

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA -
UFSC**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS**

**DESENVOLVIMENTO DE MODELO DE GESTÃO
APLICADO À UNIVERSIDADE, TENDO POR
BASE O *BALANCED SCORECARD*.**

Dissertação de Mestrado apresentada à
UFSC - Universidade Federal de Santa
Catarina, como requisito parcial à
obtenção do título de Mestre em
Engenharia de Produção.

JOÃO ROSA MÜLLER

Florianópolis - SC

2001

JOÃO ROSA MÜLLER

**DESENVOLVIMENTO DE MODELO DE GESTÃO APLICADO À
UNIVERSIDADE, TENDO POR BASE O *BALANCED
SCORECARD*.**

Dissertação de Mestrado julgada adequada para a obtenção do título de MESTRE em ENGENHARIA, especialidade em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

Florianópolis, em 16 de agosto de 2001.

PROF. RICARDO MIRANDA BARCIA, Ph.D

Coordenador

BANCA EXAMINADORA:

PROF. GREGÓRIO JEAN VARVAKIS RADOS, Ph.D
Orientador

PROF. JAIR DOS SANTOS LAPA, Ph.D

PROF. PAULO MAURÍCIO SELIG, Dr.

A minha família, especialmente a Evelin, minha esposa, pelo apoio, dedicação, amor, carinho e estímulo para o desenvolvimento deste estudo e minhas filhas, Helen Cristhiane, Kelly Lisiane e Karen Juliane por entenderem minha ausência durante esse período.

AGRADECIMENTOS

A realização deste estudo não seria possível sem a generosa e cordial colaboração de um grande número de pessoas, com as quais gostaria de dividir os méritos dos resultados apresentados neste trabalho. As necessidades de informações para a consecução de nossos objetivos fizeram com que conquistássemos novos amigos ao longo destes anos de pesquisas e dos quais dois foram no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC, em especial agradecemos:

Ao Prof. Gregório Jean Varvakis, PhD, pela confiança e apoio na orientação deste trabalho, pessoa que passei a respeitar e admirar pela maneira que conduz a sua missão de professor e cientista.

Ao Programa de Bolsa de Estudos CAPES/PIQDT/ACAFE/UnC, pelo apoio financeiro, ao Governador do Estado Dr. Esperidião Amin e à Secretaria de Estado da Educação e Desporto, nas pessoas das Professoras Miriam Schlickmam e Simone Schram, que propiciaram condições para que pudesse dedicar-me a esse curso.

A todo corpo docente e discente do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pelas trocas de experiências e idéias que contribuíram para o meu aprimoramento intelectual, profissional e pessoal.

Aos Amigos e colegas de curso José Ângelo Nicácio e Miguel Heriberto Nãuri Caro pela competente co-orientação e colaboração prestada ao presente trabalho.

Ao corpo docente e administrativo da Universidade Contestado UnC, pelo apoio e incentivo recebido para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de carreira como professor pesquisador.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para do desenvolvimento de nossos estudos.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	vii	
LISTA DE ABREVIATURAS	ix	
RESUMO	xi	
abstract	xii	
1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Indicadores de Qualidade Na Universidade	3
1.2	Objetivo Geral	8
1.3	Justificativa e Importância	9
1.4	Estrutura	11
1.5	Metodologia	12
1.5.1	<i>Pesquisa de Campos</i>	13
1.6	Limitações / Considerações	13
2	ASPECTOS SOCIAIS, POLÍTICOS E ECONÔMICOS DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA NO BRASIL.	14
2.1	Introdução	14
2.2	Evolução Histórica do Ensino Superior no Brasil	15
2.2.1	<i>Período Colonial</i>	15
2.2.2	<i>Período Imperial</i>	17
2.2.3	<i>Primeira República</i>	18
2.2.4	<i>Era Vargas</i>	20
2.2.5	<i>República Populista</i>	21
2.2.6	<i>A Partir de 1964</i>	23
2.3	Evolução Histórica do Ensino Superior Catarinense	27
2.4	Análise dos Instrumentos de Gestão	31
2.4.1	<i>Aspecto Legal</i>	33
2.4.2	<i>Gestão Técnica</i>	34
2.4.3	<i>Planejamento Estratégico</i>	40
2.4.4	<i>Avaliação Institucional</i>	43
2.4.5	<i>Análise Crítica</i>	45
2.4.6	<i>Tendência</i>	46
2.5	Conclusão	47
3	EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS INDICADORES DE QUALIDADE	48
3.1	Introdução	48
3.2	Evolução das Teorias da Administração e dos Conceitos de Qualidade	49
3.3	Medidas de Desempenho	53
3.3.1	<i>Medidas de Desempenho Qualitativas</i>	54
3.3.2	<i>Medidas de Desempenho Quantitativas</i>	58
3.4	Balanced Scorecard	59
3.5	Relevância dos Indicadores de Qualidade	69
3.6	Conclusão	70

4	BASE TEÓRICA PARA DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR SEM FINS LUCRATIVO.	75
4.1	Introdução	75
4.2	Balanced Scorecard tendo como Base o Planejamento Estratégico	77
4.2.1	Perspectiva Social	85
4.2.2	Perspectiva Financeira	88
4.2.3	Perspectiva do Cliente	89
4.2.4	Perspectiva dos Processos Interno	89
4.2.5	Perspectiva do Aprendizado e do Crescimento	90
4.3	Relação de Causa e Efeito	91
4.4	Formação dos Scores	93
4.5	Construção dos Scores	95
4.6	Conclusão	96
5	CONSTRUÇÃO DE MODELO DE GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO COM AUXÍLIO DO BALANCED SCORECARD	98
5.1	Introdução	98
5.2	Caracterização da Instituição	99
5.3	Planejamento Estratégico da UnC – Canoinhas	102
5.3.1	Relação de Causa e Efeito do Planejamento Estratégico	106
5.4	Modelagem dos Scores	107
5.5	Matriz de Monitoramento	113
5.6	Conclusão	117
6	CONCLUSÃO	119
6.1	Introdução	119
6.2	Considerações Gerais	121
6.3	Sugestões para os Próximos Trabalhos	124
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	126
8	ANEXOS	131
8.1	Proposta de Planejamento Estratégico Visando o Desenvolvimento da Unidade Universitária de Canoinhas	131

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01	Mapa de abrangência da ACAFE quando de sua criação	29
Figura 02	Mapa representativo da abrangência da ACAFE em 1999	30
Figura 03	Integração do planejamento estratégico com o balanced scorecard	59
Figura 04	Gestão estratégica	61
Figura 05	Desenvolvendo os objetivos estratégicos	63
Figura 06	Balanced scorecard com inclusão da perspectiva social	82
Figura 07	Espiral do Reconhecimento da Instituição	85
Figura 08	Definição de Processo	90
Figura 09	Interrelação da Função Financeira	92
Figura 10	Definição dos Fatores Críticos de Sucesso	93
Figura 11	Esquema da Construção dos Scores	96
Figura 12	Organização do Planejamento Estratégico da UnC – Canoinhas	104
Figura 13	Diagrama de Causa e Efeito dos Quatro Fatores Críticos de Sucesso	107
Figura 14	Diagrama de Causa e Efeito Detalhado do Planejamento Estratégico da UnC – Canoinhas.	108
Figura 15	Representação esquemática do planejamento global da IES	123
Tabela 1	Matrículas estimativas – Brasil.	26
Tabela 2	Perspectiva Social do Fator crítico de sucesso 01	109
Tabela 3	Perspectiva dos Clientes do Fator crítico de sucesso 02	110
Tabela 4	Perspectiva dos Processos Internos do Fator críticos de sucesso 03	111
Tabela 5	Perspectiva do Aprendizado e do Crescimento do Fator crítico de sucesso 04	112
Tabela 6	Matriz de Monitoramento Anual da Perspectiva Social	114
Tabela 7	Matriz de Monitoramento Anual da Perspectiva Clientes	114
Tabela 8	Matriz de Monitoramento Anual da Perspectiva Processos	115
Tabela 9	Matriz de Monitoramento Anual da Perspectiva Aprendizado e Crescimento	116

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACAFE:	Associação Catarinense de Fundações Educacionais
BSC:	Balanced Scorecard
CFA:	Conselho Federal de Administração
CQT:	Controle da Qualidade Total
CRUB:	Conselho de Reitor das Universidades Brasileira
DD:	Desempenho Desejado
DR:	Desempenho Real
EUA:	Estados Unidos da América
FCS:	Fator Crítico de Sucesso
FEBE:	Fundação Educacional de Brusque
FERJ:	Fundação Educacional Regional Jaraguense
FURB:	Fundação Universidade Regional de Blumenau
IES:	Instituições de Ensino Superior
IQ:	Indicador de Qualidade
LDB:	Lei de Diretrizes de Bases da Educação
MEC	Ministério da Educação e do Desporto
PAIUB:	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
RH:	Recursos Humanos
SBPC:	Sociedade Brasileira para o progresso da Ciência
SNI:	Serviço Nacional de Informações
UDESC:	Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina
UnC:	Universidade do Contestado
UNE:	União Nacional de Estudantes
UNESC:	Universidade do Extremo Sul Catarinense

- UNIDAVI:** Universidade para o Desenvolvimento do Vale do Itajaí
- UNIPLAC:** Universidade do Planalto Catarinense
- UNISUL:** Universidade do Sul de Santa Catarina
- UNIVALI:** Universidade do Vale do Itajaí
- UNIVILLE:** Universidade da Região de Joinville
- UNOESC:** Universidade do Oeste de Santa Catarina

RESUMO

Gerenciar uma organização nos dias de hoje, por si só, já representa um enorme desafio. Porém, em se tratando de uma Instituição de Ensino Superior (IES), sem fins lucrativos, o desafio tornar-se motivador principalmente quando se tem como compromisso responder rápida e eficientemente aos anseios da sociedade em que se está inserido. O objetivo desta dissertação é, partindo da compreensão dos conceitos de qualidade, refletir sobre a função social de uma universidade, propondo um modelo de gerenciamento estratégico. No seu desenvolvimento procedeu-se ampla revisão bibliográfica sobre a evolução histórica da educação superior brasileira, sobre a evolução dos indicadores de qualidade e buscou-se fundamentação para o desenvolvimento de modelo de gerenciamento estratégico em Instituição de Ensino Superior, sem fins lucrativos. O Balanced Scorecard foi o modelo escolhido por integrar macro e micro gestão pelo fato de permitir a avaliação do desempenho sob a ótica de quatro perspectivas: a financeira, a dos clientes, a dos processos interno, a da inovação e crescimento. No entanto, considerando-se a missão de uma instituição sem fins lucrativos, as necessidades e expectativas do seu entorno, foi acrescentada uma quinta perspectiva, a social. Constatou-se que na medida que ocorre o cumprimento da missão de uma IES, sem fins lucrativos, ela passa a ser reconhecida pela sociedade resultando em mais cliente, mais apoio político para seus projetos, esse aumenta, ocorre o reconhecimento do poder econômico das empresas com mais parcerias, mais financiamento e mais investimentos conduzindo automaticamente ao reconhecimento político pelo governo que passa a investir mais em ações conjuntas e em projetos de ensino, pesquisa e extensão. Concluiu-se assim, que o cumprimento da missão de uma IES conduz ao reconhecimento pela sociedade, pelas empresas e pelos governos e quanto maior o reconhecimento de um, maior o reconhecimento dos outros formando, então o que chama-se na presente dissertação de espiral do reconhecimento.

ABSTRACT

To manage an organization nowadays, just by itself, has been a huge challenge. However, considering a non-profitable Superior Teaching Institution (STI), the challenge becomes motivating mainly when we have the obligation of meeting fast and efficiently the desires of the society in which we are inserted. The purpose of this dissertation is, starting from the understanding of the quality concepts, to reflect about the social function of a university by proposing a model of strategic management. In its development, it was proceeded comprehensive bibliographical revision about the historical evolution of the Brazilian Superior Education, about the evolution of the quality indicators and it was brought background for the development of a model of strategic management at a non-profitable Superior Teaching Institution. The “Balanced Scorecard” was the chosen model for integrating the macro and micro management once it allowed the assessment of the performance under the view of four perspectives: the financial one, the client one, the inner processes, and the innovation and growth one. Yet, considering the mission of a non-profitable Institution, the needs and expectations of its comprise, a fifth perspective was added, the social one. It was noticed that, when the accomplishment of the mission of a non-profitable Institution occurs, the STI is led to be recognized by the society, resulting in more clients, more political support for its projects; it happens the recognition of the economical power of the companies with more fellowships, more financial help and more investments leading automatically to the political recognition by the government that starts to invest at conjoint actions and at teaching, research and extension projects. In short, the accomplishment of the mission of an Institution leads to the recognition by the society, by the companies and by the governments, and the more large the recognition of one, the more large the recognition of others molding eventually what we call, in the current dissertation, the spiral of the recognition.

INTRODUÇÃO

*Uma grande caminhada inicia-se
pelo primeiro passo
(Provérbio Chinês)*

Qualidade é um tema cujo conceito vem evoluindo paralelamente à evolução do próprio homem. Faz parte da natureza humana, a busca pela superação de seus problemas, pelo gradativo aperfeiçoamento e melhoria da qualidade de vida e pela realização. Na medida em que as relações econômicas e sociais do homem evoluem e tornam-se mais complexas, evoluem, também, sua concepção e suas exigências em relação à qualidade. Portanto, os conceitos de qualidade são dinâmicos e seus indicadores variam de acordo com a cultura, grau de evolução do homem e, também, de suas exigências.

Inicialmente, segundo Taublib (1998), na chamada fase do artesanato a inspeção de qualidade era feita pelo próprio consumidor, os itens indicadores de qualidade eram pessoais. Em seguida, com as novas descobertas, com os conhecimentos de navegação, o comércio passa a ocorrer fora dos limites da aldeia. As quantidades comercializadas aumentam, aparecem as corporações e com elas a estratificação dos operários (os mestres, os artífices e os aprendizes). Na fase seguinte, com a revolução industrial, vem a mecanização; as corporações tornam-se fábricas, os artesãos tornam-se operários, os mestres tornam-se supervisores, originam-se as especificações escritas; as mensurações; a padronização. Em seguida, surge, também, a necessidade do gerenciamento científico cuja preocupação básica era a produtividade. Com o aumento da produção, aumentou as dificuldades na manutenção da qualidade. Nessa fase criou-se a prática da inspeção dentro da fábrica. No século XX, com a explosão da indústria de bens e serviços, a ciência administrativa torna-se mais complexa; surgem a engenharia da qualidade e a engenharia da

confiabilidade e inicia-se a ênfase no controle estatístico. Mais tarde, a visão da responsabilidade das organizações perante seus acionistas levaram-nas a assumirem compromissos com os resultados a serem obtidos e a adotarem novos modelos de gestão.

Em resposta ao novo desafio apresentado, torna-se cada vez mais necessária a utilização de formas de gestão mais flexíveis, eficientes e sintonizadas com as necessidades dos clientes, capazes de apontar para resultados concretos em benefício da instituição.

Para Cardoso (1999), conseguir uma gestão eficiente e comprometida com os resultados requer transformações em várias dimensões, como o surgimento de lideranças internas, a incorporação de técnicas modernas de gestão que facilitem o processo de tomada de decisões, o estabelecimento de metas de qualidade mensuráveis dentro de um quadro participativo e o comprometimento dos diversos níveis com uma gestão de melhor qualidade, de modo que os avanços conseguidos permaneçam.

Uma das ferramentas mais utilizadas para o desenvolvimento desse tipo de gestão é a mensuração e a avaliação da qualidade através de um conjunto de indicadores, que são organizados em banco de dados, permitindo assim o gerenciamento eficaz através de um sistema de informações.

Um sistema de informação regular abre a possibilidade de maior eficiência na alocação de recursos físicos, humanos, financeiros e da informação; incrementa a autonomia e a responsabilidade dos dirigentes, que passam a contar com bases de dados sustentáveis, gerando-lhes informações para a tomada de decisões.

Um sistema de indicadores de qualidade bem planejado e bem estruturado oferece mais confiabilidade ao processo, na medida em que os resultados alcançados expressem os sucessos esperados em termos de qualidade dos produtos e/ou serviços prestados e da efetividade e eficiência com que são oferecidos.

Segundo Paiva (1999), todos concordam em implantar um sistema métrico na empresa. Entretanto, algumas razões existem que levam à constatação de que poucas empresas consigam implantar tais sistemas. Um fato que não pode ser negado é que, do ponto de vista das métricas financeiras, as empresas já avançaram muito; porém, considerando somente essa dimensão, os indicadores traduzem pouco da realidade da empresa, pois nesse caso traduzem apenas o que está acontecendo, não explicando os porquês de estarem suportando o desempenho demonstrado.

Outro aspecto que deve ser levado em consideração é que os indicadores não devem estar centrados apenas em demonstrações do já ocorrido, ou seja, do passado. Eles precisam ser dotados de informações sobre o que está ocorrendo no presente (tempo – real), bem como, sobre as tendências do que poderá vir a ocorrer.

Ainda, para Paiva (1999), a questão chave para implementação de sistemas métricos é o equilíbrio que deve existir entre quatro grandes variáveis, assim consideradas: o custo por medir, a abrangência do que medir, os benefícios do que medir e o uso da tecnologia da informação para o tratamento das questões de redução do custo de medição e de simulações do tipo “e se...”.

Das diversas correntes metodológicas atuais, pode-se dizer que não há choque de conceitos, pelo contrário, elas complementam-se. Uma das linhas de indicadores que atualmente encontra-se com elevado conceito é a dos indicadores balanceados, desenvolvida na década de 90 por Robert Kaplan e David Norton. (1997)

2.3. INDICADORES DE QUALIDADE NA UNIVERSIDADE

Segundo Arruda (1997), os indicadores (numa universidade) devem esboçar, ao longo do tempo, uma evolução em nível qualitativo e quantitativo, baseados em fatores como: eficiência, eficácia, qualidade, produtividade,

inovação técnico-científica e avaliação custos x benefícios, envolvendo as áreas de ensino, pesquisa, extensão e administração.

Esses indicadores, logicamente, constituirão a base do sistema de avaliação institucional da qualidade, em conjunto com outros indicadores desenvolvidos no âmbito da instituição de ensino superior, considerando aspectos regionais e de características institucionais.

Nesse contexto, é necessário que sejam relacionados os indicadores de desempenho da qualidade para a formação da base de dados, que servirão como fontes de informações necessárias para a implementação do projeto institucional da qualidade.

Para o Ministério da Educação e do Desporto - MEC, as instituições devem ter seus mecanismos de avaliação englobando os vários aspectos de gestão (ensino, pesquisa e extensão), e integrar outros processos avaliativos existentes por parte da sociedade e pelo próprio MEC.

O plano de desenvolvimento da instituição deve ser estabelecido e atualizado permanentemente a partir de um amplo processo de monitoramento interno e externo, que indicará se os objetivos relacionados ao cumprimento da missão estão sendo atingidos ou não.

Numa instituição educacional, a questão da qualidade não ocorre da mesma maneira que acontece numa organização industrial ou comercial, pois a sociedade espera da educação superior e a pesquisa, que os resultados provoquem ações que contribuam para o desenvolvimento sócio-econômico, político e tecnológico, com a eliminação da pobreza e a proteção ao meio ambiente.

Conforme Arruda (1997), a sociedade espera encontrar nas instituições de ensino superior, condições que satisfaçam sua visão e seu planejamento de vida, de modo a ter:

- a) Condições necessárias (equipamentos, infra-estrutura, recursos humanos, informações, etc.) para atender, com qualidade, aos anseios de seus clientes;

- b) Professores e demais profissionais titulados, atualizados e engajados em propostas inovadoras do saber, consoantes com o seu tempo;
- c) Ambiente aberto à introdução de novas tecnologias e produção de conhecimentos.

O principal papel de uma instituição de ensino superior é, sem deixar de preocupar-se com o ambiente macro, satisfazer às necessidades da sociedade na qual está inserida, ou seja, a sua sobrevivência está intimamente interligada ao atendimento das necessidades das pessoas da sociedade à qual pertencem, quais sejam:

- a) Os alunos que nela estudam e têm a esperança de que serão atendidos em suas necessidades da formação para o exercício da cidadania;
- b) A sociedade, sua financiadora, que tem a expectativa de receber pessoas formadas com plena capacidade para exercer o trabalho, colaborando para o desenvolvimento próprio, da família e da sociedade à qual pertencem;
- c) Os professores, técnicos e funcionários que executam as atividades necessárias à realização da missão institucional esperam encontrar no seu trabalho o incentivo à atualização e remuneração compatíveis com suas necessidades para assegurar as condições básicas ao desenvolvimento de suas atividades e plena realização profissional.

Ao mencionarmos a educação, os erros são de alto impacto, de difícil ou impossível reparação e de longo alcance; não há a possibilidade de simplesmente rejeitar uma saída de má qualidade (isto é, um graduado no caso das IES). Elaborar um produto ou serviço de má qualidade é mais

repreensível em instituições educacionais do que em outras instituições, pois ataca diretamente as aspirações e desejos das pessoas, considerando que elas só buscam a educação porque acreditam que lhes proporcionará as condições necessárias para serem bem sucedidas em seu projeto de vida futura.

O currículo dos cursos oferecidos como produto deve ser periodicamente aperfeiçoado de modo a continuar satisfazendo às necessidades dos clientes (alunos e sociedade que recebe esses formados e que também é parceira nos esforços, através do financiamento para sua formação, quer seja na forma de impostos ou mesmo de custeio).

Os indicadores de desempenho da qualidade em uma instituição têm como objetivo mostrar os níveis de qualidade atingidos e, conseqüentemente, eventuais problemas, que devem ser interpretados como oportunidades para melhorar a gestão dos processos, buscando aferir produtividade e qualidade, numa visão qualitativa e quantitativa.

Avaliar indicadores de desempenho da qualidade leva a relacionar fatores que determinam um padrão de excelência no julgamento de uma atividade, quer seja de ensino, de produção científica, de extensão ou de administração. O processo visa à busca da melhoria contínua, tendo como fatores: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, inovação técnico – científica e avaliação custo x benefício.

A avaliação planejada para a qualidade (excelência); é um esforço concentrado das pessoas que compõem a instituição, pois, as instituições de ensino superior fazem parte de um sistema inter-relacionado com os sistemas econômico, político e social, tendo ligações internacionais e troca contínua de influências científicas, técnicas e culturais, o que torna fundamental que as IES atentem para as exigências atuais, assumindo compromissos que atendam as necessidades do futuro.

Pelo fato de que o ensino é essencialmente ministrado por pessoas, nenhuma outra atividade depende tanto de mão-de-obra especializada quanto a educação. A reforma dos currículos, das metodologias e das ferramentas de ensino dependem diretamente da ação do professor. Nesse sentido, a qualidade institucional é, basicamente, um reflexo da qualidade do corpo docente.

Uma gestão institucional pode ser considerada boa se os resultados da sua atuação – fim forem alcançados. Ou seja, uma instituição só se justifica se sua missão estiver voltada para a satisfação de alguma necessidade de seus clientes. Então, os resultados de uma gestão estão condicionados ao cumprimento da missão da instituição.

Para responder de maneira adequada ao desafio apresentado torna-se cada vez mais necessária a utilização de instrumentos que possibilitem implantar uma forma de gestão, flexível e sintonizada com as necessidades dos clientes. Uma dimensão importante, que não pode ser esquecida nesse processo é o acompanhamento eficiente do desempenho da instituição, através da mensuração de resultados em relação à qualidade de serviços e/ou produtos ofertados. Esse sistema de mensuração, composto por indicadores de diversos tipos, refletirá o interesse e as expectativas do cliente em relação à instituição.

A Unidade de Canoinhas (UnC – Canoinhas), da Universidade do Contestado, tem sua gestão atual, como a quase totalidade das universidades, calcada basicamente em indicadores qualitativos e quantitativos, ou seja, em números que representam desempenho nas seguintes áreas de atuação:

- a) Funções ensino, pesquisa e extensão;
- b) Infra-estrutura e recursos técnicos;
- c) Recursos financeiros;
- d) Qualificação dos corpos docente e técnico-administrativo;
- e) Corpo discente;

f) Estrutura curricular e organização didático-pedagógica.

Na análise dos indicadores citados acima, verifica-se que eles poderiam ser otimizados, ou seja, avaliados sob vários aspectos e articulados entre si, além do que, a questão financeira representa a variável mais forte e que prepondera sobre os demais fatos, que somados, inspiraram a determinação dos objetivos do presente trabalho, conforme segue:

2.4. OBJETIVO GERAL

Com o presente trabalho procurar-se-á a partir da evolução histórica do ensino superior brasileiro e dos conceitos de qualidade, refletir sobre a função social da universidade e o seu reconhecimento frente à sociedade, propondo um modelo de gerenciamento estratégico com base no balanced Scorecard (BSC).

Com o desenvolvimento do objetivo acima serão atingidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar os instrumentos de gestão universitária, considerando os aspectos sociais, políticos e econômicos;
- b) Estudar e compreender o ensino superior no Brasil, focalizando principalmente o modelo catarinense;
- c) Buscar base teórica para o desenvolvimento do modelo de gerenciamento estratégico em Instituições de Ensino Superior sem fins lucrativo;
- d) Desenvolver e adaptar um modelo de gerenciamento estratégico apoiado em indicadores de desempenho em uma instituição de ensino superior de Santa Catarina;
- e) Discutir os resultados encontrados.

2.5. JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA

A preocupação da sociedade com o aumento dos gastos públicos em geral, a expansão dos sistemas de educação superior, a mobilidade internacional de estudantes, professores e pesquisadores, a internacionalização do mercado de trabalho e a globalização da economia mundial representam fatores que, em parte, explicam o aumento da atenção atribuída aos assuntos relacionados à qualidade na educação superior, ocorrido nos últimos tempos.

Além das considerações econômicas, a exigência de garantia da qualidade nas IES crescerá, devido aos fatores acima relacionados combinados com as mudanças na situação do conhecimento e conseqüentes alterações no papel das IES.

Por outro lado, a necessidade de sobrevivência e o desenvolvimento futuro evidenciam que as instituições de ensino superior não podem mais sentir-se excessivamente confiantes com as fatias de mercado e as posições competitivas conquistadas. A competição pode surgir em qualquer momento e de qualquer lugar.

Segundo Tachizawa e Andrade (1999), nenhuma IES pode dar-se ao luxo de descansar sobre seus louros; cada qual tem que inovar incessantemente para poder competir e sobreviver, pois as barreiras que separavam os setores econômicos e ramos de negócios e, conseqüentemente, as organizações que operavam dentro de tais setores, estão caindo rapidamente.

Ainda, conforme os autores, acima, o equacionamento das questões financeiras constitui hoje uma preocupação - chave, que, ao lado da melhoria de qualidade dos processos de ensino, pesquisa e extensão, da necessidade de redução da margem de lucro (quando instituição com fins lucrativos) e da redução dos custos unitários, fazem com que pequenos ganhos de eficiência

passem a representar, atualmente, a conquista de importantes pontos percentuais, na preferência daqueles que a razão de ser da Instituição.

A flexibilidade das organizações e a agilidade de seus gestores no sentido de identificar problemas existentes, bem como, as novas tendências para imediatamente adotar medidas saneadoras e redirecionar a instituição, representam possibilidades para sua sobrevivência no início do milênio.

Assim sendo, está correto Mezomo (1999), ao afirmar que a escola precisa ser reinventada em sua missão, em sua estrutura, em seus processos para poder garantir resultados com a qualidade, necessária à sua própria sobrevivência e ao sucesso de seus clientes. A preocupação deve estar na origem de todas as coisas, ou seja, no planejamento, no delineamento e no acompanhamento de todos os processos que devem ser desenhados e executados de tal forma que seja possível fazer bem as coisas já na primeira vez, e melhor na seguinte.

A importância dos indicadores de qualidade no processo de gestão universitária é defendida por Tachizawa (1999), ao afirmar que, um moderno sistema de gestão depende de medições, informações e análises. As medições precisam ser uma decorrência da estratégia da instituição de ensino, abrangendo os principais processos, bem como os resultados.

As informações necessárias para a avaliação e melhoria do desempenho incluem, entre outras, as relacionadas com o cliente, o desempenho de produtos, as operações, o mercado, as comparações com a concorrência – benchmarking ou com referenciais de excelência, os fornecedores, os funcionários e os aspectos de custos financeiros. As decisões nas organizações são tomadas tendo-se como base dados e informações quantitativas e qualitativas. O raciocínio adotado por Campos, 1998, é bastante simples e parte do princípio de que é impossível avaliar aquilo que não é passível de medição, conseqüentemente, não há como decidir sobre ações a tomar. Portanto, defende-se a necessidade da lógica busca de informações através de avaliações para que posteriormente, após competente análise, as decisões sejam tomadas.

A análise representa a resultante extração das informações que propiciarão conclusões mais relevantes para apoiar o processo avaliativo e a tomada de decisões nos vários níveis da organização. A análise serve para revelar tendências e projeções que em alguns casos, podem não ficar evidentes.

Essas trinômias medições, informações e análise representam a base para o planejamento, para a investigação crítica do desempenho, para a melhoria das operações e para as comparações com a concorrência ou com referenciais de excelência.

A criação e utilização de um conjunto de indicadores de qualidade e de desempenho para avaliar resultados globais, produtos, serviços de apoio, processos, tarefas, atividades, e percepção dos clientes¹, adquire importância considerável, tanto para a sobrevivência da instituição quanto ao seu crescimento futuro, por possibilitarem aos gestores importantes informações para a continuidade, retomada ou direcionamento do processo.

2.6. Estrutura

O trabalho é composto de seis capítulos. O primeiro capítulo é destinado à introdução, a qual o apresenta e o define abordando a necessidade de desenvolver um modelo de gestão e avaliação de desempenho adaptado às IES.

O segundo capítulo apresenta a evolução histórica do ensino superior e a análise dos instrumentos de gestão universitária, considerando os aspectos sociais, políticos e econômicos;

O terceiro capítulo visa compreender e adaptar os mecanismos de qualidade e medição de desempenho nas instituições de ensino superior, enfocando principalmente os conceitos do *balanced scorecard*.

¹ Para Giansesi e Corrêa (1996) os clientes avaliam serviços de acordo com um dos seguintes critérios: tangibilidade, consistência, competência, velocidade de atendimento, atendimento/atmosfera, flexibilidade, credibilidade/segurança, acesso e custo.

O quarto capítulo busca o embasamento teórico para o desenvolvimento do modelo de gerenciamento estratégico em instituições de ensino superior, sem fins lucrativos.

O quinto capítulo propõe a construção de um modelo de gerenciamento estratégico com o auxílio do Balanced Scorecard.

Finalmente, no sexto capítulo foram elaboradas as conclusões e as recomendações finais.

