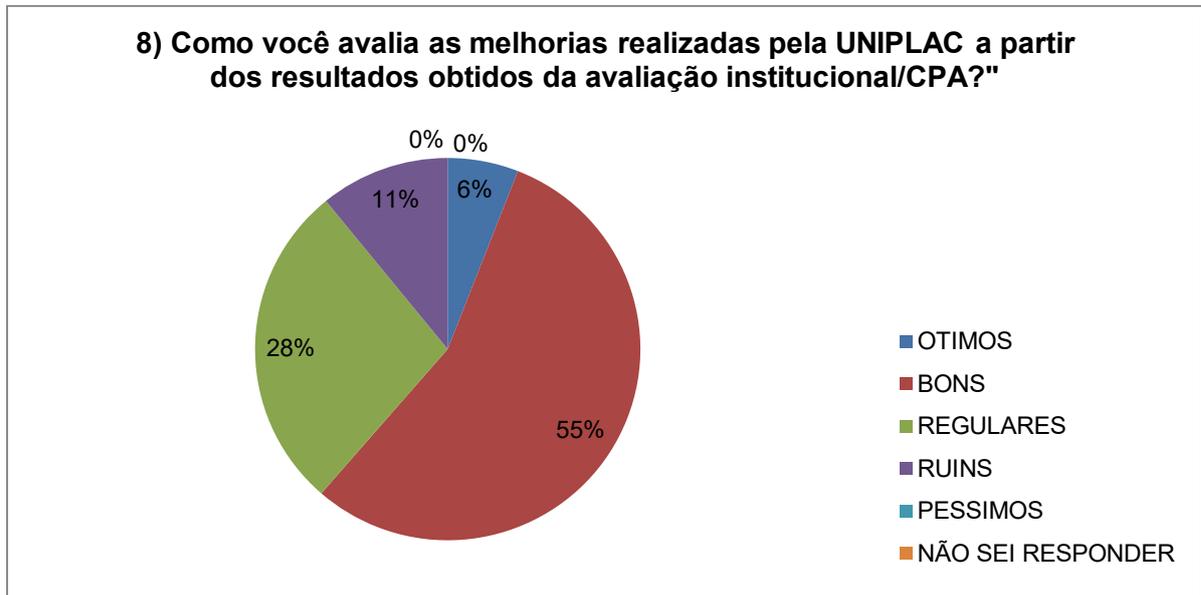
Figura 13 – Como você avalia a aplicação dos resultados obtidos pela avaliação institucional/CPA?



Fonte: Autor.

Entre os entrevistados 44% responderam e avaliaram os resultados como bons, pois existe aplicabilidade na prática da pesquisa neste contexto, mas 39%, diga-se de passagem um valor considerável dos entrevistados, entendem que são regulares, por diversos fatores, destacando entre eles a demora da devolução dos resultados e o baixo número de alunos respondentes, sinalizando a baixa adesão, restando questionável os resultados obtidos. Os restantes 17% disseram ser ruins por não conhecer as ações da instituição para melhorar os resultados, através dos dados levantados e então transformar em informação estratégica esse conhecimento para a tomada de decisão.

Figura 14 – Como você avalia as melhorias realizadas pela UNIPLAC a partir dos resultados obtidos da avaliação institucional/CPA?



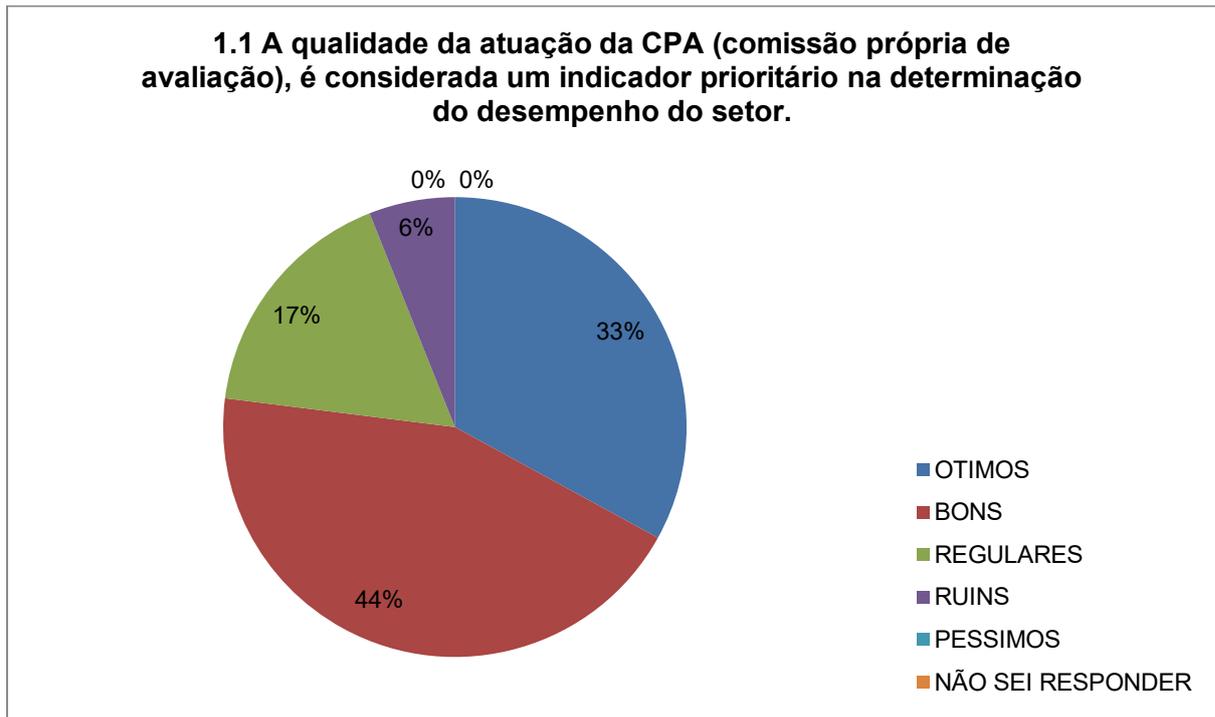
Fonte: Autor.

Dos colaboradores entrevistados nesta pesquisa 6% veem como ótimas as melhorias realizadas pela universidade a partir dos resultados. A figura mostra avaliação das melhorias realizadas a partir dos resultados é boa, ou seja 55%, mais da metade da equipe tem o sentimento de que os resultados acontecem na prática. Porém outros 28% disseram ser regulares por alguns pontos interessantes que devemos aqui ressaltar, entre eles a falta de autonomia para CPA, a demora em dar retorno dos resultados para os alunos, a demora na tomada de decisão a partir dos resultados obtidos e a falta de valorização da CPA. E ainda 11% disseram serem ruins os resultados, muito por desconhecerem onde são aplicados de forma efetiva, ligando aqui um sinal de alerta sobre a questão da comunicação e do planejamento.

BLOCO 2 – Questões específicas sobre as dimensões adaptadas do BSC (*Balanced Scorecard*)

1) Perspectiva de Pessoal

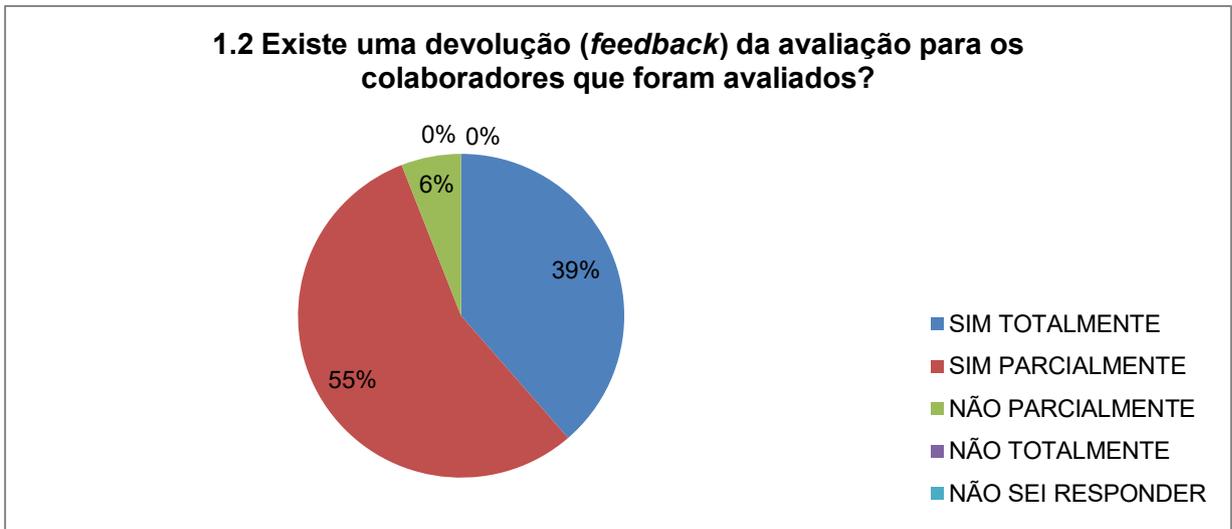
Figura 15 – 1.1 A qualidade da atuação da CPA (comissão própria de avaliação), é considerada um indicador prioritário na determinação do desempenho do setor



Fonte: Autor.

A qualidade de atuação da CPA demonstrou ser extremamente importante para os entrevistados. Os resultados demonstram que 33% disseram ser ótima a qualidade de atuação da mesma, 44% viram os resultados como bons e 17% percebem a qualidade de atuação regular, entendendo que pode ser melhorada e ainda uma minoria de 6% vê a qualidade de atuação como ruim.

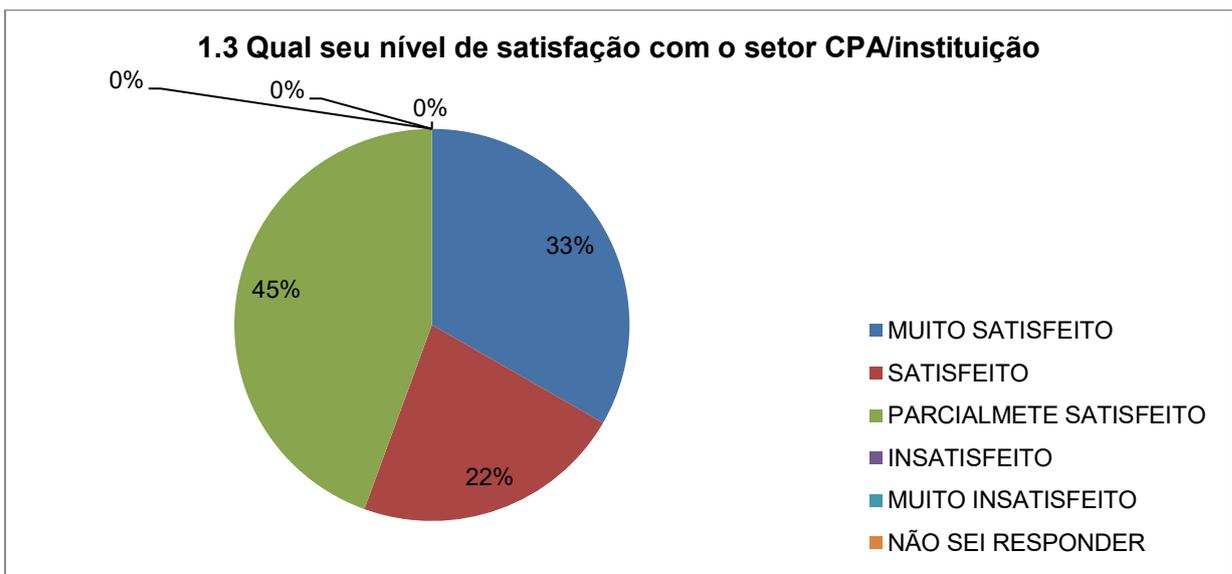
Figura 16 – 1.2 Existe uma devolução (*feedback*) da avaliação para os colaboradores que foram avaliados?



Fonte: Autor.

A pesquisa demonstra que existe uma devolução, pois 39% dos entrevistados disseram sim totalmente, entendendo que a forma de devolução que está sendo feita é eficiente, mas, 55% disseram sim parcialmente e 6% disseram desconhecer essa devolução.

