



## **ALINHAMENTO DAS DEZ DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO DO SINAES E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONSTRUÇÃO DE UMA PROPOSTA PARA UM CENTRO UNIVERSITÁRIO**

Samuel Martim De Conto  
João Carlos Britto  
Carlos Candido Da Silva Cyrne

### **RESUMO**

O aumento da concorrência é observado em vários mercados, de maneira especial nos últimos anos também no Ensino Superior. A necessidade de profissionalização da gestão destas organizações vem acompanhada por mecanismos e instrumentos que possibilitem auxiliar na competência dos processos gerenciais. Concomitante a este movimento concorrencial, o Ministério da Educação vem supervisionando a atuação das Instituições de Ensino Superior, por meio do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) que congrega vários mecanismos avaliativos. Diante disso, propõe-se apresentar um modelo de alinhamento estratégico utilizando as Dez Dimensões do SINAES e a ferramenta de avaliação do planejamento estratégico *Balanced Scorecard (BSC)*. O método configura-se como sendo de abordagem qualitativa, utilizando procedimentos técnicos do tipo fontes secundárias e levantamentos bibliográficos sobre o assunto. Como resultado deste estudo é apresentado um modelo que alinha as quatro perspectivas do BSC e as Dez Dimensões do SINAES, buscando a eficiência na gestão de uma Instituição de Ensino Superior.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*. Gestão Estratégica. Dez Dimensões SINAES.

## INTRODUÇÃO

Devido à ausência de oferta de Ensino Superior público na região, iniciaram-se em 1969, as atividades de Ensino Superior na região do Vale do Taquari<sup>1</sup>, por meio de uma extensão da Universidade de Caxias do Sul (UCS). Após três anos, surgiu a Fundação Alto Taquari de Educação Superior (FATES), constituída por uma assembléia formada por professores e lideranças do município de Lajeado. As atividades desenvolveram-se de maneira acanhada ao longo das décadas subseqüentes. Em 1999, a Instituição obteve do Ministério da Educação (MEC) a aprovação de seu pedido de Centro Universitário, e por consequência, maior autonomia universitária, a partir de então, tendo já como mantenedora a Fundação Vale do Taquari de Educação e Desenvolvimento Social (FUVATES) em substituição à FATES. A nova estrutura da Instituição propiciou um impulso considerável na demanda atendida, principalmente, devida ao acesso (por cursos) até então inexistente na região, a facilidade de deslocamento entre a residência do aluno e a Univates, e a qualidade comprovada em diversas oportunidades (Bersch, 2009).

As Instituições de Ensino Superior Comunitárias, organizações educacionais localizadas principalmente nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, demonstram sua importância na participação da qualificação educacional brasileira, onde 30% dos estudantes estão matriculados nessas Instituições (Agência Brasil, 2010).

Nesse sentido, observa-se a importância das Instituições Comunitárias, como a Univates, no processo de desenvolvimento regional nas regiões onde atuam.

Sob o ponto de vista mercadológico, a Univates atua no setor educacional, com a prestação de serviços como cursos, análises, estudos, serviços técnico-especializados, etc. Possui estrutura instalada que atende essas demandas de maneira qualificada e competente. Entretanto, a entrada de novas instituições pode caracterizar-se como uma ameaça potencial, haja vista que essas instituições muitas vezes são detentoras de preços consideravelmente atraentes.

Especificamente na última década, o setor educacional brasileiro vem passando por uma profunda transformação, caracterizado pelas fusões e aquisições pelos grandes grupos, expansão horizontal da oferta de Ensino Superior Federal, crescimento da oferta de Ensino na modalidade a Distância, aumento da demanda por Ensino Superior resultante da melhora econômica das famílias brasileiras e consolidação das Instituições com comprovada qualidade de ensino.