2.7. Metodologia

A **dissertação** é o resultado de uma *Pesquisa Empírica Exploratória*, uma vez que o autor, a partir de um estudo de campo, analisa e estuda a avaliação institucional de Instituições de ensino superior, políticas econômicas e sociais do Brasil, utilizando os recursos da polifonia², para sustentar seu trabalho, sendo que, primeiramente, foi efetuado um estudo das teorias/conceitos de qualidade, administração universitária, medidas de desempenho principalmente a abordagem do *balanced scorecard*; e suas aplicações no ambiente universitário. Com isso adquiriu-se suporte teórico e prático para avaliar, criticar e propor um modelo de **Gerenciamento Estratégico em Instituições de Ensino Superior**.

² O recurso da polifonia consiste na incorporação de outros trabalhos (discursos), de outros enunciados. A polifonia pode vir do autor, de terceiros ou da opinião pública.(FLORES, 1994).

Pesquisa de Campo

As observações do pesquisador partem da prática para a construção do referencial teórico, e implementação do Sistema de Planejamento Global Participativo³ da Universidade do Contestado – UnC, Unidade de Canoinhas, desenvolvido a partir das seguintes atividades:

- a) Diagnóstico organizacional;
- b) Análise das informações;
- c) Definição de prioridades, políticas e diretrizes;
- d) Elaboração de planos de trabalhos;
- e) Definição de medidas de desempenho para acompanhamento e implementação do planejamento.

2.8. LIMITAÇÕES/CONSIDERAÇÕES

Este trabalho é o resultado de dez anos (1991-2000) de pesquisas sobre administração de universidades, nas quais se buscam analisar as causas de seus sucessos e fracassos, bem como propor uma alternativa de organização para as unidades universitárias da Universidade do Contestado – UnC, para que elas se tornem competitivas no contexto nacional e internacional. Em termos de resultados, possui limitações e representa uma contribuição teórica para a Universidade do Contestado – UnC, particularmente para a unidade de Canoinhas que a partir do ano de 1999, começou a discutir estrategicamente seu futuro.

³ O Planejamento Global Participativo da Universidade do Contestado – Campus de Canoinhas é um processo Acadêmico/Administrativo de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, habilidades e recursos da Universidade e suas oportunidades de crescimento e desenvolvimento, considerando suas ameaças e oportunidades seus pontos fortes e fracos. O propósito do Planejamento é moldar e remoldar os objetivos da UnC (ensino, pesquisa e extensão) de maneira a se consolidar como uma universidade de referência. **GLOBAL PARTICIPATIVO = ACADÊMICOS + PROFESSORES + FUNCIONÁRIOS + ADMINISTRAÇÃO + SOCIEDADE.**

3. ASPECTOS SOCIAIS, POLÍTICOS E ECONÔMICOS DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA NO BRASIL.

“Marco Polo descreve uma ponte, pedra por pedra
Mas qual é a pedra que sustenta a ponte? Pergunta Kublai Khan.
A ponte não é sustentada por essa ou aquela pedra – responde Marco –
Mas pela curva do arco que estas formam.
Kublai Khan permanece em silêncio refletindo. Depois acrescenta:
Por que falar das pedras? Só o arco me interessa.
Sem pedras o arco não existe, Marco Pólo”.
(CALVINO, 1990).

2.1. Introdução

Neste capítulo são estudados aspectos sociais, políticos e econômicos da gestão universitária no Brasil, iniciando pela evolução histórica do ensino superior.

Segundo Carvalho (1999), as organizações e, por extensão, os produtos e serviços, de maneira geral, possuem um ciclo de vida formado basicamente por três fases; a primeira, a de inovação que, dependendo de sua capacidade de vencer resistências e de atender a uma demanda latente, alcança um período de maturação e de estabilidade, a segunda fase, entrando em seguida, na terceira fase, que normalmente representa um declínio em relação a anterior.

O conhecimento da história do ensino superior, a partir do descobrimento do Brasil, permite melhor entendimento do momento atual que ele está vivendo, bem como, possibilita, através da análise do desempenho passado do Ensino Fundamental e do Ensino Médio, a visualização de cenários futuros e a identificação de oportunidades de crescimento.

Num primeiro momento, a revisão bibliográfica é feita em termos gerais de educação, nos seus vários níveis no Brasil. Para efeitos de melhor compreensão, o estudo está segmentado por períodos de governo. E, num segundo momento, em nível de estado de Santa Catarina.

Será feita, também, uma análise dos instrumentos de gestão que passará por aspectos legais, técnicos, de planejamento, encerrando-se com uma análise crítica e apontamentos de tendência futura.

2.2. Evolução Histórica do Ensino Superior no Brasil.

2.2.1 Período Colonial

Após o descobrimento do Brasil, Portugal esperava que sua nova colônia fosse boa produtora e fornecedora de produtos úteis para que pudesse comercializá-los com consideráveis vantagens financeiras na Europa. Essa política portuguesa permaneceu até o fim do período colonial.(Peletti & Peletti, 1988).

Segundo Azanha (1994), em 1549, com o primeiro governador geral do Brasil, vieram os primeiros jesuítas, que dominaram o cenário educacional brasileiro até sua expulsão pelo Marquês de Pombal em 1759, fato que ocasionou, na época, a completa desarticulação do sistema educacional existente. No período em que atuaram no país, o trabalho dos jesuítas era desenvolvido, basicamente, na catequese dos índios e na educação dos brancos.

Se não levarmos em consideração a controvérsia a respeito do ensino superior ministrado pelos jesuítas somente para os potenciais candidatos à escola sacerdotal, o Brasil não possuiria ensino superior até o início do século XIX. Assim, as elites pertencentes aos diversos segmentos da sociedade dirigiam-se, predominantemente, à Universidade de Coimbra, em Portugal.

Cunha (1986) afirma ainda que o principal argumento utilizado por Portugal era que, enquanto fosse mantido o bloqueio do desenvolvimento do ensino superior no Brasil, seria mais fácil mantê-lo como colônia. Assim foi que, em resposta a um requerimento que pretendia instalar um curso de medicina na região das minas, o Conselho Ultramarino, em 1768, fundamentou a negativa, com a afirmação de que “um dos mais fortes vínculos que sustentava a dependência das colônias, era a necessidade de vir estudar em Portugal”. Embora fosse de conhecimento da coroa que os colégios jesuítas mantinham cursos de Filosofia, Teologia e até mesmo o de Matemática.

O que é fato apontado, por Faria (apud Cunha 1986) e que representa forte argumento é a fragilidade da estrutura de ensino superior de Portugal existente na época colonial brasileira. Enquanto a Espanha, por exemplo, no século XVI, tinha nove milhões de habitantes que contavam com oito universidades já famosas na Europa (Alcalá, Barcelona, Lérida, Ovideo, Salamanca, Santiago de Compostela, Valadolid e Valença), Portugal contava com uma população de 1,5 milhão de habitantes e apenas uma universidade de renome, a de Coimbra, e mais tarde, a de Évora, considerada de pequeno porte. Logicamente, com menor população e bastante reduzido número de universidades existentes no país, Portugal possuía menos condições de transferência de recursos docentes para suas colônias, sem prejuízo do ensino em suas universidades.

Conforme Finger (1983), os idealizadores da educação superior para o Brasil prosseguiram em seus esforços durante 300 anos após o descobrimento, mas os interesses da coroa portuguesa sempre foram claros no sentido contrário, e na maioria das vezes, o governo contou com o apoio decisivo da igreja de roma para exercer seu papel cerceador.

Segundo Fávero (apud Pazeto 1995), o Estado Português exercia uma política de controle a todas as iniciativas que possibilitasse uma independência cultural da Colônia. Esse controle inviabilizou todo e qualquer esforço no sentido da implantação de ensino superior no Brasil, antes que se tornasse Monarquia, em 1808.

2.2.2 Período Imperial

Com a elevação do Brasil à condição de Reino em 1808 e, em seguida com a Independência, em 1822, grandes alterações foram introduzidas na educação brasileira, pois passou a haver, então, a necessidade de formar, no Brasil, a elite dirigente do país. Assim, o ensino secundário passou a ser privilegiado, em prejuízo do ensino primário e do técnico-profissional, após completas modificações no sistema de ensino, herdado da colônia, foi instalado oficialmente o ensino superior no Brasil. O fato representou expressiva conquista, considerando as pressões daqueles que se sentiam obrigados a buscar a tão almejada cultura em Portugal. Dessa maneira, buscava-se formar um pólo nacional gerador de cultura.

As fortes pressões que as elites continuavam a exercer sobre o Príncipe Regente, agora com o Brasil na condição de Reino, visando à criação de uma universidade, não foram de todo infrutíferas, pois resultaram na criação de cursos na Bahia e no Rio de Janeiro.

Conforme Azevedo (Apud Hawerth, 1999), D. João VI limitou-se tão somente à criação de instituições de ensino superior que suprissem as necessidades da corte portuguesa. A criação dessas instituições objetivava, principalmente, a formação de profissionais especializados e a preparação de recursos humanos para a administração pública.

A criação de uma universidade no país, mesmo após a independência, não foi considerada prioritária. Durante o período imperial, o sistema educacional evoluiu muito timidamente em relação às condições educacionais do período colonial e o ensino superior ocorreu apenas em instituições isoladas.

A independência, portanto, não contribuiu para a criação de uma universidade como centro de apropriação, produção, reprodução e disseminação do conhecimento e como centro de evolução, preservação e transformação da cultura indispensável para que uma nação pudesse alavancar, de forma harmônica, seu desenvolvimento.

Segundo Teixeira (1989), durante a vigência da Monarquia, nada menos de 42 projetos de universidades foram apresentados, desde o de José Bonifácio (1823) até o último que é o de Rui Barbosa, em 1882, e sempre o governo e o parlamento recusaram.

2.2.3 Primeira República

Com a proclamação da República, iniciou-se um período de modesta expansão do sistema educacional através de escolas públicas e incentivos às instituições privadas.

A Constituição de 1891, em seu artigo 34, estabeleceu ser da competência privativa do Congresso Federal, e não do Poder Executivo, legislar sobre (...) “o ensino e os demais serviços que na capital federal forem reservados para o Governo da União”. Em seu artigo 35, também foi estabelecido como incumbências não-exclusivas do Congresso, criar instituições de ensino superior e secundário nos Estados.

A reforma Rivadávia Correia, ocorrida em 1911, eliminou o privilégio de garantir aos egressos dos estabelecimentos de ensino criados pelo governo federal, sua matrícula em qualquer escola de ensino superior, bem como às faculdades estatais de emitir diplomas conferidores de exclusividade profissional; e instituiu o exame vestibular como forma de admissão ao ensino superior.

Segundo Canuto (1987 apud Hawerth), após a reforma Carlos Maximiliano de 1915, também passou a ser exigido, para admissão ao ensino superior além do exame vestibular, o certificado de conclusão do ensino secundário. Essa medida ocasionou drástica redução no número de ingressos nas instituições de ensino superior. Outra inovação dessa reforma foi à exigência dos seguintes requisitos para a criação de universidade:

- a) a cidade sede da futura universidade deveria ter uma população mínima de 100.000 (cem mil) habitantes e, no caso de capitais que não atendessem a esse requisito, o estado deveria ter um mínimo de 1.000.000 (um milhão) de habitantes;
- b) A constituição da universidade deveria ser a partir da reunião de escolas superiores ou faculdades em funcionamento há cinco anos.

Finalmente, após iniciativas mal sucedidas, como a da universidade de Manaus, criada em 1909 e dissolvida em 1926, à universidade de São Paulo, fundada em 1911 e extinta, provavelmente em 1917 e a da universidade do Paraná, fundada em 1912, e dissolvida devido às exigências da reforma Carlos Maximiliano, surgiu, para consolidar-se, a Universidade Federal do Rio de Janeiro, em 1920. Seguiu-se a Universidade de Minas Gerais, em 1927. Ambas originaram-se de um processo de reunião de outras instituições de ensino existentes.

Segundo Pazeto (1995), o fato político que determinou a criação da primeira universidade brasileira deve-se à decisão do Governo de outorgar o título de “Doctor honoris causa” ao Rei da Bélgica Alberto I.

Conforme Cunha (1986), havia, por ocasião da Proclamação da República, escolas superiores voltadas para campos reduzidos do saber (medicina e correlatos, engenharia e correlatos, direito e agronomia) localizadas em apenas sete cidades: Rio de Janeiro, São Paulo, Ouro Preto, Salvador, Recife/Olinda, Cruz das Almas (BA) e Pelotas (RS). O número de estudantes chegava a 2.300. Durante a primeira república, o leque de cursos se ampliou e o número de escolas superiores se multiplicou, chegando a muitas cidades delas desprovidas. Esse fator facilitou o acesso da população ao ensino superior, multiplicando o número de alunos. Ainda conforme o autor, aproximava-se de 20 mil o número de alunos que estariam matriculados no ensino superior, no final da Primeira República.

2.2.4 Era Vargas (30 – 45)

Durante o período de 1930-35, muitos conflitos ocorreram entre os setores das classes dominantes e das trabalhadoras, propiciando o desenvolvimento das políticas educacionais referentes ao autoritarismo e às idéias liberais.

A reforma Francisco Campos em 1931 definiu o Estatuto da Universidade Brasileira, modelo único de organização didático-administrativa do ensino superior, embora admitisse certas variações regionais, desde que autorizadas pelo Ministério da Educação. O Estatuto, conforme Cunha (1986), admitia duas formas de organização do ensino superior: universidade e instituto isolado. A universidade poderia ser oficial ou livre. A oficial seria a mantida pelos governos federal ou estadual; a livre por fundações ou associações particulares.

No início da era de Vargas, havia no Brasil três universidades: a do Rio de Janeiro⁴, criada em 1920, a de Minas Gerais, criada em 1927, e a Escola de Engenharia de Porto Alegre, criada em 1896, esta ainda sem o nome de universidade.

Ao fim da era de Vargas, eram cinco as universidade existentes. A universidade de Minas Gerais, a do Rio de Janeiro, Universidade do Brasil Universidade de Porto Alegre⁵. Em 1934, foi criada a Universidade de São Paulo, a partir de 1936 foram sendo criadas faculdades católicas isoladas e, em 1940, foram criadas no Rio de Janeiro as Faculdades Católicas, que originariam a Universidade Católica, mais tarde pontifícia (Cunha, 1986).

⁴ Em 1937 a instituição passou a ser denominada Universidade do Brasil.

⁵ Em 1934 a Escola de Porto Alegre passou a ser chamada Universidade de Porto Alegre.

Ainda, segundo Cunha (1986), ao contrário do que acontecia nas duas últimas décadas da primeira república, quando o governo desincentivava a criação de universidades pelos governos estaduais e por particulares, durante a era Vargas houve decidido apoio para a criação da Universidade Católica, uma instituição particular.

2.2.5 República Populista (45/64)

Segundo Cunha (1989), a queda do Estado Novo arrastou consigo, embora não tão rapidamente quanto em outras esferas, a política educacional autoritária, construída paulatinamente desde 1931. Durante a República Populista havia menos estudantes matriculados nas escolas isoladas que nas universidades.

As universidades brasileiras, de maneira geral, não passavam de um aglomerado de faculdades independentes. Não havia nelas a integração de cursos, faculdades e institutos que existia em outros países. Daí ser possível afirmar-se que a universidade existente na época tratava-se mais de uma universidade de direito legal do que uma universidade de fato, no sentido estrito de sua concepção.

Estudantes e professores de quaisquer estabelecimentos de ensino superior chamavam-se e eram chamados de universitários, pois, tratavam desse nível de ensino como sendo a universidade.

A organização de novas universidades foi bastante facilitada pelo decreto-lei no. 8.457, de 26 de dezembro de 1945. Com ele, foram flexibilizadas as exigências determinadas pelo Estatuto das Universidades Brasileiras, de 1931.

A aglutinação de escolas isoladas foi um dos principais vetores da transformação do ensino superior na República Populista, que em 1954 já contava com 16 universidades e, quando chegou ao seu final, em 1964, o número de universidades, então existentes, era 37 (Cunha, 1989). É notório observar, no entanto, que apesar da considerável expansão ocorrida o número médio de candidatos elevou-se de 1,4 para 1,7. É lógico que essa relação variava não apenas de um curso para outro, como também de uma região para outra.

Durante as quase duas décadas da República Populista, o ensino superior apresentou um padrão de crescimento integrador que só veio a ser modificado após a instituição do regime autoritário, que marcou o fim desse período.

Houve no período rápida multiplicação no número de universidades, que passou de cinco, para 37. Porém, em relação aos estabelecimentos isolados, estes, apesar do visível crescimento, não chegou a dobrar o seu número, passando de 293 no início do período para 564 no final.

Desenvolveu-se, também, no período um ativo processo de modernização do ensino superior. Esse processo foi conduzido pelo Estado, tendo como aliados instituições da sociedade civil, como a SBPC (Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência) e a UNE (União Nacional de Estudantes).

O processo de modernização do ensino superior começou em 1947, com a criação do Instituto Tecnológico de Aeronáutica, em São José dos Campos, estado de São Paulo. E, teve sua culminância em 1961, com a criação da Universidade de Brasília, tida, por vários anos, como símbolo do ensino superior modernizado. Cunha (1989).

2.2.6 A Partir de 1964

Segundo Peletti e Peletti,(1988), com o golpe militar em 1964, as reformas que ocorreram em todos os graus de ensino foram impostas, isto é, não representaram fruto de discussões com a participação dos alunos, pais, professores e demais segmentos da sociedade.

Para Romanelli (1991, apud Haverroth, 1999), o governo apresentava sinais de conhecer teoricamente o significado da educação para o desenvolvimento, contudo, na prática sua importância somente demonstrou a partir de 1968, com a reforma universitária patrocinada pelo governo federal, através da Lei 5.540, de 28 de novembro daquele ano, quando foram introduzidas inovações como: a introdução dos departamentos, com seus colegiados, como fração administrativa da universidade, a flexibilização dos currículos, o sistema de créditos, os exames vestibulares unificados, a instituição dos cursos de pós-graduação com os níveis de especialização, mestrado e doutorado.

A partir da Lei 5.540, o ensino superior passou a ser entendido como indissociável da pesquisa, e a ser ministrado em universidades, pode excepcionalmente, ser lecionado em estabelecimentos isolados que deveriam, sempre que possível, incorporar-se em universidades ou congregar-se em federações de escolas.

A reforma permitiu, ao Conselho Federal de Educação, atender necessidades da sociedade, tanto no que se refere à demanda (reprimida e emergente) crescente por ensino superior, quanto às necessidades do sistema produtivo.

A expansão do ensino superior a partir de 1968 foi de tal extensão que, segundo Haverroth (1999), pode ser caracterizada como um fenômeno, sendo praticamente impossível contê-la no despretensioso e tradicional limite da universidade de então.

A expansão ocorrida no final da década de 60 e início da de 70, implicou o surgimento de novas clientela no sistema, entre as quais podem ser citadas as mulheres como porção significativa do alunado; o surgimento, de alunos pertencentes faixa etária superior a 24 anos, em busca de novas oportunidades profissionais ou atrás da possibilidade de promoção; bem como o aparecimento entre o alunado de pessoas de classes sociais que, até então, não haviam vislumbrado o ensino superior no horizonte de suas vidas (Schwartzman, 1988). Durante esse período, a rede privada absorveu, em suas instituições, grande parte dessa demanda, que aumentava, dada a aspiração por ascensão social, através do ensino.

Assim, foi que, no início da década de 60, apenas 2% da população brasileira, com idade entre 20 e 24 anos, encontrava-se matriculada no ensino superior, esse índice havia sido elevado, para 5,2% no início da década de 70, atingindo 11%, em 1975. No final da década de 70, voltou o governo a dificultar as autorizações de novas instituições de ensino superior no país. A rede pública teve, nos últimos anos, crescimento muito tímido, ao passo que a privada continuou crescendo. Conforme censo do MEC, de 1998, 11% os brasileiros com 18 a 24 anos de idade encontravam-se matriculados nesse nível de ensino.

Segundo Hawerth (1999), a partir de 1964 a expansão ocorreu desprovida de um planejamento acurado segundo critérios econômicos, pois novas surgiam não para suprir expectativas ou necessidades da sociedade local ou regional, mas sim, pelo simples interesse em atuar em áreas geográficas economicamente atrativas para o empreendimento em questão.

Conforme artigo divulgado no jornal O Estado de São Paulo de 28/06/2000, no período de 94 a 99, a população matriculada no ensino superior cresceu 43%, aproximando-se da marca de 2,4 milhões, apenas no ano de 1999, o crescimento beirou os 12%, com a incorporação de 250 mil estudantes, número nunca atingido em anos anteriores.

É importante observar que a expansão ocorrida em 1999 apresentou três características que merecem citação:

foi maior nas instituições privadas (17%);,

destacou-se no nordeste (15%);

destacou-se também, nos cursos noturnos (13%).

No entanto, deve ser salientado que aproximadamente 90% da pesquisa brasileira é feita nas universidades públicas, graças à qualificação e dedicação exclusiva de grande parte de seu corpo docente. Ressalte-se que as instituições privadas estão se conscientizando da necessidade de investir na qualidade, a exemplo das públicas e de algumas particulares e comunitárias mais tradicionais.

Apesar de considerável evolução, o censo do ano 1999 revelou, também que entre 1997 e 1998 ocorreu um crescimento médio de 9%, mas entre 1998 e 1999, esse crescimento elevou-se para 12%, e as projeções do INEP (notícias de 25/06/99, veiculado no site), são de que em 2003 as matrículas no ensino superior ultrapassarão os três milhões. Para Rodolfo Pinto da Luz, presidente da Associação Nacional de Instituições Federais de Ensino Superior – Andifes e Reitor da Universidade Federal de Santa Catarina, esses percentuais apresentados pelas estatísticas atualmente, precisam ser triplicados, pois nos países desenvolvidos eles aproximam-se de 60% e na vizinha Argentina, em torno, de 40% dos jovens, dessa faixa etária (de 18 a 24 anos), são tidos como estudantes universitários (matéria publicada na revista *Agitação* número 32 – mar/abril – 2000).

A verdade é que pouco ou nada se sabe a respeito dos motivos que levam à expansão do sistema de ensino superior, segundo Castro (Maria Helena Magalhães de, em palestra proferida a ACAFE em 1999). Para ela, quando falamos em expansão, não estamos nos referindo ao poder de atração de novas carreiras ou da vida estudantil de nossas IES, nem tampouco estamos nos referindo ao cálculo de custo-benefício, do tempo de recuperação do investimento feito nos cursos de graduação (que ninguém conhece).

Tampouco estamos falando das perspectivas de emprego e oportunidades que os cursos oferecem de estágios e de práticas pré-profissionais ou dos serviços de apoio à disposição dos formandos no mercado de trabalho, porque pouco ou nada se sabe sobre a sua oferta. A falta de informações não permite ir além de afirmações de que a expansão está chegando por razões externas às da atratividade oferecida pelas IES... Não conhecemos por que não estamos sintonizados com as demandas sociais ou com o mercado de trabalho. Apenas sabemos que a população precisa e estará buscando esse serviço.

Os dados constantes do quadro a seguir, divulgados pelo INEP mostram uma tendência decrescente da matrículas no ensino fundamental, a partir de 1998, e tendências crescentes de matrículas no ensino médio até 2005.

Tabela n.º.1: Matrículas estimadas. Brasil –(em mil)

Ano	ENSINO FUNDAMENTAL		ENSINO MÉDIO
	1ª a 4ª	5ª a 8ª	1ª a 4ª
1995	20.041	12.503	5.313
1998	21.164	14.325	6.962
2000	20.151	15.288	8.774
2002	19.282	15.666	10.020
2005	18.255	15.624	10.383
2010	17.245	14.980	10.369

Fonte: INEP. Avaliação do Sistema Educacional Brasileiro: Tendências e Perspectivas, 1998.

A tabela 1 reflete as tendências demográficas do país e é provável que as matrículas do ensino médio ultrapassem essas projeções e cresçam também em função da procura por parte da população de adultos sem esse nível de instrução e que hoje, por exigências pessoais e profissionais, sentem necessidade de cursá-lo.

Resumindo, as forças propulsoras da expansão podem ser mais amplas do que as mencionadas, mas só conhecemos as que estão associadas ao desenvolvimento da educação básica e média e ao crescimento do

desemprego, reforçadas pela grande repercussão que a mídia passou a atribuir à educação nos últimos cinco anos.

2.3 Evolução Histórica do Ensino Superior Catarinense.

Para Ricken (1981), entre os fatores que determinaram a expansão do ensino superior em Santa Catarina, podem ser apontadas: a expansão demográfica, a interiorização da rede de ensino secundário, a insuficiência de vagas existentes e as expectativas de promoção social através da frequência e conclusão de um curso superior. A esses fatores, devem ser aliada as necessidades como de planejamento no estado moderno, de independência científica, cultural e tecnológica, de inter-relacionamento econômico, de produção de tecnologias, de modernização dos meios de comunicação, de sistematização dos controles produtivos e administrativos.

Segundo Hawerth (1999), a primeira instituição de ensino superior em Santa Catarina foi criada em 1917, mas somente em 18 de dezembro de 1960 ocorreu a criação da primeira universidade, a Universidade Federal de Santa Catarina, na capital do estado. Cinco anos mais tarde, em 30 de dezembro de 1965, o Governo Estadual ao criar a Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina – UDESC, com sede, também, em Florianópolis e um campus na cidade de Joinville, alimenta a esperança da população catarinense quanto à implantação de cursos de nível superior em outras regiões do Estado.

No entanto, após a negativa dessas duas universidades, existentes na época, em ofertar esse nível de ensino em outras cidades, ganharam vultos nas esferas políticas catarinense a necessidade de encontrar meios para resolver o problema da quase total ausência do ensino superior no interior do estado. Por essas razões, em fins dos anos 60 e início da década de 70, foi implantada a política de interiorização da educação superior no Estado de Santa Catarina e com ela, foram criadas, por Lei Municipal, Fundações

Educacionais nas principais cidades. As próprias comunidades locais lideraram o processo de criação dessas instituições, iniciativa que, com o apoio dos poderes públicos municipais e estadual, levou à implantação de 18 fundações educacionais, mantenedoras de instituições isoladas de ensino superior. Entre os principais objetivos dessas fundações constam:

- a) propiciar o acesso da população catarinense à educação superior;
- b) promover o desenvolvimento micro – regional;
- c) fixar a população na respectiva região.

A partir de então, o governo estadual continuou buscando a integração do ensino no Estado, investindo no de primeiro e segundo graus no interior, articuladamente com tais fundações educacionais, que respondiam pelo ensino superior.

A demanda reprimida existente na época proporcionou considerável crescimento. No entanto, cientes de sua fragilidade individual e buscando incrementar o ensino superior no estado, as fundações uniram-se em torno da criação de um órgão com as atribuições de planejar, articular e coordenar integradamente suas ações. Essas articulações culminaram, em 1974, com a criação da ACAFE – Associação Catarinense das Fundações Educacionais, inicialmente congregando as 16 fundações existentes.

O mapa apresentado na figura no. 1 mostra a distribuição das fundações educacionais no território do estado, quando da criação da ACAFE.

Na seqüência, exigências legais aliadas à morosidade na tramitação dos processos em geral, e particularmente, nos que objetivavam a criação de novos cursos, causaram insatisfações que levaram essas Fundações Educacionais a buscarem suas transformações em universidades. Com essa evolução e a partir dos processos de criação de universidades, algumas delas (a UnC e a UNOESC), com a unificação de fundações, o sistema conta hoje, com 12 instituições. Dez delas já possuem o status de universidade: nove já

estão credenciadas (FURB, UDESC, UnC, UNESC, UNISUL, UNIPLAC, UNIVALI, UNIVILLE E UNOESC) e uma encontra-se em processo de credenciamento (UNIDAVI). As duas outras (FERJ e a FEBE) são Centros de Ensino Superior.



Figura nº. 1 – Mapa de Abrangência da ACADEMIA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DO SUL DE PARANÁ (ACAFE), quando de sua criação, em 1974.

Fonte: ACADEMIA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DO SUL DE PARANÁ (1999)

Como universidade, as instituições, através da autonomia legal que lhes é assegurada, podem responder mais rápida e eficientemente aos anseios da sociedade.

O desenho atual demonstra uma fase com forte tendência à formação/titulação dos quadros de docentes, técnicos e administrativos, disciplinamento da expansão com vistas à oferta de cursos e demais serviços comprometidos com as necessidades e vocacionamento regional, melhoria da infra-estrutura básica, com ampliação de espaço físico, e aquisição de acervos bibliográficos e laboratoriais, como meio de incrementar a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão.

As fundações educacionais têm procurado ampliar o leque de atuação, não só através da oferta de novos cursos, mas também por sua implantação fora da sede, atendendo, assim, a outras comunidades. Segundo a ACAFE, em 1999, essas instituições de ensino estavam atuando em 63 cidades do território catarinense e ofertando o superior, para 79 mil alunos, que representavam 80% dos estudantes universitários de Santa Catarina. Naquele ano havia mais de 180 cursos de graduação e 230 programas de pós-graduação distribuídos entre as várias áreas do conhecimento.

O mapa apresentado na figura no. 2 mostra as cidades do estado que em 1999 eram diretamente beneficiadas com ensino superior pelas fundações educacionais.



Figura n?. 2 – Mapa representativo da Abrangência da ACAFE EM 1999

Fonte; ACAFE (1999).

Para Hawerth(1999), as instituições de ensino superior catarinense já ocuparam a maioria dos espaços disponíveis dentro das suas respectivas regiões de abrangência. Contudo, devem, com urgência, preparar-se para a

oferta do ensino não presencial, que muito proximamente, com as tecnologias disponíveis, estará invadindo suas regiões e desafiando suas pretensas competências.

A “explosão” das matrículas no ensino médio, que na década de 90 praticamente dobrou, além de respaldar o crescimento ocorrido, aponta para um futuro próximo otimista.

A educação superior, diferentemente da educação básica que é mais ou menos igual em todo mundo, é extremamente heterogênea e, está em franco processo de internacionalização de seus padrões. Aumentam, paulatinamente os intercâmbios interinstitucionais e internacionais, oportunizando alunos de uma IES cursarem disciplinas em outra IES que pode ser desse ou de outro país ou mesmo que campi ou cursos sejam exportados. Citamos o exemplo de universidades norte-americanas com campi na Inglaterra e em Israel, ou do programa de engenharia elétrica de universidade inglesa em Taiwan.

Cabe ressaltar, no entanto, que a universidade brasileira e por extensão a catarinense, exceto raríssimas exceções, ao invés de voltar-se para a investigação científica, procurou objetivos relacionados à formação profissional.

2.4 Análise dos instrumentos de gestão

Conforme Cunha (1986), em Portugal, até a época de Pombal e no Brasil, até a vinda da corte, o ensino público era estatal e religioso. Religiosos também eram seus marcos principais de referência, e até seu conteúdo, como também religiosa, era a instituição que formava os professores (em geral sacerdotes) e administrava as escolas: a Igreja Católica.

A Igreja Católica, na época, não tinha finalidades exclusivamente religiosas, mas também tinha um setor destinado à burocracia do Estado com atribuições amplas e distantes do campo religioso, propriamente dito.