Figura 17 – 1.3 Qual seu nível de satisfação com o setor CPA/instituição

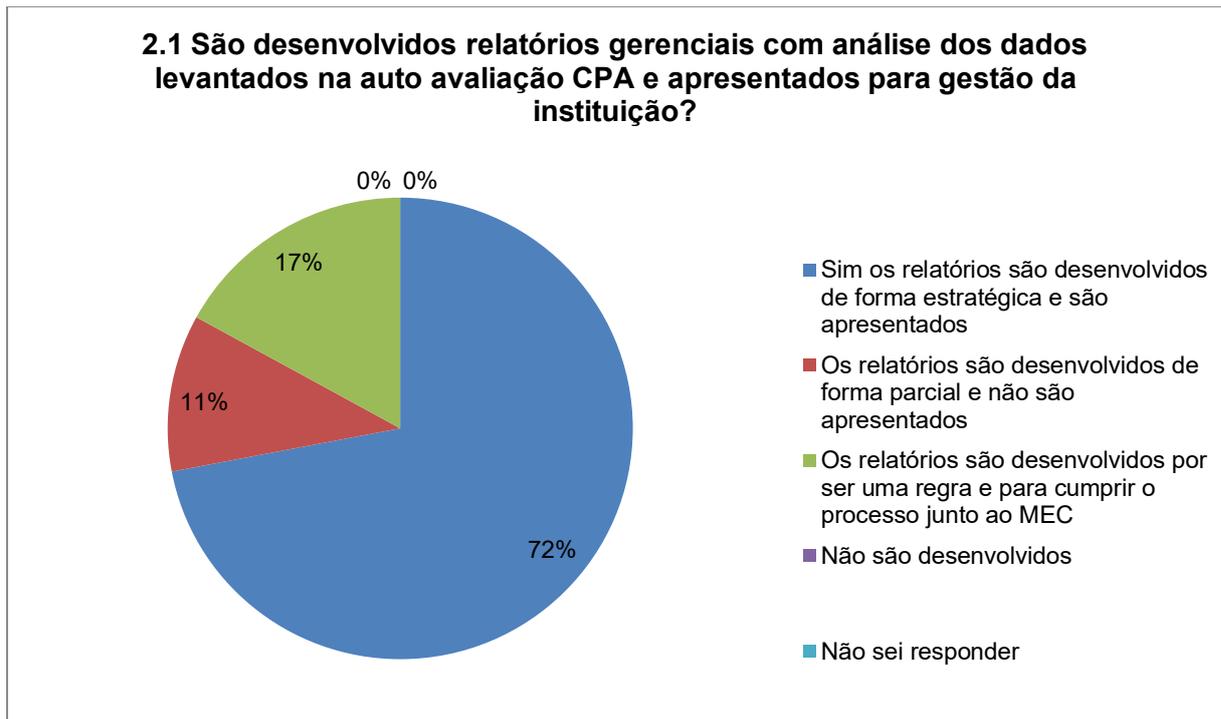


Fonte: Autor.

A pesquisa mostra que 33% dos entrevistados estão muito satisfeitos com o setor de auto avaliação, outros 22% estão satisfeitos e a maioria (45%) está parcialmente satisfeita.

2) Perspectiva Gestão

Figura 18 – 2.1 São desenvolvidos relatórios gerenciais com análise dos dados levantados na auto avaliação/CPA e apresentados para a gestão da instituição?

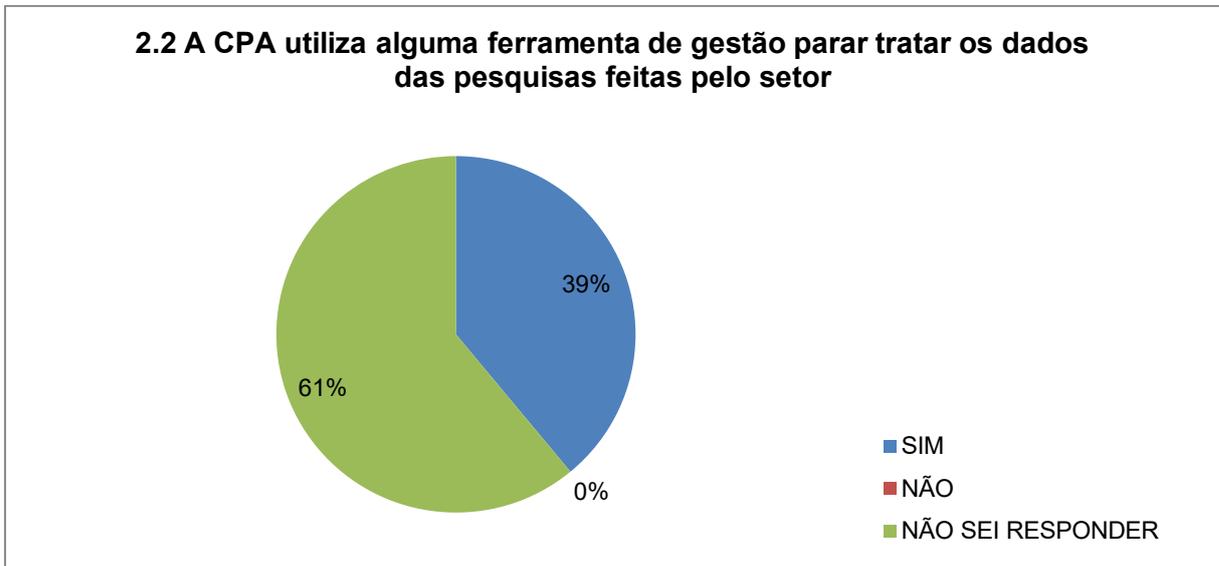


Fonte: Autor.

Esta Figura deixa bem evidenciado que os relatórios são desenvolvidos de forma estratégica, pois 72% dos entrevistados visualiza bem isso, contudo, 17% disseram que os relatórios são desenvolvidos apenas para atender normativas do MEC (Ministério da Educação) e que os dados e o processo deveriam ser melhor socializados. Por fim, 11% disseram que os relatórios são desenvolvidos de forma parcial e não são apresentados.

Percebe-se nestes resultados que está faltando comunicação mais atuante com os outros líderes da equipe.

Figura 19 – 2.2 A CPA utiliza alguma ferramenta de gestão para tratar os dados das pesquisas feitas pelo setor?



Fonte: Autor.

O gráfico acima deixa claro que 39% dos entrevistados sabe que o setor utiliza alguma ferramenta de gestão, mas 61% dos entrevistados não soube responder, ou seja, não têm conhecimento se o setor trabalha com alguma ferramenta de gestão.

2.3 Qual ferramenta de gestão é utilizada no setor da CPA?

R: “Sistema próprio RM, mas esse sistema não dá conta de atender todas as demandas CPA”. (Entrevistado 01).

R: “*Software* RM, mas não dá conta das demandas da CPA” (Entrevistado 02).

R: “*Software* RM, os dados são coletados por esse sistema e trabalhados no Excel, poderíamos melhorar esses relatórios”. (Entrevistado 03).

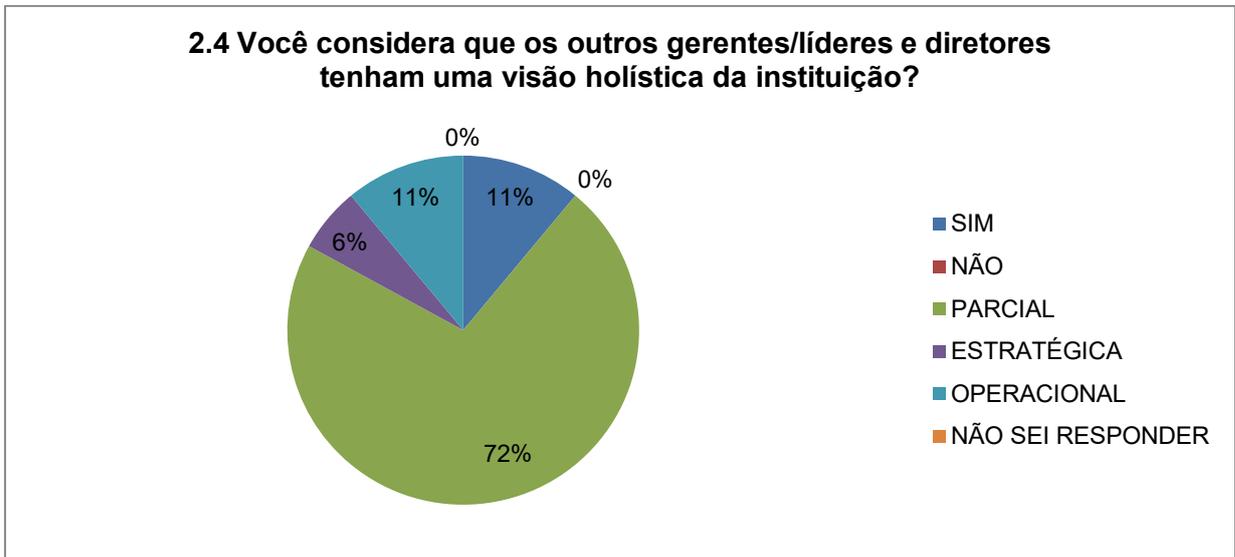
R: “Existe um *software* específico, mas não sei identificar” (Entrevistado 04)

R: “Existe, mas não sei qual é a ferramenta de forma específica”. (Entrevistado 06).

R: “Ferramenta Virtual AVA” (Avaliação Virtual da Aprendizagem). (Entrevistado 012).

R: “Sei que existe uma ferramenta, mas não sei qual é” (Entrevistado 014).

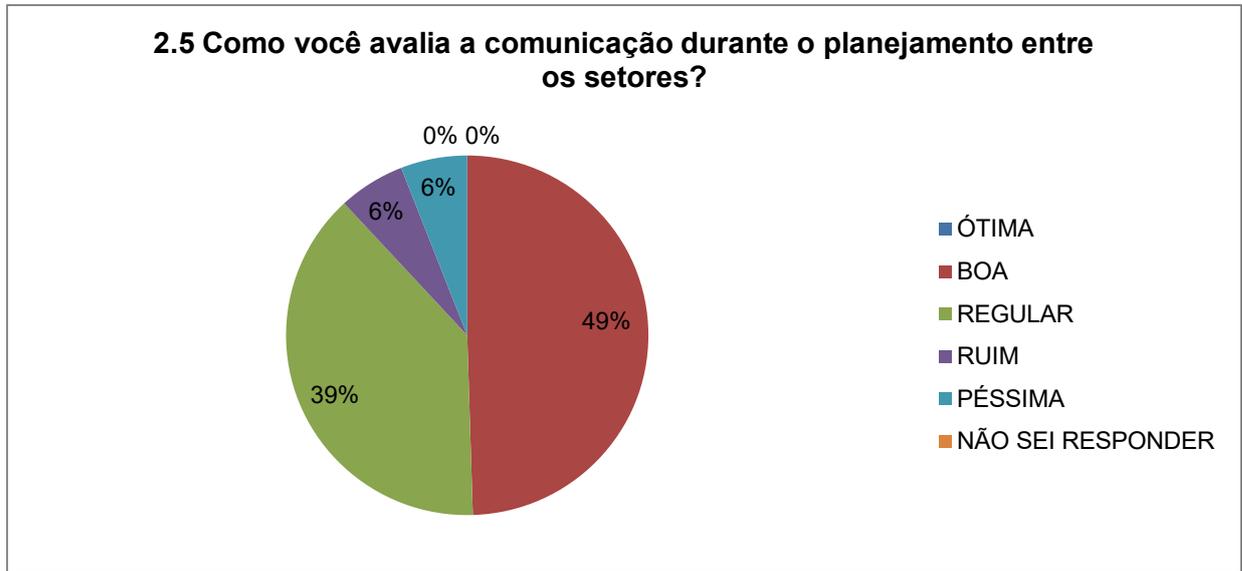
Figura 20 – 2.4 Você considera que os outros gerentes/líderes e diretores têm uma visão holística da instituição?



Fonte: Autor.

