

**Atividades da Gestão Universitária: Uma Investigação Avaliativa do Desempenho e
Resultados em uma Instituição Particular de Ensino Superior**

**Jorge Expedito de Gusmão Lopes
José Francisco Ribeiro Filho
Marcleide Maria Macedo Pederneiras
Wenner Glaucio Lopes Lucena**

RESUMO

Hoje, as instituições de ensino enfrentam ambientes complexos e variáveis, que são definidos pela comunidade na qual operam. Os gestores cada vez mais estão preocupados em possuírem um ótimo sistema de mensuração e avaliação do desempenho acadêmico, tendo em vista a monitoração dos organismos responsáveis por autorizações e funcionamento dos cursos das instituições. O presente estudo teve por objetivo investigar, a partir da análise de uma Instituição de Ensino Superior, a relação dessa Instituição com a sociedade. A metodologia utilizada foi a indutiva, de caráter exploratório, tendo como elemento determinante um questionário. Participaram da investigação 123 alunos da instituição, objetivando uma coleta de dados na qual sistemas pré-estabelecidos pudessem ser trabalhados no sentido comparativo de resultados. Foram utilizados os sistemas *Balanced Scorecard*, *o Smart* e *o Gecon*. A partir das respostas do questionário, detectou-se ainda que a comunidade acadêmica busca conhecer a verdadeira relação dessa instituição em prol de uma sociedade mais preparada que em sua grande maioria não busca apenas se beneficiar através dos lucros de alunos à procura de um diploma superior, e ainda que a avaliação de desempenho também tenha o propósito de melhorar o atendimento dentro dos vários sistemas de controle da instituição de ensino.

Palavras-Chaves: Balanced Scorecard. Avaliação de Resultados. Instituições de Ensino.

1 INTRODUÇÃO

As instituições de ensino enfrentam ambientes complexos e variáveis, que são definidos pela comunidade na qual operam. Os gestores cada vez mais estão preocupados em possuírem um ótimo sistema de mensuração e avaliação do desempenho acadêmico, tendo em vista a monitoração dos organismos responsáveis por autorizações e funcionamento dos cursos das instituições

A avaliação de resultados e desempenho nas instituições universitárias tem provocado cada vez mais interesse da comunidade acadêmica, das autoridades governamentais ligadas à educação e ensino, dos pesquisadores e das entidades de pesquisa e extensão, nas universidades brasileiras.

O presente estudo teve por objetivo investigar, a partir da análise de uma Instituição de Ensino Superior, à relação dessa Instituição com a sociedade.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Na concepção de Isaura Belloni (1996) para avaliar uma instituição universitária, deve-se levar em conta três segmentos: ensino, pesquisa e extensão, levando-se em consideração critérios importantes ligados a várias atividades-fins e os meios para atingir a avaliação.

Ou seja:

- *"Professor: desempenho no ensino: avaliação do conteúdo desenvolvido, dos procedimentos adotados, dos materiais de ensino produzidos, etc.; desempenho em pesquisa, produção científica, artística, cultural, etc.; desempenho na extensão; outros aspectos.*
- *Ensino: conteúdo dos currículos e programas; perfis profissionais face à perspectiva de desenvolvimento científico e tecnológico e às necessidades sociais; outros aspectos.*
- *Pesquisa: relevância científico-técnica e político-social dos projetos ou linhas de pesquisa em desenvolvimento; congruência/complexidade/continuidade entre as atividades de pesquisa versus pesquisa para justificativa de regime de trabalho; outros aspectos.*
- *Extensão: relevância científico-técnica, e política-social das atividades desenvolvidas; congruência/complementaridade/continuidade entre as atividades desenvolvidas versus 'extensão paliativa-criativa'; outros aspectos.*
- *Infra-estrutura de ensino, pesquisa e extensão:*
 - a) *Recursos humanos — dimensão e funções do corpo técnico; desempenho.*
 - b) *Espaços físicos, equipamentos e materiais técnicos e científicos (laboratórios, estações experimentais, geração e processamento de informações, acervo bibliográfico, etc.).*
- *Administração: Recursos humanos — instâncias decisórias: definição de funções e especificidades/duplicações, etc.; centralização/descentralização: agilidade de decisão, transparência: desempenho" (Amorim, 1992: 33 e 34).*