Se por um lado a Univates, com muito esforço está estruturada e articulada de maneira eficiente, por outro, o ambiente onde está inserida apresenta constantemente uma série de novas exigências e conseqüentes mudanças por parte das Instituições. Parte dessas são aquelas legais, decorrentes da avaliação e regulação do Ensino Superior, um tanto quanto complexas de serem atendidas pelas Instituições. São fiscalizadas periodicamente por meio de instrumentos formais (Reconhecimento e Renovação das IES, Reconhecimento e Renovação de Cursos, Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE). Para esses processos avaliativos no âmbito das Instituições de Ensino Superior são utilizadas as Dez Dimensões de

---

<sup>1</sup> Situada na região central do Rio Grande do Sul (Estado que fica ao sul do Brasil), a região do Vale do Taquari é formada por 36 municípios, que totalizam uma área de 4.821,1 Km<sup>2</sup> (1,71% do Estado). Em 2010, conforme o Censo Demográfico realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a Região contava com de 327.822 habitantes (3,07% da população gaúcha) - a grande maioria de origem alemã, italiana ou açoriana -, a densidade demográfica era de 68 hab/km<sup>2</sup>. Em 2008, o Produto Interno Bruto (PIB) da Região superou R\$ 5,9 bilhões (2,98% do PIB estadual). A indústria respondia por 32,91% desse total; o setor de serviços, por 52,72%, e a agropecuária, por 14,37%. No PIB per capita, o Vale chegou a R\$ 18.511,94 em 2008. Na área da Educação, a Região também ostenta bons índices. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2000, o índice de alfabetização do Vale era de 93,27%. Conforme o Anuário Estatístico do Rio Grande do Sul de 2001, a Região detinha a menor taxa de evasão escolar do Estado: 1,95% no Ensino Fundamental e 3,15% no Ensino Médio (BDR).

Avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

A fim de possibilitar diversas vantagens neste ambiente competitivo, objetiva-se com este estudo a proposição de um modelo de alinhamento entre as Dez Dimensões que fundamentam a avaliação das Instituições e o planejamento estratégico de uma Instituição de Ensino Superior (IES), sob o enfoque *Balanced Scorecard* (BSC).

O estudo justifica-se por algumas circunstâncias: a primeira, pelo fato de que todas as IES brasileiras devem cumprir a legislação pertinente ao SINAES e em sua grande maioria, já dispõem de planos estratégicos, mas não de maneira articulada; a segunda, os resultados possibilitarão a racionalização de custos, uma vez que evita-se a duplicação de trabalho operacional; e a terceira, a organização das atividades internas, de modo que as mesmas tenham fluxo natural na sua realização, tornando mais eficiente a estrutura organizacional.

Para isso, o artigo se propõe a apresentar as Dimensões de Avaliação do SINAES, posteriormente o planejamento estratégico sob o enfoque do BSC, a seguir uma proposição de alinhamento estratégico e por fim são apresentadas as conclusões do estudo.

### **As Dez Dimensões de Avaliação do SINAES**

Por meio da Lei 10.861 de 14 de abril de 2004, foi instituída o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), objetivando:

1. identificar mérito e valor das instituições, áreas, cursos e programas, nas dimensões de ensino, pesquisa, extensão, gestão e formação;
2. melhorar a qualidade da educação superior, orientar a expansão da oferta;
3. promover a responsabilidade social das IES, respeitando a identidade institucional e a autonomia.

Assim, o MEC passou a utilizar o SINAES como um instrumento de avaliação da qualidade do Ensino Superior no país, de modo que as Instituições também pudessem aproveitar este Sistema como um mecanismo de melhoria e desenvolvimento das suas atividades educacionais.

O SINAES é composto dos seguintes instrumentos de avaliação:

- auto-avaliação das Instituições;
- avaliação dos programas de Pós-graduação *Stricto Sensu*;
- avaliação dos cursos de graduação;
- Avaliação Institucional externa;
- Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE).