A maioria dos entrevistados (72%) respondeu que os gerentes e diretores/líderes têm uma visão parcial do todo, o que demonstra que nem todos sabem que existe uma CPA e principalmente o que ela faz e qual sua função estratégica para instituição. Outros 11% identificaram que a equipe é mais focada em questões operacionais do que propriamente na estratégia, enquanto também 11% dos entrevistados opinaram que os líderes têm uma visão holística e, por fim, somente 6% disseram que os líderes da organização têm visão estratégica.

Figura 21 – Como você avalia a comunicação durante o planejamento entre os setores?

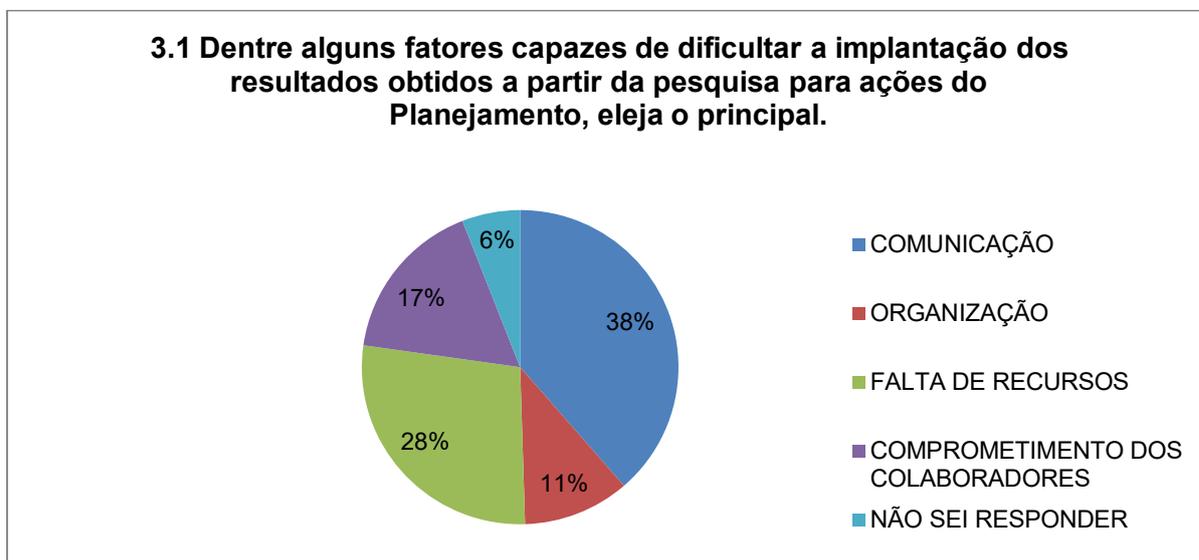


Fonte: Autor.

O gráfico aponta que 49% dos entrevistados entende que a comunicação entre os setores durante o planejamento está boa, outros 39% identificaram que está regular e entre os pontos comentados destacou-se que existe a necessidade de mais alinhamento de comunicação estratégica entre os setores, pois alguns setores agem separados dos outros no que tange à comunicação, surgindo com isso a dificuldade de receber e propagar informações. Outros 6% disseram ser péssima a comunicação entre os setores e, por fim, os outros 6% afirmaram ser ruim, alertando para a necessidade urgente de se repensar a comunicação entre os setores para então se trabalhar com eficiência o planejamento da instituição.

3) Perspectiva Infra estrutura

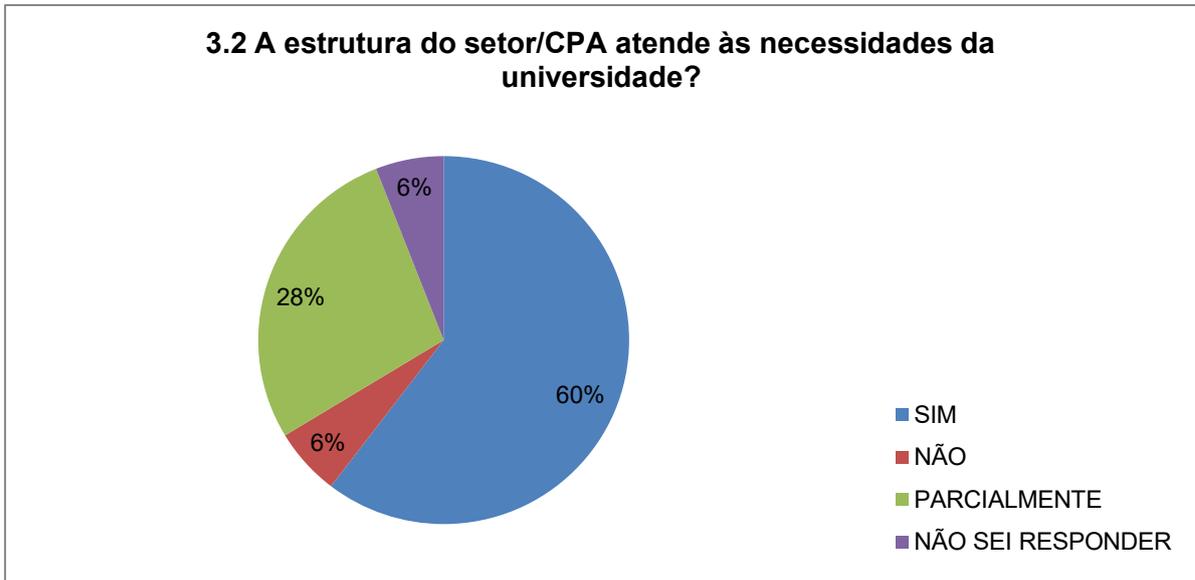
Figura 22 – 3.1 Dentre alguns fatores capazes de dificultar a implantação dos resultados obtidos a partir da pesquisa para ações do Planejamento, eleja o principal



Fonte: Autor.

Ainda, 28% avaliaram que a falta de recursos também dificulta, ou seja, os dados levantados da CPA precisam estar alinhados com a gestão da instituição. Outros 17% responderam que falta comprometimento dos colaboradores, 11% percebem ser a questão de organização e 6% não souberam responder.

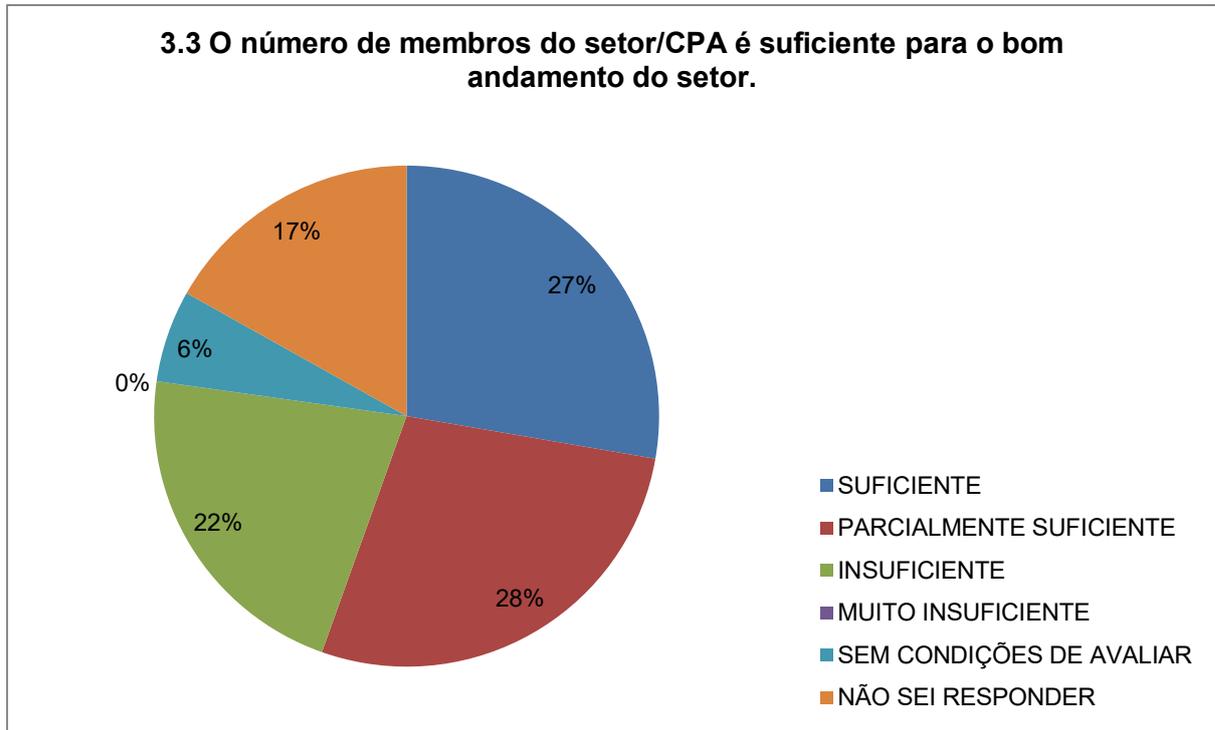
Figura 23 – 3.2 A estrutura do setor/CPA atende às necessidades da universidade?



Fonte: Autor.

A pesquisa demonstra que 60% dos entrevistados disseram que a estrutura física do setor atende às necessidades da instituição e 28% disseram que a estrutura atende de forma parcial. Outros 6% disseram que a estrutura não atende e 6% não souberam responder.

Figura 24 – 3.3 O número de membros do setor/CPA é suficiente para o bom andamento do setor

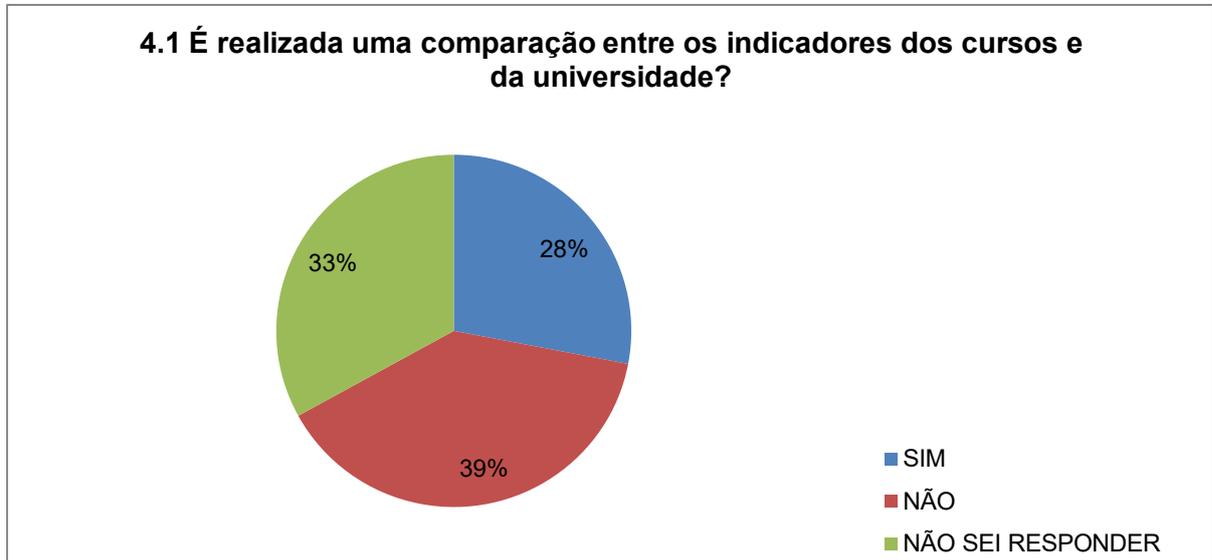


Fonte: Autor.

A Figura 24 retrata o seguinte resultado: 28% dos entrevistados opinam que os números de membros do setor são parcialmente suficientes, percebendo que a estrutura do setor em termos de pessoas é deficiente frente à demanda por serviços que ele precisa realizar, ficando o mesmo limitado para realizar algumas ações estratégicas. Mesmo que os membros da CPA contribuam de forma voluntária, segundo os entrevistados a parte operacional da pesquisa é do setor, outros 27% disseram ser suficientes os membros do setor, 22% entrevistados pensam ser insuficientes demonstrando que o setor necessita de mais membros para desenvolver com mais eficiência seus processos; 17% dos entrevistados não souberam responder, ou seja, resta claro pelos números que uma parte da equipe não conhece o setor, não sabe o que ele faz e para que ele serve e 6% disseram que não tem condições de avaliar reforçando que falta entendimento sobre o setor e sua contribuição estratégica para instituição.