Mediante aprovação e subvenção do Estado, a companhia de Jesus seguia as determinações condensadas na Ratio Studiorum, tanto em Portugal como no Brasil, no que se refere à pedagogia, modelos institucionais e currículos.

É lógico que razões históricas houve para que isso ocorresse, assim como, para que a partir da Pombal, a Igreja Católica perdesse algumas de suas atribuições, como a de gestora da educação escolar, sendo substituída por uma estrutura funcional do estado, organizada segundo padrões burocráticos seculares (Cunha, 1986).

A expulsão dos jesuítas do país desorganizou o sistema escolar existente, o que levou o Estado a preencher o vazio com a organização de um novo sistema.

Mesmo assim, a religião católica era, pela constituição, religião oficial do Estado; por isso, os estatutos proibiam alunos e professores de atos ofensivos à religião oficial e, os funcionários e entre eles os professores tinham que prestar juramento de fé católica e podiam ser punidos por perjúrio.

Segundo Fávero (2000), em matéria de ensino, as diretrizes emanadas da Corte eram feitas como se visassem a estabelecer a rotina; paralisar as iniciativas, em vez de estimulá-las.

Observe-se que a reforma universitária instituída através da Lei 5.540/68 é que introduziu, no sistema um novo modelo de gestão. Até então, o ensino universitário era ministrado e gerenciado por centros ou cursos isoladamente e as instituições universitárias tinham sua preocupação centrada principalmente na formação acadêmica do futuro profissional.

A partir de então, o ensino na universidade passou a ser indissociável da pesquisa e da extensão e numa visão interdisciplinar introduziram-se na universidade os departamentos e seus respectivos colegiados como sendo sua menor fração administrativa. Esse modelo permaneceu até o advento da lei 9.394/96, que admite a criação da universidade especializada, com o escopo especialmente no ensino ou na pesquisa.

2.4.1 Aspecto Legal

Embora em abril de 1879 o Decreto Lei 7.247, tenha instituído, ad referendum da Assembléia, a liberdade de ensino superior em todo o país, a filosofia e o modelo de gestão continuaram prevalecendo e, em algumas instituições, até um passado bem recente.

Conforme Fávero (2000), apesar de o Decreto número 8.393/45 ter contemplado a Universidade do Brasil com autonomia administrativa, didática, financeira e disciplinar, nem ela, nem as demais universidades brasileiras chegaram a desfrutar de autonomia plena. Ao contrário, em alguns momentos, ela viveu sob o controle explícito dos poderes instituídos.

Analisando a reforma universitária de 1968, através da Lei 5 540, pôde-se verificar que parte de seus objetivos estavam voltados para a eliminação de vestígios da participação da reforma de Napoleão Bonaparte, quando após as primeiras vitórias contra o inimigo externo da Revolução Francesa de 1789, promoveu ampla e diversificada reforma institucional, com a disseminação de instituições de ensino superior isoladas. Verificou-se também, sua fundamentação nos pensadores alemães: Hegel, Schelling, Fichte, Schleiermacher e Humboldt, até a participação dos consultores americanos com o modelo organizacional proposto.

Se por um lado à reforma universitária, sancionada em 28 de novembro de 1968 apresentava boas perspectivas de desenvolvimento e de gestão, por outro, o Ato Institucional número 5, assinado logo a seguir no mês de dezembro, trouxe à política repressiva para dentro da universidade.

A modernização do ensino superior conforme o figurino norte-americano e o aumento do controle configuraram as duas faces da universidade brasileira em reforma, nos primeiros anos do regime militar.

Como contrapartida na modernização e no reiterado discurso sobre a autonomia universitária, procurou-se submeter às universidades públicas, principalmente as federais, a um mais rígido controle governamental, do ministério, e dos órgãos de inteligência, como o famoso SNI – Serviço Nacional de Informações, deixando a gestão da universidade, na época, limitada praticamente ao cumprimento de determinações. Para Tachizawa (1999), as mudanças fundamentais que vêm ocorrendo nos modelos de gestão das organizações empresariais dada a necessidade de sobreviverem no ambiente em que atuam, começam também a chegar com mais intensidade às instituições de ensino superior brasileiras.

2.4.2 Gestão Técnica

As evidências nos mostram que instituições bem dirigidas e organizadas são mais eficazes. Para Xavier (1996), a experiência tem demonstrado que as unidades educacionais que se destacam, não estão envoltas em burocracias lentas e centralizadoras, nem preocupadas com normas ou regulamentos e com estruturas que não lhes confere agilidade na solução de problemas.

Dos princípios do gerenciamento científico de Frederick W. Taylor até os nossos dias, melhorias consideráveis ocorreram nos métodos de gestão. Entretanto, nas instituições educacionais brasileiras, os avanços observados têm sido bastante tímidos e as projeções nos dão conta de que nesta virada de século, os modelos tradicionais de gestão do ensino superior parecem caminhar para a inviabilização.

A sociedade não se mostra satisfeita com o produto que as instituições educacionais, de maneira geral, coloca à sua disposição. Além disso, as barreiras que mantinham separados os setores econômicos ou os ramos de negócios estão caindo rapidamente e a competição pode surgir inesperadamente em qualquer lugar. Com isso, as organizações, e entre elas as voltadas para a educação, não podem mais sentir-se muito confiantes com as posições competitivas conquistadas em relação às suas fatias de mercado.

Segundo Tachizawa (1999), de um lado, a formação humanística, voltada para a aquisição de um conhecimento enciclopédico e erudito, parece declinar na medida em que não proporciona ao aluno as ferramentas básicas para inserir-se numa realidade profissional em mutação, onde as credenciais adquiridas, por si só, são cada vez menos importantes. E, por vezes, pouco comprometido com a solução dos problemas apresentados pela sociedade na qual ele, como profissional irá interagir, assim, por extensão, também a instituição parece não apresentar grande preocupação com o que está ocorrendo a sua volta. Do outro, a formação clássica do pesquisador, nos moldes de uma tradição disciplinar específica e tendendo para um padrão cada vez mais especializado, padece de fraquezas semelhantes. Segundo especialistas do mundo todo, temos necessidade de maior amplitude na formação desses profissionais, pois, quando assim formados, carecem de flexibilidade suficiente para seguir uma carreira profissional não-ortodoxa e para trabalhar em contextos multidisciplinares e afins.

Uma instituição de ensino possui particularidades que impedem-na de ser gerida da mesma maneira que uma organização empresarial, seja ela industrial, comercial ou prestadora de serviços. O gestor, o executivo e o técnico precisam urgentemente mudar sua postura, direcionando-a para uma administração profissional da instituição de ensino superior, através da introdução de novas técnicas e métodos.

É possível afirmar que o êxito de uma instituição, no cumprimento de sua missão, consiste em proporcionar ao profissional por ela formado, que representa o protótipo do seu produto final colocado no mercado, um conjunto de habilidades, competências, conhecimentos valorizados e reconhecidos pelas organizações que o contratam.

Ainda para Tachizawa (1999), o aluno formado pela instituição de ensino, como seu produto e, a organização empregadora desse profissional colocado no mercado de trabalho, como seu cliente. Assim, é difícil imaginar uma instituição sobrevivendo sem ouvir, interpretar e atender as expectativas de seus clientes.

Conforme o autor, pesquisa quantitativa, realizada pelo Conselho Federal de Administração (CFA), em 1998, com executivos e empresários das organizações empregadoras dos profissionais formados, concluiu que os profissionais recém-egressos das instituições educacionais possuíam muitas deficiências em sua formação escolar, o que reduzia significativamente suas oportunidades profissionais.

As principais deficiências detectadas foram:

- a) os graduados em administração carecem de formação prática;
- b) os conhecimentos dos graduados em administração são genéricos e superficiais;
- c) as instituições de ensino superior não estão preocupadas com as necessidades do mercado;
- d) as IES proporcionam ensino desatualizado e não-criativo;
- e) as IES não integram os conhecimentos das várias atividades de uma organização empresarial

As quatro principais desvantagens inerentes ao curso, apontadas pela pesquisa quantitativa foram que: trata-se de curso teórico e não prático; o curso não proporciona uma visão geral da organização empresarial; proporciona aprendizado de matérias inúteis, e possui currículos não-adaptados.

Nessa pesquisa, ficaram ainda evidentes os seguintes pontos que Tachizawa (1999) destacou:

- a) ensino desatualizado;
- b) falta aos professores uma orientação educacional mais ampla;
- c) há conflito entre a formação do administrador generalista e especialista.

Embora os resultados dessa pesquisa careçam de estudos complementares para fundamentar as conclusões, e generalizá-los aos demais cursos superiores oferecidos ao mercado de trabalho, tais conclusões merecem reflexão quanto ao grau de eficácia dos estabelecimentos de ensino.

De acordo com Xavier (1997, apud Tachizawa, 1999), nunca se falou tanto em avaliar a qualidade dos serviços prestados pelas IES e nunca se questionou tanto a qualidade e os valores cobrados por esses serviços. Tem-se acentuado a necessidade de se repensar as IES, preparando-as para as transformações que estão ocorrendo no ambiente em que operam.

A instituição de ensino, como qualquer outra instituição têm como primazia à satisfação das necessidades de seus clientes. Os serviços prestados sejam eles de ensino, pesquisa ou de extensão, precisam ser de qualidade; paralelamente, deve ser assegurado um ambiente de trabalho aos seus funcionários, sejam eles docentes ou não, que lhes proporcione satisfação.

A necessidade da prestação de serviços a clientes cada vez mais exigentes, num ambiente competitivo, tem motivado as organizações, fora do contexto educacional, a adotar modelos de gestão inovadores.

Essa reflexão nos induz a constatar a necessidade de uma readequação das organizações do setor educacional, o que implica reestruturá-las em torno de um modelo de gestão que proporcione suporte a administração profissional das instituições de ensino.

Um modelo de gestão que parta do perfeito conhecimento de seus objetivos de longo prazo, voltados às necessidades e aspirações da sociedade em que esta inserida, viável economicamente, receptivo à inovação e a mudanças que devem representar preocupações constantes, e dotado de mecanismos de monitoramento, permitindo verificar periodicamente se as ações em execução estão direcionadas aos objetivos acima citados.

Para Xavier (1996), um processo de gestão para a qualidade, deve apresentar, dentre outras, as seguintes características:

- a) Seu alvo deverá estar centrado no aluno e sociedade, seus clientes;
- b) Seus objetivos, perfeitamente definidos e claros, devem ser do conhecimento de todos os envolvidos nos processos;
- c) Seus processos deverão ser identificados e otimizados;
- d) Todos os envolvidos nas inúmeras etapas dos vários processos devem conhecer plenamente suas atribuições;
- e) Todos devem estar capacitados para executar suas tarefas;
- f) A comunicação deve ser rápida e corrente entre todos os funcionários e setores;
- g) Todos os envolvidos nos processos devem participar das ações e soluções dos mesmos;
- h) A inovação e a mudança devem ser preocupações constantes.

Na educação superior, pode-se afirmar que, somente as legislações das reformas, manifestaram preocupação tangencial com planejamento. No entanto, o comportamento improvisador precisava ser eliminado e substituído pelo de um planejamento científico e sistemático, o que começou a acontecer há poucas décadas, ou mais precisamente a partir dos anos 60.

Em se tratando de gestão de sistemas educacionais, têm sido apontados como essenciais para a qualidade de ensino, fatores, como: o comprometimento político do dirigente; alianças e parcerias com outras instituições; valorização dos profissionais; gestão democrática e participativa, fortalecimento e modernização da gestão, racionalização e produtividade do sistema.

Até princípios dos anos 90, o aspecto que se sobressaía recaía nas questões relativas à democratização e fortalecimento, a partir de então, a preocupação com racionalização e produtividade do sistema, adquiriu consistência, quando passou a figurar um novo modelo de gestão. Entre os traços desse novo sistema de gestão, destacam-se:

- a) a participação de todos os agentes do processo, com as respectivas funções e níveis bem definidos;
- b) mecanismos coerentes de avaliação que induzem à responsabilização das instituições por seus resultados;
- c) redefinição dos papéis no nível central, com vistas a maior descentralização e desconcentração possível;
- d) produtividade, eficiência e desempenho, como ingredientes de extrema importância para o sucesso futuro.

Hoje vivemos novos paradigmas no mundo dos negócios. Isto nos deve induzir a deixar de pensar apenas nos problemas do dia-a-dia e a olhar para o futuro do mercado, para os concorrentes e ouvir os clientes.

Campos (1998), procura mostrar que o problema é maior que, propriamente, de planejamento estratégico. O problema é de Gestão Estratégica. Entende-se como gestão, o planejamento, o controle e a melhoria do negócio.

2.4.3 Planejamento Estratégico

Planejamento é uma antecipação do futuro. É algo que se faz antes das ações efetivas e pode ser caracterizado como uma preocupação no momento presente, com os efeitos das tomadas de decisões futuras. Sua finalidade é propor o direcionamento de esforços visando alcançar determinados objetivos, integrando de maneira sinérgica o ambiente interno com o externo da organização.

Juran (1992) atribui fundamental importância ao planejamento, ao conhecimento e ao domínio do processo para toda organização que busque atingir melhores níveis de qualidade. Para ele, a qualidade é um intermitente planejamento, controle e melhoria. Daí a necessidade de toda organização ter muito clara sua identidade, ou seja, conhecer sua missão, seus objetivos e suas metas.

Para Cardoso (1999), o planejamento estratégico é um conjunto de procedimentos que ajuda as organizações e as comunidades a alinharem suas prioridades com as condições e as novas oportunidades que surgem. Por meio dele, as organizações desenvolvem novas metas e estratégias, atualizam suas missões e criam compromissos entre líderes, empregados ou funcionários e outros, seja para esforços presentes, seja para empreendimentos futuros. Com o planejamento, torna-se possível elaborar programas que melhor atendam às suas necessidades, bem como, desenvolver caminhos e orientações para apoio na jornada futura.

Juran (1992), afirma ainda que planejamento estratégico é, essencialmente, um processo estruturado para definir a missão ampla e as metas estratégicas para a empresa, e, a seguir, determinar os meios a serem usados para se atingir aquelas metas.

Para Kotler (apud Rossetto 2000), o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando um maior grau de interação com o ambiente.

No setor privado, assim como, nas organizações governamentais e instituições educacionais as metas estratégicas são orientadas para o cumprimento da missão.

O planejamento estratégico – é o planejamento a nível macro, da organização. As definições claras e objetivas da missão, das políticas e das diretrizes da organização, representam, portanto o objetivo principal dessa modalidade de planejamento.

A missão é a expressão da razão da existência da empresa, e está ligada a produtos e serviços necessários à satisfação das necessidades das pessoas e, ou organizações a que eles se destinam.

Para Rossetto (2000), o planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial, utilizada para ajudar a organização a executar melhor o seu trabalho, para focalizar a sua energia, para assegurar que os membros da organização estejam trabalhando na busca dos mesmos objetivos. Para avaliar e ajustar a direção da organização em resposta às mudanças ambientais. Surgiu em resposta a problemas básicos de descontinuidade de propósitos e instabilidade ambiental, com o objetivo de formulação de estratégias para melhorar a posição competitiva.

O planejamento estratégico representa a visão da empresa em relação à sua projeção de futuro. É um exercício de futurologia em que, a organização, estando habilitada a enxergar o contexto no qual se insere, autoconcebe-se, em termos de mercado, de concorrentes, de qualidade.

Embora a elaboração de um planejamento estratégico deva estar a cargo dos níveis mais elevados da organização, ele deve ser de conhecimento de todos os envolvidos nos vários processos e sub-processos da organização, pois, desde o funcionário mais graduado ao mais humilde, tem que ter ciência de que cada um está com seu trabalho, por mais simples que seja, contribuindo para que a organização cumpra sua missão.

Em instituições de ensino superior, recomenda-se a elaboração do Planejamento Estratégico de forma participativa, de maneira que sejam

envolvidos todos os segmentos que compõem a instituição, quer sejam da comunidade interna ou da externa, por ser uma modalidade que lhe proporciona maior legitimidade, visto que participando do processo de elaboração do planejamento, os indivíduos se tornam cúmplices, partícipes e comprometidos com o processo.

Segundo Giansi e Corrêa (1996), três são os níveis de planejamento, do processo formal de planejamento estratégico: o nível corporativo, o nível de unidade de negócio e o nível funcional. Para ele, o nível corporativo trata de decisões, que por natureza, não podem ser descentralizadas sem que ocorra o risco de erros de sub – otimizações, é desenvolvido no nível de administração superior. É lógico que não se questiona a importância fundamental de se ouvir os vários segmentos das comunidades interna e externa que formam a instituição, incluindo-se, aí os clientes, os fornecedores. O nível de unidade de negócios é uma subdivisão do nível corporativo, para os casos em que a organização opere com unidades de negócios independentes, cujos respectivos planejamentos estratégicos das unidades subordinem-se ao planejamento corporativo. O nível funcional constitui-se, acima de tudo, nas competências distintivas da organização, além de consolidar os requisitos funcionais demandados pela estratégia corporativa.

Segundo Porter (apud Giansi e Corrêa, 1996), os planejamentos competitivos da empresa situam-se no nível intermediário entre o corporativo (ou o da unidade de negócios) e o funcional, e nele estabelece-se como a empresa compete no mercado.

Para Oliveira (1999), o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa com seu ambiente. Elas procuram definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida. A estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros, humanos e as informações, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.

O escopo precípua da estratégia deve ser criar valor para o cliente da organização. E valor significa combinação de benefícios recebidos e custos

pagos pelos clientes. Conforme Kaplan e Norton (2000), ao selecionar a proposição de valor que será excelente, a organização escolhe o segmento ou segmentos nos quais a proposição de valor será o diferenciador para seus clientes, induzindo-os a fazer negócio com a empresa. Portanto, estratégia tem a ver com opção. Porém, para ele, não se trata apenas do que a organização pretende fazer, mas também o que a organização decide não fazer. Assim, a estratégia torna as escolhas sobre o que não fazer tão importantes quanto o que fazer, principalmente, quando se refere a instituições sem fins lucrativos e governamentais.

Conforme Mintzberg(2000), as estratégias podem ser planejadas ou emergentes. As emergentes são decorrentes de mudanças de ambiente externo, não previstas ou planejadas, mas são necessárias para que a organização se posicione.

Assim é possível definir a estratégia de operações como o resultado do planejamento estratégico funcional, relativo a operações. A principal preocupação das organizações está hoje voltada a como gerenciar suas operações de modo a obter, manter e ampliar seu poder competitivo no mercado.

2.4.4 Avaliação Institucional

As informações sobre o desempenho das universidades são obtidas há alguns anos, através da chamada avaliação institucional, reconhecida como uma necessidade por todos os setores envolvidos com a vida universitária (dirigentes, docentes, discentes, sindicatos e governos).

Em julho de 1993, a Secretaria da Educação Superior do Ministério da Educação e do Desporto, criou a Comissão Nacional de Avaliação Institucional da Universidade Brasileira, com a função de conduzir politicamente o processo consensual no plano do discurso, mas entendido como uma ameaça tanto de punição como de premiação por parte do governo, principalmente no que se refere à alocação de recursos financeiros.

Em seguida, no mesmo ano criou o PAIUB – Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras que contou com a adesão de elevado número de universidades já no primeiro ano (55 projetos de avaliação foram apresentados).

Tendo por base os princípios da globalidade, comparabilidade, respeito à identidade institucional, não premiação ou punição, adesão voluntária, legitimidade e continuidade, o bem sucedido programa criou a cultura da necessidade do conhecimento das opiniões dos vários segmentos das comunidades interna e externa para a tomada de decisões, pois, um sistema de informação regular sobre gestão e desempenho abre a possibilidade de maior eficiência na alocação de recursos, sejam eles: físicos, humanos ou financeiros; incrementa a autonomia e a responsabilidade dos dirigentes, que contarão com bases sustentáveis de informação para a sua ação, o que lhes ajuda a melhorar o controle sobre os serviços prestados pela instituição.

As instituições educacionais precisam cumprir seus objetivos ao menor custo possível e definir critérios de eficiência na análise dos resultados, sem se descuidar de que têm uma missão a cumprir.

Voltada ao aperfeiçoamento e à transformação da universidade, a avaliação deve significar um balanço e um processo de identificação de rumos e de valores diferentes. Seu traço distintivo é a preocupação com a qualidade, tornar-se um processo contínuo e aberto mediante o qual todos os setores da universidade e as pessoas que os compõem participem do repensar objetivos, modos de ação e resultados de suas atividades, em busca da melhoria contínua da instituição como um todo.

Enquanto processo de atribuição de valor a avaliação supõe exame apurado de uma dada realidade, a partir de parâmetro derivados dos objetivos que orientem a constituição, desenvolvimento ou produto das ações dessa mesma realidade.

A avaliação institucional é para as universidades uma forma de rever e aperfeiçoar o projeto acadêmico e sócio-político da instituição, promovendo juntamente com a melhoria da qualidade, a pertinência das atividades

desenvolvidas. Constitui-se fonte preciosa de informações sobre o desempenho da universidade apresentando indicadores relevantes para o planejamento.

2.4.5 Análise Crítica

Pode ser observado que tanto a expansão do ensino superior quanto à criação de universidades no Brasil, principalmente no que diz respeito às instituições públicas, que elas sofrem por parte do governo um controle muito grande, tanto em termos financeiros, quanto em patrimoniais ou mesmo funcionais, como conseqüência inclusive da irregularidade nas transferências de recursos.

Para Cunha (1999), em seu artigo “Reforma universitária em crise: gestão, estrutura e território”, publicado por Trindade, Héglio, no livro *Universidade em ruínas: na república dos professores*, em se tratando de universidades, uma administração mais eficaz não será o resultado da utilização de técnicas modernas, mas, o aproveitamento inteligente de certas condições culturais específicas, tais como a intensificação do debate interno, as estratégias, as críticas, as idéias e ambições pessoais e também a formação e composição de grupos e alianças.

Percebe-se, também, que a quase totalidade das instituições efetuam monitoramento de suas práticas através da chamada avaliação institucional que está aos poucos conquistando espaço e sendo aplicada com regularidade. O que ainda falta a ela, é credibilidade frente aos vários segmentos que compõem a universidade. Resta, portanto, esperar até que os gestores das instituições de ensino superior resolvam utilizar-se desse efficientíssimo instrumento auxiliar de gestão, para a partir das constatações, adotar medidas corretivas em relação às falhas ou, aos problemas apontados, bem como, conforme aponta Varvakis (1999), utilizar-se dessas informações para replanejamento com vistas a melhorias contínuas de seus processos, produtos e ou serviços prestados como forma de elevar seus níveis de qualidade.

Constata-se, a necessidade de um firme propósito de promover a modernização universitária, respeitando suas peculiaridades, em termos sócio - culturais, e sua autonomia.

Necessário se faz, também, o aperfeiçoamento da gestão de nossas instituições de ensino superior.

2.4.6 Tendência

Na perspectiva de um novo padrão de gestão, a política educacional prioriza o desenvolvimento de gestão centrado na instituição e na implementação de sistemas de monitoramento e acompanhamento sistemáticos da qualidade.

O interesse das instituições educacionais em conhecer melhor o que ocorre à sua volta, bem como no desenvolvimento de seus processos internos, está, nos últimos anos, fortalecendo-as. Segundo Campos (1998), o impacto das mudanças da chamada “Era da Informação” ou “do Conhecimento” está revolucionando ainda mais as organizações orientadas a serviços. Durante muito tempo as empresas públicas, de transportes, comunicações, financeiras, de saúde e educacionais, coexistiram pacífica e confortavelmente em ambientes não competitivos. Esta situação está desaparecendo rapidamente com a abertura e privatização dos mercados nacionais, com a criação de grandes mercados regionais ou continentais e com a globalização dos negócios.

Tanto as organizações fabris quanto às prestadoras de serviços precisam inovar, criar novas capacidades para se manterem competitivas. Inovar significa desenvolver e comercializar. O inovador é aquele que comercializa e consegue lucrar com a idéia.

Futuramente, as instituições devem estar organizadas e preocupadas com a mobilização e a cooperação de todos os membros da organização, com o objetivo de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, buscando, dessa maneira, obter a máxima satisfação de seus clientes, e também, uma

melhoria continuada do ambiente de trabalho, o que elevará o índice de satisfação de todos os seus membros.

Outros princípios de gestão, bem sucedidos, adotados por organizações de outros ramos de atuação, tendem a ser adaptados e aplicados nas instituições educacionais, tornando-as cada vez mais ágeis e competitivas.

2.5 Conclusão

Analisando a evolução histórica do ensino superior no Brasil, constata-se que houve pouco incentivo à sua expansão até a proclamação da República. E, que em 1920, a criação da primeira universidade só aconteceu em virtude da necessidade do governo de outorgar o título de “*Doctor Honoris Causa*” ao rei da Bélgica.

A grande expansão do ensino superior ocorreu efetivamente a partir da década de 60 com o advento da Lei 5.540/68.

No entanto, a recente evolução quantitativa, verificada, ocorreu muito mais para atender interesses econômicos emergentes do que para atender as necessidades e aspiração da sociedade da região de abrangência da IES. Além do que, o crescimento aconteceu desprovido de uma visão de futuro, isto é, sem um planejamento estratégico de médio ou longo prazo, fato que dificulta sua gestão. Assim, as instituições ressentem-se da necessidade de adotar um modelo de gestão estratégica, que lhes possibilite responder com mais rapidez e eficiência à sociedade, bem como, que garanta sua sustentabilidade e crescimento.

As tendências indicam para a consolidação das instituições existentes, bem como, para o crescimento acentuado do número, tanto de instituições de ensino superior, quanto de cursos de graduação a serem ofertados à sociedade como um todo.

3. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS INDICADORES DE QUALIDADE

*“A diferença entre as empresas bem e mal administradas são os seus números”
Harold Geneen*

3.1 Introdução

A universidade como instituição, produz serviços: ensino, pesquisa e extensão. Como empresa, deve ser eficiente, isto é, apresentar uma relação favorável de finanças e qualidade.

Na universidade, o conceito qualidade, tornar-se mais sensível, pois, a qualidade no ambiente universitário depende essencialmente do ponto de vista do acadêmico e não somente do atendimento, do ensino, da pesquisa e da extensão, pois a aparência (estética), o ambiente, a cidade, o nível cultural, influenciam diretamente no conceito (percepção) que eles, como clientes têm com relação ao ensino e qualidade dos serviços.

Portanto, a imagem (percepção) dos acadêmicos está ligada diretamente a sua infra-estrutura e manutenção enquanto prestador de serviços. Nesse caso, eles fazem uma associação do visual com a qualidade de ensino. Essa imagem faz com que os acadêmicos, recomendem a universidade.

Sob tal aspecto, é relevante o estudo das medidas de desempenho aplicadas a uma instituição de ensino superior, pois, na proporção em que evoluem as relações comerciais e humanas, caem as barreiras e o mercado vai se tornando globalizado, evoluem, também, as técnicas administrativas e as organizações sentem-se motivadas a buscarem modelos de gestão inovadores que lhes propiciem vantagens competitivas, antes ignoradas.

Com isso, objetivos claros, equipes treinadas, motivadas e organizadas, um bom sistema de comunicação, de avaliação de desempenho e desenvolvimento de pessoal tornam-se metas dos dirigentes por serem indispensáveis àquelas organizações que pretenderem, além de sobreviver, apresentar crescimento futuro.

Nos objetivos e conclusão deste capítulo, é apresentada uma revisão bibliográfica da evolução das teorias de administração, dos conceitos de qualidade, das medidas de desempenho qualitativas e quantitativas, do Balanced Scorecard e é encerrado com um estudo apresentando a relevância dos indicadores de qualidade, direcionada à avaliação do ensino superior, para que a instituição objeto de estudo, tenha condições de perceber a necessidade de entender tanto o que é qualidade quanto o que é produtividade em ensino superior, nos aspectos qualitativo e quantitativo.

3.2 Evolução das Teorias da Administração e dos Conceitos de Qualidade

Qualidade é um tema que preocupa o homem há muito tempo. Pela própria natureza humana, a busca pela melhoria, pelo aperfeiçoamento e pela realização sempre foram constantes. Conforme Taublib (1998), o enfoque na qualidade e da qualidade é que evolui à medida que as relações sociais e econômicas do homem se tornam mais complexas.

Assim é que, na fase do artesanato, a produção era limitada ao consumo local, da comunidade. O produto ou serviço passava por inspeção direta do consumidor.

Com a expansão oriunda das descobertas de novas terras, novos povos, com a difusão da ciência em seus conhecimentos de navegação, o comércio passa a ocorrer fora dos limites da aldeia. As quantidades aumentam, os serviços prestados, o comércio, o transporte evoluem em tecnologia e a qualidade passa a ser diretamente proporcional à experiência e técnica de quem produzia.

Com a revolução industrial, inicia-se a mecanização, as corporações tornam-se fábricas e quanto maior a necessidade de consumo, maior a produção, o número de empregados e o crescimento da fábrica. Os artesãos tornam-se operários, os mestres tornam-se supervisores, surgem às especificações escritas, as mensurações, a padronização.

Com a evolução da indústria, acompanha também, o interesse pela nova realidade administrativa. Destacam-se, entre os estudiosos, Frederick Taylor, Henri Fayol e Henry Ford. Nessa fase, enfatiza-se a produtividade e inicia-se a preocupação com a diminuição da qualidade. Surge, dentro da fábrica, a inspeção e conseqüentemente o afastamento da alta gerência da questão da qualidade.

Posteriormente Shewart, Deming e Juran propõem (na Bell Company) a criação de um departamento com a função específica de tratar e responsabilizar-se pelos problemas da Qualidade. Trata-se do denominado Departamento da Qualidade.

A bem sucedida utilização do Controle Estatístico pela indústria bélica, durante a Segunda Guerra Mundial, é que propiciou, no pós-guerra, o surgimento do Controle da Qualidade Total. No Japão, auxiliado pelos EUA com a participação de Deming e outros se criam os Círculos de Controle da Qualidade.

Gradativamente, o Japão passa aos produtos de melhor qualidade, conquistando os mercados, praticamente, de todo o mundo. Surgem, então as reservas de mercado, seguidas de um período de recessão. E, foi nesse período que com ênfase na qualidade e na produtividade, e não só no preço, encontrou-se a saída através da implantação do CQT - Controle da Qualidade total.

Conforme Mezomo (1999), qualidade é um conceito que vem sendo implantado com sucesso em várias empresas. Na qualidade total, o funcionário recebe toda sorte de incentivos (melhor política salarial, ascensão profissional, equipamentos modernos) para crescer profissionalmente. O que resulta, obviamente em ganho para todas as partes envolvidas, para o funcionário com

a valorização; para o cliente, com a sensível melhora no atendimento e para a empresa com a conquista de melhor posição no mercado.

A filosofia da qualidade vem, nos últimos anos, ganhando vulto também, nas instituições educacionais e exercendo forte influência no processo ensino-aprendizagem. Torna-se gratificante verificar que a escola está voltando seu escopo para ela, principalmente porque a eficiência do sistema educacional brasileiro costuma ser questionada.