O Artigo 3º da Lei 10.861 trata do instrumento da Avaliação Institucional, quando da avaliação das Instituições de Educação Superior e com objetivo de identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio das seguintes dimensões:

#### **Quadro 1 – Dimensões do SINAES e respectivo peso**

<b>Dimensão</b>	<b>Peso (%)</b>
1. A missão e o plano de desenvolvimento institucional.	5
2. A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, para as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades.	35
3. A responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da	5

memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.	
4. A comunicação com a sociedade.	5
5. As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho.	20
6. Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios.	5
7. Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação.	10
8. Planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da auto avaliação institucional.	5
9. Políticas de atendimento aos estudantes.	5
10. Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.	5

Fonte: MEC, 2008.

Destaca-se que nesta estrutura, o peso atribuído pelo MEC para cada dimensão, a articulação entre o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e a extensão (2ª Dimensão) constitui-se no maior peso entre as dimensões de avaliação. Em seguida aparece a Dimensão 5 relacionada às políticas de pessoal e carreira. A Dimensão 7 referente à infra-estrutura constitui-se na terceira dimensão mais relevante.

### **Planejamento Estratégico sob a ótica do BSC**

A melhoria da performance é algo necessário para a sobrevivência das empresas. No caso de uma Instituição de Ensino Superior esta premissa também pode (e deve) ser observada, no sentido de melhoria contínua das suas atividades.

Desse modo, planejar “... é o processo de seleção dos objetivos de uma organização. É a determinação das políticas e dos programas estratégicos necessários para atingirmos objetivos específicos rumo à consecução das metas” (Silva, 2009, p. 77).

A adoção do planejamento estratégico objetiva preparar a organização para o futuro, de modo a contribuir para o crescimento e o desenvolvimento das ações em todas as áreas da sua estrutura.

Nesse sentido, Kotler (1997, p. 152) menciona que “... o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pelas organizações, visando a um maior grau de interação com o ambiente”.

Rossi e Luce (2002, p. 4) mencionam as conexões “... do planejamento estratégico com a performance organizacional... procurando, sempre que possível, reduzir a incerteza acerca do futuro.”

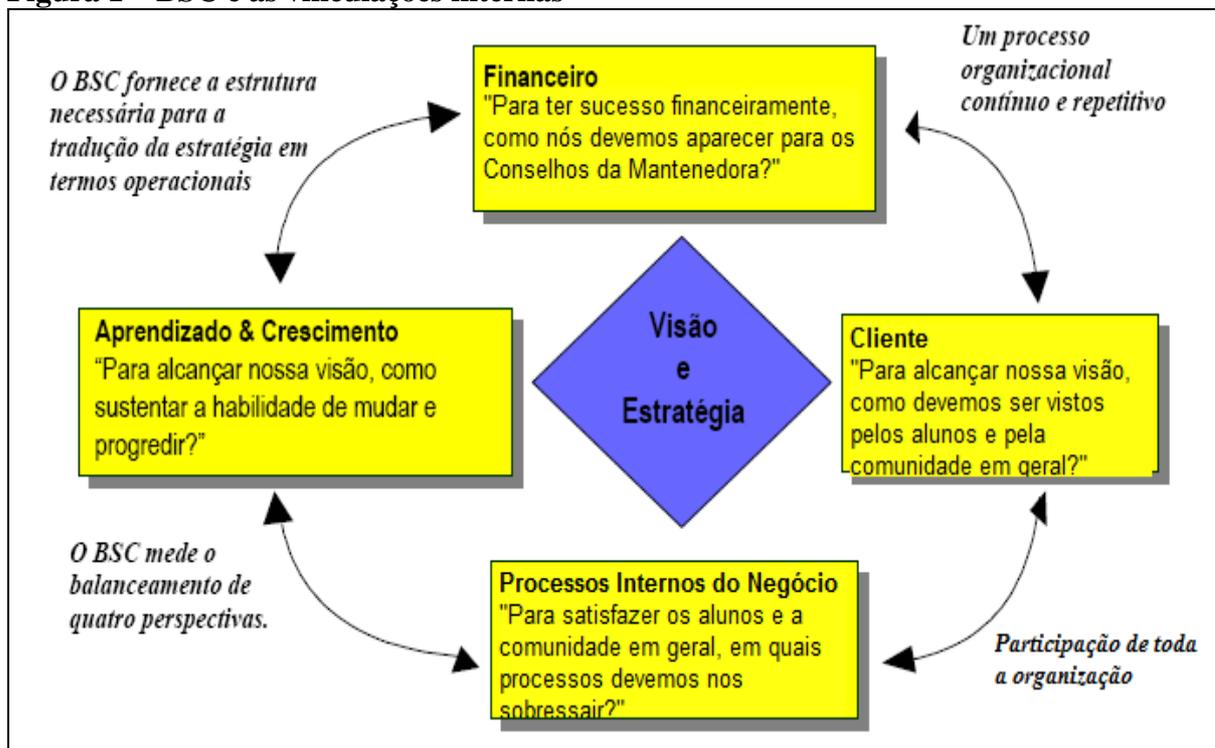
Uma das ferramentas de avaliação do planejamento estratégico é o *Balanced Scorecard (BSC)*, proposto por Kaplan e Norton (1997), objetivando medir o desempenho das ações estratégicas propostas.