4) Perspectiva Educação

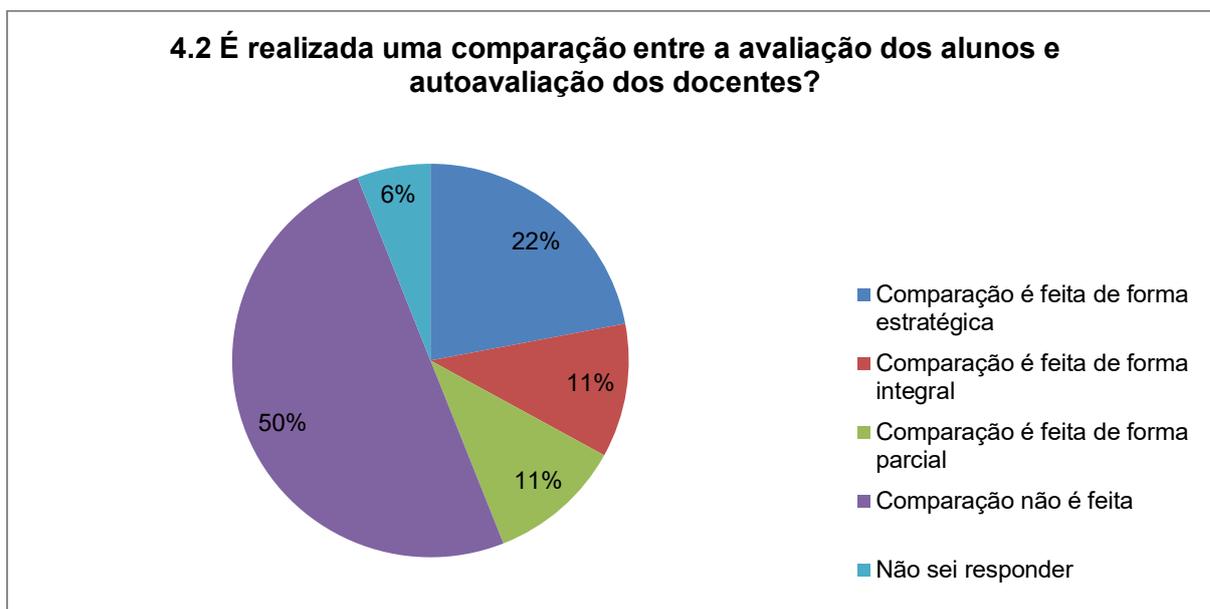
Figura 25 – 4.1 É realizada uma comparação entre os indicadores dos cursos e da universidade?



Fonte: Autor.

Entre os entrevistados, um percentual de 39% afirmou que não é realizada uma comparação entre os indicadores dos cursos e os indicadores da universidade, outros 33% não souberam responder ao questionamento e 28% disseram que sim, existe uma comparação entre os indicadores citados.

Figura 26 – 4.2 É realizada uma comparação entre a avaliação dos alunos e autoavaliação dos docentes?



Fonte: Autor.

A Figura 26 aponta que 50% dos entrevistados dizem que a comparação não é feita e pensam que seria importante ter esses dados correlacionados entre si. Em contrapartida a esse dado, 22% dos entrevistados dizem que a comparação é feita de forma estratégica, pois muitos líderes fazem a avaliação do seu curso ou setor de forma individual. 11% opinaram informando que a comparação é feita de forma integral, 11% também identificaram que a comparação é feita de forma parcial, pois quando existe um problema pontual é feita a comparação, e 6% não souberam responder o questionamento.

4.3 Na sua percepção como a comunidade acadêmica percebe os resultados da CPA?

R: “Todo trabalho é norteado pela auto avaliação. Precisamos melhorar a devolutiva dos resultados e criar estratégias diferenciadas para ter mais credibilidade”. (Entrevistado 01)

R: “Alguns alunos nem sabem o que é CPA, não tem conhecimento do setor de avaliação institucional. Precisamos desenvolver a conscientização do aluno para responder às avaliações e saber da sua importância”. (Entrevistado 02).

R: “Não sei responder”. (Entrevistado 03).

R: “De algum tempo pra cá, estamos conseguindo aplicar os resultados da CPA. Está havendo esta visibilidade”. (Entrevistado 04).

R: “Os acadêmicos veem os resultados como não efetivos, algumas coisas vão muito além, falta estímulo para responder os questionários”. (Entrevistado 05).

R: “Eles, os alunos, não percebem os resultados, falta de organização e tratamento dos dados e não tem dados de forma gráfica e comparativa”. (Entrevistado 6).

R: “Os alunos respondem quando é para a substituição de professores problemáticos, divergências exorbitantes. Os alunos se unem para responder, mas, isso ocorre pouco, ter uma avaliação mais global para comunidade perceber, melhorar a avaliação institucional. Indicação docente deveria estar amarrada com avaliação e deveria ter mais métricas” (Entrevistado 07).

R: “Um dos fatos é a baixa adesão dos alunos. Eles pensam em responder mas pensam que não vai dar em nada, imaginam que não adianta responder que os resultados não aparecem é e preciso rever a avaliação institucional”. (Entrevistado 08).

R: “O aluno tem uma perspectiva muito baixa em responder a avaliação institucional e descontentamento, problemas levantados e as vezes não resolvidos o número de participantes é baixo e os alunos não percebem o valor que a avaliação tem”. (Entrevistado 09).

R: “Entendo que a comunidade precisa perceber o valor e a importância da CPA. Se a CPA for utilizada de forma estratégica a partir dos dados levantados por ela, pode desenvolver a importância da mesma para a comunidade acadêmica que não entende o seu papel dentro da instituição e sua força com esse instrumento”. (Entrevistado 10)

R: “Ainda são poucos os alunos que se envolvem com a questão da pesquisa. Eles não usam o instrumento. Os colaboradores/funcionários respondem e depois é repassado o *feedback* para eles, o mesmo acontece com os docentes”. (Entrevistado 11).

R: “Há uma indiferença dos alunos e desconhecimento sobre avaliação. Eles não têm a dimensão da sigla CPA. Os professores têm a percepção que avaliação é feita mas não são tomadas providências com os resultados que aparecem. Informação sem êxito na tomada de decisão, a CPA é uma instância que ainda não mostrou sua capacidade estratégica”. (Entrevistado 12)

R: “Ainda há uma resistência por parte dos alunos, por não fazer ou tomar medidas para melhorias. É preciso divulgar mais, falta de *feedback* da avaliação. Mas é algo que vem evoluindo”. (Entrevistado 13).

R: “Os alunos são bem orientados sobre a avaliação e alguns questionam para saber sobre a questão ética, mas confiam na avaliação e também na sua solução”. (Entrevistado 14).

R: “Nem sabem que existem, principalmente os alunos”. (Entrevistado 15).

R: “Alguns alunos não levam a sério a avaliação e não percebem os resultados na avaliação. É preciso trabalhar a questão da credibilidade e do valor do instrumento, pois são imaturos os alunos”. (Entrevistado 16).

R: “Só se percebe o resultado quando alguém vai atrás da avaliação”. (Entrevistado 17)

R: “Os estudantes pensam que não adianta fazer avaliação, principalmente na reclamação no que tange aos professores. Precisam entender melhor a função da avaliação a cultura da avaliação institucional. Não percebem a importância e muitos têm medo do que o MEC vai pensar a partir dos resultados da avaliação e isso vale para professores e alunos, que nem imaginam que a avaliação é uma obrigação da instituição”. (Entrevistado 18).

Na sequência, ainda diante do problema de pesquisa proposto, é de extrema importância destacar alguns pontos estratégicos retirados da mesma, identificando pontos positivos e pontos a melhorar no setor bem como as devidas sugestões, contemplando os resultados esperados.

BLOCO 1 - Analisado de forma global, deixa claro nos resultados que a instituição precisa trabalhar melhor o planejamento estratégico, pois denota-se da pesquisa a existência de um *gap* entre planejamento e comunicação.

Sugestão: Definição, por parte da gestão da IES, de reuniões de planejamento, com direcionamentos essencialmente estratégicos e pautas definidas previamente.

Separar momentos de planejamento dos momentos de feedback e demais ajustes de equipe.

Estes encontros devem servir para que os demais gestores saibam trabalhar com seus pares dentro da visão, missão e valores da instituição, melhorando a comunicação entre os setores e visando os mesmos objetivos, por óbvio que cada qual dentro de suas especificidades.

Deverão ter o condão de inserir o processo de transformação na cultura, de forma estratégica, baseando-se principalmente em dados da CPA, alocados em uma ferramenta de gestão estratégica, que no caso é o *BSC*, demonstrando as perspectivas, seus indicadores e objetivos estratégicos bem como plano de ação para cada perspectiva.

Segundo Ristoff (1995), a avaliação deve ser amarrada ao planejamento estratégico que é um processo administrativo gerencial que tem como finalidade estabelecer estratégias de ação que possibilitem o alcance de sua missão, de seus objetivos e metas. Para Lopes (s. d.), o autor, aponta algumas dificuldades para implantação da gestão estratégica na organização universitária, como: dissociação entre planejamento e gestão; falta de credibilidade no instrumento de planejamento para soluções organizacionais, pouco envolvimento e engajamento da comunidade acadêmica na atividade de planejamento; e, as instâncias colegiadas não são estimuladas a pensar estrategicamente, estimula-se, ao contrário, a gerência no dia a dia.

Nesse caminho a pesquisa deixa clara a necessidade de se incutir na equipe de líderes da instituição a cultura estratégica, para que estes a disseminem entre os seus liderados. Modificar nos líderes eventuais comportamentos estritamente operacionais, para que

desenvolvam uma cultura com foco na solução. A ideia com esse processo de gestão é desenvolver nas lideranças uma cultura estratégica de antecipar problemas, de perceber situações. E tudo isso está atrelado a uma gestão participativa e com métodos definidos de condução aqui explanados.

BLOCO 2 – A partir da análise feita neste bloco, apresentam-se as sugestões, pautadas nas perspectivas propostas sobre as dimensões adaptadas do BSC (*Balanced Scorecard*).

Perspectiva de Pessoal: Nessa dimensão destacamos pontos positivos relacionados diretamente à atuação da CPA, no que diz respeito a qualidade dos serviços e a importância do setor.

Contudo, um número significativo de gestores ainda entende como regular a atuação da CPA, pois, no nível de devolução, 10 entrevistados estão parcialmente satisfeitos com as avaliações e na satisfação com o setor 8 entrevistados estão parcialmente satisfeitos, o que nos leva a entender a necessidade de revisões e melhorias nos processos.

Sugestão: Necessidade de melhorias no método de devolução dos coordenadores, devendo ser analisada ou repensada principalmente a ideia focada em intervenção apenas nas notas abaixo de 3, ou seja, com foco somente no *feedback* negativo. Existe a necessidade imperiosa de dar ênfase também nas notas acima de 3, ou seja, de praticar o *feedback* positivo, possibilitando a disseminação das melhores práticas dos docentes mais bem avaliados como, por exemplo, em oficinas e reuniões de colegiado de forma sistemática. Outro aspecto destacado é que algumas demandas não chegam até os líderes em momento hábil para o gerenciamento, chegando somente as demandas com maior impacto, ou seja, com o problema já instaurado em maior grau.

[...] embora as instituições de ensino superior possuam características próprias, são administradas à luz dos princípios da ciência administrativa e como tais precisam admitir que o trabalho da gestão institucional tem profunda influência no atingimento de seus resultados, requerendo, cada vez mais o desenvolvimento das habilidades gerenciais, o que denominamos neste trabalho de competências técnicas (MEYER e MURPHY, 2007, p. 57).