Para Mezomo (1999), na medida em que as instituições procuram dar conta de sua missão, aprofundam a constante busca da qualidade, apresentam produtos e serviços de excelência, conseguem assumir melhor posição no mercado e são reconhecidas pela sociedade.

De acordo com as possibilidades, as exigências de todos os parceiros devem ser traduzidas na missão, metas e objetivos de uma instituição educacional, através de seus programas quer sejam eles: de ensino, de pesquisa ou de extensão. Se isso acontece, dizemos que a instituição tem qualidade⁶.

A qualidade será especificada pelo resultado das negociações entre todas as partes envolvidas acerca das exigências esperadas. O ensino superior deve tentar satisfazer todos esse desejos, tendo no algo a mais, seu diferencial, e isso deve estar expresso na formulação de suas metas e objetivos.

O conceito de qualidade evoluiu muito. Em tempos remotos, a avaliação da qualidade era freqüentemente rotulada de revisão e residia numa tentativa de descobrir estreitamentos, pontos fracos e, encontrar soluções para eles. A comunidade externa era involuntariamente ignorada.

A visão de que o controle da qualidade é em si punitivo, impondo sanções por inadequação, deve ser mudada, pois, não é possível conhecer os estágios de desenvolvimento alcançados e nem se está havendo

⁶ Qualidade é a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidade declaradas e implícitas, dos clientes e da instituição. (KOTLER, 1998).

desenvolvimento, sem que sejam feitas avaliações periódicas. Porém, estas devem ser utilizadas como base para conhecimento e correção dos erros, jamais, como mecanismo da punição.

O objetivo final consiste em garantindo elevados níveis de qualidade, formar bons profissionais, atrair mais estudantes, e mais financiamento, conseguindo dessa forma mais prestígio.

Mezzomo (1999) afirma que a escola precisa ser reinventada em sua missão, em sua estrutura, em seus processos, para poder garantir resultados com a qualidade necessária a sua própria sobrevivência e ao sucesso de seus clientes. Essa preocupação, ainda conforme o autor, deve estar na origem de todas as coisas, ou seja, todos os processos devem ser delineados de tal forma que seja possível fazer bem as proposições já na primeira vez, e melhor na vez seguinte. Logo, se qualidade é gerada dessa forma, e não via inspeção e controle, técnicas muitas vezes utilizadas e que se revelam cada dia mais improdutivas, precisam ser abolidas e atribuir mais ênfase à aprendizagem do que propriamente ao ensino. Portanto, não basta avaliar os resultados. É preciso verificar e medir durante todo o processo.

Torna-se necessário lembrar que a qualidade não é, portanto, produzida apenas pela solução dos problemas, mas pela sua prevenção através da melhoria dos processos, que deve ser praticada de forma contínua, por todos e em todos os níveis para que nenhum dia seja igual nem pior que o dia anterior.

Em geral, trata-se de opinião, o que é aceito como qualidade. Assim, quando adquirimos um produto, fica fácil verificar a qualidade, mas quando se trata de ensino, surgem os dificultadores, pois, ao se procurar saber quais são realmente os indicadores de desempenho numa universidade e, qual a relação entre os indicadores de desempenho e a qualidade, as opiniões se dividem. Para o CRUB (1996), o número de artigos publicados é um bom indicador de desempenho para docentes. No entanto, a experiência mostra que com a adoção de critério semelhante a esse, corre-se o risco de, ao invés de se ter

um artigo de boa qualidade publicado, tenham-se vários artigos de qualidades questionáveis, uma vez que cada um conta para a pontuação.

Outro exemplo: taxa de aprovação. Uma instituição de ensino que aprova maior percentual de alunos que outra, tem mais qualidade? Será que o desempenho de uma é superior ao da outra? Ou na verdade existe um desnível de uma em relação à outra? Ou será que uma é mais seletiva que a outra num ou noutro ano?

3.3 Medidas de Desempenho

“Se não podemos medir, não podemos controlar. Se não podemos controlar, não podemos gerenciar. Se não podemos gerenciar, não podemos melhorar. E, com o mercado caracterizado pela globalização e pela constante evolução, se não podemos melhorar, não podemos sobreviver”.

Campos 1998

As medidas de desempenho, conforme Selig e Kliemann (2000), assumem relevante importância por fornecerem informações e dados que possibilitam o gerenciamento do presente e do futuro das organizações, hajam vista as mudanças do mercado.

Para Caro Ñauri (1998), o objetivo de um sistema de medida de desempenho na empresa é estabelecer o grau de evolução, estagnação ou involução de seus processos e atividades, assim como da adequação ao uso de seus bens e serviços, fornecendo informações adequadas e no momento preciso, a fim de tomar as ações preventivas e corretivas que levem à conquista das suas metas e objetivos.

Cardoso (1999) afirma que, para se conseguir uma gestão eficiente e comprometida, é preciso transformações em várias dimensões, como o surgimento e a identificação de lideranças internas, a incorporação de técnicas modernas que agilizem o processo de tomada de decisões, o estabelecimento de metas de desempenho mensuráveis dentro de um quadro participativo, e o comprometimento de todos os envolvidos nos vários níveis do processo, de modo a legitimar os avanços conseguidos, possibilitando a sua permanência.

Uma das ferramentas mais utilizadas para o desenvolvimento desse tipo de gestão é a mensuração e a avaliação do desempenho institucional por meio de um conjunto de indicadores.

Para Cardoso (1999), um sistema de indicadores de desempenho bem planejado oferece a possibilidade de um grau maior de compromisso com os resultados, durante a discussão e execução de programas, mediante a determinação de metas de desempenho que expressem o sucesso esperado em termos da quantidade dos serviços prestados, bem como da efetividade e da eficiência com que são oferecidos.

Os indicadores de desempenho constituem o ponto de partida para a identificação da qualidade. No sentido estrito, tem o papel secundário de apoiar a opinião dos pares. Não devem ser interpretados como a última palavra ou tomados em lugar dos pares que deve basear-se em fatos e números. Portanto, *as medidas de desempenho nunca devem ser usadas como um fim em si mesmas, conduzindo a conclusões definitivas, mas como ponto de partida para estabelecer prioridades e como elemento catalisador para futuras investigações.* Sua interpretação deve ser feita por pessoas devidamente preparadas, evitando assim, os corriqueiros erros de interpretação.

As medidas de desempenho devem ser simples e aplicáveis na prática e, segundo Selig e Kliemann (2000), devem ter por base os seguintes princípios: I) medir somente o que é importante, II) Ter equilíbrio para atender às expectativas de todos os setores, III) oferecer visão vertical e horizontal de desempenho organizacional, IV) envolver os funcionários no desenho e na implementação do sistema e V) estar aliadas com os objetivos e estratégias organizacionais.

3.3.1 Medidas de Desempenho Qualitativas

Paralelamente à necessidade de administrar a redução de custo e aumentar a produtividade, está o esforço da qualidade total levando as empresas a registrar os progressos das atividades que agregam valor em todas as suas áreas de atuação.

As medidas de desempenho qualitativas são voltadas à mensuração dos níveis de qualidade atingidos pela organização e visam à obtenção de informações sobre a atuação da empresa, medindo se o que ela faz é o que deve ser feito e se ela está fazendo o que seus clientes internos e externos estão necessitando. (ARRUDA, 1997).

A função das medidas de desempenho qualitativas, têm embutidas em si, o julgamento do cliente (satisfação, insatisfação, retenção e participação no mercado). Sua finalidade é demonstrar até que ponto as expectativas dos clientes ou usuários estão sendo atingidas.

Para Cardoso (1999), as medidas de desempenho qualitativas utilizam dados e informações referentes à qualidade, baseando-se em amostras reduzidas, não probabilísticas, e investigação direta. Por serem mais descritivas, as informações são consideradas válidas e, em sua construção, são mais utilizados a análise de conteúdo e o estudo de casos, com o predomínio da indução.

Trazem informações sobre componentes subjetivos: captam valores, atitudes, condutas, motivações, e abordam a realidade em seu dinamismo. Tendem a captar as diacronias, orientando o processo, mas limitam as comparações.

Permitem melhor visualização de aspectos da realidade, porém, não são de fácil sistematização, o que dificulta a generalização.

Para que as medidas de desempenho qualitativas se transformem num eficiente meio de avaliar a relação cliente – fornecedor, o grande desafio que se apresenta, consiste em traduzir em indicadores de medição, os variados processos existentes no contexto da organização.

A eficácia do relacionamento cliente – fornecedor é determinado pelo gerenciamento e controle do desempenho de todos os níveis, entendendo-se, seu início, pelos processos a nível macro, passando pelos sub - processos, descendo até às atividades menores e tarefas que são executadas no nível de equipes, ou individualmente.

Campos (1998), afirma ainda, que a eficácia do relacionamento cliente – fornecedor é determinada pelo gerenciamento e controle de desempenho de todos os níveis. Pela medição em nível de grupo empresarial ou unidade de negócios, de equipe e de indivíduo, a gerência pode assegurar a eficiência de suas organizações, garantir a qualidade dos padrões internos, e identificar as áreas que superam as expectativas e as que apresentam as fraquezas e precisam ser melhoradas.

Os indicadores de qualidade, externos ao processo, podem estar ou não associados à satisfação dos clientes. As necessidades e expectativas devem ser quantificadas e, em seguida, devem ser estabelecidas metas para que esses objetivos sejam atingidos no mais curto espaço de tempo. Os indicadores de qualidade medem as saídas dos processos, portanto, os produtos e/ou serviços.

Excluídos os índices diretamente associados à satisfação (que usualmente são notas atribuídas pelos próprios clientes), os indicadores da qualidade devem comparar o desempenho real com o desejado, com a seguinte relação: $IQ = DR/DD$.

$$IQ \quad ? \quad \frac{DR}{DD}$$

<i>IQ</i>	=	Indicador de Qualidade
<i>DR</i>	=	Desempenho Real
<i>DD</i>	=	Desempenho Desejado

O resultado ideal é que o indicador da qualidade seja sempre igual a 1, ou, que o índice de satisfação seja 100%, representando a ausência de defeito e de erros.

Segundo Vroeijenstijn (1996), pode-se concluir que não há disponível um padrão único de comparação para medir a qualidade do ensino. Padrões e critérios também constituem um assunto de barganha e negociação entre as partes envolvidas. Um valor absoluto para nível acadêmico ou qualidade dos graduados não existe. O que é geralmente aceito como qualidade para um, nem sempre é aceito como qualidade para outro, portanto, para ele, qualidade é uma questão de opinião.

O papel dos indicadores de desempenho na avaliação da qualidade é limitado. Esse autor, ilustra seu raciocínio com o seguinte exemplo: “tenho uma garrafa de vinho e quero avaliar sua qualidade. Que aspectos são importantes? Em primeiro lugar, tenho que decidir em que aspectos o vinho será avaliado: acidez, curtimento, teor alcoólico, sedimentação. É claro que esse vinho pode ser medido nesses aspectos, mas ainda não se saberá se ele é bom ou não. Alguém tem que estabelecer quais são os percentuais considerados bons ou não. Há, também, outros aspectos mais importantes para a avaliação: sabor e aroma que não são quantificáveis. É necessário um juiz que julgue se o sabor e o aroma são suaves ou não”.

Alguns exemplos de medidas da qualidade: a segurança, a facilidade de uso ou disponibilidade, a utilidade, a durabilidade, a aparência, o tempo de resposta, o percentual de entregas a tempo, o percentual de retenção de clientes, o percentual de contas inativas, o gasto médio dos clientes, a satisfação do cliente e o tempo de ciclo.

Indicadores internos da qualidade demonstram como os fornecedores estão atingindo seus requisitos. São alguns exemplos de indicadores internos da qualidade as atividades iniciadas com o prefixo “Re” (reparo, retrabalho, revisão, entre outros), o custo da má qualidade, a auto – avaliação da qualidade, o número e o percentual de erros encontrados, o número de peças por minuto, as alterações requeridas, o número de interrupções, o desperdício e o desempenho dos fornecedores.

Os indicadores externos da qualidade estão relacionados a como o produto ou serviço satisfaz o cliente externo. Exemplos são as comparações com a concorrência, a frequência entregas atrasadas, o número de reclamações dos clientes, de devoluções, de retornos cobertos por garantias e a quantidade de erros burocráticos.

3.3.2 Medidas de Desempenho Quantitativas

As medidas de desempenho quantitativas são internas ao processo e medem a eficiência, ou seja, analisam os resultados contra os esforços e ou recursos que foram despendidos para gerar esses produtos e ou serviços.

Conforme Cardoso (1999), por serem mais quantificadoras, utilizam dados quantitativos, baseiam-se em amostras probabilísticas, em análises estatísticas derivadas de hipóteses dedutivas e em planos experimentais ou quase experimentais.

De acordo com Campos (1998), embora o cliente sempre tenha razão e se busque a sua satisfação e até o seu encantamento, as medidas de desempenho quantitativas não devem ser consideradas de importância menor que as qualitativas. O ideal é a organização ser capaz de alcançar um perfeito equilíbrio entre os dois tipos de indicadores.

Os indicadores quantitativos permitem avaliar o esforço utilizado para gerar os resultados de cada um dos processos.

Para qualificar a produtividade deve ser comparado o que foi gerado com os esforços e/ou recursos utilizados e o resultado dessa comparação mostra o que foi consumido em tempo, dinheiro, pessoal, material, etc. para a produção do que foi entregue ou produzido.

Exemplo:

$$\text{Alunos / professor} ? \frac{\text{Número.de.alunos.atendidos}}{\text{Número.de.professores}}$$

Os indicadores quantitativos levam em consideração limites máximos e mínimos, correspondendo à faixa aceitável entre os melhores e piores resultados. Caso esses limites estejam sendo ultrapassados, ações corretivas, previamente estabelecidas devem ser imediatamente adotadas.

São exemplos de indicadores quantitativos: tempo de ciclo por unidade, tempo de processamento por unidade, recursos utilizados por unidade, custo do valor agregado por unidade, vendas por empregado, transações por hora, testes por hora, relatórios por profissionais, partes por hora trabalhada, número de níveis organizacionais e de controle, número de atividades ou de funções envolvidas no processo, número de sugestões apresentadas e de sugestões implementadas, custo/unidade produzidas ou vendidas, produtividade dos colaboradores, ciclos de reposição do inventário, utilização do equipamento, produtividade dos materiais, percentual de pedidos atendidos.

3.4 Balanced Scorecard

“Quanto mais as pessoas evoluírem, menos as políticas de gerência autoritária vão funcionar “.
Abraham Maslow.

O Balanced Scorecard - BSC representa um sistema de gestão idealizado por Robert Kaplan e por David Norton, no início da década de 90. Esse sistema vem ganhando força na era do conhecimento, porque otimiza a informação como o ativo mais importante das empresas nos dias de hoje. Apresenta a vantagem de ser um sistema de medida perfeitamente integrado com o planejamento estratégico, conforme demonstra a figura no. 03.



Figura nº. 03: Integração do Planejamento Estratégico com o Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard, como instrumento de gestão, está sendo bem aceito porque preserva as medidas financeiras tradicionais e as complementa com objetivos e perspectivas que derivam da visão e estratégias da empresa e que apontam para o crescimento e desenvolvimento futuros.

Para Kaplan & Norton (1997), com o advento da era da informação, as empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos, e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros.

Hoje, para serem bem sucedidas num mercado de alta segmentação, em que a inovação, a rapidez e a qualidade são primordiais, as empresas precisam saber trabalhar em sintonia com seus clientes, parceiros e fornecedores, em ambientes onde as funções se entrelaçam e esvanecem para dar prioridade aos processos.

As organizações que usam o Balanced Scorecard, como sistema de gestão, descobriram que o conceito abre novos horizontes para gerência estratégica exatamente porque soluciona uma séria deficiência dos sistemas gerenciais tradicionais: a incapacidade de integrar e sintonizar a estratégia em longo prazo com as ações e os resultados em curto prazo, conforme demonstra a figura nº. 04.

Para Gendron (1997, apud Rocha, 2000), o BSC oferece um método simples para articular a estratégia e monitorar o progresso das metas estabelecidas.

Os dirigentes das empresas pesquisadas por Kaplan e Norton verificaram que o Balanced Scorecard propicia a ferramenta que permite enfocar os processos gerenciais mais críticos, tais como: a definição dos objetivos departamentais e individuais, o planejamento do negócio, a alocação dos recursos e capital, as iniciativas estratégicas, a inovação e o aprendizado. Esses processos, eram no passado, descoordenados e, freqüentemente, apresentavam seus direcionamentos voltados a objetivos operacionais em curto prazo.

A necessidade de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional é sentida pelos executivos, pois sem essas informações, torna-se ser difícil manterem o rumo e a excelência empresariais.

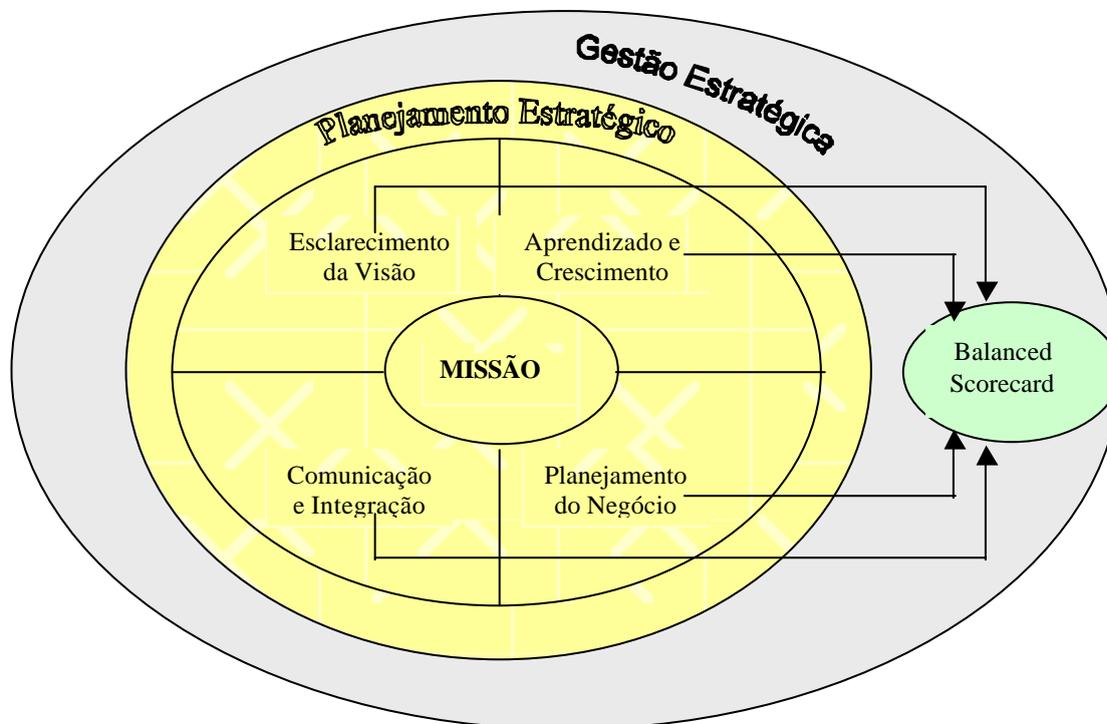


Figura nº. 04: Gestão Estratégica

Segundo Campos (1998), as empresas que demonstram desempenho superior na economia globalizada estão realmente mudando o enfoque quase que exclusivo, do planejamento com base nos sistemas contábeis tradicionais, para a obtenção de uma gestão estratégica capaz de antecipar as mudanças e o mercado, e cujos sistemas de medição, além do foco nos resultados financeiros, estão também centrados na satisfação e retenção do cliente, na melhoria e inovação dos produtos e processos internos, no aprendizado contínuo e no crescimento de seus colaboradores e parceiros, ou seja, já descobriram que precisam buscar o equilíbrio entre a eficiência (produtividade) e a eficácia (qualidade).

Segundo Kaplan (1997), empresas inovadoras estão utilizando o Scorecard como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia em longo prazo. Elas adotaram essa filosofia para viabilizar processos gerenciais críticos, como: 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.

A construção do Scorecard, com sua ênfase nas causas e efeitos, induz ao raciocínio sistêmico e dinâmico. Profissionais dos diversos setores da empresa passam a entender como as peças se encaixam, e seus papéis influenciam outras pessoas e, por fim, a empresa inteira.

As empresas da atualidade operam em ambientes em que ocorrem muitas e freqüentes mudanças, e seus dirigentes precisam receber feedback sobre estratégias mais complexas. Nesses ambientes turbulentos, em constante transformação, novas estratégias podem surgir do aproveitamento de oportunidades ou de resposta a ameaças não previstas na formulação do plano estratégico inicial. Para serem bem sucedidas, as empresas da era da informação deverão investir e gerenciar os seus ativos intelectuais.

A produção de massa deve ser substituída pela oferta de produtos e serviços inovadores, com flexibilidade, eficácia e alta qualidade que possam ser individualizados, de acordo com segmentos de clientes - alvo.

O Balanced Scorecard é mais que um novo sistema de indicadores. Empresas inovadoras o utilizam como a estrutura organizacional básica de seus processos gerenciais. Seu verdadeiro poder ocorre quando deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica.

O Balanced Scorecard preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro em longo prazo.

Na prática, a ênfase excessiva na obtenção e manutenção de resultados financeiros de curto prazo, pode levar empresas a investirem demais em soluções rápidas e superficiais em detrimento da criação de valor em curto prazo, particularmente nos ativos intangíveis e intelectuais em que se apóia o crescimento futuro.

As quatro perspectivas do Scorecard (perspectiva Financeira, do Cliente, dos Processos Internos e do Aprendizado e Crescimento) equilibram os objetivos de curtos e longos prazos, os resultados desejados e os vetores de desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas, conforme demonstra a figura no. 05.

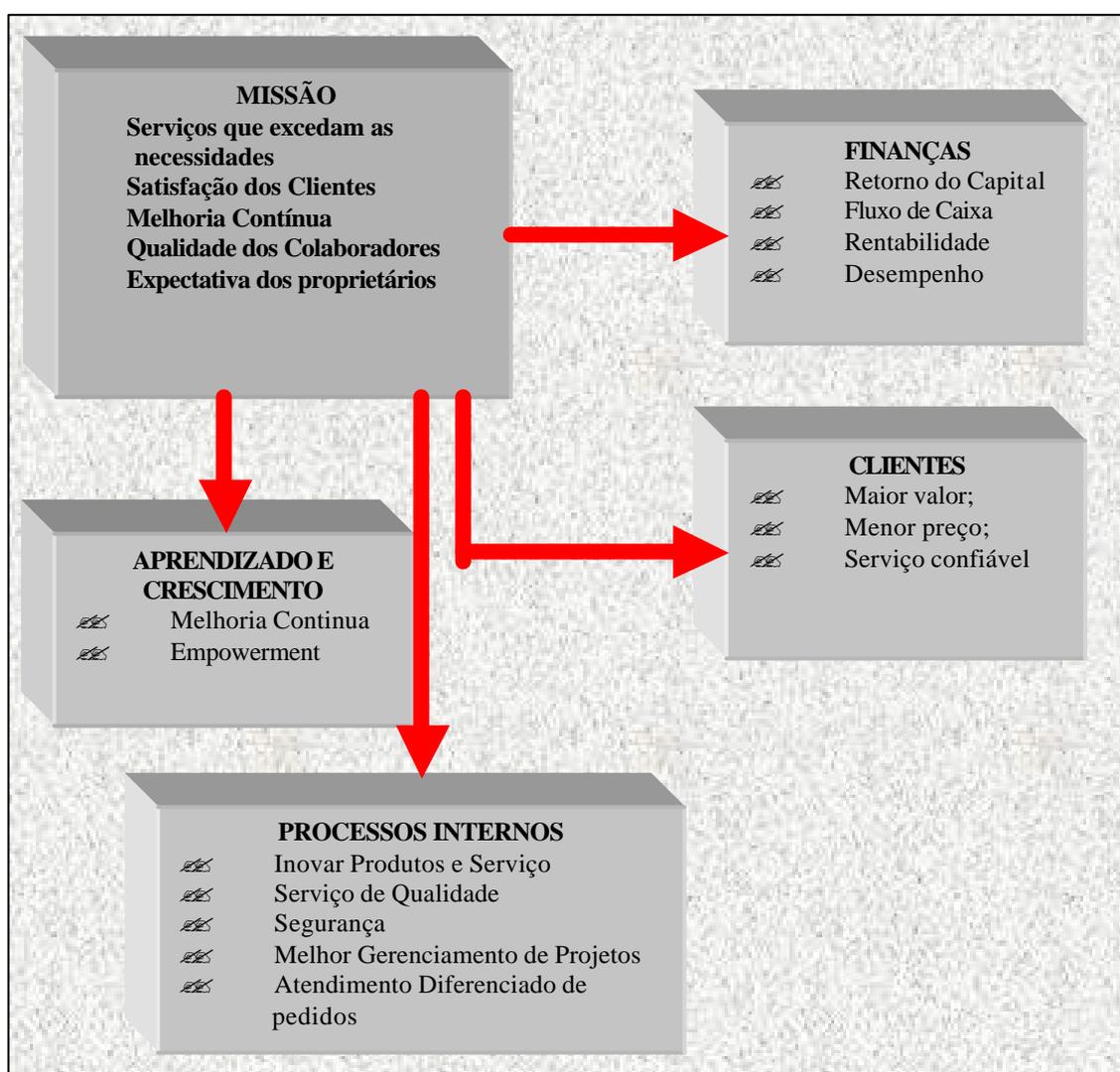


Figura nº. 05: Desenvolvendo os Objetivos Estratégicos
Fonte: Campos (1998)

Na perspectiva financeira – deve apresentar o enfoque de como a empresa é vista por seus acionistas ou proprietários. São alvos valiosos para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas. Seus indicadores devem mostrar se a estratégia da empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria do resultado financeiro.

Na perspectiva do cliente – o enfoque é como a empresa é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor forma. Permite que sejam identificados os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá. Os indicadores devem mostrar se os serviços prestados estão de acordo com a missão da empresa. Entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas nos segmentos – alvo, pontualidade na entrega, capacidade de desenvolver produtos inovadores. Deve também incluir medidas específicas das propostas de valor que a empresa oferecerá a esses segmentos. Permite aos gerentes das unidades de negócios articularem as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros.

Na perspectiva dos processos internos – o enfoque deve ser em quais processos de negócios a empresa precisa ter excelência. Permite que a empresa ou unidade de negócios ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter os clientes em segmentos – alvo de mercado, satisfaça, e dentro das possibilidades, supere as expectativas que os acionistas têm em relação aos retornos financeiros.

Essas medidas estão voltadas para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos da empresa. E, revela duas diferenças fundamentais existentes entre a abordagem tradicional e a do Scorecard:

- a) as tradicionais tentam monitorar e melhorar os processos existentes e podem, além de incorporar as medidas financeiras de desempenho, introduzir medidas baseadas no tempo e na qualidade. Porém, o foco se mantém na melhoria dos processos existentes;
- b) a do Scorecard costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais a empresa deve atingir a excelência para buscar os objetivos financeiros e do cliente, além do que, o Balanced Scorecard incorpora processos de inovação à perspectiva de processos internos.

Na perspectiva do aprendizado e do crescimento o enfoque deve ser na capacidade de a empresa melhorar continuamente e se preparar para o futuro. Seus indicadores devem mostrar como a organização pode aprender e se desenvolver para garantir o crescimento em longo prazo (índice de renovação dos produtos, desenvolvimento dos processos internos, avaliação de falhas no planejamento).

É pouco provável que utilizando as tecnologias e capacidades atuais, as empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos. Além disso, a globalização exige que as empresas melhorem continuamente sua capacidade de valor a clientes e acionistas. O aprendizado e o crescimento provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

Os objetivos financeiros do cliente e dos processos internos revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimento, e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador. Para preencher essas lacunas, as empresas terão que investir na reciclagem dos funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.

Em síntese, o Balanced Scorecard traduz visão e estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto equilibrado de perspectivas. Inclui medidas dos resultados e dos processos, e mostra a necessidade da adoção de estratégias capazes de assegurar a obtenção dos resultados desejados e projetados para serem obtidos no futuro.

E na realidade, o cliente não compra produtos ou contrata serviços. O que ele compra é valor agregado na forma de produto ou serviço. O que faz a diferença são as demais características e capacidades que agregam valor que é percebido pelo cliente, ao produto ou ao serviço. Por isso, embora seja necessária, a satisfação do cliente não é, por si só, uma condição suficiente.

Segundo Kaplan e Norton (1997) a integração entre as perspectivas de um BSC é garantida por três princípios: o da relação de causa e efeito, o dos resultados e vetores de desempenho e o da relação com os fatores financeiros.

1. **Relação de causa e efeito**: Fundamentando-se no princípio de que a estratégia representa um conjunto de hipóteses sobre causa e efeitos, o sistema de medição deve incorporar e explicitar as relações (hipóteses) entre os objetivos e as medidas em cada uma das perspectivas, possibilitando assim o gerenciamento e a validação das mesmas. Logo, a cadeia de causa e efeito deve permear todas as perspectivas que compõem o Balanced Scorecard. Na determinação das medidas apropriadas devem-se escolher não só as que apóiem as estratégias de negócio, mas as que também sirvam como metas específicas para os objetivos e medidas das demais perspectivas inseridas no BSC da organização. As relações de causa e efeito podem ser, segundo Kaplan e Norton (1997), expressas por uma seqüência de afirmativas do tipo “se – então”. E cita como exemplo, a relação entre um melhor treinamento dos funcionários em vendas e maiores lucros: Se intensificarmos o treinamento dos funcionários em produtos, então, eles adquirirão mais conhecimentos sobre a gama de produtos que podem vender. Se os funcionários passarem a conhecer melhor os produtos, então, a eficácia de

suas vendas aumentará. Se a eficácia de suas vendas aumentar, então, as margens médias dos produtos que eles vendem também aumentará. Assim, todas as medidas selecionadas para comporem o BSC devem representar um elemento da cadeia de relações de causa e efeito que comunique o significado da estratégia da unidade de negócios.

2. **Resultados e Vetores de Desempenho**: Para Kaplan e Norton (1997), as medidas de resultado, juntamente com os vetores de desempenho, devem comunicar a maneira como os resultados são alcançados, além de oferecerem uma indicação clara de como a estratégia está sendo ou não bem sucedida. As medidas de resultados geralmente medem resultados essenciais e são definidas como indicadores de ocorrências comuns aos diversos tipos de organizações, em diferentes setores e mercados (lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes, retenção dos clientes, habilidades dos funcionários, relevância e contribuição social de seus projetos, no caso de instituições sem fins lucrativos). Os vetores de desempenho indicam como um determinado resultado estabelecido poderá ser atingido; eles são representados por indicadores de ocorrências, e, geralmente, são específicos para determinada unidade de negócios de uma empresa por refletirem a singularidade de sua estratégia (lucratividade, opção por segmento de mercado, processos internos específicos e os objetivos de aprendizado e crescimento que oferecerão proposta de valor a segmentos específicos de clientes e mercados). Os indicadores de tendências não medem as causas que afetam os indicadores de resultados. Um bom Balanced Scorecard deve conter uma adequada combinação de resultados (indicadores de fatos) e vetores de desempenho (indicadores de tendências) da estratégia utilizada. As medidas de resultados dependem dos vetores de desempenho para comunicarem a maneira como os resultados estão sendo

alcançados e anteciparem se a implementação da estratégia está ou não, sendo bem sucedida.