A grande estratégia para aplicar uma avaliação de desempenho é tentar buscar e entender os variados tipos de informações geradas pelos usuários internos e externos. Essas informações mostrarão a realidade instituição, ou seja, onde se identifica o ponto fraco dos setores. Muitas vezes as informações informais chamadas também de gerenciamento itinerante é uma excelente forma de avaliar o desempenho das instituições, hoje já existem executivos que acreditam que as "pilhas" de relatórios formais não agregam muito valor para as empresas.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

A avaliação de desempenho busca melhorar o atendimento dentro dos vários sistemas de controle da instituição. Em geral, tenta-se criar uma política de recompensa para os departamentos que mais se destaca. E quando se fala em recompensa muitas pessoas ligam logo ao resultado do lucro.

Segundo Tejedor e Blanco (1997) as razões que têm despertado interesse pela avaliação do ensino superior:

- *"A competitividade econômica: a educação superior é uma peça chave para enfrentar o futuro, como fonte de crescimento econômico, de desenvolvimento tecnológico e, em consequência, de melhora da competitividade.*
- *A exigência de qualidade, por parte dos cidadãos, em todos os processos produtivos e serviços. A isto se pode vincular o elevado gasto total, público e privado da educação que provoca na sociedade uma maior preocupação pela qualidade dos serviços que fornecem as universidades.*
- *A crescente exigência de qualidade por parte dos empregadores em relação ao nível de formação recebida por aqueles que buscam emprego obriga as universidades a elevar seus níveis de qualidade de formação oferecida.*
- *Na Europa, em particular na Espanha e Portugal, num momento em que se inicia um período de relativa estabilidade, tanto financeira como do corpo discente, parece oportuno preocupar-se com a melhora de qualidade das instituições universitárias, incluindo a melhora da gestão*
- *As leis que consagram a autonomia universitária, que possibilitam que, na universidade, que as decisões fossem tomadas por seus próprios membros. Implicam, em contrapartida, uma adequada prestação de contas."*

" A exigência de um sistema de avaliação institucional é uma clara expressão da crescente atenção da dimensão extrínseca da qualidade de uma universidade em crise/: a sociedade não parece disposta a seguir aceitando que as universidades se auto justifiquem e desejam conhecer como as atividades se desenvolvem."

Avaliar uma universidade exige uma metodologia diferente da usada em uma empresa privada, pois as metas a serem alcançadas por estas instituições não são semelhantes.

" Achar que a universidade pode ser uma empresa eficiente com a Volkswagen é ridículo. Não é possível se ter um profissional técnico superior com a mesma medida de eficiência de uma empresa privada."(Calixto Amorim, 1992: 57).

As formas de avaliação são muitas vezes incertas e de difícil mensuração, o que se busca na verdade é uma melhoria contínua, onde os usuários externos e internos atinjam a satisfação por aquele momento.

A ligação dos objetivos individuais aos das organizações, podem ser apresentados da seguinte forma:

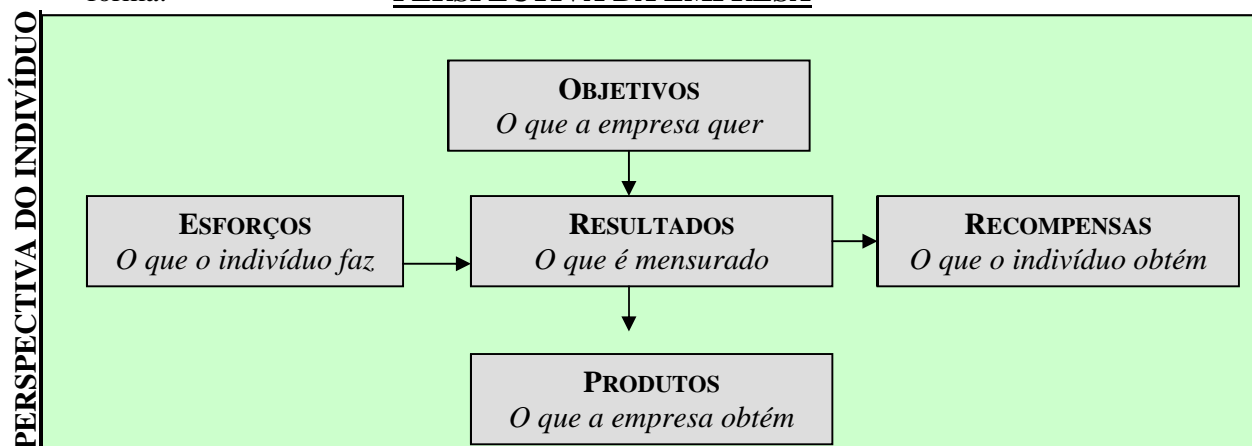


Figura 1- Perspectiva da Empresa X Perspectiva do Indivíduo

Fonte: Atkinson et al. (2000)