É necessário desenvolver treinamento para as lideranças com ênfase na gestão de pessoas. O resultado da pesquisa demonstra que 45% dos entrevistados estão parcialmente satisfeitos com o setor, ou seja, consideram o conteúdo do relatório da CPA como insuficiente para se tomar uma decisão, justamente por refletir dados e informações genéricas e muitas vezes em amostras insignificantes para julgamentos complexos. Cabe aqui destacar alguns fatores que contribuem para esse resultado como, por exemplo, o pequeno número de respondentes, a

necessidade de ser repensado o instrumento, o fato de que a instituição não aproveita como um todo os dados que são apresentados pelo setor e ainda o fato de que alguns cursos têm suas próprias avaliações descentralizando o processo e deixando a CPA fragilizada.

Perspectiva Gestão: A pesquisa aponta alguns procedimentos com pontos positivos, quais sejam, os relatórios que são desenvolvidos e apresentados e outros pontos que precisam ser melhorados, tais como métodos e ferramentas de gestão, visão sistêmica dos líderes, comunicação e planejamento.

Sugestão: A pesquisa constatou que sim, existe uma ferramenta de gestão, mas que, contudo, é limitada para atender a todas as demandas da CPA. Atualizar essa ferramenta ou até substituí-la por um *BI (Business Intelligence)*. Segundo Vedder *et al.* (1999), *BI* é “Tanto um processo como um produto”. O processo é constituído por métodos que as organizações utilizam para desenvolver informações ou inteligência úteis, que podem ajudar as organizações a sobreviver e prosperar na economia global. O *BI* em uma organização é trabalhar dentro de processos de negócios de criar e transferir conhecimento em toda a organização. Percebe-se a necessidade de inserção de alguns processos relacionados à gestão de lideranças, para que haja uma ruptura com o *status quo*, rumo às novas perspectivas de estratégias e ferramentas, no caso proposto, o *BSC*.

A pesquisa demonstra que os próprios líderes se identificam mais com o planejamento operacional, o que vai ao encontro da nova proposta de trabalho sugerida a partir das análises das entrevistas, *ex postis*. É preciso avançar para um olhar estratégico do todo (visão holística). A visão do todo permite entender como as partes se relacionam. As lideranças precisam equilibrar a cultura do executar e de planejar, através de treinamentos nas áreas de gestão da mudança e liderança, com o intuito de buscar o alinhamento com a gestão.

Outro ponto percebido é o que diz respeito ao fluxo informacional que segundo os entrevistados está comprometido por falta de comunicação, o que causa ruídos entre os setores, travando a informação e dificultando o andamento do processo. Esse fluxo de valor que é a dinâmica, um conjunto de atividades, do início ao fim, que cria um resultado (valor), tem como meta, de um modo geral, satisfazer o cliente. Em uma IES não é diferente, sendo que quando esta tem dificuldades em gerenciar uma informação, o grande e principal penalizado é o aluno, uma vez que todos os indicadores obtidos são transformados em estratégias que visam a melhoria dos processos. Essa reestruturação administrativa passa pela profissionalização dos gestores, definição mais clara de papéis administrativos, mudança nos processos, inclusão de novas tecnologias ou mesmo o desenvolvimento de tecnologias específicas, aumento das sistemáticas de controle dos processos administrativos, o que culmina com a necessidade de

ampliação do domínio sobre a informação e conseqüente geração de novos conhecimentos acerca do entorno, mas principalmente acerca do negócio gerenciado e do próprio sistema de gerenciamento, DE ACORDO COM BSC ADAPTADO PROPOSTO.

Perspectiva Infra estrutura: Nessa dimensão os pontos positivos encontrados foram a organização e o comprometimento dos colaboradores. Os pontos a melhorar foram a comunicação, novamente com maior ênfase, a falta de recursos e, por fim, o número de membros do setor.

Sugestão: A comunicação é um grande fator de dificuldade para se implantar as ações do planejamento. Deste modo, esse ponto precisa ser analisado com bastante atenção sendo imprescindível uma maior aproximação do setor de gestão de avaliação com os cursos e a revisão de algumas de suas estratégias, para que só então se entenda o processo de forma linear. Uma opção seria a inclusão do setor na capacitação docente, de forma estratégica. No tocante aos números de membros do setor, os entrevistados entendem que são parcialmente suficientes, sendo o número de pessoas deficiente frente à demanda por serviços que ele precisa realizar, limitando o mesmo para realizar algumas ações estratégicas. Ainda que os membros da CPA contribuam de forma voluntária, segundo os entrevistados, a parte operacional da pesquisa é do setor, ou seja, de funcionários lá alocados e o aumento deste número viabilizará o desenvolvimento dos processos de forma mais eficaz.

A falta de recursos também é limitadora do setor, uma vez que, ainda que haja um diagnóstico pela CPA acerca de algum entrave, a resolução efetiva poderá exigir algum investimento financeiro, o que nem sempre é possível, diante de outras “prioridades” da instituição. Assim, precisamos entender o setor como estratégico e, por sua vez, passível de investimentos, alinhados com o planejamento estratégico, como ocorre com outros setores.

Perspectiva Educação: A pesquisa mostra algumas evoluções no que tange ao processo de devolução dos resultados. Uma delas é um aumento no número de respondentes, seguida da própria divulgação dos dados obtidos, contudo esse processo ainda está lento e moroso, sendo que, da mesma forma que nas outras dimensões, existem pontos a melhorar. Dentre esses pontos estão o de desenvolver um cruzamento entre os indicadores de cursos e os indicadores da universidade, e a comparação da auto avaliação docente com a avaliação dos alunos, ou seja, reavaliar o atual instrumento de avaliação. Por fim, a melhoria nos processos de divulgação e envolvimento da comunidade acadêmica com os resultados da CPA.

Sugestões: Reforçando que os líderes precisam ter mais informações sobre o setor de avaliação institucional/CPA para suas tomadas de decisão, é necessário fazer uma comparação para então poder trabalhar com indicadores existentes. O IGC (Índice Geral de Cursos) é um

indicador de desempenho das instituições de ensino superior. É obtido a partir da média ponderada das notas dos cursos de graduação e pós-graduação de cada instituição. E sintetiza em um único indicador a qualidade destes cursos.

Tem por finalidade a regulação/supervisão pelo órgão público, consistindo num índice prévio de sustentação ao processo de Avaliação Externa *in loco* realizado pelas Comissões Avaliadoras nomeadas pelo Conselho Federal de Educação. O IGC é divulgado anualmente pelo Inep/MEC, imediatamente após a divulgação dos resultados do Enade. Conceito Institucional – Avaliação Institucional Externa

A Avaliação das Instituições de Educação Superior tem por objetivo identificar as suas condições de atuação, por meio de suas atividades, cursos, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões e critérios constantes nos instrumentos do SINAES, utilizados pelo INEP. O órgão regulador/supervisor utiliza o IGC para determinar a avaliação *in loco* da Universidade. O IGC insatisfatório (nota inferior a 3) requer nova avaliação *in loco*. Quando mantida a nota insatisfatória na Avaliação Institucional Externa, ela resulta em reclassificação. O indicador de curso é o Conceito Preliminar de Curso – CPC. O CPC é divulgado anualmente, junto com os resultados do Enade. É composto por diferentes variáveis que traduzem resultados da avaliação de desempenho de estudantes, infraestrutura e instalações, recursos didático-pedagógicos e corpo docente. As variáveis utilizadas em sua composição são retiradas do Enade, incluindo o Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD), o questionário socioeconômico e o cadastro de docentes. O conceito constitui elemento de referência para subsidiar o processo de regulação dos cursos de graduação no país. Conceito do Curso – CC. Conceito obtido na verificação *in loco* realizada por Comissão Avaliadora designada pelo Conselho Federal de Educação, com a finalidade de regulação/supervisão. O MEC dá legalidade, validade e legitimidade aos cursos, através da publicação de atos ou decretos de reconhecimento ou de renovação do reconhecimento. A periodicidade acompanha o avaliativo do SINAES (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2010).

Na pesquisa, 39% dos entrevistados disseram que a comparação não é feita, ou seja, o setor poderia fazer mais análises com os resultados dessas comparações e, conforme os resultados obtidos, tomar decisões pontuais e estratégicas. Outros não souberam responder, por desconhecem a existência desses indicadores, o que demonstra o *gap* entre comunicação e planejamento e fortalece a necessidade iminente de informação e de uma capacitação para os líderes. O mesmo ocorre com a avaliação docente versus a avaliação dos alunos. Segundo a pesquisa, a maioria dos entrevistados entende que esses indicadores não são relacionados, e pensam que sua relação poderia trazer dados interessantes no processo de avaliação ou alguma

contradição, que poderia ser interpretada e avaliada em uma outra perspectiva, ou seja, o cruzamento dos mesmos, podem ser mais explorados. Importante ressaltar que quando se fala em “comunidade acadêmica” estão inseridos não apenas os alunos, mas, também professores e técnicos. Na pesquisa ficou muito claro que a falta de devolutiva, ou a forma como precariamente é feita, necessita de reformulação urgente. Entendem que os resultados e indicadores existem, porém não são divulgados de forma eficaz, o que enfraquece o importante trabalho realizado pelo setor. Com a sugestão de se implementar o uso do *BSC*, tal condição pode ser modificada com uma publicidade mais direta e assertiva de que os resultados obtidos pela avaliação são fortes indicadores, que geram conhecimento e são imprescindíveis para a tomada de decisão na gestão da IES. Dar publicidade a sua importância e destacar que, ao responder à avaliação, o aluno tem a oportunidade de participar diretamente nos rumos da instituição, juntamente com os demais líderes, face ao engajamento que o processo como um todo poderá proporcionar.

4.1 APLICAÇÃO DO *BSC* ADAPTADO E PROPOSTO À CPA

Com o desenvolvimento da identidade filosófica pelo conselho universitário, ficou assim definido o posicionamento estratégico da instituição:

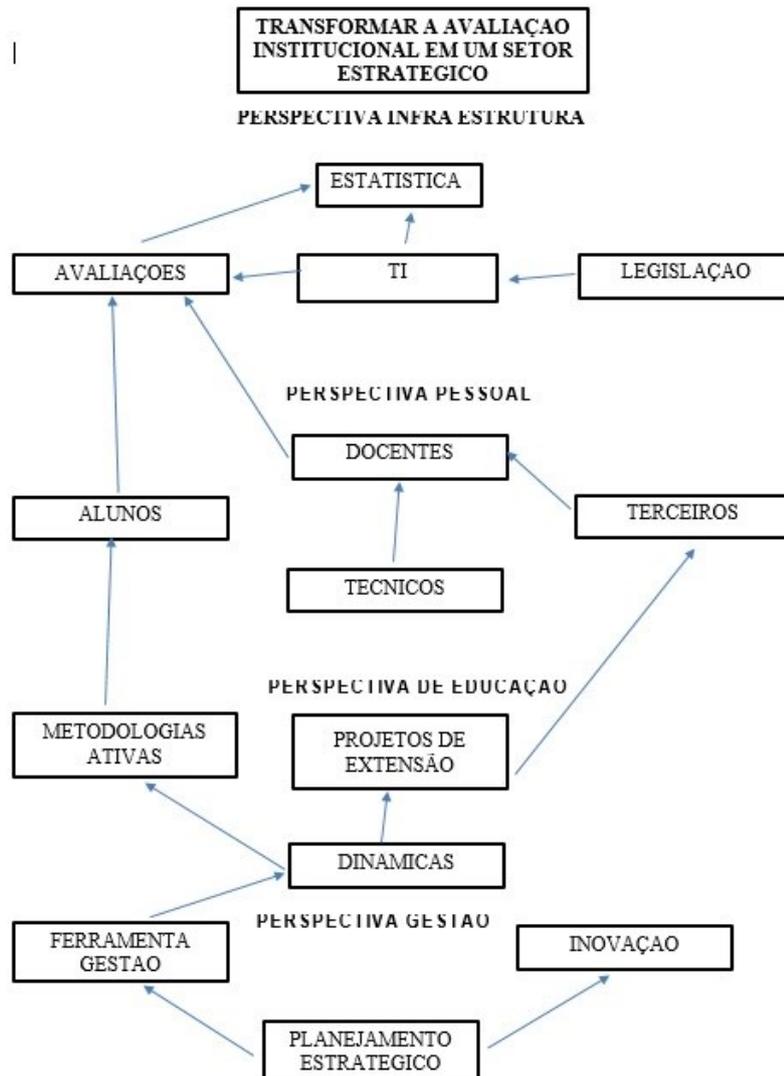
Quadro 3 – Posicionamento Estratégico

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	
Missão	Promover a formação de cidadãos críticos, reflexivos e comprometidos com o desenvolvimento sustentável.
Visão	Ser uma universidade comunitária de referência na promoção do conhecimento e desenvolvimento sustentável.
Negócio	Transformar sonhos em realidade.
Posicionamento	UNIPLAC mais perto de você.
Princípios	Justiça social. Formação humana, técnico-científica, ética e cultural. Desenvolvimento socioeconômico e ambiental.
Valores	Busca da excelência. Promoção do empreendedorismo. Desenvolvimento Regional e Responsabilidade socioambiental. Igualdade e equidade nas relações.