3. **Relação com os Fatores Financeiros**: Com as mudanças que vêm ocorrendo atualmente, as empresas estão voltando suas atenções a metas estanques como qualidade, satisfação dos clientes, inovação e empowerment dos funcionários que jamais deverão ser consideradas como um fim em si mesmo sem a possibilidade de comprometimento do desempenho futuro. Para Kaplan e Norton (1997), o Balanced Scorecard deve enfatizar fortemente os resultados, principalmente os financeiros, embora, no caso específico de Instituições sem fins lucrativos, estes, embora importantes, não devem prevalecer sobre os resultados sociais sendo aconselhado um equilíbrio. Apesar da importância dos indicadores financeiros e de sua consideração frente a qualquer scorecard, é necessário que a missão da organização esteja muito clara e presente na determinação dos mesmos, pois, para algumas organizações, as citadas questões financeiras assumem um papel de meio, ou seja, dar condições para que os fins (da organização) sejam atingidos. Assim, para uma empresa privada cujo objetivo principal é um retorno justo sobre o capital investido, elas devem ser interpretadas de maneira deferente que para uma instituição comunitária cujo escopo seja um retorno social. Nesses casos, os resultados sociais é que dependem do orçamento e são observados em função da satisfação dos clientes.

3.5 Relevância dos Indicadores de Qualidade

“O que faço de mais importante como líder é alinhar o tipo de premiação que ofereço com o tipo de comportamento que desejo”.
Jack Welch

Exigências cada vez maiores do mercado consumidor motivam as organizações a buscarem incansavelmente, no seu processo de produção, um desempenho que lhes permita manterem-se competitivas e que os resultados alcançados se aproximem mais e mais de um ideal pré-fixado.

Um dos desafios que está sendo dirigido para a administração em todos os níveis, é atender de forma eficiente, rápida e satisfatória as demandas crescentes e diferenciadas, vindas tanto da sociedade quanto de outros órgãos dentro do próprio sistema. Assim, as instituições educacionais devem estar cientes de que seus compromissos e responsabilidades perante seus clientes aumentam, assim como, eleva-se gradativamente o grau de exigência destes para com a instituição.

Enquanto que o setor privado se auto - avalia baseado nos resultados financeiros, na lucratividade das empresas, as instituições públicas e particularmente as educacionais, sem fins lucrativos, se vêm às voltas com a mensuração dos seus objetivos ou com o impacto das políticas adotadas, muitas vezes com grande grau de dificuldade.

Para Cardoso (1999), uma gestão pode ser considerada boa se os resultados de sua atuação - fim forem alcançados. Ou seja, uma instituição só se justifica, se sua missão estiver voltada para a satisfação das necessidades de seus clientes. Assim, os resultados de uma gestão estão condicionados ao cumprimento de sua missão.

Portanto, os indicadores de qualidade representam o instrumento – chave para o sistema de avaliação, de fundamental importância, para que os gestores tenham condições de acompanhar e conhecer o desempenho dos

vários processos e respectivos sub-processos em direção ao cumprimento da missão institucional.

Para Hronec (1994), os indicadores de qualidade assumem a relevante importância de “sinais vitais” de uma organização. É através da avaliação das medições do desempenho que pode ser qualificado ou quantificado o modo como as atividades ou outputs de cada processo atingem as metas previstas. Deve ser, no entanto, conforme ressaltado por Varvakis(1999), que é elevado o número de organizações em que os processos, sub-processos e/ou pessoas neles envolvidos não têm clareza da missão institucional ou até mesmo do seu papel na “Cadeia Agregadora de Valores”.

Fundamentado no fato de que qualidade só se atinge por meio de “um ciclo sem fim de melhorias contínuas”, os indicadores de desempenho podem ser classificados como o “olho” e o “ouvido” da organização, sempre dispostos a ver e ouvir, identificando ameaças ou pontos fracos que justifiquem a intervenção e adoção de medidas corretivas.

Portanto, os indicadores de qualidade por meio de suas avaliações são, hoje, fator estratégico e de vital importância por serem os facilitadores de renovações nas organizações. São poderosos instrumentos na gestão de uma Instituição, qualquer que seja ela.

Os indicadores de qualidade devem servir, no mínimo, de feedback para que na realimentação do processo, as falhas encontradas sejam eliminadas.

3.6 Conclusão

As organizações esperam resultados significativos. E, por isso destinam especial atenção às novas tecnologias e à descoberta e adoção de estratégias que permitam, além da visualização do futuro, mecanismos de acompanhamento dos resultados obtidos para que, na sua comparação com os esperados, previstos no planejamento, sejam deflagradas ações corretivas imediatas, visando o redirecionamento dos processos de produção.

Para Sguissardi (1997), representam raízes motivacionais para a origem da preocupação, especialmente dos órgãos oficiais e dos empresariais privados com a filosofia da qualidade: o imperativo da modernização; a globalização da economia; a ciência, a tecnologia e a informação transformadas em forças produtivas; o fim do fordismo (como organismo industrial e modelo de desenvolvimento); o advento do neotaylorismo; e a reestruturação do Estado nos moldes neoliberal.

Com relação ao ensino superior, não é diferente, pois, deve tentar satisfazer todos os desejos e exigências esperadas de todas as partes envolvidas e deve oferecer algo mais, e isso deve estar expresso na formulação de suas metas e objetivos.

Mezomo (1999) lembra que a escola não tem total controle do acesso de seus alunos, que diríamos, são sua matéria prima, como também, não consegue dominar plenamente o processo de ensino e aprendizagem que, queira ou não, é afetado por muitos fatores, especialmente, pela participação maior ou menor do próprio aluno.

A qualidade do produto final, ou seja, do recém formado (como um dos produtos da escola), é afetada por fatores pessoais e ambientais que a escola não consegue controlar. Na verdade, a escola visa um produto totalmente diferenciado que é desenvolver a habilidade do estudante para o pensar e raciocinar, ler, falar e escrever e a de resolver os problemas que surgirem no seu dia a dia.

Portanto, pode-se afirmar que qualidade em educação é diferente da qualidade na indústria ou no comércio, e há grande dificuldade em garanti-la, pois, mesmo que se conte com a participação de todos os envolvidos: pais, professores, funcionários, alunos, sociedade e órgãos governamentais, ela depende, ainda de fatores que não podem ser controlados e por vezes, não são previstos, como por exemplo, questões relativas à saúde, fatores psicológicos e fatores ambientais que afetam tanto os alunos, como também, os professores. Assim, garantir qualidade em educação não pode ir além de

assegurar que determinados níveis de qualidade sejam atingidos, considerando a incidência maior ou menor desses fatores.

Conforme Mezomo (1999), é possível afirmar que, em se tratando de instituição educacional, a qualidade não pode ser garantida por outros, que não são responsáveis: o corpo docente, discente e funcional.

A utilização correta dos indicadores de qualidade e das respectivas medidas de desempenho nas instituições educacionais, apresentam algumas vantagens:

- a) possibilita a avaliação qualitativa e quantitativa do desempenho global da instituição; por meio de seus principais programas e ou departamentos;
- b) induz a um processo de transformações estruturais e funcionais que permitem eliminar inconsistências entre a missão institucional, sua estrutura e seus objetivos prioritários;
- c) apóia o processo decisório de desenvolvimento organizacional e de formulação de políticas de médio e longo prazos;
- d) melhora a coordenação da instituição com seus dirigentes, estendendo o processo até a discussão fundamentada dos resultados e o estabelecimento de compromissos com estes;
- e) apóia a introdução de sistemas de reconhecimento pelo bom desempenho, tanto institucional como individual;
- f) gera maior grau de confiabilidade da gestão institucional, permitindo eliminar trâmites desnecessários.

Um bom sistema de indicadores de desempenho garante aos gestores informações importantes para a tomada de decisão, além de unir o desempenho individual ao organizacional e aos aspectos de gestão de pessoas, injetando motivação aos funcionários.

Campos (1998), afirma que os indicadores de qualidade permitem verificar o nível de eficácia da organização, ou seja, se o produto final está no lugar certo, no momento certo e a um preço justo. Para tanto, necessário se faz um acompanhamento, através de indicadores, de toda a cadeia cliente/fornecedor.

O Balanced Scorecard, traduz a missão e a estratégia da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho e, em contrapartida, serve de base para um sistema de medidas e de gestão estratégica. Permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição de ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro. Os objetivos derivam da visão e estratégia da empresa. Com eles, procuram focalizar o desempenho organizacional sob a ótica das perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e do crescimento.

A comparação entre as metas de desempenho desejadas e os níveis atuais, determina a meta e o desempenho que deverá ser o alvo das iniciativas estratégicas. Portanto o *balanced Scorecard*, além de medir, estimula a mudança. Os desvios da trajetória são tratados como defeitos, e, portanto, disparam ações corretivas destinadas a recolocar a empresa no curso pretendido.

É importante salientar que o investimento e o gerenciamento dos ativos intelectuais devem representar uma das prioridades para as empresas que pretendem ser bem sucedidas na era da informação.

Conforme cresce a adoção do BSC, as empresas constatarem que ele pode ser utilizado para: estabelecer e obter consenso em relação à estratégia, comunicar a estratégia a toda a empresa, alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia, associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais, identificar e alinhar as iniciativas estratégicas, realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas, obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aprofundá-la.

É pouco provável que as empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos, utilizando as tecnologias e capacidades atuais.

4 BASE TEÓRICA PARA DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR SEM FINS LUCRATIVO.

“Qualidade é o começo e o fim de cada dia”.
Deming

4.1. Introdução

O Balanced Scorecard é, para os dirigentes de Instituições de Ensino Superior (IES), uma ferramenta completa que propicia a tradução da visão e da estratégia (declarações de missão para transmitir valores e crenças) da IES num conjunto coerente de medidas de desempenho, que subsidiam a sua operacionalização. Trata-se de um instrumento auxiliar de gestão que induz à união entre a macro e a micro gestão, desde a estratégia organizacional até as suas ações operacionais.

Entretanto, o Balanced Scorecard, conforme modelo sugerido por Kaplan & Norton (1997) e sustentado pelas quatro perspectivas originais (a financeira, a dos clientes, a dos processos internos e a do aprendizado e crescimento), apresenta-se com relativa fragilidade como instrumento de gestão de uma instituição sem fins lucrativos.

O sucesso de uma instituição sem fins lucrativos, além de ser analisado sob o prisma do retorno financeiro, da satisfação dos clientes, da regularidade, da funcionalidade e da produção dos seus processos internos, das novas tecnologias utilizadas, dos novos produtos ofertado ao mercado, precisa também, ser medido sob a ótica da perspectiva social⁷. Pois, uma

⁷ A dimensão social pode ser entendida enquanto repasse de benefícios diretos e indiretos, ou através da prestação de serviços, e também por projetos desenvolvidos na sociedade do entorno social, nas mais diferentes classes. Visam, elucidar problemas sociais mais acessíveis trazendo-os à discussão, bem como os emergentes, para serem tratados nos seus referidos fóruns. Ao instrumentalizar os indivíduos em âmbito regional, com conhecimentos capazes de

instituição sem fins lucrativo, normalmente criada, embora nem sempre mantida, pelo poder público, não pode negligenciar seus compromissos com a comunidade na qual está inserida.

Deve estar preocupada com a repercussão social de seus projetos, com a evolução do nível econômico de seus clientes, com o crescimento cultural da população do seu entorno, enfim, com a melhoria da qualidade de vida daquele que de uma ou outra maneira a mantém: o contribuinte.

Assim, uma instituições sem fins lucrativos deve preocupar-se em responder a pergunta: “como contribuir para melhorar a qualidade de vida da sociedade”?

É oportuno lembrar que os resultados da gestão de uma universidade instituída pelo poder público não devem ser avaliados pelos seus aspectos financeiros, pois ela não tem fins lucrativos, e sim pela resultância dos seus projetos na sociedade, ou seja, por sua contribuição para o desenvolvimento sócio-econômico-cultural do seu entorno.

A efetiva gestão de seus recursos/orçamento deve objetivar atender e se possível superar as expectativas da sociedade, proporcionando sustentação às pessoas, aos seus processos internos, para que com sua otimização, seus clientes sejam plenamente atendidos, seja garantida a difusão dos conhecimentos produzidos e a qualidade dos cursos lançados no mercado. Portanto a universidade elucida à sociedade os seus reais objetivos e o porquê de sua existência.

Cardoso (1999), prudentemente, lembra que enquanto no setor privado os dirigentes e acionistas avaliam os resultados financeiros e a lucratividade das empresas, no setor público de maneira geral e particularmente no educacional, os gestores se vêem às voltas com as mensurações dos benefícios que trazem, ou dos impactos de seus projetos na melhoria da qualidade de vida da população, através do desenvolvimento sócio, econômico e cultural da região na qual está inserida.

se gerirem, dentro de suas estruturas, vê-se a possibilidade de proporcionar um melhor-bem estar propiciado pela informação enquanto ferramenta social.

O Balanced Scorecard não deve representar para os gestores um sistema de controle. Ele deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, pois as informações por ele geradas permitirão a comparação entre o desempenho realizado e o esperado, contribuindo com informação de como está a IES, apontando, inclusive, as razões pelo não cumprimento das metas e, conseqüentemente, propiciando a adoção de medidas corretivas assim que constatado um desvio de rota em relação ao projetado.

4.2. Balanced Scorecard tendo como Base o Planejamento Estratégico

A adaptação dos estudos de Kaplan & Norton (1997) e Mintzberg, et all. (2000), para universidades, encontra-se nos trabalhos de Monteiro Pessoa (2000) que, adotando como argumentação à escassez de recursos, a rigidez da estrutura administrativa e a falta de literatura sobre gestão universitária, procurou desenvolver um modelo de gestão às universidades federais brasileiras, fundamentado no Balanced Scorecard (BSC), direcionado ao monitoramento de forma integrada, das diversas iniciativas organizacionais, com o fim de racionalizar o uso dos recursos humanos e materiais existentes.

No entanto, ela centra seu trabalho na análise de dados quantitativos voltados para custos embora, em certos momentos, refira-se à missão da universidade como seu compromisso social, seu modelo retrata basicamente as quatro perspectivas de Kaplan e Norton (1997), não contemplando esse aspecto com a devida ênfase. Encontra-se também, o trabalho de Rocha (2000) que, ao propor o seu modelo de gestão, incrementa a proposta de Kaplan e Norton (1997), com a inclusão da perspectiva do ensino, o que é entendido como limitado, uma vez que o ensino representa o principal serviço da universidade, ou seja, é complementado pela extensão e pela pesquisa.

As IES sentem enormes dificuldades em manter vantagens competitivas sustentáveis quando conseguidas apenas com a alocação de novas tecnologias, ativos físicos, e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros. Entre as mudanças exigidas pelas melhorias de

desempenho estão incluídas as do sistema de medição e gestão. A tranquilidade frente a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências, dificilmente será assegurada apenas com o monitoramento e controle das medidas financeiras do desempenho passado. De acordo com Carvalho (1999), torna-se necessário para sobrevivência que as IES através de um exercício de cenários, adotem medidas que possibilitem antever problemas potenciais, ameaças e oportunidades capazes de orientar as ações futuras: o *feedforward*. Pois para Carse, apud Carvalho (1999) “um jogo finito é jogado com o propósito de ganhar; um jogo infinito é jogado com o propósito de continuar o jogo”.

Para Mezomo (1999), a qualidade provocou um repensar global da própria administração e priorizou a pessoa na figura do cliente, como fundamento e razão de ser de todo o esforço da IES. Para ele, o fato de as instituições procurarem dar conta de sua missão, leva-as a aprofundarem-se na constante busca da qualidade, a apresentarem produtos e serviços de excelência, conseguindo com isso o reconhecimento da sociedade e melhorando sua posição no mercado.

A educação é um negócio bastante diferenciado de qualquer indústria, do comércio e também de outros serviços. De fato, nela não há controle de sua matéria prima - os alunos. A instituição educacional não domina plenamente o processo de ensino e aprendizagem por ser este afetado por muitos fatores, especialmente, pela participação maior ou menor do próprio educando.

As Instituições que não objetivam lucro devem manter seus gastos limitados ao previsto em seu orçamento, mas a medida do seu sucesso não pode ser feita pela precisão com que os mantém dentro desses limites, ou mesmo se suas despesas reais foram mantidas bem abaixo do orçado. Por exemplo: a redução das despesas a percentuais abaixo do orçado, não constitui um exemplo de sucesso, pois essa tática pode ocasionar o comprometimento da missão e dos participantes do órgão.

Segundo Drucker (1999), para ter significado para os trabalhadores do conhecimento e ser capaz de gerar compromisso entre eles, o desempenho terá que ser definido de forma não-financeira.

No caso específico de IES (sem fins lucrativo), o sucesso deve ser medido pelo grau de eficácia e eficiência com que essas organizações atendem a seus participantes e determinação com que buscam atingir sua missão. As considerações financeiras devem desempenhar o papel de favorecedor ou inibidor, mas estes raramente deverão ser o objetivo básico da instituição que é o **social**, ou seja a melhoria da qualidade de vida da população do seu entorno.

Toda a base lógica para as IES (sem fins lucrativos) é prestação de determinados serviços a grupos específicos. Para tanto ela precisa ter claro quais são suas grandes estratégias, ações operacionais, políticas, diretrizes e metas abaixo conceituadas:

- a) **Grandes estratégias e suas ações de nível operacional**, são atitudes de execução imprescindível para alcançar os objetivos da instituição de ensino. Estabelecem o que fazer para pôr em prática os seus objetivos estratégicos no planejamento e, simultaneamente, reforçar a posição competitiva da IES.
- b) **Políticas:** são orientações de caráter geral que apontam os rumos e as linhas de atuação de determinada gestão. Devem ser apresentadas de forma a se tornar de domínio do público interno da instituição de ensino, explicitando as intenções de sua administração.
- c) **Diretrizes:** são instruções e indicações para se tratar e levar a termo um plano (plano diretor de informática), uma ação (aumentar o número de turmas de determinado curso) ou uma negociação (formalizar uma parceria).
- d) **Metas:** são resultados mensuráveis a serem atingidos em datas preestabelecidas.

Considerando que o sistema de gestão de uma organização⁸ tem como base os princípios da administração científica (Fayol): i) prever; ii) organizar; iii) comandar; iv) coordenar e v) controlar, a utilização dos recursos de produção (humanos, financeiros, materiais e informação), fazem dos conceitos do Balanced Scorecard um importante sistema de gestão estratégica para administrar a instituição no longo prazo.

Kaplan & Norton (2000), lembra que a arquitetura original do Balanced Scorecard tendo como base às perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento para ser utilizado em uma Universidade, apresenta certa fragilidade quando estas forem sem fins lucrativos, e sugerem as perspectivas do doador e do beneficiário para ocuparem o alto da arquitetura do Scorecard. Porém, considerando que são, na maioria das vezes, criadas com o objetivo de alavancar o desenvolvimento social, econômico e cultural da sociedade macro regional e portanto, proporcionar a melhoria da qualidade de vida da população por ela impactada o presente trabalho propõe que o modelo receba o incremento da perspectiva **“social”** para sua utilização na gestão desse tipo de instituição. Embora os interesses sociais estejam, em parte, incluídos na perspectiva dos clientes, eles assumem uma importância especial e uma instituição educacional, não pode deixar de preocupar-se, também, com a abrangência e a repercussão social de seus projetos, conforme demonstra a figura n?.06.

A adoção da filosofia do Scorecard possibilitará a mudança da cultura organizacional da IES, através da implantação de processos gerenciais críticos que objetivam:

- a) traduzir de forma objetiva a visão e a estratégia;
- b) criar, divulgar e associar objetivos e medidas estratégicas;

⁸ Para discutir gestão de universidade no ambiente empresarial, faz-se necessário o entendimento das organizações como: Visão Técnica: na qual a organização é uma estrutura estável, socialmente formal, que toma recursos do ambiente e os processa para produzir saídas (produtos e serviços). Portanto, as organizações processam e usam recursos com objetivos de produzir saídas para um ambiente. Visão Legal – Racional: na qual a organização é uma coleção de direitos, privilégios, obrigações e responsabilidades que são delicadamente equilibrados num período de tempo através de conflito e resolução de conflitos.

- c) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- d) melhorar o *feedback*, propiciar o *feedforward*, bem como o aprendizado estratégico;
- e) ligar macro e micro gestão da Instituição.

Melhorar o *feedback*, criar o *feedforward* e o aprendizado representa aspecto muito importante do Scorecard. Por isso torna-se necessário o ajuste e o monitoramento da estratégia para, se necessário, serem, nela, introduzidas mudanças.

Um dos princípios do Scorecard é o da causa e efeito que, segundo Kaplan & Norton (1997), induz o raciocínio sistêmico e dinâmico. Com isso os profissionais dos diversos setores da IES passam a entender como se inter-relacionam os objetivos institucionais (sociais, filosóficos e financeiros), e como suas rotinas se complementam, evidenciando o quanto seus papéis influenciam as pessoas e, por fim, toda a organização.

A meta de desempenho desejada será comparada com os níveis atuais, propiciando a verificação da relação entre o desempenho real e o desejado, alvo das iniciativas estratégicas. Objetiva-se com isso a medida e a estimulação das mudanças. Os desvios da trajetória detectados, passarão a ser considerados como defeitos, e portanto, ações corretivas objetivando o realinhamento da instituição ao curso pretendido, serão deflagradas.

Com as quatro perspectivas originais do Scorecard (perspectiva Financeira, do Cliente, dos Processos Internos e do Aprendizado e do Crescimento) às quais incorporou-se a perspectiva Social, procurou-se equilibrar os objetivos de curto e longo prazos, os resultados desejados e os vetores de desempenho desses resultados as medidas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas.

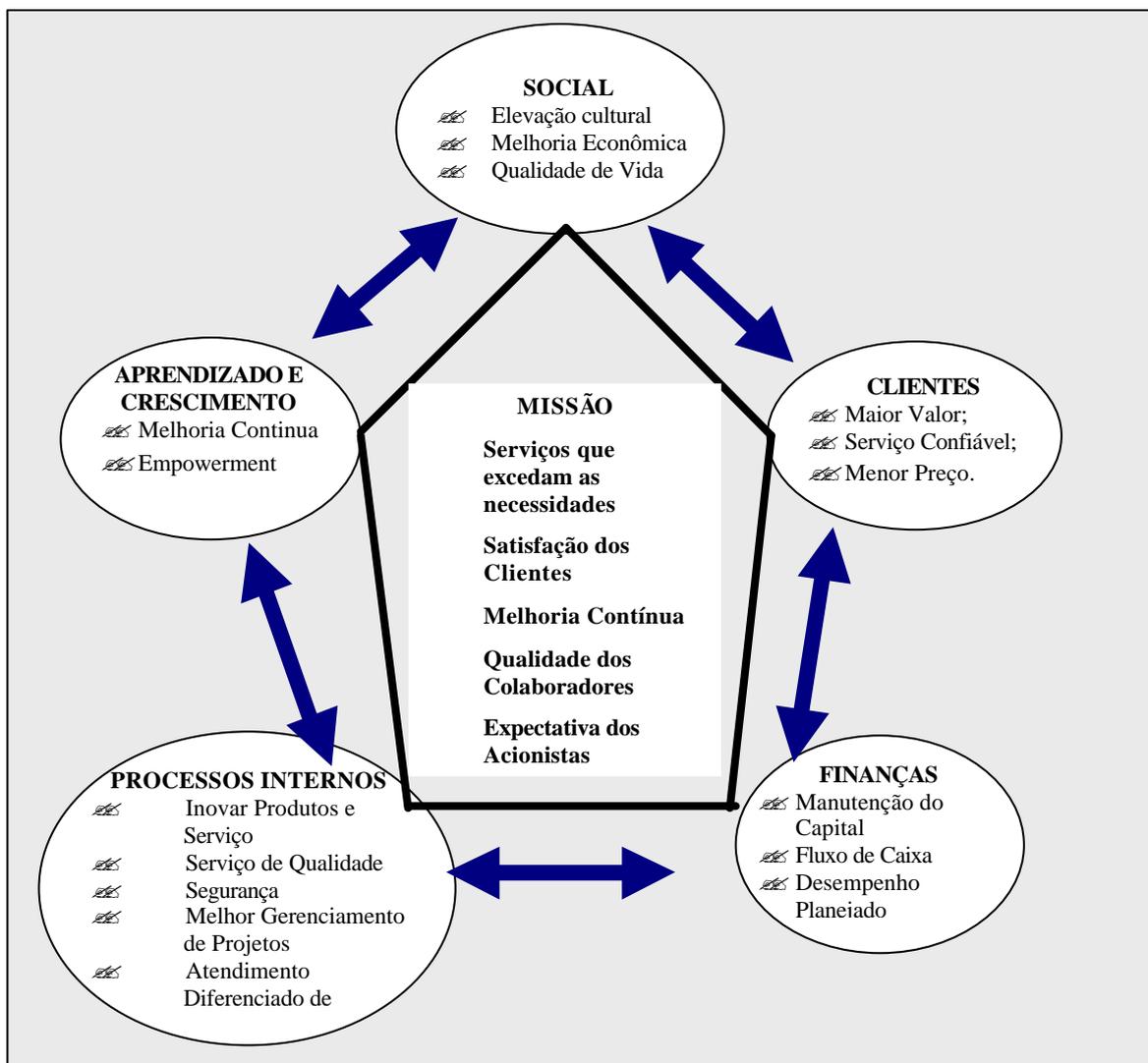


Figura nº. 06: *Balanced Scorecard com inclusão da Perspectiva Social*

A figura no. 06, demonstra que a variável financeira é fundamental para viabilização e/ou manutenção de qualquer organização oferecendo e/ou garantindo os recursos necessários para viabilização dos seus projetos.

Monteiro Pessoa (2000), ressalta que quando se desenvolvem instrumentos de gestão universitária, deve-se também levar em conta a especificidade que a diferencia das demais organizações, posto que sua lógica de funcionamento é bastante diferente, pois, além dos objetivos econômicos a universidade deve, obrigatoriamente, preservar a ética e garantir um retorno à sociedade.

Numa universidade sem fins lucrativos, considerando sua missão e compromissos sociais, a relação $L \approx R \approx C$, (sendo: **L = lucro**; **R = receita** e **C = custo**), pode ser expressa por: $Rc \approx Rs \approx Es$, (sendo: **Rc = reconhecimento**; **Rs = resultado** e **Es = esforço**), por tratar-se de uma instituição conforme ressaltado anteriormente, que tem por finalidade o desenvolvimento sócio-econômico-cultural e a melhoria da qualidade de vida da população por ela impactada, direta ou indiretamente.

Se a universidade atingir seus fins ou objetivos, automaticamente será reconhecida pela sociedade. Logo, o reconhecimento da universidade depende de seus Resultados e estes, estão diretamente relacionados ao Esforço ou a energia despendida, tanto na manutenção financeira e técnica do ensino, da pesquisa, da extensão e da prestação de serviços⁹, como também na consecução de seu projeto de vida futura.

No entanto, é oportuno lembrar que os resultados de uma instituição de ensino sem fins lucrativos deve ser entendido como a soma de seu desempenho (resultado) social com o desempenho (resultado) financeiro.

Por Resultado Social deve ser entendido o retorno que a sociedade obtém da instituição, através do desenvolvimento de seus programas e projetos, ou seja, a universidade sustentada pelo ensino, pesquisa, extensão e prestação de serviços eleva o nível cultural da sociedade, produz, sistematiza e socializa o conhecimento, fazendo com que as pessoas habilitadas, obtenham melhores retornos de seus conhecimentos e, conseqüentemente, melhore a qualidade de vida da população do seu entorno.

⁹ Deve-se ter muito claro que na concepção clássica a universidade era sustentada pelo tripé “ensino, pesquisa, extensão”, no entanto, considerando-se vários aspectos, principalmente as dificuldades financeiras vividas e a existência de pessoal altamente qualificado mas com disponibilidade de tempo e remuneração insatisfatórias, foram identificadas na prestação de serviços fontes significativas para a obtenção de parte dos recursos faltantes, quer seja para a manutenção da instituição, quer seja para complementação da remuneração do pessoal. Como extensão, deve ser vista a socialização dos conhecimentos apropriados ou produzidos e sistematizados, oferecidos à sociedade, através de cursos, seminários, congressos, ou outras modalidades de eventos, remunerados ou não, normalmente promovidos por iniciativa da universidade.

Por prestação de serviços, devem ser entendidas as respostas às solicitações da sociedade, dos empresários, dos órgãos públicos, na forma de cursos, concursos, palestras, assessorias, consultorias, pesquisas encomendadas, ou outras modalidades, realizadas com a previsão de retorno financeiro, ou permuta por equipamentos que serão incorporados ao patrimônio da instituição.

Entende-se por resultado financeiro, um desempenho que permita uma sustentabilidade econômica tal que propicie não apenas sua sobrevivência futura, mas principalmente, seu crescimento qualitativo e quantitativo. Ou seja, o desempenho financeiro deve viabilizar tanto o orçamento como o desenvolvimento da universidade.

Pode-se então, afirmar que os resultados representam uma função da estratégia e das ações da universidade. Ou seja, $R_s = f(\text{Estratégia} : \text{Ação})$ e, estas (estratégias, ações), por sua vez, dependem do pessoal com sua titulação, habilitação, capacidade, compromisso; dependem do ambiente tanto do trabalho quanto de aprendizagem, de pesquisa ou de extensão; dependem dos processos sistematizados e otimizados e, dependem também dos clientes, do atendimento de suas necessidades, seus anseios e sua satisfação. Pode-se ainda afirmar que como o resultado é uma função da estratégia e das ações da universidade e estas ocorrem em função do pessoal, do ambiente, dos processos e dos clientes, ou seja, $(\text{Estratégia} : \text{Ação}) = f(P; A; Pp; C)$, **P** = pessoal; **A** = ambiente; **Pp** = processos e **C** = clientes.

Pode-se também ressaltar que o resultado financeiro representará o suporte para a universidade atingir seus fins. O resultado social reverterá em maior clientela, mais alunos, mais projetos, maior reconhecimento da comunidade que proporcionará o necessário suporte político à instituição; maior reconhecimento dos empresários, trazendo à instituição mais recursos, através do desenvolvimento de projetos e de parcerias, e maior reconhecimento do governo, revertendo em financiamento de mais projetos de ensino, de pesquisa e/ou de extensão, conforme demonstra a figura n?. 07.