O BSC é um sistema de avaliação de desempenho organizacional, sendo que a sua

principal característica é a de que não são apenas os indicadores financeiros suficientes para esta avaliação. O BSC complementa as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identificando os processos internos que devem ser aprimorados e analisando as possibilidades de aprendizado e crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, tecnologia e capacitação que poderão mudar substancialmente as atividades, impulsionando o desempenho futuro.

Fundamentado em três princípios – relação de causa e efeito, resultados e vetores de desempenho e relação com os fatores financeiros – o BSC possui quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, que se inter-relacionam no sentido potencializar o desempenho das estratégias do negócio.

**Figura 1 – BSC e as vinculações internas**



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997.

Conforme a metodologia BSC, a missão e a visão da organização precisam ser traduzidas em objetivos e metas que demonstrem as expectativas dos envolvidos no negócio. Conforme Herrero (2005, p. 30), a estrutura que compõe o BSC demonstra e avalia diferentes perspectivas:

- Financeira: demonstra se a execução da estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, em especial o lucro líquido, o retorno sobre o investimento, a criação de valor econômico e a geração de caixa;
- Cliente: avalia se a proposição de valor da empresa para os clientes-alvo está produzindo os resultados esperados em termos de satisfação de clientes, conquista de novos clientes, retenção de clientes, lucratividade de clientes e participação de mercado;
- Processos internos: identifica se os principais processos de negócios definidos na cadeia de valor da empresa estão contribuindo para a geração de valor percebido pelos clientes e atingimento dos objetivos financeiros da empresa;
- Aprendizagem e crescimento: verifica se a aprendizagem, a obtenção de novos conhecimentos e o domínio de competências no nível do indivíduo, do grupo e das áreas de negócios estão desempenhando o papel de viabilizadores das três perspectivas anteriores.

A importância do BSC, conforme Kaplan e Norton (2000, p. 20), evidencia-se na medida em que “...as novas estratégias das empresas e o balanced scorecard liberaram capacidades e ativos até então ocultos (ou congelados) dentro das velhas organizações.”

A estrutura dos indicadores do BSC converte as estratégias da organização num sistema integrado de causa e efeito, alinhado sob quatro perspectivas.

## **Metodologia**

O método deve descrever todos os procedimentos tomados na operacionalização do estudo. De acordo com GIL (2007), o método a ser adotado é a parte mais complexa do projeto de pesquisa. Para escolher o método utilizado, devem ser levados em conta diversos aspectos, conforme a extensão e complexidade da mesma: tipo de delineamento, operacionalização das variáveis, amostragem, técnicas de coletas de dados, tabulação, análise dos dados e forma do relatório.

Em relação à sua natureza o estudo caracteriza-se como pesquisa aplicada, sendo que ... é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada sobretudo no nível da especulação (VERGARA, 2004, p. 47).