Fonte: PDI UNIPLAC (2019 – 2023).

Com base no direcionamento estratégico da organização, foi desenvolvido o Mapa Estratégico da CPA, demonstrando o primeiro passo para a implantação da Ferramenta de Gestão Estratégica no setor. Por isso, a partir das informações coletadas na pesquisa, apresenta-se a seguir o Mapa Estratégico da organização, do setor de avaliação institucional/CPA.

Figura 27 – Mapa Estratégico de *BSC* Aplicado no setor



Fonte: Autor.

Inicialmente apresentou-se o objetivo estratégico principal definido pela organização que é "Transformar a Avaliação Institucional em um Setor Estratégico", e a partir dessa informação, buscou-se apresentar objetivos de curto prazo, de acordo com a realidade da

instituição, considerando as quatro perspectivas adaptadas do BSC, a fim de alcançar o objetivo principal.

Para cada perspectiva definiu-se objetivos e indicadores:

Perspectiva de Gestão - Para desenvolvimento da Perspectiva de Gestão, o estudo aponta o seguinte objetivo com seus respectivos indicadores: prazo de entrega da devolutiva e desenvolvimento de relatórios gerenciais e Reuniões estratégicas.

Quadro 4 – Perspectiva de Gestão

OBJETIVO	INDICADOR(ES)
Melhorar a Gestão e a Comunicação	Prazo de entrega da devolutiva e desenvolvimento de relatórios gerenciais.
	Reuniões estratégicas

Fonte: Autor.

Os indicadores terão as informações coletadas no setor de avaliação institucional, e terão como principal objetivo auxiliar o gestor na tomada de decisões estratégicas.

Perspectiva de Educação - Para o desenvolvimento da Perspectiva de Educação, o estudo aponta o seguinte objetivo com seus respectivos indicadores: desenvolver um cruzamento entre os indicadores de cursos e os indicadores da universidade e melhoria nos processos de divulgação e envolvimento da comunidade acadêmica com os resultados da CPA.

Quadro 5 – Perspectiva Educação

OBJETIVO	INDICADOR(ES)
Melhorar a imagem da Avaliação Institucional e sua devolutiva	Desenvolver um cruzamento entre os indicadores de cursos e os indicadores da universidade
	Comparação da auto avaliação docente com a avaliação dos alunos
	Devoluções para os docentes pelos Coordenadores
	Processos de divulgação e envolvimento da comunidade acadêmica com os resultados da CPA.

Fonte: Autor.

Os indicadores definidos para acompanhamento do objetivo dessa perspectiva têm como principal finalidade orientar todos os colaboradores e docentes da instituição para um saudável relacionamento com os alunos/clientes, buscando melhorias constantes.

Perspectiva de Pessoal - Para o desenvolvimento da Perspectiva de pessoas, o estudo aponta o seguinte objetivo com seus respectivos indicadores: Analisar os docentes relacionando titulação e tempo de instituição com o resultado das avaliações e realizar uma comparação entre a avaliação dos alunos e autoavaliação dos docentes.

Quadro 6 – Perspectiva Pessoal

OBJETIVO	INDICADOR(ES)
Melhorar o desempenho dos colaboradores	Analisar os docentes relacionando titulação e tempo de instituição com o resultado das avaliações
	Devolutiva da avaliação de forma estratégica.

Fonte: Autor.

Essa perspectiva apresenta principal preocupação com a qualificação do quadro docente e ainda com o relacionamento dos colaboradores com o clima e a cultura da organização, visto que eles serão a imagem da empresa perante os alunos e a sociedade, e que os resultados dessa relação irão influenciar significativamente os resultados das demais perspectivas.

Perspectiva de Infraestrutura - Para desenvolvimento da Perspectiva de infraestrutura, o estudo aponta o seguinte objetivo com seus respectivos indicadores:

Quadro 7 – Perspectiva de Infraestrutura

OBJETIVO	INDICADOR(ES)
Melhorar a Infraestrutura	Avaliar o número de funcionários da CPA em relação ao número de alunos e número de alunos por relatórios
	Relação da estrutura universitária com a estrutura da CPA.
	Sistema de Gestão

O objetivo e os indicadores relacionados nessa perspectiva apresentam a análise tanto dos processos para os alunos, quanto para os técnicos e docentes, pois a necessidade de

satisfação dos clientes/alunos exige que a organização se qualifique diariamente e melhore seus processos.

Com base nas informações apresentadas, segue abaixo o Plano de Ação sugerido para a CPA da organização:

Quadro 8 – Plano de Ação: Perspectiva de Gestão

PLANO DE AÇÃO 1				
O QUE FAZER	COMO FAZER	PORQUE FAZER	QUEM FARA	QUANDO
Realizar reuniões estratégicas com os colaboradores.	Definição, por parte da gestão da IES, de reuniões de planejamento, com direcionamento os essenciais e estratégicos e pautas definidas previamente.	A fim de atualizar os Gestores, mostrando a eles os resultados das metas estabelecidas e as novas metas a serem alcançadas. Para desenvolver a cultura estratégica e aperfeiçoar a comunicação, apresentando sempre o negócio, a missão, a visão e valores da instituição bem como os objetivos a serem alcançados.	Gestor	Mensalmente

Fonte: Autor.

Quadro 9 – Plano de Ação: Perspectiva de Educação

PLANO DE AÇÃO 1				
O QUE FAZER	COMO FAZER	PORQUE FAZER	QUEM FARA	QUANDO
Desenvolver um novo instrumento de pesquisa para avaliação institucional	Devolver os itens por especialistas em avaliação e validar pelo modelo matemático da TRI- Teoria de	O Instrumento que vem sendo aplicado pode ser melhorado por outras técnicas e ferramentas da estatística como a TRI - Teoria da Resposta ao Item	Gestor	Semestral

	Resposta ao Item.			
--	-------------------	--	--	--

Fonte: Autor.

Quadro 10 – Plano de Ação: Perspectiva de Educação

PLANO DE AÇÃO 2				
O QUE FAZER	COMO FAZER	PORQUE FAZER	QUEM FARA	QUANDO
Melhorar a imagem do setor	Campanhas de comunicação interna, demonstrando o valor do setor, da participação e da consciência avaliativa como processo de gestão.	Dar publicidade e aperfeiçoamento nos processos de divulgação e envolvimento da comunidade acadêmica com os resultados da CPA.	Gestores	Mensalmente

Fonte: Autor.

Quadro 11 – Plano de Ação: Perspectiva de Pessoal

PLANO DE AÇÃO 1				
O QUE FAZER	COMO FAZER	PORQUE FAZER	QUEM FARÁ	QUANDO
Melhorar a devolutiva das avaliações dos coordenadores	Realizar a devolução da avaliação de forma individualizada, para seus liderados	Para conhecer e socializar as melhores práticas de ensino e estimular o feedback positivo.	Coordenadores e gestores	Semestral

Fonte: Autor.

Quadro 12 – Plano de Ação: Perspectiva de Pessoal

PLANO DE AÇÃO 2				
O QUE FAZER	COMO FAZER	PORQUE FAZER	QUEM FARA	QUANDO
Capacitação dos líderes	Treinamentos nas áreas de gestão da	Com o intuito de melhorar e buscar o alinhamento entre os diversos cursos,	Gestores	Trimestral

	mudança e liderança.	coordenadores e a gestão. E desenvolver a visão sistêmica do todo, no qual a CPA oferece informação para esse processo de estratégia		
--	----------------------	--	--	--

Fonte: Autor.

Quadro 13 – Plano de Ação: Perspectiva Infra estrutura

PLANO DE AÇÃO 1				
O QUE FAZER	COMO FAZER	PORQUE FAZER	QUEM FARA	QUANDO
Melhorar a comunicação	Inclusão do setor na capacitação docente, de forma estratégica.	Aproximação com outros agentes da instituição	Gestor	Mensal

Fonte: Autor.

Quadro 14 – Plano de Ação: Perspectiva Infra estrutura

PLANO DE AÇÃO 2				
O QUE FAZER	COMO FAZER	PORQUE FAZER	QUEM FARA	QUANDO
Sistemas de TI	Desenvolver um <i>BI</i> , Software de gestão, com o apoio dos dados da ferramenta <i>BSC</i> implantado no setor	Centralizar os dados, para criar e transferir conhecimento estratégico por toda a organização	Gestão da instituição	6 meses

Fonte: Autor.

Importante trazer à tona o objeto da presente pesquisa no momento em que se demonstra a efetividade de sua aplicação prática no ambiente proposto.

Quando foi elaborada a hipótese de aplicação da ferramenta do *BSC* em ato contínuo propôs-se também a adaptação do mesmo, sugerindo-se as perspectivas que no entendimento do autor seriam capazes de atender as necessidades existentes.

Em seguida à adaptação e à propositura, após a análise do cenário, foram elaborados os planos acima, que apresentam ao gestor de forma efetiva e assertiva quais as ações devem ser tomadas e por quem devem ser assumidas, criando um mapa estratégico para o setor.

Ações essas que, se seguidas, tem grande potencial estratégico proporcionando ao setor em estudo uma transformação real, capaz de gerar indicadores modificadores, inicialmente do ambiente do setor e após, de toda a instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo. Analisar se o *Balanced Scorecard* pode ser utilizado como ferramenta para o gerenciamento estratégico no setor da Comissão Própria de Avaliação – CPA em uma universidade comunitária.

. Nessa pesquisa ficou nítida a importância da avaliação institucional para as organizações universitárias, mas não somente como um setor que compila dados e encaminha para a gestão ou envia de forma obrigatória para órgão regulador, nesse caso o MEC. Foi identificada sua relevância como ferramenta estratégica para a evolução da gestão e para as tomadas de decisão. E, no decorrer deste processo, evidenciamos que a evolução da informação na sociedade do conhecimento do século XXI, onde as pessoas aprendem por redes de conhecimento, as ferramentas de gestão podem contribuir com efetividade para as organizações, sempre buscando resultados e objetivos estratégicos. O fato de se identificar e obter indicadores, não é suficiente para a gestão estratégica. É preciso demonstrar o que fazer e como fazer com esses dados para que se transformem em planejamento e a partir daí gerem os resultados almejados. É neste contexto que se dá a inquietação de muitos autores, que visualizam um mundo cada vez menos previsível e incerto, entendendo a importância da valorização de instrumentos capazes de possibilitar a redução desse grau de imprevisibilidade e de entender os diversos cenários da gestão estratégica.

Considerando os objetivos específicos propostos, é possível constatar que todos foram pesquisados, a partir das conclusões a seguir.

Quando se propôs identificar as características validadas da ferramenta *BSC* no gerenciamento estratégico organizacional, imediatamente foi feita a análise com resultados positivos para seu uso em ambiente estritamente educacional, uma vez que, muito embora tal setor tenha suas especificidades, pode ser amplamente comparado ao de uma organização comum, especialmente pelo fato de que a educação também é um negócio, guiado por um planejamento estratégico, executado por pessoas e vinculados ao público alvo.

Ou seja, um ambiente perfeitamente propício à ferramenta sugerida, conforme denota-se do quadro 2, comparativo das ferramentas, onde resta clara a aplicabilidade dentro do ambiente proposto na presente pesquisa.

Já no que diz respeito a propor e analisar características que se adaptem a um modelo de *BSC* para Gestão Universitária, a escolha e definição das dimensões pesquisadas se deram pelas características e possibilidades que as mesmas tiveram em adaptar o modelo da ferramenta sugerida ao processo da unidade pesquisada, no caso, a CPA.