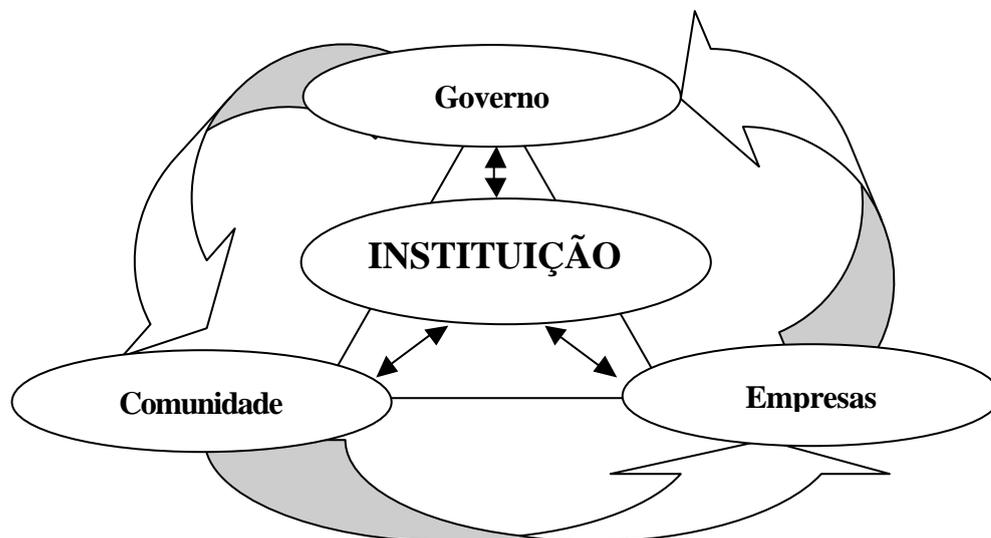


Figura n?. 07: Espiral do Reconhecimento da Instituição

A figura n?. 07 mostra também que na elevação do reconhecimento pela comunidade, a instituição passa a ser reconhecida pelas empresas e quando ocorre o aumento desse, automaticamente passa a ocorrer o reconhecimento por parte do governo. Forma-se, portanto uma espiral crescente do reconhecimento, ou seja, quanto maior o reconhecimento da comunidade, maior o reconhecimento das empresas e conseqüentemente maior o reconhecimento dos órgãos governamentais.

4.2.1. Perspectiva Social

Identifica a importância e a relevância social dos projetos e/ou objetivos da IES em relação à sociedade como um todo e particularmente para a do seu entorno.

Atualmente observa-se que as instituições buscam diferenciar-se das concorrentes, com vistas a sua sobrevivência futura. As fontes de referência

passarão a entrever-se para além dos clientes e dos processos internos, visualizando o relacionamento com a dinâmica e multiplicidade do contexto social. A vitória estará fixada na disseminação e fortalecimento de parcerias e alianças, com vistas ao fortalecimento da imagem institucional, através de suas ações sociais e sua presença no meio.

Para Dowbor (1999), os avanços não devem ser subestimados. A visão de uma política social de primeira dama, com chazinhos de caridade, data de ontem, mas ainda permeia grande parte de nossa sociedade. Em reunião das (cúpulas) Nações Unidas Parceiros pelo Desenvolvimento, (Lyon – 98), o representante de uma grande multinacional descrevia com entusiasmo as suas realizações em termos de oferecer produtos para os clientes. Foi interrompido por uma senhora que lhe explicou que ele não tinha entendido o espírito da reunião: estava falando com pessoas interessadas nos impactos sociais, ambientais e econômicos dos diversos processos, e não em encontrar um clima de Papai Noel, presentes cheirosos e vistosos nas vitrines. Estava tratando com pessoas como ele, com cidadãos à procura de soluções e não de clientes. É essa mudança profunda de clima social e de cultura que dificilmente se coloca em números, mas que é muito real, e que parece a forte justificativa para a introdução da perspectiva **social**¹⁰ no modelo de Scorecard apresentado por Kaplan (1997).

Reconhecida historicamente como instituição que produz e dissemina o saber voltado tanto para a busca das verdades científicas quanto para atender às necessidades básicas da sociedade, espera-se da universidade, desempenhos conseqüentes em suas atividades-fim capazes de garantir um bom padrão de qualidade dos seus serviços à sociedade.

Face à realidade de a educação ser um serviço ou bem público, pelo fato de seus benefícios atingirem a sociedade como um todo, ela deve ser analisada em termo de sua eficácia social (BELLONI, 1989), pois o compromisso social da IES compreende as relações do ensino, pesquisa e extensão com o contexto, uma vez que a integração dessas funções é

expressa pela relação entre ciência e sociedade, que ela estabelece com a realidade.

No que tange ao ensino, este princípio traduz-se na proposta de que o processo de formação profissional, transcende os aspectos voltados diretamente ao suprimento do mercado de trabalho. Deve, pois, fazer uso das problemáticas afetas às questões sociais como conteúdo do saber, com propósito de garantir a formação de alunos competentes, técnica e cientificamente, conscientes de seu papel enquanto cidadãos críticos e capazes social e politicamente, aptos a gerar uma sociedade mais justa e humana. (UDESC, 1995)

Igualmente, na pesquisa, a produção científica precisa ser concebida como atividade social, na medida em que seja levada a efeito de acordo com aspirações e necessidades da sociedade e como instrumento estratégico em função da utilização de seus resultados em benefício do desenvolvimento econômico, social, tecnológico e científico. Também é necessário aprimorar o enfoque da extensão universitária, entendendo-a como espaço de produção do saber sistematizado e, antes de tudo como campo básico de divulgação, socializando o acesso a esse saber. (UDESC, 1995)

Portanto, as IES não podem esquecer que entre seus compromissos e as expectativas da sociedade da qual ela emerge e com a qual deve estar comprometida, estão a elevação do nível cultural, a contribuição para o desenvolvimento econômico, bem como a melhoria da qualidade de vida da população do seu entorno.

As medidas financeiras não devem ser abandonadas, pois os demonstrativos financeiros periódicos e medidas financeiras devem continuar desempenhando o papel essencial de lembrar aos gestores que melhoria na qualidade, no tempo de resposta, na produtividade e novos serviços, portanto, são meios e não fim em si. Essas melhorias só beneficiarão a instituição se puderem ser traduzidos em mais benefícios sociais.

¹⁰ A utilização eficiente, ética e relevante dos recursos humanos e materiais da universidade, traduzida em compromissos científicos e sociais, assegura a qualidade e a importância dos seus produtos e a sua legitimação junto à sociedade.

4.2.2. Perspectiva Financeira

As medidas financeiras são valiosas para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas. Indicam se a estratégia de uma IES, sua implementação e execução estão contribuindo para sua manutenção ou para a melhoria do resultado financeiro.

Há hoje, forte tendência, entre os analistas, no sentido de criticar o uso extenso, e até exclusivo, de medidas financeiras nos negócios. A excessiva ênfase na obtenção e manutenção de resultados financeiros de curto prazo, pode levar empresas a direcionarem seus investimentos a soluções rápidas e superficiais em detrimento da agregação de valor no longo prazo, particularmente no que se refere aos ativos intangíveis e intelectuais, (por muitos considerados despesas) e sobre os quais se apóia o crescimento futuro, principalmente quando se trata de uma universidade, na qual um dos grandes produtos é a contribuição social através da formação de profissionais que atuarão em um mercado dinâmico, altamente competitivo, onde a mudança e a inovação científico - tecnológica é a única certeza.

A pressão por desempenho financeiro em curto prazo pode ocasionar redução dos investimentos em desenvolvimento de serviços e conhecimentos, melhoria de processos, desenvolvimento de recursos humanos, tecnologia da informação, bancos de dados e sistemas, além do desenvolvimento de clientes e mercados. No curto prazo, o modelo de contabilidade financeira reporta esses cortes de despesas como aumento de lucratividade, mesmo quando as reduções canibalizam a reserva de ativo de uma IES e sua capacidade de criar valor econômico futuro. Por outro lado, uma instituição poderia maximizar o resultado financeiro em curto prazo explorando os clientes com preços altos e baixa qualidade de serviços. No curto prazo, essas ações aumentam os lucros reportados, mas a infidelidade e a insatisfação dos clientes deixarão a instituição altamente vulnerável aos ataques da concorrência, bem como poderão ocasionar um descrédito institucional.

4.2.3. Perspectiva do Cliente

Permite que os gestores identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá, bem como, as medidas do desempenho nesses segmentos - alvo. Entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas nos segmentos – alvo, confiabilidade. Deve também incluir medidas específicas das propostas de valor que a IES oferecerá a esses segmentos. Permite que os gestores das unidades de negócios articulem as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores resultados financeiros futuros, com vistas à sua manutenção e crescimento.

4.2.4. Perspectiva dos Processos Internos

Possibilita aos gestores a identificação dos processos internos críticos nos quais a IES deve alcançar excelência. Permite que a unidade de negócios :

- a) Ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter os clientes em segmentos – alvo de mercado;
- b) Satisfaça às expectativas que os parceiros têm de resultados positivos

As medidas dos processos internos estão voltadas para os processos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos da IES.

Revela duas diferenças fundamentais existentes entre a abordagem tradicional e a do Scorecard: as tradicionais tentam monitorar e melhorar os processos existentes e podem, além de incorporar as medidas financeiras de desempenho, incorporar medidas baseadas no tempo e na qualidade. Porém, o foco se mantém na melhoria dos processos existentes. A do Scorecard costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais a

IES deve atingir a excelência para buscar seus objetivos institucionais e financeiros que possibilitem sua sobrevivência e o crescimento futuro dos clientes e da sociedade. A segunda diferença da abordagem do BSC é a incorporação de processos de inovação à perspectiva de processos internos, como forma de antecipação de medidas, ao surgimento de ameaças “*feedforward*”.

A análise do processo interno é resultante de um trabalho de investigação muito detalhado, pois consiste em estudos de todas as atividades que envolvem a elaboração do produto final, ou seja, as entradas, as transformações e as saídas, possibilitando assim, a redução das perdas e desperdícios que não agregam valor ao mesmo (Varvakis, 1999), conforme demonstra a figura n?. 08.

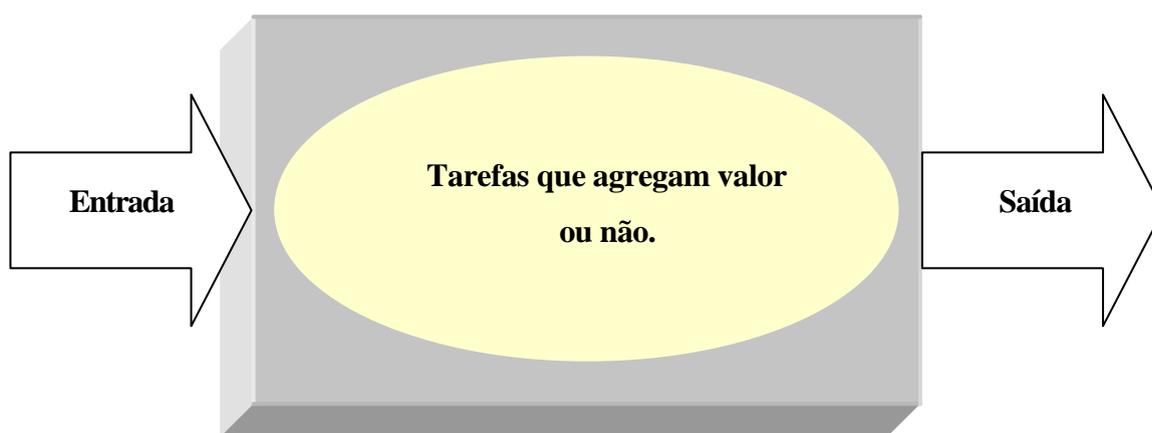


Figura n. 08: Definição de processo
Fonte Monteiro Pessoa (2000)

4.2.5. Perspectiva do Aprendizado e do Crescimento

Identifica a infra-estrutura que a IES deve viabilizar para gerar crescimento e melhoria em longo prazo. É improvável que as IES sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes, para a sociedade e para os processos internos, utilizando as tecnologias e capacidades atuais, sem que elas sejam fortalecidas nas capacidades de previsão de futuro, que possibilitem a minimização das ameaças.

Além disso, a intensa competição global exige que as IES melhorem continuamente sua capacidade de agregar valor aos clientes, parceiros e à sociedade. O aprendizado e o crescimento provêm de três fontes principais: Pessoas, Sistemas e Procedimentos Organizacionais.

Os objetivos financeiros do cliente e dos processos internos revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimento; e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador. Para preencher essas lacunas, as IES terão que investir na reciclagem dos funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e das rotinas organizacionais.

4.3. Relação de Causa e Efeito

A relação de causa e efeito, um dos princípios do BSC de Kaplan e Norton (1997), deve estar presente em todos os momentos da construção de um sistema de medidas por tornarem explícitas as relações entre os objetivos e a mensuração dos resultados, considerando as perspectivas que compõem o Balanced Scorecard.

As medidas foram selecionadas como elementos da estratégia da universidade, uma vez que a relação de causa e efeito está diretamente ligada às cinco perspectivas definidas. Para a escolha, foram eleitas as medidas que se relacionavam a uma causa viabilizadora da produção do efeito desejado.

Especificando: partindo do planejamento estratégico, foram escolhidas medidas que, além de permitir fácil avaliação dos resultados obtidos com vistas a atingir os quatro grandes objetivos institucionais traçados para os próximos anos, mantivessem o foco das atenções dirigido ao cumprimento da missão da universidade e, também, atendessem sua principal meta, que é o retorno social de seus programas e projetos.

Numa IES, as pessoas com sua qualificação, trabalho, competência e dedicação sustentam os processos; esses, quer sejam de ensino, pesquisa, extensão ou mesmo prestação de serviços, existentes ou inovadores, tem a finalidade de responder aos clientes, visando à satisfação dos atuais e conquistando novos, através da abertura de mercados ou da identificação e exploração de novos nichos; cumprindo a missão institucional e propiciando o retorno que a sociedade espera, conforme demonstra a figura nº09.

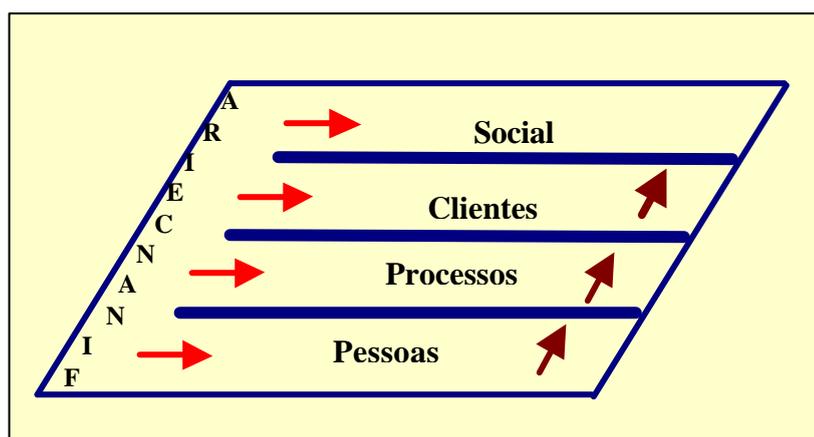


Figura nº 09: Interrelação da função financeira

A figura nº 09 representa a relação da variável financeira com as outras variáveis do modelo de gestão estratégica; essa relação é de complementação uma vez que a gestão de recursos financeiros e sua otimização são fundamentais para alcançar os resultados sociais.

Dessa forma, as pessoas (recursos humanos) propiciam suporte aos processos; esses garantem a satisfação, retenção e aquisição de clientes que por sua vez, interagem na sociedade e integrados: pessoas, processos, e clientes, suportam a função social, tanto no que diz respeito à elevação do nível cultural e econômico, como na melhoria da qualidade de vida da população.

A questão financeira assume especial significado pois perpassa todas as funções, proporcionando sustentação às pessoas, aos processos, aos clientes e ao social, porém, sendo meio para que a universidade atinja seus fins e possa responder aos anseios da sociedade.

4.4 Formação dos Scores

Com o objetivo de evitar as surpresas que ocorrem durante a implementação de um sistema de controle, os gestores precisam monitorar continuamente suas atividades. O propósito da criação e formatação dos scores é assegurar que a IES alcance seus objetivos, de curto e médio prazo ou os fatores críticos de sucesso (CAMPOS, 1998).

Conforme Campos, os fatores críticos de sucesso descrevem tudo o que não pode deixar de acontecer, geralmente num prazo de 18 a 24 meses, para que a missão aconteça.

Para Caro Ñauri- (1998), uma forma fácil de definir fatores críticos de sucesso é fazer perguntas considerando verbos no infinitivo, conforme pode ser observado na figura n?. 10

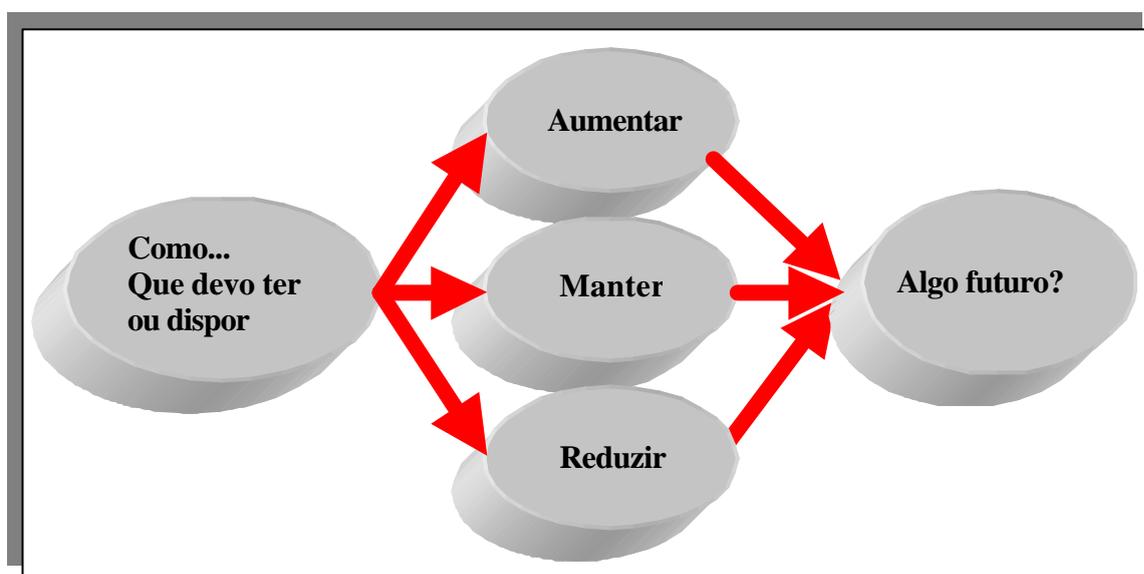


Figura n?. 10: Definição dos Fatores Críticos de Sucesso
Adaptação Caro Ñauri (1998)

Outra técnica para a identificação dos fatores críticos de sucesso é fazer a pergunta: Para nosso desempenho global ser muito bom, o quê especificamente devemos fazer extremamente bem? Essa pergunta deve ser associada a: Para nosso desempenho ser bom, o que especificamente não podemos fazer mal?

Definidos os fatores críticos de sucesso, para cada perspectiva (social, financeira; dos clientes; dos processos internos e do aprendizado e crescimento), identificam-se seu respectivo indicador de desempenho e a meta a ser alcançada, que são transformados em scores, facilitando sua avaliação e interpretação.

Ao escolher e elaborar indicadores, deve-se considerar os chamados indicadores financeiros - essenciais, os essenciais em relação aos clientes, os essenciais do aprendizado e do crescimento, os dos processos internos e os sociais.

Na elaboração dos indicadores sociais, devem ser considerados: a) retorno social do projeto; b) satisfação da comunidade externa; c) elevação do nível cultural; d) participação da sociedade nos projetos e programas; e) projetos e ou programas de interesse social desenvolvido.

Entre os indicadores financeiros essenciais devem ser considerados: a) retorno sobre o investimento/valor econômico agregado, b) lucratividade, c) aumento/mix de receita e d) produtividade da redução de custos

Na escolha dos indicadores essenciais dos clientes, devem ser considerados: a) participação de mercado; b) aquisição de clientes, c) retenção de clientes, d) lucratividade dos clientes, e) satisfação dos clientes

Para a escolha dos indicadores essenciais de inovação, aprendizado e crescimento, devem ser lembrados: a) infra-estrutura física e didático-científica; b) titulação e capacitação de pessoal; c) produção científica docente e discente; d) satisfação e retorno por funcionário.

Para avaliar os indicadores essenciais dos processos internos, devem ser considerados: a) satisfação e retenção dos acadêmicos; b) permanência média do acadêmico por cursos; c) satisfação da comunidade externa; d) agilidade de respostas às necessidades das comunidades interna e externa; e) atendimento dos preceitos legais e f) avaliação institucional e legal.

4.5 Construção dos Scores

Na construção dos scores é necessário lembrar e levar em consideração a importância fundamental das medições que devem estar embasadas nos objetivos estratégicos e competitivos da IES.

Conforme Tachizawa (1999), uma consideração importante para a análise da melhoria do desempenho, envolve a criação e utilização de indicadores de qualidade e de desempenho para avaliar resultados globais, produtos, serviços de apoio, processos, tarefas e atividades.

Portanto, um sistema de indicadores vinculados aos requisitos dos clientes ou de desempenho, representa um fundamento claro e objetivo para alinhar todas as atividades com as metas da organização.

Para Campos (1998), na construção de Scores, deve-se procurar responder à pergunta: “se a visão e estratégia da Instituição forem bem sucedidas, qual o diferencial que ela apresentará aos seus clientes, aos seus processos internos, à sociedade, assim como na sua capacidade de inovar, crescer e melhorar?”.

Na construção dos scores para um modelo de gestão, devemos, baseados no planejamento estratégico, ter presente os objetivos, as metas e os indicadores nas respectivas perspectivas (social, financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e do crescimento (Monteiro Pessoa, 2000), conforme demonstra a figura n? 11

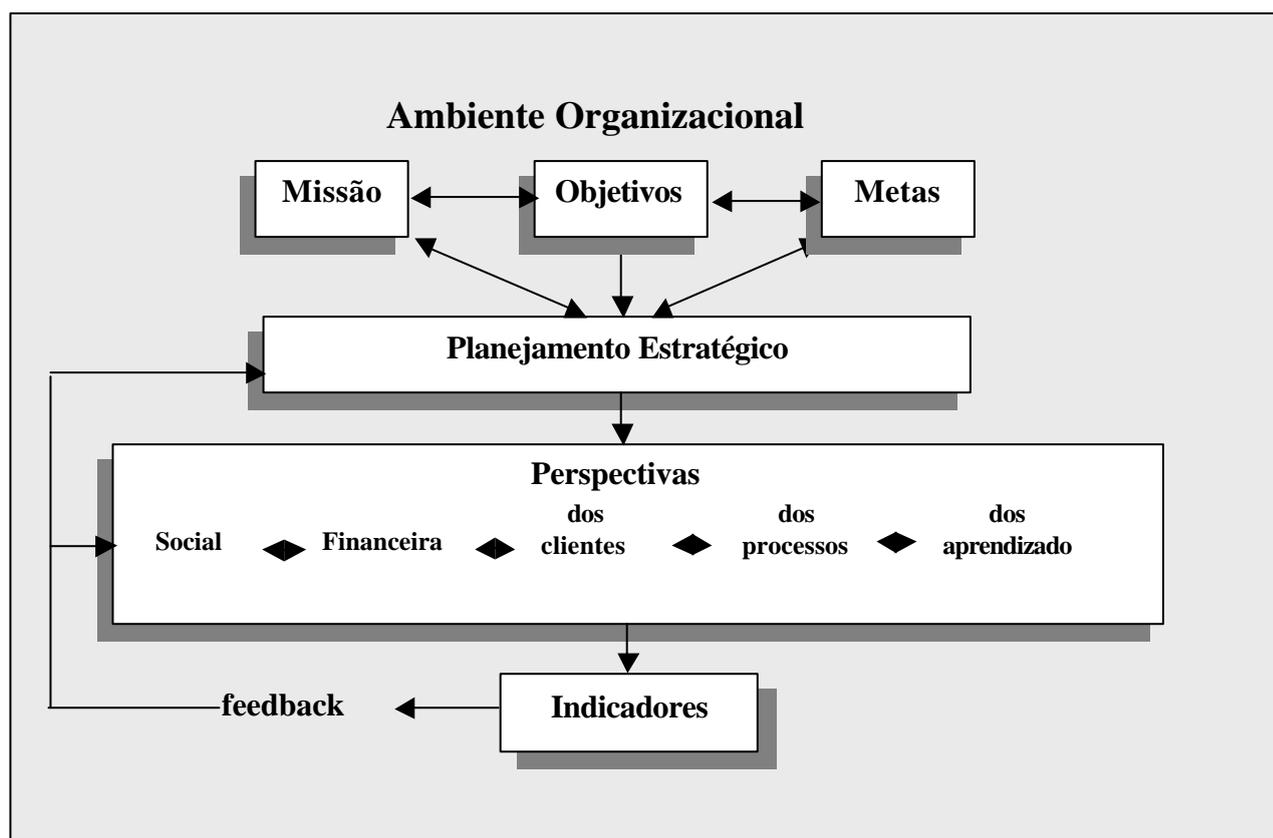


Figura nº 11: Esquema gráfico da construção dos scores

4.6. Conclusão

O avanço tecnológico e a globalização da economia têm provocado grandes transformações no cenário mundial. Entre as mudanças delineiam-se criativas e inovadoras formas de gestão. Na educação, mesmo que tenha ocorrido mais tarde, esse fato é irreversível. Buscar formas de gestão mais modernas e eficazes é uma necessidade incontestável.

O Balanced Scorecard idealizado por Kaplan e Norton, representa uma possibilidade alternativa, moderna e eficiente pois ele permite avaliar e retroalimentar o desempenho das Instituições.

Ele conserva a medição financeira tradicional; no entanto, os autores a combinam com outras informações que, mesmo não sendo financeiras, são indispensáveis à competitividade.

A integração proposta por Kaplan e Norton (1997) entre as medidas financeiras, dos clientes, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento por si só abrangem praticamente todos os aspectos relevantes para a sobrevivência presente, futura, bem como ao desenvolvimento de uma organização qualquer. A essas, procurou-se contribuir, acrescentando-se uma quinta perspectiva, a social, visto ser a Universidade uma instituição que precisa obrigatoriamente preocupar-se com a repercussão e a relevância de seus produtos e/ou serviços frente à sociedade.

Dada a grande lição que os maiores empreendedores deixam, ou seja, a de estar bem informado e aprender continuamente para acompanhar as mudanças que acontecem com velocidade cada vez maior, considerando que as decisões de ontem, freqüentemente, não servem para o hoje, e, o amanhã estará propenso a novas expectativas, o Balanced Scorecard assume singular importância.

5. CONSTRUÇÃO DE MODELO DE GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO COM AUXÍLIO DO BALANCED SCORECARD.

“Se você não sabe para onde está indo, qualquer caminho o conduzirá até lá”.
Provérbio Chinês

5.1 Introdução

Diariamente podem ser observados novos desenvolvimentos e mudanças no ambiente, levando as organizações a revisarem suas prioridades e esforços, almejando melhor atendimento aos seus clientes, à sociedade e a conduzirem suas posições para um futuro respeitável.

Às Instituições Educacionais não é permitido fugir à regra, pois coexistem em ambiente extremamente dinâmico concernente a mudanças, no qual disputam mercados altamente competitivos. Sua sobrevivência e sucesso futuros estão associados ao perfeito conhecimento de sua missão e, conseqüentemente, ao planejamento estratégico para que as ações desenvolvidas no presente estejam alinhadas com as metas a serem atingidas com a continuidade dos trabalhos.

No entanto, como normalmente as metas a serem atingidas são de médio e longo prazos, torna-se comum as Instituições perderem seus escopos e desperdiçarem energia em ações pouco alinhadas à sua missão; o que evidencia a necessidade de um bom sistema de acompanhamento e avaliação para detectar a ocorrência de desvios visando à imediata correção do curso, momento em que surge o Balanced Scorecard (BSC) como um instrumento de relevância, por unir macro e micro gestões, ou seja, ele possibilita traduzir a estratégia organizacional em ações operacionais.

A Fundação Universidade do Contestado – Canoinhas (Fundação UnC – Canoinhas), mobilizou as comunidades interna e externa e de forma participativa, num exercício de antecipação do futuro, elaborou o seu Planejamento estipulando metas de médio e longo prazos e construiu um modelo de gerenciamento estratégico com o auxílio do Balanced Scorecard.

5.2 Caracterização da Instituição

Com a política de interiorização da educação superior no Estado de Santa Catarina, objetivando propiciar o acesso à população catarinense a esse nível de ensino e sua fixação na região, surgiu a Fundação das Escolas do Planalto Norte Catarinense – FUNPLOC, que iniciou suas atividades em 1969, e, já em 1973, implantou seu primeiro curso. Mais tarde, a FUNPLOC, juntamente com outras quatro Fundações Educacionais existentes nas regiões do Planalto Norte, Planalto Central, Vale do Rio do Peixe e Meio Oeste Catarinense, mais especificamente nas cidades de Caçador, Canoinhas, Concórdia, Curitibanos e Mafra, elaborou um projeto com vistas à sua transformação em Universidade do Contestado, que foi oficialmente reconhecida pelo Conselho Estadual de Educação em 1997 (Projeto da UnC, 1991).

O status de universidade à UnC garantiu-lhe principalmente, certa autonomia, proporcionando condições de fornecer respostas mais rápidas e eficientes aos anseios da sociedade.

A região de abrangência da UnC, como Universidade compreende, aproximadamente a chamada região do contestado¹¹, assim denominada, por ter sido, num primeiro momento, objeto de disputa entre Brasil e Argentina, na

¹¹ “A palavra Contestado refere-se ao episódio bélico e aos sangrentos combates, cronologicamente compreendidos entre 1912 e 1916 e, geograficamente, assim delimitados: ao Norte pelos cursos dos Rios Negro e Iguaçú; ao Sul, pelos campos de Curitibanos e Campos Novos; a Oeste pelo rio do Peixe e a Leste, pelo atual traçado da rodovia BR 116. Foi o conflito social ao longo destes anos que, oficialmente, levou o Contestado à história do Brasil, quando o exército brasileiro deu caráter oficial à região contestada, nela fixando um Quartel General de Forças em Operação de Guerra na Campanha do Contestado”(Projeto da Universidade do Contestado – 1991).

conhecida Questão das Missões, e posteriormente, em relação às fronteiras internas. A área entre os Rios Iguaçu e Uruguai foi objeto da Questão de Limites, resolvida por arbítrio nacional, sendo dividida entre as regiões Sudoeste do Paraná e Noroeste de Santa Catarina e, finalmente, por ter sido palco dos conflitos bélicos da guerra do contestado, entre 1912 e 1916, quando sentindo-se lesados em seus direitos e não tendo a quem recorrer, os habitantes da região foram à luta em sua defesa (ACAFE – 1999)

O termo Contestado, deriva da expressão “**terras contestadas**” usadas pelo Governo Federal, quando, referindo-se a essa região, autorizou a construção de uma ferrovia para ligar o eixo Rio - São Paulo ao Sul do país, cortando essas terras contestadas no sentido Norte – Sul.