Neste sentido, utilizando o modelo BSC e as Dez Dimensões do SINAES objetiva-se elaborar um modelo de alinhamento estratégico para uma Instituição de Ensino Superior.

Quanto à forma de abordagem do problema, o estudo é qualitativo, haja vista que se pretende explorar qualitativamente a fim de identificar as variáveis a serem incluídas no estudo ou na pesquisa (MALHOTRA, 2006).

Quanto aos objetivos, o estudo caracteriza-se como sendo descritivo. Estudo descritivo visa descrever o fenômeno, produzindo conhecimentos que são essenciais para outros estudos e pesquisas que visem explicar o fenômeno (ACEVEDO e NOHARA, 2007).

Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo utiliza fontes secundárias, levantamentos bibliográficos e estudo de caso. As fontes secundárias utilizadas foram buscadas em livros, artigos científicos e estudos a respeito do assunto (MATTAR, 1996). A metodologia do estudo de caso é utilizada quando “...faz-se uma questão do tipo ‘como’ ou ‘por que’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle” (YIN, 2001, p. 28).

## **Proposta de um modelo de alinhamento estratégico entre as Dez Dimensões do SINAES e o BSC.**

Utilizando o modelo original de Kaplan e Norton (1997), bem como a estrutura das Dez Dimensões de Avaliação do SINAES, elaborou-se uma proposta alinhando as estruturas (Figura 2).

Nesse sentido, as dimensões e suas correlações com as perspectivas são descritas a seguir:

1. A missão e o plano de desenvolvimento institucional: essa dimensão não está relacionada numa perspectiva específica, conforme será descrito mais adiante;
2. A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e a extensão: essa dimensão está relacionada à perspectiva Processos, haja vista que para haver a coerência dessas políticas é necessário um ambiente estrutural na Instituição que possibilite esta operacionalização eficiente;
3. A responsabilidade social da instituição: essa dimensão está alocada na perspectiva Clientes, uma vez que as IES desenvolvem ações de responsabilidade social relacionam-se com a sociedade em que está inserida;