Uma vez feitas as comparações e adaptações, percebeu-se que a ferramenta foi eficaz na transformação de dados em conhecimento e, após, em indicadores, satisfazendo a proposta sugerida no problema de pesquisa, descrita no capítulo 3. Assim, concluímos que, uma vez propostas e analisadas, certamente se adaptaram ao modelo do BSC.

Na sequência, ao pesquisar e analisar o modelo de gestão da CPA (Comissão Própria de Avaliação) de uma universidade comunitária, percebemos que, a partir das entrevistas, os dados obtidos por meio da avaliação institucional tradicional utilizada na IES, acabam sendo meramente formais, satisfazendo a obrigatoriedade legal do Ministério da Educação e sem conotação estratégica. Desta forma, a utilização da ferramenta proposta vem como um novo modelo a ser utilizado pelo setor analisado, transformando seus resultados em uma nova vertente para a gestão. É a criação do fluxo do conhecimento dentro de um setor que, muito embora tenha todas as características e competências de um setor extremamente estratégico, age tão somente como um setor “gerador de percentuais”.

Ao final, diante do objetivo de analisar a aplicabilidade do *BSC* como apoio às melhorias propostas pela CPA de uma universidade comunitária, concluímos que a utilização é perfeitamente possível, considerando as sugestões feitas no capítulo 4.

Diante das conclusões, pode-se afirmar que sim, a ferramenta do *BSC* pode ser utilizada após a validação de suas características, a adaptação das mesmas e a indicação de aplicação no GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO DO SETOR DE AVALIAÇÃO EM UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA, respondendo com eficácia ao problema aqui pesquisado.

5.1 TRABALHOS FUTUROS

- Acompanhar a evolução da ferramenta e possíveis melhorias em gestão da avaliação, partindo do princípio que, uma vez sendo eficaz no setor proposto inicialmente, outros setores que possuem viés estratégico, mas que, muito embora não se apresentem desta forma, possam contribuir com maior eficiência nos resultados esperados pelo planejamento estratégico.
- Aplicar a ferramenta em outras instituições respeitando a cultura das mesmas, a natureza jurídica e sua proposta de valor no que tange à gestão da CPA;
- Identificar novas perspectivas para acrescentar na modelagem do BSC adaptado, não apenas no setor pesquisado na presente, mas em outros onde se perceba a necessidade de mudança na cultura organizacional, missão, visão e valores.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 abr. 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm. Acesso em: 15 abr. 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria Normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007**. Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação da educação superior no sistema federal de educação. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 13 dez. 2007. Disponível em: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/port40.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Índice Geral de Cursos: nota técnica Cálculo IGC**. Brasília, DF, 2010. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/enade/notas_tecnicas/2010/Nota_Tecnica_IG_C_2010.pdf. Acesso em: 15 abr. 2019

CAMPOS, J. A. **Cenário balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.

CARDOSO, O.; MACHADO, R. Gestão do conhecimento usando data mining: estudo de caso na Universidade Federal de Lavras. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 3, p. 495-528, 2008.

CARNOY, M. **Sustaining the new economy: work, family and community in the information age**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2000.

CARVALHO, Marly **Monteiro de Estratégia competitiva : dos conceitos à implementação** Marly Monteiro de Carvalho, Fernando José Barbin Laurindo. – 2. ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010

CRONBACH, J. L. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v. 16, n. 3, p. 297-334, Set., 1951.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DIAS SOBRINHO, J. Universidade: processos de socialização e processos pedagógicos. In: BALZAN, N. C; DIAS SOBRINHO, J. Avaliação institucional: teorias e experiências. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

ESTADO DE SANTA CATARINA. **Constituição do Estado de Santa Catarina de 1989**. Procedência: 11.^a Legislatura. Natureza: Constituinte/ 1989. Diário da Constituinte de 29/11/1989 à 05/10/1989. Diário da Assembleia Legislativa n.º 3.306 de 19/10/1989. Florianópolis, 5 de outubro de 1989.

FIALHO, F. A. P. **Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial**. Florianópolis: Visual Books, 2006.

GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000. 217 p.

GUALANDI, R. L. S. **Gestão pela qualidade como ferramenta para a nova administração pública. 2013**. 50 p. Monografia (Especialização em Gestão Pública). Universidade Candido Mendes. AVM Faculdade Integrada. Rio de Janeiro.

HERRERO FILHO, E. **Balanced scorecard: e a gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HINDLE, T.; LAWRENCE, M. **Field Guide to Strategy: A Glossary of Essential Tools and Concepts of Today Managers**. Harvard Business School Press, 1993.

JORNAL O MOMENTO. **Caderno Especial, página comemorativa aos 60 anos da IES**. 19/12/2019.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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

LIMA, C. R. M.; SOARES, T. C.; LIMA, M. A. Balanced Scorecard em instituições de ensino superior: uma análise das perspectivas. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 183-205, jan./jun., 2011.

LUCCHESI, Martha Abrahão Saad; MALANGA, Eliana Branco. Universidade do século XXI: prática/pesquisa e ensino. **Revista Didática Sistêmica**, v. 12, p. 110-127, 2010.

LOPES, A. D. A avaliação institucional integrada ao planejamento estratégico de universidades: um estudo de aplicações na UFRGS. In: LOPES, A. D.; *et al.* Avaliação institucional e o ensino superior: estudos de casos. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001. Cap. 1. p. 9-30, s. d.

LOPES, A. D. **Avaliação institucional e o ensino superior: estudos de casos: Programas de avaliação institucional na Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001.

MARTINS FILHO, V.; GERGES, N. R. C.; FIALHO, F. A. P. **Revista Diálogo e Educação**, Curitiba, v. 15, n. 45, p. 579-596, maio/ago. 2015.

PATTON, M. Q. **Utilization-focused evaluation**. Thousand Oaks, CA: Sage 1997.

- MINTZBERG, H.; *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** Porto Alegre: Bookman, 2008.
- MURPHY, JP. **Tensões entre a missão e o empreendimento institucional: obstáculos à criatividade.** Em JP Murphy e V. Meyer Jr. (Org.), *Liderança e gestão da educação superior Católica nas Américas* (p. 19-42). Curitiba: Editora Champagnat, 2007.
- NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Bussines Model Generation - Inovação em Modelo de Negócios.** 1 ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.
- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática.** 2 ed. 8. São Paulo: Atlas, 2010.
- PAPENHAUSEN, C., EINSTEIN, W. Implementing the balanced scorecard at a college of business. **Measuring Business Excellence**, v. 10, p. 15-22, 2006.
- PERIAD, G. **O que é 5W2H e como ele é utilizado?** 2009. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-5w2h-e-como-ele-e-utilizado>. Acesso em: 06 abr. 2019
- PERIARD, G. **O ciclo PDCA e a melhoria contínua.** 2011. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/o-ciclo-pdca-deming-e-a-melhoria-continua/>. Acesso em 06 abr. 2019.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- RISTOFF, D. **Material disponibilizado na disciplina Gestão da Avaliação do Programa de Mestrado em Métodos e Gestão da Avaliação.** Florianópolis: UFSC, 2019. 43p.
- RISTOFF, D. I. Avaliação institucional: pensando princípios. In: DIAS SOBRINHO, J.; BALZAN, N. C. *Avaliação institucional: teoria e experiências.* São Paulo: Cortez, 1995. p. 15-36.
- SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações.** 1 ed. São Paulo: Elsevier, 2004. 448p.
- SANTOS, S. R. B. **O Balanced Scorecard como instrumento de gestão à luz dos indicadores do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior.** João Pessoa, 2008.
- SOUSA, José Vieira de. Autoavaliação Institucional na Política do Sinaes: Concepção, Desafios e Possibilidades de Avanços. **Revista Exame**, v. 2 n. 78. p. 77-99. jan. - jun. 2018.
- UNIVERSIDADE DO PLANALTO CATARINENSE – UNIPLAC. **Site da Instituição.** 2020. Disponível em: <https://www.uniplaclages.edu.br>. Acesso em: abr., 2020.

UNIVERSIDADE DO PLANALTO CATARINENSE – UNIPLAC. Comissão Própria de Avaliação (CPA). **Relatório de autoavaliação referência 2018 da Universidade Planalto Catarinense/Elaboração. Comissão Própria de Avaliação.** Lages: UNIPLAC, 2019. 185p.

UNIVERSIDADE DO PLANALTO CATARINENSE – UNIPLAC. **Avaliação Institucional.** Disponível em: <https://www.uniplaclages.edu.br/avaliacao/inicio>. Acesso em: 07 mar de 2020.

UNIVERSIDADE DO PLANALTO CATARINENSE – UNIPLAC. **Organograma da IES.** 2020. Disponível em: <https://www.uniplaclages.edu.sc>. Acesso em: 15 jun. 2020.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. **Análise e modelagem de processos de negócio.** São Paulo: Atlas, 2012.

VEDDER, R. G., VANECEK, M. T., GUYNES, C. S., CAPPEL, J. J. CEO and CIO Perspectives on Competitive Intelligence. **Communications of the ACM**, v. 42, n. 8, p. 108-116, 1999.

ZIMMERMANN, M.; LOURDES, M. S. XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária. Florianópolis/SC-Brasil. 15, 26 e 27 de novembro de 2019. ISBN: 978-85-68618-07-3. Avaliação Institucional na Visão dos Gestores de IES: Um Estudo Realizado em Instituições Particulares: Zimmermann, Melissa Maria De Souza; Alves Lourdes, 2019.

YARZÁBAL, L. **Consenso para el cambio en la educación superior.** Caracas: Unesco, IESALC, 1999.

APÊNDICES

Apêndice A – Instrumento de Pesquisa

Roteiro para Entrevista Semiestruturada

Nome: _____

Setor: _____

Tempo de Instituição: _____

BLOCO 1 QUESTÕES GERAIS

1) Conhece a metodologia *BSC (Balanced ScoreCard)*?

- Sim
- Não
- Parcialmente
- Não sei responder

2) Conhece o planejamento estratégico da instituição?

- Sim
- Não
- Parcialmente
- Não sei responder

3) Você conhece a missão da instituição de acordo com o seu planejamento estratégico?

- Sim
- Não
- Parcialmente
- Não sei responder

4) Você conhece a visão da instituição de acordo com o seu planejamento estratégico?

- Sim
- Não
- Parcialmente
- Não sei responder

5) Você conhece os valores da instituição de acordo com o seu planejamento estratégico?

- Sim
- Não
- Parcialmente
- Não sei responder

6) Você conhece os objetivos da instituição?

- Sim
- Não
- Parcialmente
- Não sei responder

7) Como você avalia aplicação dos resultados obtidos pela avaliação institucional/CPA?

- Ótimos
- Bons
- Regulares
- Ruins
- Péssimos
- Não sei responder

8) Como você avalia as melhorias realizadas pela UNIPLAC a partir dos resultados obtidos da avaliação institucional/CPA?"

- Ótimas
- Bons
- Regulares
- Ruins
- Péssimos
- Não sei responder

BLOCO 2 QUESTÕES ESPECÍFICAS AS DIMENSÕES ADAPTADAS DO *BSC* (*BALANCED SCORE CARD*)

1) Perspectiva de Pessoal

1.1 A qualidade da atuação da CPA (comissão própria de avaliação), é considerada um indicador prioritário na determinação do desempenho do setor.

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim
- Péssimo
- Não sei responder

1.2 Existe uma devolutiva (feedback) da avaliação para os colaboradores que foram avaliados?

- Sim totalmente
- Sim parcialmente
- Não parcialmente
- Não totalmente
- Não sei responder

1.3 Qual seu nível de satisfação com o setor CPA/instituição

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Parcialmente satisfeito
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Não sei responder

2) Perspectiva Gestão

2.1 São desenvolvidos relatórios gerenciais com análise dos dados levantados na auto avaliação CPA e apresentados para gestão da instituição?