É de extrema importância que a avaliação da universidade seja uma consequência natural do desejo que tem a comunidade acadêmica em realizar, constantemente, um maior aperfeiçoamento do seu funcionamento e seus resultados, com critérios amplamente discutidos, legitimados e transparentes.

O primeiro passo para diagnosticar uma instituição é avaliar criando indicadores de desempenho. E para tal, se faz necessário um levantamento das expectativas daqueles que participam do processo: o corpo docente, corpo discente, corpo administrativo e a infraestrutura da universidade.

Segundamente, é apurar o resultados e medir os dados referentes a esses indicadores. Só serão úteis esses indicadores, se compará-los com instituições similares ou considerar uma instituição por excelência (“ benchmarking”). A grande problemática da avaliação se faz, pela falta de parâmetros comparativos existentes, ou até mesmo, ter parâmetros tão elevados que, inviabilizam as comparações.

Todos os dados coletados com a avaliação devem refletir o passado e o presente da instituição, permitindo, assim, criar metas para o futuro. O critério para seleção de metas: regra 80/20, onde 80% dos resultados são atingidos através de 20% das tarefas e responsabilidades de cada cargo.

Segundo Durham (1992): “ A avaliação não é um processo técnico e neutro: ela favorece alguns pontos e prejudica outros, e por isso suscita apoios entusiástico e rejeições fortes; ela implica uma revolução profunda na maneira de entender o papel dessas instituições, do Estado na gestão das instituições públicas, e o próprio papel do setor privado, mecanismos alternativos de financiamento, o papel da competição e do “mercado” acadêmico, a questão da isonomia e assim por diante.” (1990:14).

MODELO UTILIZADO PARA A AVALIAÇÃO REALIZADA



Figura 2- Modelo utilizado para a avaliação realizada

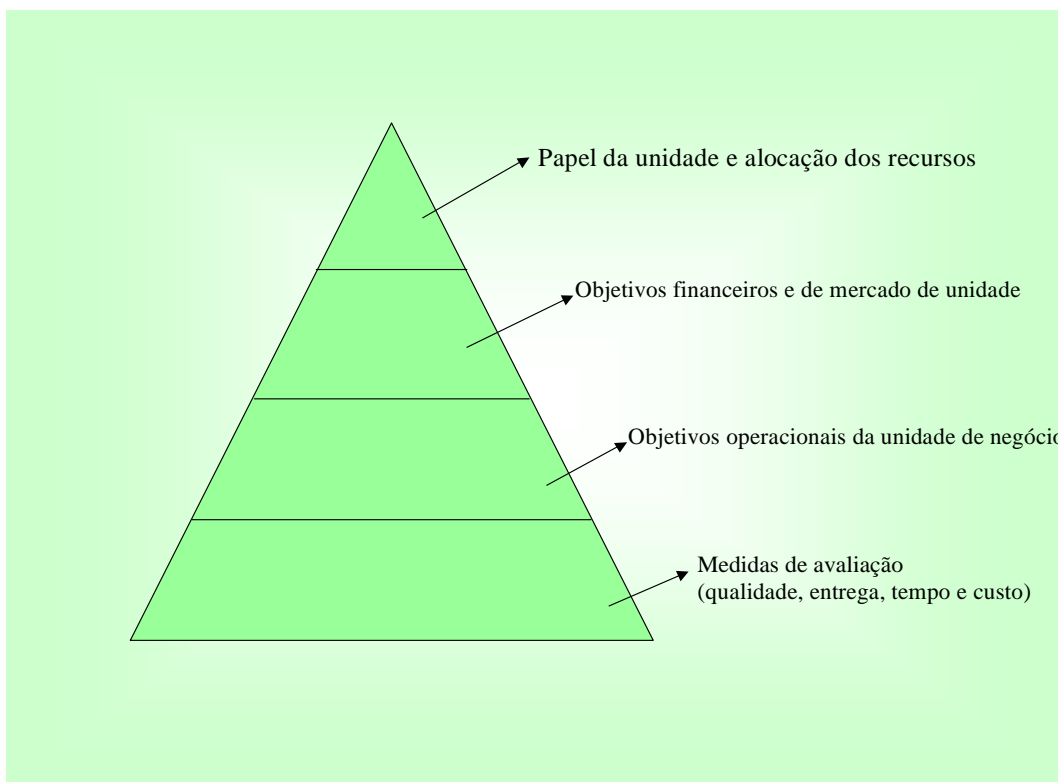


Figura 3- Sistema SMART.