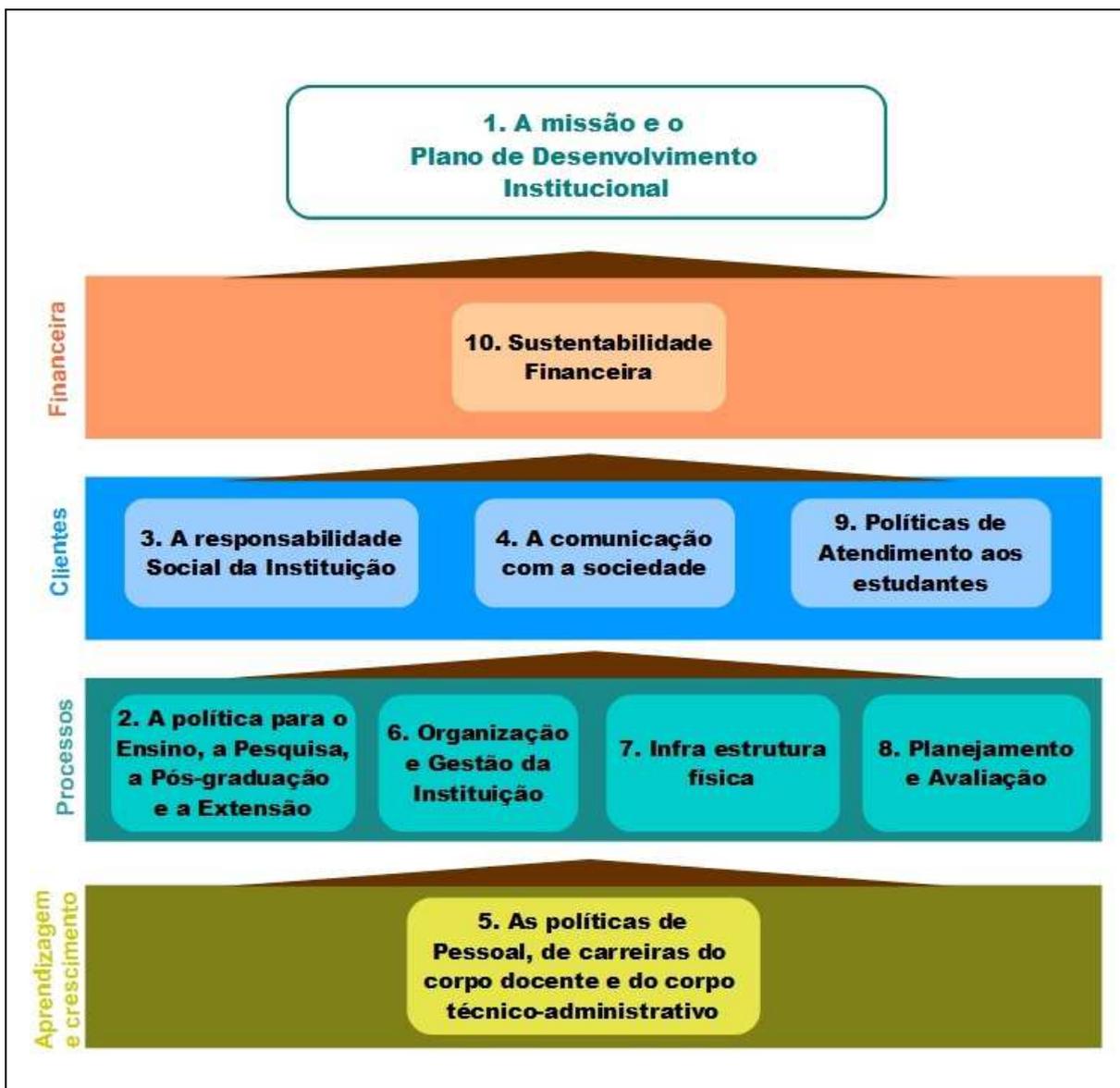
4. A comunicação com a sociedade: tendo em vista os diversos mecanismos que as Instituições utilizam para fazer a comunicação com a sociedade, e por esses mecanismos, também atender às demandas, esta dimensão está na perspectiva Clientes;
5. As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo: essa dimensão está alocada na perspectiva Aprendizagem e Crescimento, haja vista que a coerência das políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo (aperfeiçoamento, profissional, condições de trabalho) possibilitam a formação do corpo técnico-administrativo e docente;
6. Organização e gestão da instituição (funcionamento, autonomia e representatividade dos colegiados): a coerência da organização e da gestão da instituição com as políticas firmadas em documentos oficiais, bem como o funcionamento, a representação e a autonomia dos colegiados e Conselhos Superiores, estão alinhadas à perspectiva Processos;
7. Infra-estrutura física: essa dimensão está alocada na perspectiva Processos, tendo em vista a necessidade de haver coerência da infra-estrutura física utilizada no ensino e na pesquisa, bem como a biblioteca, os recursos de informação e comunicação com o estabelecido em documentos oficiais;
8. Planejamento e avaliação: as ações de planejamento e acadêmico-administrativas a partir dos resultados das avaliações, constitui-se num importante mecanismo de melhoria e, com isso, relaciona-se com a perspectiva Processos;
9. Políticas de atendimento aos estudantes: essa dimensão está alocada na perspectiva Clientes, pois são avaliadas as condições e políticas institucionais de atendimento aos discentes e a coerências dessas com o estabelecido em documentos oficiais;
10. Sustentabilidade financeira: essa dimensão está diretamente relacionada à perspectiva Financeira, uma vez que a Instituição busca atender sua sustentabilidade econômica-financeira, por meio de políticas de captação e alocação eficiente de recursos.