UnC – Canoinhas, está situada na cidade de Canoinhas – Planalto Norte do Estado de Santa Catarina, e tem sua abrangência direta sobre a região que compreende os municípios de Bela Vista do Toldo, Canoinhas, Irineópolis, Itaiópolis, Major Vieira, Monte Castelo, Papanduva, Porto União e Três Barras, além de municípios limítrofes do vizinho estado do Paraná.

Região coberta por exuberante floresta, riquíssima em madeira de lei e erva mate, atraiu, no início do século, empresários do setor madeireiro que, em sua maioria, não muito comprometidos com o desenvolvimento e realidade regional, dali extraíam suas riquezas aplicando-as noutras regiões. Da explosão econômica vivida em virtude do extrativismo, em certos casos irracionais, nas décadas de 50, 60 e 70, resta, hoje, uma região empobrecida, cuja população detém um baixo nível cultural e poucas empresas, que tiveram visão futurista e investiram em reflorestamento. Hoje existe grande esperança depositada na Universidade do Contestado como uma das poucas alternativas de mudança dessa realidade.

A Universidade do Contestado em seu projeto, auto define-se como sendo uma iniciativa de caráter institucional que **emerge da realidade social e com ela se compromete**. Como toda instituição, sua finalidade não se volta para interesses unilaterais de qualquer natureza. Seus fins são públicos porque sua origem é comunitária e todos os seus serviços voltam-se para a

coletividade. Além disso, a UnC tem muito claro que sua especificidade – o ensino, a pesquisa e a extensão - não podem ser propriedade de pessoas ou organismos privados; devem ser coletivos, portanto, públicos.

Identificada como uma instituição da sociedade e para a sociedade, a concepção da UnC assume um caráter comunitário interativo, estabelecendo interfaces com todas as instituições e organizações especializadas que possibilitem consolidar seu projeto.

Atualmente a UnC – Canoinhas defronta-se com desafios determinantes para o seu futuro. Entre eles, podem ser citados os de ordem interna, ou seja, os existentes dentro da própria universidade, tais como:

- a) crescimento desarticulado de suas unidades, levando-as a competição entre si;
- b) falta de identificação de nichos de mercado que possibilite a expansão de sua abrangência para proporcionar a internacionalização de seu nome;
- c) inexistência de um modelo de gestão eficaz que integre as gestões macro e micro da universidade;
- d) busca de titulação de docentes, em muitos casos, em áreas de ensino não afins às suas disciplinas;
- e) falta de um planejamento estratégico de médio e longo prazos com vistas à sua sustentabilidade;
- f) morosidade na implantação de cursos de cunho tecnológicos visando adaptação às tecnologias atuais;

E os de ordem externa, ou seja, os advindos do meio universitário e os dos meios políticos e sócio/econômico/culturais, entre os quais podem ser citados:

- a) o empobrecimento da região;
- b) a cultura “da dominação” existente;
- c) acirramento da concorrência;
- d) inexistência de um projeto político de desenvolvimento para a região tanto a nível municipal e estadual como a nível federal;
- e) escassez de apoio político-financeiro por parte dos governos municipal, estadual e federal.

A UnC – Canoinhas não possuía até o presente momento um planejamento estratégico próprio. O único plano existente é um planejamento resumido, contido no processo de reconhecimento da Universidade do Contestado, elaborado em meados da década de 90, representando uma exigência legal e não um instrumento de gestão. Na sua elaboração, foi elencado um conjunto de ações consideradas mais importantes na percepção dos dirigentes da universidade, que propriamente das aspirações e necessidades da sociedade. É importante também, ressaltar que o desenvolvimento social, econômico e cultural ocorrido nos últimos 5 (cinco) anos superou a visão dos planejadores de então. O referido documento possui grande limitação por não ter indicadores e não ser elaborado de forma integral levando em conta os elementos da organização.

5.3 Planejamento Estratégico da UnC - Canoinhas

O Planejamento Estratégico da UnC - Canoinhas foi definido como um processo Acadêmico/Administrativo visando desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, habilidades e recursos da Universidade e suas oportunidades de crescimento e desenvolvimento, considerando suas ameaças e oportunidades, seus pontos fortes e fracos; com o propósito de repensar, moldar e remoldar os objetivos da UnC (ensino, pesquisa e extensão) de maneira a se consolidar como uma universidade de referência.

Seu nome foi definido como **Planejamento Global Participativo**, por envolver todos os segmentos das comunidades interna e externa. Conforme demonstra a figura nº. 12, sua cultura foi inserida de maneira gradual.

A base de sua construção foi um grupo de trabalho formado por: diretores, coordenadores de cursos, de área e responsáveis por setores da UnC – Canoinhas, que, há quatro anos, participam semanalmente de uma reunião com objetivos de rever ações, discutir estratégias e encaminhamentos e avaliar determinados projetos a serem desenvolvidos, além de socializar atos ou eventos da área de atuação de cada coordenador. É importante afirmar que, pelo cargo que exercem, essas pessoas representam lideranças em seus respectivos setores.

O processo de Planejamento Estratégico da UnC - Canoinhas teve início em reuniões do grupo acima, quando, em três semanas consecutivas foi apresentado, com forte argumentação, a importância de um Planejamento global construído de forma participativa e que represente, efetivamente, as aspirações da sociedade macro – regional, com metas de médio e longo prazos. Convencidos esses líderes, os mesmos passaram a defender a elaboração do Planejamento Estratégico em seus respectivos setores, conforme demonstra a figura nº. 12.

Na seqüência, foi constituída comissão formada por dez pessoas, convidadas, todos líderes de grupos, que possuíam experiência e/ou conhecimento teórico em planejamento. Essa comissão se reunia semanalmente com o objetivo de planejar, sistematizar dados, elaborar documentos e coordenar o processo (em anexo, cronograma do desenvolvimento do processo).

Após grande motivação procurou-se detectar os pontos fortes e os fracos da instituição, e, através de formulário específico (modelo em anexo) coletaram-se, de todas as turmas de acadêmicos, sugestões ao planejamento.

SISTEMA DE PLANEJAMENTO GLOBAL PARTICIPATIVO DA UnC - CANOINHAS

GLOBAL = ACADÊMICO + ADMINISTRAÇÃO + SOCIEDADE

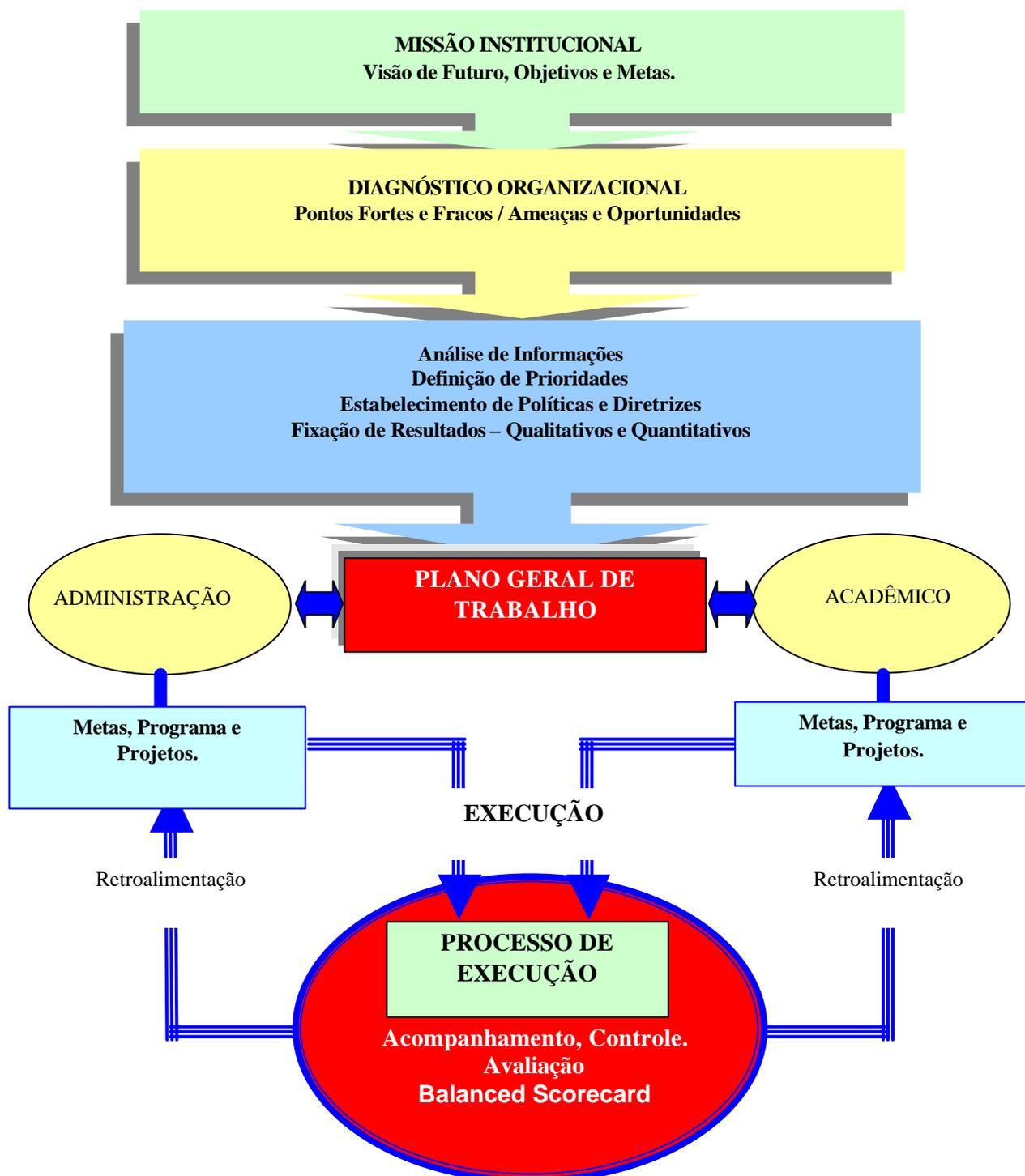


Figura nº12. – Organização do Planejamento Estratégico da UnC – Canoinhas

Foi organizado um primeiro seminário, com a participação de professores apresentando as sugestões dos colegiados de cursos, de funcionários que apresentaram as sugestões de todos os setores que compõem a UnC – Canoinhas, de representante dos vários segmentos da sociedade, de um grupo representativo de pais dos acadêmicos, de representantes de cada turma de egressos da universidade, todos contribuindo com sugestões do grupo que representavam.

Após a sistematização dos dados, promoveu-se um segundo seminário, no qual foram apresentadas às comunidades interna e externa as críticas e as contribuições recebidas, que subsidiaram discussões sobre a definição da missão da universidade, suas políticas e diretrizes.

Na continuidade, tendo como sustentáculo, Campos (1998), com o objetivo de construir os scores, e, em resposta à pergunta: “se a visão e estratégia da IES forem bem sucedidas, qual o diferencial que ela apresentará aos seus clientes, aos seus processos, à sociedade, assim como na sua capacidade de inovar, crescer e melhorar?”, elaborou-se o planejamento do qual consta um conjunto de quatro grandes objetivos ou fatores críticos de sucesso a serem atingidas nos próximos dez anos. Elaborou-se, também, um documento denominado Guia de Desenvolvimento Estratégico da Unidade Universitária de Canoinhas, UnC –Canoinhas, no qual as metas de longo prazo foram interpretadas como programas e estes, desdobrados em dezesseis projetos (documento em anexo). Deve-se ressaltar que esses fatores críticos estão ligados com cada uma das perspectivas do modelo proposto em uma relação de causa e efeito, conforme apresentado na figura a seguir.

Os quatro grandes objetivos ou fatores críticos de sucesso são:

1. A UnC – Canoinhas deverá buscar “o fortalecimento da imagem institucional”, ou seja, deverá ser uma IES sólida para manter uma universidade com cursos fortes, com vistas à retenção dos acadêmicos, tendo uma presença marcante no meio, através da maior participação nas ações sociais da comunidade.
2. Buscará meios que viabilizem a “Expansão dos cursos de graduação e pós – graduação”, objetivando estabilização do crescimento no ano de 2010 em 10.000 acadêmicos de graduação e 2.000 acadêmicos de pós-graduação.
3. Buscará “Melhorar a qualidade da instituição”, visando propiciar o desenvolvimento qualitativo e quantitativo das investigações, pesquisas e atividades de extensão.
4. Desenvolverá ações objetivando “Melhorar a gestão” fortalecendo/racionalizando as administrações técnica e acadêmica, com o fim de respaldar seu crescimento qualitativo e quantitativo.

5.3.1 Relação de Causa e Efeito do Planejamento Estratégico

É importante ressaltar que os quatro grandes objetivos ou fatores críticos de sucesso estão integrados de acordo com a teoria da Kaplan e Norton (1997), conforme pode ser observado na Relação de Causa e Efeito apresentada de forma esquemática na figura nº 13, que representou o ponto de partida para um diagrama de causa e efeito mais detalhado, como pode ser apreciado na figura nº.14.

DIAGRAMA CAUSA E EFEITO DOS FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA UnC - CANOINHAS

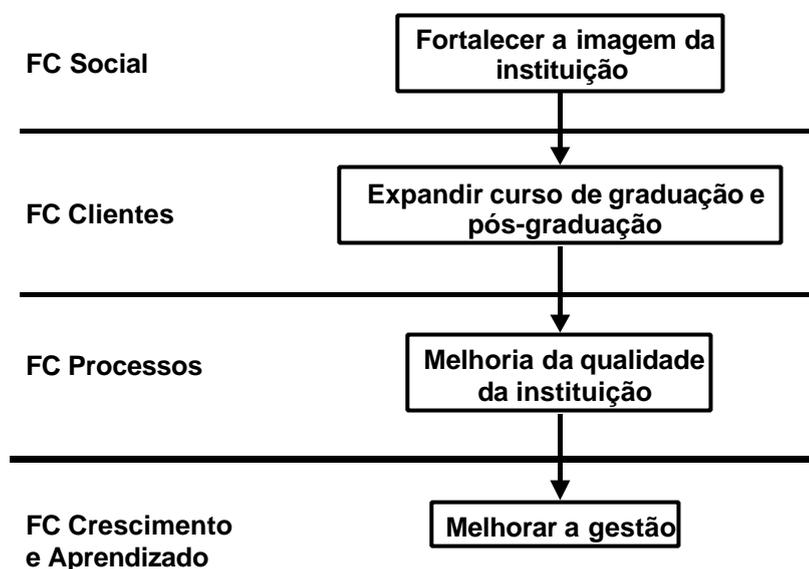


Figura nº 13 Diagrama de Causa e Efeito dos quatro Fatores Críticos

Tendo em vista a consecução desses quatro grandes objetivos ou fatores críticos de sucesso, é que se propôs a modelagem dos scores.

5.4 Modelagem dos Scores

Tendo por base a Relação de Causa e Efeito, para cada um dos quatro grandes objetivos ou fatores críticos de sucesso, procedeu-se a uma análise sob a ótica da respectiva perspectiva social, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e do crescimento, identificaram-se os objetivos, as metas, bem como, os indicadores de desempenho, conforme segue:

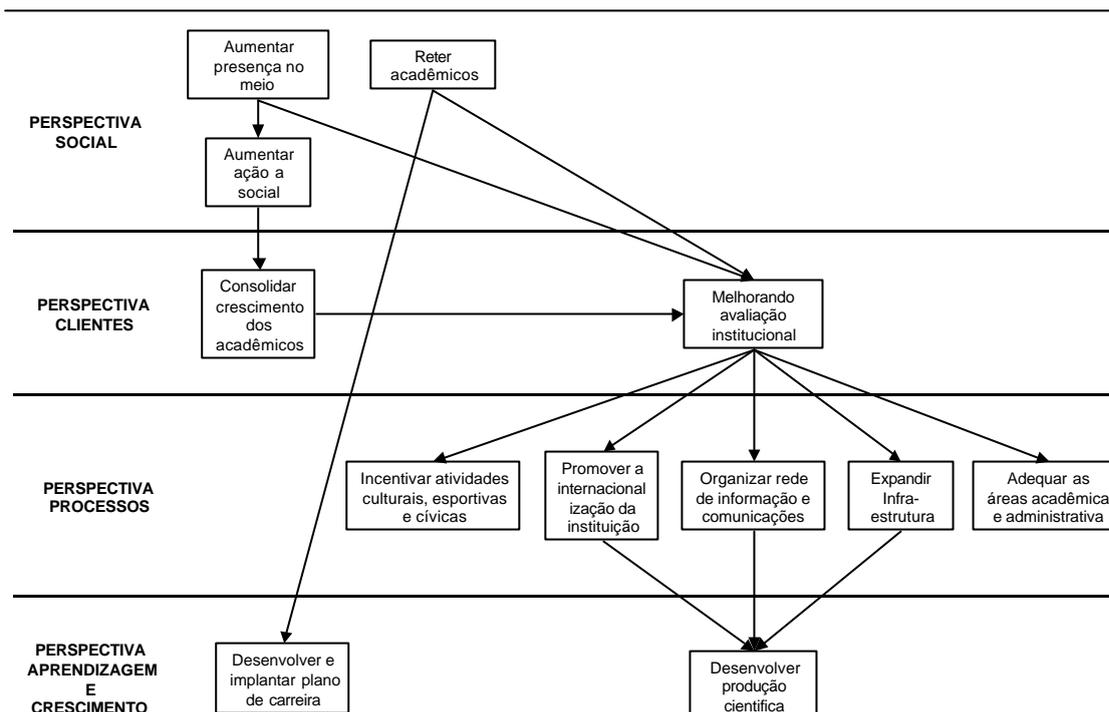
DIAGRAMA CAUSA E EFEITO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA UnC - CANOINHAS


Figura nº 14 - Diagrama de Causa e Efeito detalhado do planejamento estratégico da UnC – Canoinhas.

Fator crítico de sucesso 1: A UnC – Canoinhas deverá buscar “o fortalecimento da imagem institucional”, ou seja, deverá ser uma IES sólida para manter uma universidade com cursos fortes, com vistas a retenção dos acadêmicos, tendo uma presença marcante no meio através de maior participação nas ações sociais da comunidade.

Tabela n?. 02 – Perspectiva Social do Fator Crítico de Sucesso 01

SOB A ÓTICA DA PERSPECTIVA SOCIAL (Objetiva identificar o fortalecimento da imagem da instituição)		
OBJETIVO	META	INDICADOR
Levar o curso a contribuir para o desenvolvimento da sociedade;	Aumentar 10% a abrangência dos projetos orientados para a comunidade;	População impactada / população total;
Aumentar a presença no meio;	Participar ativamente de 100% dos eventos fomentadores do desenvolvimento da comunidade;	Número de participações / número de eventos relevantes promovidos;
Reter os acadêmicos ingressantes nos cursos;	Reter 95% dos acadêmicos matriculados no início do período;	Número de acadêmicos no final do período / número de matriculados no início do período;

Fator crítico de sucesso 2: Buscará meios que viabilizem a “Expansão dos cursos de graduação e pós – graduação”, objetivando estabilização do crescimento no ano de 2010 em 10.000 acadêmicos de graduação e 2.000 acadêmicos de pós-graduação.

Tabela n?. 03– Perspectiva dos Clientes do Fator Crítico de Sucesso 02

SOB A ÓTICA DA PERSPECTIVA DOS CLIENTES (visa identificar a preocupação com a expansão de cursos de graduação e pós-graduação)		
OBJETIVO	META	INDICADOR
Consolidar o crescimento dos acadêmicos de graduação de pós graduação;	Três novos cursos de graduação por ano durante os próximos três anos e cinco p/ano nos três anos seguintes. Dez cursos de pós-graduação lato-sensu por ano, cinco de stricto sensu a nível de mestrado e três de doutorado até o ano de 2010;	Número de cursos criados por nível ano;
Melhorar a avaliação institucional;	Elevar a avaliação do MEC em 80% dos cursos avaliados nos próximos cinco anos;	Número de cursos cujo conceito evoluiu / número de cursos avaliados;

Fator crítico de sucesso 3: Buscará “Melhorar a qualidade da instituição”, visando propiciar o desenvolvimento qualitativo e quantitativo das investigações, pesquisas e atividades de extensão.

Tabela n?. 04 – Perspectiva dos Processos Internos do Fator Crítico de Sucesso 03

SOB A ÓTICA DA PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS (Possibilita a identificação da melhoria da qualidade institucional)		
OBJETIVO	META	INDICADOR
Incentivar as atividades culturais, desportivas e cívicas;	Elevar a participação de docentes e discentes das atividades culturais, desportivas e cívicas em 10% ao ano;	Número de participantes / número total de docentes e discentes;
Organizar as redes de informação e Comunicação;	Integrar as sedes e seus processos nos próximos três anos utilizando-se de tecnologias atualizadas;	Integração de 100% dos procedimentos acadêmicos ao final do primeiro ano e 100% dos administrativos no terceiro ano;
Expandir infra-estrutura;	Atender 100% da necessidade anualmente, com recursos próprios a partir do quinto ano;	100% da necessidade atendida;
Adequar as áreas administrativa e acadêmica à legislação vigente;	Obter o certificado de filantropia em dois anos; Atender as exigências da LDB para 2003;	Certificação de instituição filantrópica; Percentual de Docentes titulados; Percentual de docentes em tempo integral;
Promover a internacionalização da instituição;	Identificação de um nicho de mercado por ano e criação do respectivo curso com excelência;	Número de Cursos inovadores criados por ano;

Fator crítico de sucesso 4 Desenvolverá ações objetivando “Melhorar a gestão” fortalecendo/racionalizando as administrações técnica e acadêmica, com o fim de respaldar seu crescimento qualitativo e quantitativo.

Tabela n?. 05 – Perspectiva do Aprendizado e Crescimento do Fator Crítico de Sucesso 04

SOB A ÓTICA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO (Procura propor a melhoria do processo gestão)		
OBJETIVO	META	INDICADOR
Implantar um plano de carreira;	Desenvolver e implantar um plano de carreira para docentes e técnicos, até dezembro de 2002;	Plano de carreira implantado em dezembro de 2002;
Melhorar a produção científica (pesquisa e extensão);	Elevar em 10% ao ano o número de publicações, nos próximos 10 anos; Elevar em 5% ao ano o número de projetos de extensão nos próximos 10 anos;	Número de publicações por ano/ número de publicações do ano anterior; Número de projetos de extensão por ano/ número de projetos de extensão do ano anterior;

Definidos os objetivos, identificadas as metas e os respectivos indicadores de desempenho, é necessário que periodicamente seja realizado um acompanhamento, através de medidas cujos resultados façam fazer parte de um relatório resumido básico para revisão e discussão com gestores de todos os setores da IES. A periodicidade sugerida para a realização do relatório é trimestral e após as discussões, se necessário, deve-se recorrer aos planos específicos para a devida retomada ou realinhamento.

5.5 Matriz de Monitoramento

Um plano de gestão, por mais brilhante que seja, tem pouca contribuição se não for apropriadamente implementado. A implementação dos planos exige habilidade em reconhecer e diagnosticar um problema.

Para os gestores da IES verificarem se os objetivos da proposta do Balanced Scorecard estão sendo atingidos, é necessário que monitorem e controlem a execução de todas as metas definidas pelo planejamento estratégico e sintetizadas, neste caso, em 04 grandes objetivos ou fatores críticos de sucesso (conforme visto no item 5.3).

O propósito da “*matriz de monitoramento anual*”, mostrada nas tabelas n.º 06 a 09 é acompanhar o desempenho de toda a instituição na implementação do plano de gestão na perspectiva respectiva, observando como cada fator crítico de sucesso se comporta com relação às expectativas planejadas (situação preocupante, aceitável ou ótima).

O controle estratégico, através da matriz de monitoramento, envolve reavaliação periódica da IES e de sua abordagem estratégica em relação ao mercado, usando as ferramentas da revisão da eficácia do balanced scorecard e da auditoria operacional.

Tabela n?. 06: Matriz de Monitoramento Anual da perspectiva social

MATRIZ DE MONITORAMENTO ANUAL						
FATOR CRÍTICO DE SUCESSO: Fortalecimento da imagem da instituição						
PERSPECTIVA: Social		ANO	TRIMESTRE			
META	INDICADOR	SITUAÇÃO	1T	2T	3T	4T
Aumentar 10% a abrangência dos projetos orientados para a comunidade;	População impactada / população total;	PREOCUPANTE				
		ACEITÁVEL				
		ÓTIMO				
Participar ativamente de 100% dos eventos fomentadores do desenvolvimento da comunidade;	Participar ativamente de 100% dos eventos fomentadores do desenvolvimento da comunidade;	PREOCUPANTE				
		ACEITÁVEL				
		ÓTIMO				
Reter 95% dos acadêmicos matriculados no início do período;	Reter 95% dos acadêmicos matriculados no início do período;	PREOCUPANTE				
		ACEITÁVEL				
		ÓTIMO				

Tabela n?.07 Matriz de Monitoramento Anual da perspectiva clientes

MATRIZ DE MONITORAMENTO ANUAL						
FATOR CRÍTICO DE SUCESSO: Expansão de cursos de graduação e pós-graduação						
PERSPECTIVA: clientes		ANO	TRIMESTRE			
META	INDICADOR	SITUAÇÃO	1T	2T	3T	4T
Três novos cursos de graduação por ano durante os próximos três anos e cinco p/ano nos três anos Seguintes. Dez cursos de pós-graduação lato-sensu por ano, cinco de stricto sensu a nível de mestrado e três de doutorado até o ano de 2010;	Número de cursos criados por nível por ano;	PREOCUPANTE				
		ACEITÁVEL				
		ÓTIMO				
Elevar a avaliação do MEC em 80% dos cursos avaliados nos próximos cinco anos;	Número de cursos cujo conceito evoluiu / número de cursos avaliados;	PREOCUPANTE				
		ACEITÁVEL				
		ÓTIMO				

Tabela n?. 08: Matriz de Monitoramento Anual da perspectiva processos

MATRIZ DE MONITORAMENTO ANUAL						
FATOR CRÍTICO DE SUCESSO: Melhoria da qualidade da instituição						
PERSPECTIVA: Processos		ANO	TRIMESTRE			
META	INDICADOR	SITUAÇÃO	1T	2T	3T	4T
Elevar a participação de docentes e discentes das atividades culturais, desportivas e cívicas em 10% ao ano;	Número de participantes / número total de docentes e discentes;	PREOCUPANTE				
		ACEITÁVEL				
		ÓTIMO				
Obter o certificado de filantropia em dois anos;	Certificação de instituição filantrópica;	PREOCUPANTE				
		ACEITÁVEL				
		ÓTIMO				
Atender as exigências da LDB para 2003;	Percentual de Docentes titulados;	PREOCUPANTE				
		ACEITÁVEL				
		ÓTIMO				
	Percentual de docentes em tempo integral;	PREOCUPANTE				
		ACEITÁVEL				
		ÓTIMO				
Integrar as sedes e seus processos nos próximos três anos utilizando-se de tecnologias atualizadas;	Integração de 100% dos procedimentos acadêmicos ao final do primeiro ano e 100% dos administrativos no terceiro ano;	PREOCUPANTE				
		ACEITÁVEL				
		ÓTIMO				
Identificação de um nicho de mercado por ano e criação do respectivo curso com excelência;	Número de Cursos inovadores criados por ano;	PREOCUPANTE				
		ACEITÁVEL				
		ÓTIMO				
Atender 100% da necessidade anualmente, com recursos próprios a partir do quinto ano;.	100% da necessidade atendida;	PREOCUPANTE				
		ACEITÁVEL				
		ÓTIMO				

Tabela nº. 09: Matriz de Monitoramento Anual da perspectiva aprendizado e crescimento

MATRIZ DE MONITORAMENTO ANUAL						
FATOR CRÍTICO DE SUCESSO: Melhoria da Gestão						
PERSPECTIVA: Aprendizado e Crescimento		ANO	TRIMESTRE			
META	INDICADOR	SITUAÇÃO	1T	2T	3T	4T
Desenvolver e implantar um plano de carreira para docentes e técnicos, até dezembro de 2002;	Plano de carreira implantado em dezembro de 2002;	PREOCUPANTE				
		ACEITÁVEL				
		ÓTIMO				
Elevar em 10% ao ano o número de publicações, nos próximos 10 anos;	Número de publicações por ano/ número de publicações do ano anterior;	PREOCUPANTE				
		ACEITÁVEL				
		ÓTIMO				
Elevar em 5% ao ano o número de projetos de extensão nos próximos 10 anos;	Número de projetos de extensão por ano/ número de projetos de extensão do ano anterior;	PREOCUPANTE				
		ACEITÁVEL				
		ÓTIMO				

5.6 Conclusão

Segundo Tachizawa (1999), os resultados empresariais, assim como , os de uma Instituição de Ensino, têm que ser orientados para a satisfação dos anseios de todas as partes interessadas. Um conjunto de indicadores de qualidade e de desempenho oferece um grupo eficaz de monitoramento, controle e apoio para melhoria dos resultados.

No entanto, para uma boa gestão é necessária, além da medição e da coleta de informações, uma boa análise pois, ela permitirá extrair as informações mais relevantes para o apoio da avaliação e tomada de decisão nos vários níveis da IES. Esta servirá para revelar tendências, projeções e relações causa e efeito básicas para o planejamento de ações futuras.

O modelo apresentado propiciará informações relevantes, tanto para a sobrevivência, quanto para o crescimento da Instituição, tendo em vista o seu planejado futuro. Ele cria um ambiente apropriado para que as decisões relativas às operações possam permanecer alinhadas com a estratégia e a visão institucional.

Além do que, como o sistema de medição é contínuo, constitui-se num bom meio de feedforward, pois, através da análise dos dados obtidos e da constatação de tendências, permite a adoção de medidas pró-ativas com o fim de evitar que problemas apontados venham a ocorrer.

Na construção do modelo, algumas dificuldades foram encontradas e entre elas, podem ser citadas as de cunho cultural e político.

Entre as dificuldades de cunho cultural encontramos:

- a) A falta de cultura de planejamento;
- b) A falta do hábito de avaliação do desempenho; e
- c) A falta do hábito de definição de metas.

Entre as dificuldades de cunho político podem ser relacionadas:

- a. a disputa pelo poder; e
- b. a falta de convergência das visões dos dirigentes acadêmicos e dos dirigentes administrativos.

Acredita-se que com a prática de planejamento e com a adoção do modelo proposto, as dificuldades acima elencadas sejam minimizadas.