Fonte: Schmidt et al. (2002)

Um dos primeiros passos da avaliação de desempenho é que os departamentos devem se conscientizar e acreditar que podem minimizar para ter um melhor controle e contribuir com os resultados da instituição. Se dentro das instituições não há compromisso por parte dos vários setores o sistema de avaliação de desempenhos e resultados será ineficaz.

Os elementos levantados pela avaliação do desempenho é que vão ditar o sucesso da instituição. Os sistemas monitorados para medir a satisfação dos diferentes usuários da instituição propiciam uma avaliação tanto financeira como não-financeira, melhorando e ajudando a instituição a alcançar seus objetivos.

As avaliações de desempenho devem estar focadas em um contexto institucionais, proporcionando uma gestão eficaz.

O gerenciamento institucional, muitas vezes está fadada a não atingir seus objetivos, seja porque possui escassez de recursos, ou então, por não conseguir alocar seus recursos da melhor forma possível.

Um dos grandes fatores que influenciam os resultados da avaliação de desempenho é quanto o acompanhamento de perto por parte dos gestores. Nesta concepção atingi-se melhores resultados e se chega a uma gestão mais eficaz para as tomadas de decisões.

De acordo com Catelli et al. (1999) "Avaliar um desempenho passa a ser, assim, um meio para se tomar decisões adequadas. Constitui um processo complexo que incorpora, além das características informativas necessárias para se julgar adequadamente um desempenho, requisitos essenciais para se integrar ao processo de gestão, em suas fases de planejamento, execução e controle".

Os gestores buscam observar o processo através dos sistemas, identificando como cada avaliação pode contribuir para o processo decisório, permitindo com que a organização tenha um bom feedback do que esta acontecendo.

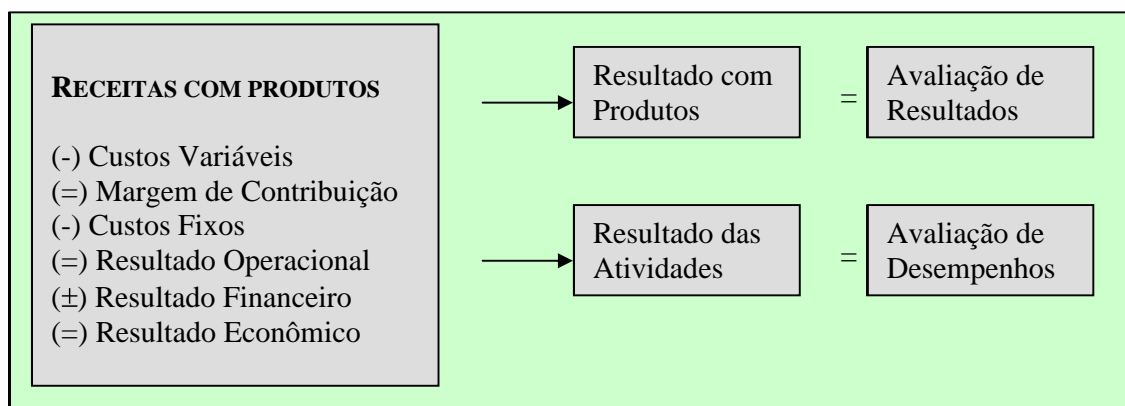


Figura 4- Conceitos de avaliação de desempenhos e avaliação de resultados na Gestão econômica

Fonte: Catelli et al. (1999)

Acrescenta-se que, uma gestão total só será possível, se a gestão das atividades forem aplicadas internamente, constituindo dessa forma eventos econômicos, gerando recursos nos mais variados setores da instituição, facilitando assim a tomada de decisão.