- Sim os relatórios são desenvolvidos de forma estratégica e são apresentados
- Os relatórios são desenvolvidos de forma parcial e não são apresentados

- Os relatórios são desenvolvidos por ser uma regra e para cumprir o processo junto ao MEC
- Não são desenvolvidos
- Não sei responder

2.2 A CPA utiliza alguma ferramenta de gestão para tratar os dados das pesquisas feitas pelo setor

- Sim
- Não
- Não sei responder

2.3 Qual ferramenta de gestão é utilizada no setor da CPA?

R:

2.4 Você considera que os outros gerentes/líderes e diretores tenham uma visão holística da instituição?

- Sim
- Não
- Parcial
- Estratégica
- Operacional
- Não sei responder

2.5 Como você avalia a comunicação durante o planejamento entre os setores?

- Ótima
- Boa
- Regular
- Ruim
- Péssima
- Não sei responder

3) Perspectiva Infra estrutura

3.1 Dentre alguns fatores capazes de dificultar a implantação dos resultados obtidos a partir da pesquisa para ações do Planejamento, eleja o principal.

- Comunicação
- Organização
- Falta de recursos
- Comprometimento dos colaboradores
- Não sei responder

3.2 A estrutura do setor/CPA atende às necessidades da universidade?

- Sim
- Não
- Parcialmente
- Não sei responder

3.3 O número de membros do setor/CPA é suficiente para o bom andamento do setor.

- Suficiente
- Parcialmente suficiente
- Insuficiente
- Muito Insuficiente
- Sem condições de avaliar
- Não sei responder

4) Perspectiva Educação

4.1 É realizada uma comparação entre os indicadores dos cursos e da universidade?

- Sim.
- Não
- Não sei responder

4.2 É realizada uma comparação entre a avaliação dos alunos e autoavaliação dos docentes?

- Comparação é feita de forma estratégica
- Comparação é feita de forma integral

- Comparação é feita de forma parcial
- Comparação não é feita
- Não sei responder

4.3 Na sua percepção como a comunidade acadêmica percebe os resultados da CPA?

R:

Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA E ESTATÍSTICA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MÉTODOS E GESTÃO EM AVALIAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL**

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE
(Resolução 466/2012 CNS/CONEP)**

Você está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa de Mestrado intitulado **“ANÁLISE DO *BSC* COMO FERRAMENTA NO GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO DO SETOR DE AVALIAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA”** do Programa de Pós-Graduação em Métodos e Gestão em Avaliação da Universidade Federal de Santa Catarina de autoria do mestrando Petterson Andrade Arruda, com orientação do Professor Dr. Renato Cislaghi

A pesquisa tem como objetivo analisar a aplicabilidade do *BSC* como apoio às melhorias propostas pela CPA de uma universidade comunitária e servirá como parâmetro para avaliar a Gestão Estratégica da CPA (Comissão Própria de Avaliação), com finalidade do uso da ferramenta de gestão estratégica para gerenciamento de dados, e assim, criar objetivos estratégicos para tomada de decisões.

Para realizar o estudo será necessária sua disponibilidade de participação voluntária livre e espontânea.

Importante esclarecer que “Toda pesquisa com seres humanos envolve risco em tipos e gradações variados”, portanto, esta pesquisa é regulamentada em conformidade com a resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde.

Considerando a mencionada resolução, é importante ressaltar que sua participação prevê um risco ínfimo, e dispensará um pequeno tempo para que possa responder o questionário.

No entanto, os riscos previstos podem ocasionar um pequeno estresse, aos quesitos formulado acerca do funcionamento e práticas da instituição, ao que compete os

encaminhamentos sobre os resultados obtidos pela CPA, a atuação da Comissão acerca dos referidos resultados, a satisfação e a opinião da coletividade perante a instituição, sobretudo o resultado obtido sobre as práticas aplicadas pela Instituição.

É certo, que toda pesquisa dessa natureza tem caráter sigiloso, porém, mesmo que remotamente, involuntariamente, e não intencional poderá haver a violação de alguma informação por meios alheios a vontade do pesquisador.

Havendo incompatibilidade com os interesses do entrevistado e ocorrendo desconforto do entrevistado em responde-la, a situação poderá ocasionar consequências nas relações profissionais e interpessoais, ocasião em que será dada toda a assistência necessária para solução ou minimização da situação.

Assim, mesmo que improvável a ocorrência de riscos, é importante esclarecer que eventualmente isso ocorra, será dada toda a assistência por parte do pesquisador e serão promovidos todos os meios afim de minimizar os riscos sofridos, primando pela redução dos seus efeitos.

Eventualmente que seja necessário promover assistência aos riscos, é importante esclarecer que é de total responsabilidade do pesquisador o ressarcimento das despesas previstas e imprevistas, associadas e relacionadas a pesquisa, e conseqüentemente haverá indenização por eventual dano decorrente desta, tudo em conformidade com o que prevê a resolução n. 466/12 do CNS.

Cabe ainda esclarecer que, em virtude das informações coletadas serem utilizadas unicamente com fins científicos, sendo garantidos o total sigilo e confidencialidade, este Termo será assinado e rubricado em duas vias de inteiro teor, sendo uma via do participante e outra do pesquisador.

- a. Os benefícios da pesquisa são: Proporcionar possíveis mudanças e discussões sobre o processo de gestão da unidade pesquisada na instituição, buscando parâmetros para avaliar a Gestão Estratégica de uma CPA (Comissão Própria de Avaliação), com finalidade de uso da ferramenta de gestão estratégica para gerenciamento de dados, e assim, criar objetivos estratégicos para tomada de decisões.

Você terá o direito e a liberdade de negar-se a participar desta pesquisa total ou parcialmente ou dela retirar-se a qualquer momento, sem que isto lhe traga qualquer prejuízo

com relação ao seu atendimento nesta instituição, de acordo com a Resolução CNS nº466/12 e complementares.

Para qualquer esclarecimento acerca da sua participação na pesquisa, o Pesquisador Responsável Petterson Andrade Arruda estará disponível para dirimir suas dúvidas por meio do Celular n. 49 991204557, e-mail: prof.pettersonarruda@uniplaclages.edu.br ou ainda no endereço Leonir de Jesus Croda, Bairro: Frei Rogério nº203, em Lages/SC.

Ainda havendo necessidade de mais informações, poderá entrar em contato com o **Comitê de Ética em Pesquisa – CEP**, localizado na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, no Prédio da Reitoria II, na Rua: Desembargador Vítor Lima, 222 - sala 401 no bairro Trindade em Florianópolis/SC – CEP 88040-400, com telefone n. 048 3721-6094 e e-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br.

Desde já agradecemos sua valiosa colaboração.

Eu _____
declaro que, após ter sido esclarecido (a) pelo (a) pesquisador(a) responsável, lido o presente termo, e entendido tudo o que me foi explicado, concordo em participar da Pesquisa.

Assinatura do Entrevistado

Assinatura do Pesquisador

Lages, _____ de _____ 2020.

Responsável pelo Projeto: Petterson Andrade Arruda

Endereço para contato: Rua: Leoni de Jesus Croda Nº 232, Lages, SC

Telefone para contato: 049 991204557

E-mail: prof.pettersonarruda@uniplaclages.edu.br

ANEXO

Anexo A – Avaliação Institucional da UNIPLAC

“A Avaliação Institucional da UNIPLAC, intitulada PAI/UNIPLAC, teve seu início em 1997, a partir de uma decisão política da instituição de filiar-se ao PAIUB/SESu/MEC como exigência do processo de transformação da UNIPLAC em Universidade.

A prática da Avaliação Institucional proposta pela SESU/MEC impôs às universidades brasileiras, na década de 90, novas práticas de análise dos serviços prestados pelas instituições de ensino superior às suas comunidades, o que sem dúvida foi um avanço, na época, no que se refere ao exercício de refletir sobre sua própria prática e prestação de serviço à comunidade que a cerca.

Deste modelo desenvolveu-se na UNIPLAC uma prática mais consistente e real que procurou a construção de uma cultura universitária na busca qualitativa de suas atividades, isto tudo via dados e análises construídas pela Avaliação Institucional. Enquanto isso, o MEC desviou sua atenção para outras prioridades relacionadas ao ensino superior, política imposta pelo FMI, deixando de preocupar-se com os processos pedagógicos, para avaliar um determinado “produto” que viesse atender às exigências mundiais de produção de conhecimento universitário, o “Provão”. Entretanto, as instituições do Sistema ACADE, em particular a UNIPLAC. Já havia instalado uma cultura de avaliação em processo, tanto de seus serviços, quanto de suas produções de conhecimento, as quais não seria mais possível frear. Coube assim a própria universidade construir sua política de avaliação, política esta que pudesse atender suas necessidades e responder a realidade em que estava inserida, fazendo da reflexão continua uma estratégia para a melhoria da qualidade de seus serviços.

Em que pese, ter sido um momento crítico da Avaliação Institucional, acabou por nos dar maior competência para redefinir um programa de avaliação autônomo, capaz de auxiliar na definição de políticas institucionais, quer no ensino, na pesquisa, na extensão e gestão universitária.

Nesta direção esforços foram canalizados nos anos de 1999 e 2000 para construir um processo avaliativo consistente, capaz de contribuir na definição de práticas próprias à nossa realidade, visto que o MEC impunha às universidades brasileiras o ônus de custear suas políticas na busca da almejada qualidade, enquanto viria a cobrar esta qualidade, em forma de produto final em cada término de curso. Estava então determinado que a Avaliação Institucional

não poderia continuar a olhar apenas para seu entorno, mas teria que, obrigatoriamente, apontar para as suas deficiências em todos os seus segmentos a fim de poder dar visibilidade aos problemas que se fizessem necessários, para que fossem corrigidos.

A partir desse olhar passamos a construir uma proposta avaliativa que convivia com o Provão no mesmo contexto e não como fenômenos separados, muito embora em nenhum momento deixou-se de analisar a serviço de que e de quem cada programa vinha sendo desenvolvido. Desta forma ambas passaram a ter fortes implicações nas políticas das práticas educativas. Assim, também, o princípio básico norteador do processo de Avaliação Institucional transpassou o objetivo de ser somente um instrumento diagnosticador, para transformar-se em instrumento legitimador das mudanças necessárias às melhorias das práticas institucionais.

Diante dessa realidade, coube-nos redimensionar não apenas os pressupostos teóricos, mas também a metodologia possível para dar conta desse processo.

Esta realidade muda com a implantação do Sistema Nacional de Avaliação de Educação – SINAES, instituído pela Lei n.º 10.861 de 14 de abril de 2004.

A partir desta política o MEC instala nas IES uma busca desenfreada na apropriação do conhecimento necessário para dar conta deste novo paradigma.

As grandes mudanças que este novo fazer revela é sem dúvida a proposta de auto avaliação das IES, organizada em 10 dimensões que iniciam com a Avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional, percorrendo todos os processos de Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão, culminando com a Avaliação da Sustentabilidade Financeira desta. Em igual proporção a Lei n.º 10.861 de 14 de abril de 2004 substitui o “Provão” pelo ENADE – Exame Nacional de Desempenho de Estudantes, o que vem a constituir-se parte da Avaliação Externa, o qual junto a visitas dos Avaliadores Externos, quer seja de Curso ou da Universidade, completam o quadro para a regulação das ações Universitárias.

É neste sentido, que a Avaliação Institucional da UNIPLAC, constrói sua identidade de 2004 em diante:

2006: A UNIPLAC aprova o Regulamento da Comissão Própria de Avaliação – CPA e Regulamenta o Setor de AI – Parecer n.º 2482 de 18/12/2006.

2009: Último Programa de AI, integrando Solicitação de Renovação de Credenciamento da UNIPLAC.

2010: Reavaliação e atualização dos instrumentos (Docente, Discente, Coordenação, Direção, infraestrutura, técnico-administrativo e comunidade).

2011: Intensidade das Atividades e Ações da CPA.

2012: Reformulação da Equipe e Inovações da CPA, criação do selo CPA, e implantação do projeto ENADE para todos os cursos da UNIPLAC.

2013: Alteração nos modelos de instrumentos (ata nº 08 de 31/10/2013).

2014: Mudança do coordenador da CPA;

Mudança das 10 dimensões para avaliação para 5 eixos de avaliação institucional externa (ata nº 01 de 26/02/2014).

2016: Mudança do coordenador da CPA;

Mudança do gestor da Avaliação Institucional.

2017: Sistematização dos resultados da avaliação interna;

Revisão dos instrumentos de avaliação. (UNIPLAC, 2020).