Nesta proposição, a dimensão do SINAES relacionada à missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), sua implementação e articulação com os processos de avaliação institucional (auto-avaliação e avaliações externas), está num patamar acima, tendo em vista que as perspectivas Aprendizagem e Crescimento, Processo, Clientes e Financeira e suas dimensões correlacionadas possibilitam que a Instituição direcione seus esforços ao cumprimento do seu planejamento (PDI) e sua missão institucional.

Esta proposta de alinhamento demonstra alguns aspectos importantes:

- a perspectiva da Aprendizagem e Crescimento proporciona conhecimentos e capacidades para a Instituição fazer a sua gestão (perspectiva Processos) de maneira alinhada às Dimensões de Avaliação do SINAES;
- a perspectiva Processos está alinhada às políticas de relacionamento da Instituição com sua comunidade acadêmica, por meio de sua estrutura física e gestão institucional ao atendimento das demandas;
- a perspectiva Clientes tem como foco o atendimento e o relacionamento vislumbrando a sustentabilidade econômica-financeira da Instituição.

**Figura 2 – Modelo de alinhamento estratégico**



Fonte: Elaborado pelos autores.

Além disso, utilizando os pesos das Dez Dimensões (Quadro 1) conforme a perspectiva do BSC onde foi alocada, percebe-se que a perspectiva Processos adquire importância significativa neste modelo, pois representa 55% das dimensões avaliativas. Em seguida a perspectiva Aprendizagem e Crescimento corresponde à 20%, a perspectiva Clientes conta com 15% e a perspectiva Financeira 5%. A Dimensão relacionada à missão e ao PDI representa 5% e não foi relacionada às perspectivas do BSC, conforme mencionado anteriormente.

## Conclusão

Este estudo objetivou a contribuição de uma proposta para um modelo de alinhamento entre as Dez Dimensões do SINAES que fundamentam a avaliação das Instituições e o planejamento estratégico da Univates, sob o enfoque *Balanced Scorecard* (BSC). Utilizando o modelo original proposto por Kaplan e Norton, foi elaborado um mapa estratégico para uma Instituição de Ensino Superior contemplando e alinhando as Dez Dimensões de Avaliação do SINAES.

Este modelo possibilita algumas vantagens estratégicas:

- vantagens em custos, uma vez que evita a duplicidade de atividades e de estrutura administrativa;
- vantagem operacional, pois a proposta de alinhamento organiza administrativamente a Instituição de modo que as atividades e operações sejam realizadas de maneira natural, sem a necessidade de implantação de novas estruturas;
- vantagem legal, de modo que o modelo além de possibilitar melhoria na gestão da Instituição, também permite o cumprimento das exigências legais do Ministério da Educação.

As definições dos indicadores, metas e métricas deverão ser desenvolvidas em conformidade com as diretrizes do SINAES.

## Referências

- ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma**. São Paulo: Atlas, 2007.
- AGÊNCIA BRASIL. **30% dos universitários brasileiros frequentam instituições comunitárias**. 03/09/2010.
- BANCO DE DADOS REGIONAL (BDR). **Dados Institucionais da Univates**. 2010.
- BERSCH, Roque Danilo. CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES: um centro universitário comunitário. **In: Instituições comunitárias [CD-ROM]: instituições públicas não-estatais**. Org. João Pedro Schmidt. CD-ROM. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HERRERO, Emílio. **Balanced Scorecard e gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro, Elsevier, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KOTLER, Philip. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MALHOTRA, Naresch K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Tradução Laura Bocco. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 3. ed. v.1. São Paulo: Atlas, 1996.
- MEC. **PORTARIA Nº 1.264**, De 17 de outubro de 2008. Disponível em <http://meclegis.mec.gov.br>
- ROSSI, Carlos A. V.; LUCE, Fernando B. **Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD.
- SILVA, Renato. **Balanced Scorecard - BSC: gestão de ensino superior, gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino superior privado**. Curitiba: Juruá, 2009.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- YIN, Robert. **Estudo de Caso**. Porto Alegre, Bookman, 2001.