Catelli et al. (1999) diz “Operacionalmente, os conceitos de ‘avaliação de resultados’ e de ‘avaliação de desempenhos’ ocorre de forma simultânea, visando suprir necessidades informativas da gestão econômica, ao procurar otimizar a contribuição dos produtos/serviços, dos eventos econômicos, das atividades e de suas respectivas áreas aos resultados globais da organização”.

3 MÉTODOLOGIA DA PESQUISA

No final de dezembro-2005, foram coletados dados junto a alunos de graduação do curso de Ciências Contábeis. A metodologia utilizada foi à indutiva, de caráter exploratório, tendo como elemento determinante um questionário. Participaram da investigação 123 alunos da instituição, objetivando uma coleta de dados na qual sistemas pré-estabelecidos pudessem ser trabalhados no sentido comparativo de resultados. Foram utilizados os sistemas *Balanced Scorecard*, *o Smart* e *o Gecon*. Os questionários foram distribuídos na própria instituição. O pesquisador percorreu por todas as salas de aula e dentro de algum tempo retornou para recebimento dos questionários preenchidos.

Os questionários foram distribuídos visando alcançar toda a população pesquisada, entretanto, o retorno das respostas dependia do empenho e vontade de cada participante. As amostras resultantes obtidas foram probabilísticas.

Neste trabalho serão apresentados os resultados mais relevantes obtidos na avaliação do curso de Ciências Contábeis junto aos alunos de graduação.

O objetivo precípua das pesquisas realizadas foi de colher dados junto ao público que tiveram e têm vivência com o curso de graduação em Ciências Contábeis.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

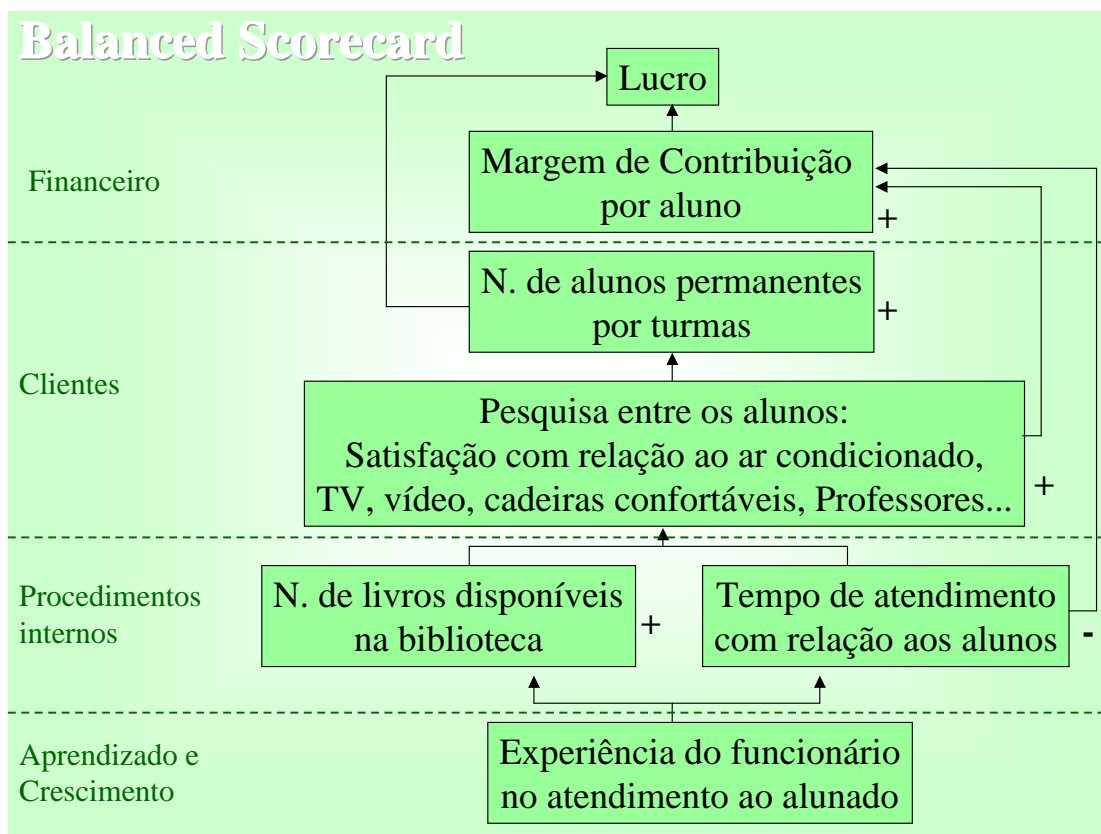


Figura 5- Balanced Scorecard de uma instituição particular de ensino superior

Aplicou-se um questionário que se encontra em anexo, e através dele foi possível criar o gráfico acima, onde atingimos os seguintes resultados:

- ◆ A contribuição do aluno frente às mensalidades esta intimamente ligada a sua satisfação;
- ◆ Observou-se que quanto mais serviços oferecidos de qualidade melhoram-se a margem de contribuição do aluno;
- ◆ Toda vez que se diminui o tempo de atendimento junto ao alunado melhora a satisfação;
- ◆ Identificou-se a necessidade de treinamento na área de atendimento junto aos funcionários da instituição;
- ◆ Número de livros insuficientes para a quantidade de alunos;
- ◆ Melhorar serviços de limpeza de banheiros;
- ◆ Melhorar serviços na qualidade da xerox;
- ◆ Alguns professores foram reavaliados e estão passando por processos pedagógicos;

- ◆ Aquisição de novos laboratórios de informática

Em função dos resultados obtidos criou-se um quadro comparativo entre os três sistemas utilizados:

| Características | Balanced Scorecard | SMART | GECON |
|-----------------|---|--|---|
| Objetivo | Prover executivos com uma estrutura compreensiva que traduza a visão e a estratégia da empresa em um conjunto coerente de medidas de performance. | Baseado na estratégia geral da empresa e orientado para o cliente. | A otimização dos resultados por meio da melhoria da produtividade e de eficiência operacionais. |
| Foco | Quatro perspectivas básicas: financeira, cliente, processos internos do negócio e aprendizado e crescimento. | Financeiro, mercado, satisfação do consumidor, flexibilidade, produtividade, qualidade, entrega, tempo, processo e custo. | Permitir a identificação das variações e objetiva demonstrar as verdadeiras causas dos desvios (inflação, mudança de planos, ...) |
| Comentários | Veio para corrigir os modelos de medição tradicionais, que tinham excessiva ênfase em medidas financeiras. | Baseado nos conceitos de gerenciamento da qualidade total, engenharia industrial e contabilidade por atividade. O modelo cria condições para comunicação em duas direções. Os objetivos fluem de cima para baixo e as medidas de baixo para cima. Objetivos e medidas são os elos entre a estratégia da empresa e suas atividades. | Tem como base um entendimento da missão da empresa, do conjunto de crenças e valores da organização, da estrutura organizacional, da realidade operacional e das características dos gestores empresariais. |

Figura 6- Quadro comparativo dos sistemas de avaliação de resultados e desempenho
Fonte: Adaptado de Schmidt et al.(2002) e Catelli et al. (1999)

5 CONCLUSÃO

A avaliação do desempenho configura-se em uma atividade tão complexa que muitas vezes a simples observação da medição não é suficiente para saber se o desempenho da organização foi satisfatório ou não.

Inicialmente, deve ser lembrado que as respostas a questionários possuem um alto grau de subjetividade, embora os alunos tenham muito a contribuir em termos de críticas e sugestões. Uma falha detectada é a ausência de docentes externos à Universidade no processo avaliativo. Entretanto se forem bem selecionados os docentes, poderão com certeza dar relevante contribuição.

Observou-se que não existe nenhuma receita para escolher ou aplicar um sistema de medição de desempenho. Tudo depende do objetivo que se pretende alcançar, ou seja, da realidade que se quer conhecer.

Detectou-se ainda que a comunidade acadêmica busca conhecer a verdadeira relação dessa instituição em prol de uma sociedade mais preparada que em sua grande maioria não busca

apenas se beneficiar através dos lucros de alunos à procura de um diploma superior, e ainda que a avaliação de desempenho também tenha o propósito de melhorar o atendimento dentro dos vários sistemas de controle da instituição de ensino.

Em linhas gerais, a avaliação de resultados e desempenhos fornece valorosas informações para seus gestores, cabe a cada um tomar as decisões que melhor se adequem à realidade da empresa.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, Antônio. **Avaliação institucional da universidade**. São Paulo: Cortez, 1992.
- ANTHONY, Robert N. & GOVINDARANJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial**. Editora Atlas, São Paulo, 2002.
- ARTHUR ANDERSEN. **Remuneração Estratégica: uma vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1999. 224p.
- ATKINSON, A.A. et. al. **Contabilidade Gerencial**. Atlas. São Paulo. 2000.
- BELLONI, Isaura. **A Universidade e o Compromisso da Avaliação Institucional na Reconstrução do Espaço Social in Avaliação – Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação**, Campinas, Unicamp, n.º 2, Dez. 1996, p 5 - 14.
- CATELLI, Armando (coordenador). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.
- DURHAM, Eunice. SCHWARTZMAN, Simon. **Avaliação do ensino superior**. São Paulo, Edusp, 1992.
- FIGUEIREDO, Sandra. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997.
- GARRISON, R.H. e NOREEN, E.W. **Contabilidade Gerencial**. LTC. Rio de Janeiro. 2001.
- GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. Tese de Doutorado apresentada à FEA-USP: São Paulo, 1989.
- LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992. 159p.
- MATTAR, Fauze Najib. **Avaliação do ensino de administração: Modelo conceitual e aplicação**.
- MOSSIMANN, C. P.; ALVES, J. O. C.; FISCH, S.. **Controladoria: seu papel na administração das empresas**. Florianópolis: UFSC, Fundação Esag. 1993
- NAKAGAWA, M.. **Introdução à Controladoria – Conceitos, sistemas, implementação**. Editora Atlas. 1995 – São Paulo
- OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria: conceitos e aplicações / Luís Martins de Oliveira**- São Paulo: Futura, 1998.
- RISTOFF, Divo et al. **Avaliação da Universidade Federal de Santa Catarina: uma proposta metodológica in Avaliação – Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação**, Campinas, Unicamp, n.º 1, Jul. 1996, p 25 - 28.
- SANTOS, Elci Pimenta Costa et al. **O painel da escola: um instrumento de gestão à vista. Belo Horizonte, UFMG – Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1997.**
- SCHMIDT, P. et al. **Controladoria: Agregando valor a empresa**. Bookman. São Paulo. 2002.
- TEJEDOR, Francisco J T; BLANCO, Laurentino S. La **Evaluación Institucional en el Âmbito Universitário**. in *Avaliação Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação*, Campinas, Unicamp, n.º 4, Jun. 1997, p 9 - 18.

APÊNDICE 1- QUESTIONÁRIO

1. Avaliação com Relação aos Docentes. Classificar como Regular, Bom e Excelente.

| Avaliação | Regular | Bom | Excelente |
|--|---------|-----|-----------|
| 1. Habilidade para criar interesse sobre o assunto | | | |
| 2. Clareza e objetividade na exposição | | | |
| 3. Conhecimento do assunto | | | |
| 4. Capacidade de Integração entre teoria e prática | | | |
| 5. Métodos e técnicas utilizadas | | | |
| 6. Capacidade de esclarecer dúvidas | | | |
| 7. Cumprimento do programa | | | |
| 8. Frequência | | | |
| 9. Pontualidade | | | |
| 10. Relacionamento com o grupo | | | |

2. Faça uma auto-avaliação com relação a sua turma e a disciplina ministrada. Classificar como Regular, Bom e Excelente.

| Avaliação | Regular | Bom | Excelente |
|---|---------|-----|-----------|
| 1. Integração ao grupo | | | |
| 2. Participação nas atividades desenvolvidas | | | |
| 3. Sua aprendizagem nesta disciplina | | | |
| 4. Seu nível de leitura referente aos textos da disciplina | | | |
| 5. Interação com o professor referente ao conteúdo programático | | | |
| 6. Participação em sala de aula | | | |
| 7. Contribuição do programa à sua formação e/ou aperfeiçoamento profissional na empresa | | | |

3. Faça uma avaliação sobre a organização da Faculdade. Classificar como Regular, Bom e Excelente.

| Avaliação | Regular | Bom | Excelente |
|---|---------|-----|-----------|
| 1. Divulgação do programa | | | |
| 2. Presteza no atendimento ao aluno | | | |
| 3. Instalações Físicas (salas, iluminação, limpeza, climatização etc) | | | |
| 4. Recursos Auxiliares (Retroprojeter, TV, Vídeo, Quadros etc) | | | |
| 5. Trabalho da Direção | | | |
| 6. Trabalho de Coordenação | | | |
| 7. Trabalho da Tesouraria | | | |
| 8. Trabalho da Secretaria | | | |
| 9. Laboratórios | | | |
| 10. Biblioteca | | | |

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

Sugestões