6 CONCLUSÃO

6.1. Introdução

A análise da evolução histórica evidenciou que a grande expansão do ensino superior brasileiro ocorreu a partir da década de 60, e as tendências indicam que o número de instituições e de cursos devem aumentar consideravelmente.

No entanto, o momento atual está a exigir reflexões consistentes sobre a prática vivenciada e as tendências apontadas pelos estudos e pesquisas, em termos de gestão de instituições públicas de maneira geral e particularmente de instituições de ensino.

Mudanças são necessárias e com urgência. Decisão aliada à ação é premissa básica dos gestores. Quando a vontade e a decisão de mudança existem concretamente, estão pavimentados os caminhos para que as mudanças ocorram.

Os gestores eficazes não tomam muitas decisões. Eles se concentram e procuram tomar as decisões importantes, porém com o mais elevado nível de compreensão conceitual, diferenciando o **estratégico** do **genérico**.

Para imprimir força aos movimentos dos organismos vivos denominados equipes ou empresas, dos quais fazemos parte como parcelas significativas, são necessários labor (visão) e trabalho (ação).

A gestão de uma IES sem fins lucrativos tem como escopo, além de assegurar sua sobrevivência e o seu desenvolvimento, propiciar melhoria de qualidade de vida como retorno à população regional, através do crescimento social, econômico e cultural. E expressa-se pela ação, que deve produzir aprendizado pela experimentação sempre presente, deve produzir vida,

movimento, deve atribuir sentido aos conceitos através de sua aplicação prática. E, para uma gestão ter qualidade, a comunicação e a percepção devem ser utilizadas de forma intensa.

Numa instituição universitária sem fins lucrativos é vital o seu reconhecimento pela sociedade, pelo poder econômico (das empresas) e pelo poder público (do governo). Nela é válido afirmar que **$Rc = Rs - Es$** , sendo **Rc** = reconhecimento, **Rs** = resultados (financeiros e sociais) e **Es** = esforço, ou seja, o reconhecimento social e político de uma instituição estão relacionados aos resultados financeiros e humanos/educacionais por ela conseguidos com o esforço/energia financeira e técnica despendida no desenvolvimento de seus projetos, com vistas ao cumprimento de sua missão. Cabe ressaltar que estes resultados estão associados à capacidade de gestão da organização, quer estratégica ou operacional.

E, quando a IES consegue seu reconhecimento frente à sociedade, esta passa a ofertar-lhe mais créditos, mais clientes, mais projetos, mais suporte político e, isso ocorrendo, a instituição passa automaticamente a ser reconhecida pelas empresas (setor econômico), aumentando então as facilidades para obtenção de parcerias, financiamento para seus projetos, para o desenvolvimento de ações conjuntas, o que conduz ao reconhecimento do governo na forma de financiamento ao ensino, à pesquisa e à extensão.

É importante salientar que quanto maior for o reconhecimento da sociedade, também maior será o reconhecimento das empresas e automaticamente maior será o reconhecimento do governo, formando assim, uma espiral crescente de reconhecimento.

Portanto, o cumprimento da missão de uma Instituição Universitária conduz ao seu reconhecimento de fato, e este, encontra-se sustentado por três pilares: sociedade, empresários e governos.

6.2. Considerações Gerais

Reafirma-se aqui que os resultados financeiros de uma Instituição de Ensino Superior, instituída pelo poder público, são menos importantes que os resultados sociais, ou seja, a gestão de uma universidade sem fins lucrativos é avaliada principalmente por sua contribuição ao desenvolvimento da sociedade, por ela impactada direta ou indiretamente.

A gestão adequada da variável financeira é o elemento que viabiliza a consecução pela organização de seus resultados sociais e seu reconhecimento pelas diferentes parcelas da sociedade, portanto, não pode ser desprezada.

E, nesse momento, o Balanced Scorecard apresenta-se como elemento extremamente importante, disponibilizando mecanismos que permitem a visualização da Instituição como um todo, e, apontando o que é realmente significativo, através das cinco perspectivas apresentadas a perspectiva financeira, a dos clientes, a dos processos internos, a do aprendizado e crescimento e a perspectiva social, incluída no presente estudo pela sua relevância em uma Instituição de Ensino Superior, sem fins lucrativos.

É importante lembrar que Kaplan e Norton (2000), sugerem as perspectivas do doador e do beneficiário e que a opção, no presente trabalho foi pela perspectiva social, por se tratar de instituições que são, na essência criadas com o objetivo de alavancar o desenvolvimento social, econômico e cultural da sociedade em que ela está inserida.

A partir do Planejamento Estratégico da IES sua missão e visão de futuro foram desdobradas em dezesseis metas de médio e longo prazos que, para efeitos de construção do modelo de aplicação do Balanced Scorecard, foram sintetizadas em quatro grandes objetivos ou fatores críticos de sucesso, para os quais procurou-se identificar medidas de desempenho e as metas para cada uma das perspectivas.

O processo inicia com a coleta periódica de dados e a avaliação do desempenho apresentado. Se constatada anormalidade, pelos indicadores,

será possível proceder-se à devida intervenção ou adequação, quer sejam elas de práticas ou rotinas, ou mesmo de estratégias.

Pela integração das perspectivas, o Balanced Scorecard auxilia os gestores abrindo seu campo de visão e compreensão quanto às interligações existentes entre muitas das funções.

As pessoas aprendem com a prática, por isso é fundamental que a partir da aplicação do modelo sejam realizadas avaliações e na eventualidade da constatação de um desvio, sejam elas mesmas a propor, a partir das lições aprendidas alternativas para a solução do erro.

Partindo da prática a ser vivenciada, espera-se que seja adquirida experiência que permita não apenas à revisão das metas definidas, como também, o estabelecimento de novas, sendo ao mesmo tempo, desafiadoras e alcançáveis.

Torna-se cada vez mais evidente que o próximo passo a ser desenvolvido a partir do planejamento da IES e das metas estabelecidas no presente Balanced Scorecard, é que cada um dos segmentos da Instituição, ou seja, direções acadêmica e administrativa, coordenações de cursos, coordenações de pesquisa e pós-graduação, de extensão e cultura, de ensino médio, de biblioteca, secretaria, de assistência ao estudante, etc. tendo como base seu próprio planejamento, suas metas e objetivos, construa seu Balanced Scorecard, naturalmente que alinhado com o planejamento estratégico da IES e com esse BSC que, segundo Kaplan e Norton (2000), conectará as várias unidades com a arquitetura estratégica da universidade, conforme demonstra a figura n^o 15.

Adotada essa recomendação, que cada um dos setores, através do envolvimento e participação de todos os seus integrantes, partindo de seu planejamento, suas metas e objetivos devidamente alinhados com o Planejamento Estratégico da Instituição, construa seu próprio Balanced Scorecard, permitindo monitorar, além do seu desempenho, o curso de sua trajetória em relação ao cumprimento de sua missão, e, sempre que constatado

um desvio, seja ele corrigido, é possível assegurar que a Missão Institucional seja realmente cumprida.

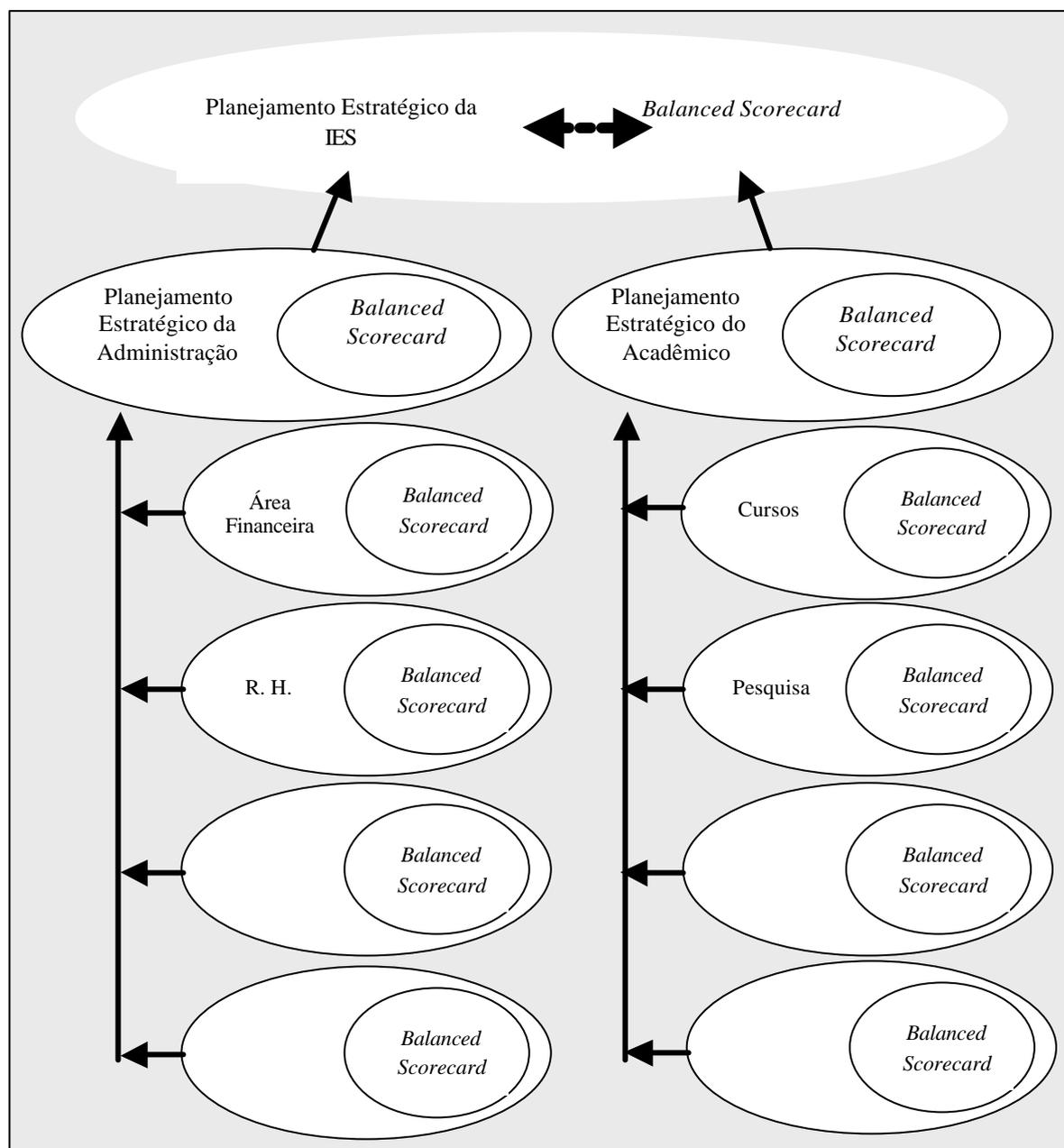


Figura nº 15: Representação esquemática do Planejamento Global da IES

Sugestões para os Próximos Trabalhos

Na presente dissertação, o estudo foi conduzido em direção ao entendimento da missão de uma IES e da construção de um modelo de gerenciamento estratégico, tendo como base o Balanced Scorecard para aplicação em uma unidade de uma universidade. E, abre a possibilidade para adaptação e aplicação não apenas em outras Instituições de Ensino Superior, como também, em outros órgãos públicos, instituídos pelos governos: federal, estadual e municipal, e, até em organizações e/ ou instituições criadas pela iniciativa privada quer sejam elas com ou sem fins lucrativos, pois a perspectiva social incluída no modelo de Kaplan e Norton, passa a ser foco de atenções tanto dos órgãos públicos quanto dos privados despertando e passando a assumir seus compromissos com o retorno à sociedade em que estão inseridas.

Em se tratando de um modelo recém adaptado e por se ter a consciência de construir um instrumento inacabado ele admite sugestões que contribuam para seu aperfeiçoamento.

Nesse estudo, acrescentou-se às quatro perspectivas tradicionais uma quinta, a social, por se ter a noção de sua relevância. Sugere-se que para adaptação em outra instituição seja procedida uma análise sobre a identidade da mesma, visando seus reais objetivos, e, que a partir deles sejam definidas as outras perspectivas que por ventura devem compor o novo modelo.

Sugere-se, portanto, o desenvolvimento dos seguintes estudos, com a aplicação do Balanced Scorecard, levando-se em consideração a função social, na:

- a) Gestão de instituições privadas de ensino;
- b) Gestão de instituições públicas governamentais em geral;
- c) Gestão de organizações empresariais (comerciais e industriais)

Considerando-se, ainda, que o presente trabalho afirmou a necessidade de se repensar a concepção clássica de sustentação da universidade sobre o tripé “ensino, pesquisa, extensão”, desmembrando da última (extensão) a função prestação de serviços, devido às dificuldades financeiras vividas e a existência de pessoal altamente qualificado, mas com disponibilidade de tempo e remuneração insatisfatórios, sugere-se, também, o desenvolvimento de estudos direcionadas à diferenciação entre a extensão universitária e prestação de serviços.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACAFE – Associação Catarinense das Fundações Educacionais. **Edição especial – 25 anos**, 1999.
- ARRUDA, José Ricardo Campelo **Políticas e indicadores da qualidade na educação superior**. Rio de Janeiro: Qualimark/Dunya Editora, 1997.
- AZANHA, José Mário Pires. **Política e Planos de Educação Para Todos**. Brasília: MEC, Secretaria de Educação Fundamental, 1994, Brasília.
- BELLONI, Isaura. **Avaliação da universidade: por um proposta de atividade conseqüente e compromissada política e cientificamente**. In: FAVERO, Maria de Lurdes (org.). A Universidade em questão. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1989.
- CAMPOS, José Antônio. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.
- CARDOSO, Regina Luna Santos. **Elaboração de Indicadores de desempenho institucional no setor público: técnicas e ferramentas**. São Paulo: FPFL - Cepam, 1999;
- CARO ÑAURI, Miguel Heriberto. **As medidas de desempenho com base na melhoria contínua de processos: o caso da fundação de amparo a pesquisa e extensão universitária – FAPEU**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1998.
- CARVALHAL, Eugênio do; FERREIRA, Geraldo. **Ciclo de vida das organizações**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1999.
- CASTRO, Maria Helena Guimarães de. **Avaliação do sistema educacional brasileiro: tendências e perspectivas**. Brasília: INEP-Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 1998.
- CASTRO, Maria Helena Guimarães de. **A nova expansão do ensino superior e os desafios da melhoria da qualidade**. (artigo) 1999 ACADE, 1999 – (Palestra).
- CIEE Nacional. Agitação, revista, no. 32, junho 2000;
- CRUB – Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras. **Melhoria e responsabilização: navegando entre cila e caribidis**, Manual de Avaliação Externa da Qualidade do Ensino Superior. Brasília, 1996.

- CUNHA, Luiz Antônio. **A universidade temporã: O ensino superior da colônia à era Vargas.** 2^a ed. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora S. A., 1986.
- _____. **A universidade crítica: O ensino superior na república populista.** Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora S. A., 1982.
- _____. **A universidade Reformanda.** Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora S. A., 1988.
- _____. **A universidade brasileira nos anos oitenta: sintomas de regressão institucional,** Em Aberto. Brasília, no. 43, jul/set 1989.
- _____. **Reforma universitária em crise: gestão, estrutura e território.** In: TRINDADE, Hélgio. **Universidade em ruínas: na república dos professores.** Petrópolis, RJ: Vozes / Rio Grande do Sul: CIPEDES, 1999.
- DOWBOR, Ladislau. **Gestão Social e Transformação da Sociedade.** Novembro, 1999. Artigo –17 p.
- _____. **A educação frente às novas tecnologias do conhecimento,** arquivo captura via internet in: URL <http://ppbr.com/ld>, em 30 de outubro de 2000;
- DRUCKER, Peter F **Administração de Organizações sem fins lucrativos.** São Paulo: Pioneira, 1999.
- FÁVERO, Maria de Lurdes Albuquerque de. **Universidade do Brasil: as origens à construção.** Rio de Janeiro: Editora UFRJ/Inep, 2000, v.1.
- _____. **Universidade do Brasil: guia dos dispositivos legais./organização.** Rio de Janeiro: Editora UFRJ/Inep, 2000, v.2.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da S. (orgs.) **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos.** São Paulo: Cortez, 2000.
- FLORES, Lúcia Locatelli. **Redação: o texto técnico/científico e o texto literário, dissertação, descrição, narração, resumo, relatório.** Florianópolis : Editora UFSC, 1994.
- FREITAS, Ieda Maria Araújo Chaves. Silveira, Amélia. **Avaliação da Educação Superior.** Florianópolis: Insular, 1997.
- GIANESI, Irineu G. N. e CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente.** São Paulo: Altas, 1996.
- HAWERROTH, Jolmar Luis. **A expansão do ensino superior nas universidades do sistema fundacional catarinense.** Florianópolis: Insular, 1999.

HRONEC, S. M. **Sinais vitais**. São Paulo: Makron Books, 1994.

JURAN, J.M. **A qualidade desde o projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing, análise, planejamento, implementação e controle**. 5^a. Edição, Editora Atlas. São Paulo, 1998;

MEZOMO, João Catarin. **Educação e qualidade total: a escola volta as aulas**. 2^a edição. Petrópolis: Vozes, 1999.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO (BRASIL). Secretaria de Educação Superior. **Avaliação das condições de oferta dos cursos de graduação: relatório síntese 1998/Secretaria de Educação Superior**. Brasília: MEC-SESu, 1998.

MINTZBERG, Henry, AHLTRANS; Bruce e LAMPEL; Joseph. **Safári de Estratégia – um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Bookman, Porto Alegre, 2000.

MONTEIRO PESSOA, Maria Naiula. **Gestão das universidades federais brasileiras: um modelo fundamentado no balanced scorecard**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 13^a. Edição. São Paulo: Atlas, 1999;

PAIVA, Aerton. **Organizações Empresariais Celulares**. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

PAZETO, Antônio Elízio. **Projeto universitário brasileiro: a necessidade de uma rediscussão**. Tese de Doutorado em Educação – Faculdade de educação do centro de filosofia e ciências humanas, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 1995

PELETTI, Claudino; PELETTI, Nelson. **Filosofia e História da educação**. 6^a edição. São Paulo: Atica, 1988.

- RICKEN, Ignácio. **Planejamento do ensino superior: sua aplicação ao sistema de IES fundacional de Santa Catarina.** Dissertação de Mestrado em Administração Universitária – curso de Pós-Graduação em Administração/CSE, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1981.
- ROCHA, Douglas José Alexandria. **Desenvolvimento do balanced scorecard para instituição de ensino superior privada – estudo de caso da unidade de negócios quatro da Universidade Gama.** Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.
- ROSSETTO, Carlos Ricardo. **Planejamento estratégico e seu desdobramento,** material de apoio a aulas do programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2000;
- SELIG, Paulo Maurício e KLIEMANN Neto, Francisco José: **Medido o desempenho das organizações;** material de apoio a aulas do programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2000;
- SGUISSARDI, Valdemar. **Avaliação universitária em questão: reformas do estado e da educação superior.** Campinas, SP: Autores associados, 1997. – (Coleção educação contemporânea)
- TACHIZAWA, Takeshi – ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de instituições de ensino.** Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- _____, Scaico Oswaldo. **Organização Flexível: qualidade na gestão por processos.** São Paulo: Atlas, 1997.
- TAUBLIB, Davis. **Controle da qualidade total: relato da experiência de quatro anos no centro de unidades médicas integradas Santa Terezinha.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1998.
- TEIXEIRA, Anízio. **Educação Superior no Brasil: análise e interpretação de sua evolução até 1969.** Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- TRINDADE, Hélgio. **Universidade em Ruínas: na república dos professores.** Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes/Rio Grande do Sul: CIPEDES, 1999.
- UDESC – Universidade do estado de Santa Catarina. **Projeto: a proposta de avaliação institucional da universidade do Estado de Santa Catarina / Universidade do estado de Santa Catarina.** Pró-reitoria de Ensino; elaboração: Astrogilda Maria Schappo Celeste... {Et all}. Florianópolis, 1995.

- VARVAKIS, Gregório J. et al. **Gerenciamento de processos. Apostila da disciplina Gerenciamento de processos.** Grupo de Análise de Valor. EPS/UFSC. Florianópolis, 1999. (mimeo)
- VROEIJENSTIJN, A I. **Avaliação externa da qualidade do ensino superior.** Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras – Estudos e Debates número 18. Brasília, 1996.
- XAVIER, Antônio Carlos da R. **A gestão da qualidade e a excelência dos serviços educacionais: custos e benefícios de sua implantação.** Brasília: Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 1996.

Anexos

8.1. Proposta de Planejamento visando o desenvolvimento da Unidade Universitária de Canoinhas

UNIVERSIDADE DO CONTESTADO – UnC
UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE
CANOINHAS

GUIA DE DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DA
UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE CANOINHAS – UnC, 2000
– 2010

Canoinhas (SC)
Dezembro 2000

ESTRUTURA DO GUIA

O guia deve começar por apresentar-se a si próprio, isto é, tornar clara a sua função:

Como enunciação de grandes princípios, objetivos e iniciativas que unem e vinculam os colegiados da UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE CANOINHAS, para os próximos 10 anos;

Como quadro de orientação para o desenvolvimento dos vários colegiados orgânicos da unidade universitária e Canoinhas;

Como instrumento de interconhecimento dos membros e dos colegiados;

Como instrumento de mobilização dos membros e dos colegiados;

Como apresentação pública da UnC – UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE CANOINHAS, da sua missão, da sua estrutura e das suas atividades;

Como guia para o aprofundamento do debate e da ação dos membros e dos colegiados da UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE CANOINHAS, no sentido do seu desenvolvimento.

O guia deve conter uma apresentação sintética, e em linguagem acessível, da história e do presente da UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE CANOINHAS, envolvendo;

A descrição dos passos principais de desenvolvimento da UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE CANOINHAS;

A descrição dos seus colegiados orgânicos;

A indicação dos cursos de graduação, especialização atualmente oferecidos;

A indicação dos cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado que serão oferecidos nos próximos 5 anos;

A indicação do número e qualificação dos alunos, dos docentes e dos funcionários não-docentes.

O guia deve apresentar as variáveis de contexto e as lições da experiência da UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE CANOINHAS, em matéria de planeamento, medidas de desempenho qualitativas e quantitativas e auditoria;

?? A estrutura do ensino superior no Brasil e em Santa Catarina (universitário, politécnico, público e privado, autonomia, financiamento, distribuição geográfica e inserção regional, nacional e internacional);

?? Níveis de qualificação dos recursos humanos do Brasil, e identificação de necessidades da unidade.

?? A evolução da procura: evoluções recentes e estimativas da demanda de ensino e graduação, especialização e politécnico;

?? O plano de desenvolvimento anterior (académico e administrativo), comparação entre objetivos e resultados;

- ?? As recomendações da Legais e estatutária (do unidade de da UnC)
- ?? Os resultados dos ciclo de avaliação institucionais (interna e externa);
- ?? A cooperação e a competição dentro da próprias unidades da UnC, entre as universidades nacionais e internacionais, num quadro de reforço da mobilidade das pessoas e dos recursos.

O guia deve definir os grandes compromissos de princípios e objetivos da Universidade do Contestado e da UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE CANOINHAS:

- ?? A missão;
- ?? A visão;
- ?? As grandes opções de desenvolvimento para 2000-2010.

O guia apresentará, depois, duas formas de realização dos objetivos:

Um conjunto de grandes iniciativas a desencadear, no período – iniciativas da UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE CANOINHAS e não especificamente de cada uma dos seus colegiados orgânicos; e mais iniciativas de que medidas, porque se julga irrealista e até desadequado supor-se um esquema do tipo: para cada opção, sua medidas;

Um conjunto de apresentações sintéticas de experiências e prática em curso, que possam ilustrar como se tem procurado efetiva, já, algumas das opções, e possa gerar efeitos demonstrativos no interior da UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE CANOINHAS

MISSÃO E VISÃO DA UnC - UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE CANOINHAS

Missão da Universidade do Contestado

Missão da UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE CANOINHAS

A UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE CANOINHAS é um centro de educação, investigação e desenvolvimento nos Domínios da cultura, da ciência, da comunicação e da tecnologia, comprometido com a formação integral das pessoas, o respeito pelos direitos e participação ativa no desenvolvimento regional e no progresso das suas comunidades.

Políticas e Diretrizes da UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE CANOINHAS

A UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE CANOINHAS tem por finalidade:

Consolidar as diretrizes e políticas, emanadas da Universidade do Contestado, no que concerne à educação em todos os graus e níveis;

Promover a unidade administrativas, pedagógica e didático-científica com vistas a melhoria qualitativa do ensino e implementação de áreas integradas e orientadas as comunidades locais e regionais;

Implementar centros de excelência nas áreas de ciências agrárias, humanas e sociais;

Expandir ordenadamente o Campus, fortalecendo-o como um centro organicamente estruturado e integrado;

Executar a política administrativa e econômica-financeira, preconizada pela Universidade do Contestado;

Efetivar a unidade, como um pólo regional de produção e disseminação de conhecimento científico;

Promover a participação coletiva nos vários níveis de planejamento e gestão da unidade.

Componentes principais da nossa missão (nos termos da missão, das políticas e diretrizes da unidade)

A formação humana, cultural, científica, ética e técnica, no quadro de processos diversificados de ensino e aprendizagem e de atividades complementares de desenvolvimento de atitudes e capacidade e de difusão de conhecimento;

A realização de investigação científica e a criação cultural, envolvendo a descoberta, aquisição e desenvolvimento de saberes, artes e prática, de nível avançado;

A prática constante do livre exame e da atitude de problematização, crítica e avaliação constitutiva da atividade científica;

A conservação e divulgação dos conhecimento, das obras de cultura e das técnicas que configuram, em cada momento, o patrimônio disponível para utilização criativa dos especialistas e do público;

A cooperação com as diversas instituições, grupos e atores do seu meio social, ambiente, numa perspectiva de valorização recíproca, e através quer da investigação aplacada quer da prestação de serviços;

O intercâmbio cultural, científico e técnico com a unidades da Universidade do Contestado e com instituições nacionais e estrangeiras;

A contribuição, no seu âmbito de atividade, para a cooperação internacional e para a aproximação entre os povos, com especial destaque para os países de língua portuguesa e espanhola;

Nosso Objetivo a ser alcançado até 2010

A *UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE CANOINHAS* pretende ser reconhecida como uma referência nacional e internacional, quer ao nível da educação, quer ao nível da investigação científica e da criação cultural, e como um parceiro privilegiado do desenvolvimento do planalto norte-catarinense, do estado de santa catarina, do brasil e da américa-latina.

Nossos Desafios até 2010

A *UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE CANOINHAS* reforçará a qualidade do ensino de graduação e pós-graduação e da educação continuada, melhorando o seu ambiente de aprendizagem, com especial atenção às necessidades e aos interesses dos seus acadêmicos, às exigências de qualificação profissional e de formação cívica e cultural das sociedades de conhecimento e às perspectivas da formação ao longo da vida;

A *UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE CANOINHAS* desenvolverá as suas atividades de investigação, criação e difusão, na ciência, na cultura e no pensamento, favorecendo o encontro entre as disciplinas e as formas do conhecimento e ambicionando a excelência intelectual e a relevância social de tais atividades;

A *UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE CANOINHAS* afirmar-se-á como uma organização, com identidade e imagem própria, reunindo faculdades, centro de investigação e centros de cultura dedicados a múltiplas áreas do saber e unidos numa missão e estrutura comuns. Assim incrementará as suas responsabilidades públicas e incorporará um sistema próprio de qualidade dos meios, processos e resultados;

***PROPOSTA DE GRANDES OPÇÕES DE
DESENVOLVIMENTO
2000 – 2010***

		UNIVERSIDADE DO CONTESTADO - UnC											
		1. CAMPUS DE CANOINHAS											
PLANO DE TRABALHO													
ÁREA:		PROGRAMA:											
		Fortalecimento da imagem institucional.											
PROJETO:		PROJETO:											
		PROMOVER A RETENÇÃO DOS ACADÊMICOS (CLIENTES)											
Justificativa													
A evasão do acadêmico reduz o percentual de vagas totais do curso ocupadas, além de representar perda financeira.													
Objetivos													
Elevar o percentual de vagas ocupadas, em relação a vagas toais do curso. Reduzir perdas financeiras. Melhorar o desempenho do curso.													
Metas													
Reduzir o percentual de evasão de acadêmicos à índices inferiores a 5% por período.													
EXECUTORES						ÁREAS/COORDENAÇÕES ENVOLVIDAS							
Direção acadêmica, direção administrativa, Secretaria acadêmica e coordenações de cursos.						Acadêmica e Administrativa							
CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO													
AÇÕES A DESENVOLVER	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
Levantamento de acadêmicos não matriculados	X	X	X	X			X	X	X				
Monitoramento da frequência dos acadêmicos			X	X	X	X		X	X	X	X		
Contatos com acadêmicos não matriculados	X	X	X	X				X	X				
Contatos com acadêmicos excessivamente faltosos			X	X	X	X		X	X	X	X		
Investigação sobre a(s) causa(s) das faltas			X	X	X	X		X	X	X	X		

	UNIVERSIDADE DO CONTESTADO - UnC											
	2. CAMPUS DE CANOINHAS											
PLANO DE TRABALHO												
ÁREA:	PROGRAMA: Expansão de cursos											
	PROJETO: PROPORCIONAR O CRESCIMENTO DO NÚMERO DE ACADÊMICOS DE GRADUAÇÃO PARA ESTABILIZAÇÃO EM 10.000 NO ANO DE 2010;											
Justificativa												
O crescimento da universidade representa uma forma de sua manutenção, bem como redução do custo de seus cursos, considerando a maior quantidade de acadêmicos contribuindo reduz custo. Além do que o crescimento da universidade representa a conquista e a ocupação de espaço, hoje, existente.												
Objetivos												
Elevar o número de opções para os candidatos – novos cursos. Conquistar espaço existente. Participar ativamente do desenvolvimento sócio/econômico/regional.												
Metas												
Implantar três (3) novos cursos por ano, nos três (3) primeiros anos e cinco novos cursos por ano nos anos Seguintes.												
EXECUTORES						ÁREAS/COORDENAÇÕES ENVOLVIDAS						
Direções acadêmicas e administrativas e assessoria de planejamento.						Acadêmica e administrativa						
CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO												
AÇÕES A DESENVOLVER	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Pesquisa de mercado	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Elaboração de projetos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Aprovação em colegiados	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Identificação de novos nixos de mercado	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Implantação de cursos de abrangência macro-regional	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

		UNIVERSIDADE DO CONTESTADO - UnC											
3. CAMPUS DE CANOINHAS													
PLANO DE TRABALHO													
ÁREA:		PROGRAMA: Expansão de cursos.											
PROJETO:		PROPORCIONAR O CRESCIMENTO DO NÚMERO DE ACADÊMICOS DE PÓS-GRADUAÇÃO COM VISTAS À ESTABILIZAÇÃO EM 2.000, NO ANO DE 2010;											
Justificativa													
<p>O crescimento da universidade representa uma forma de sua manutenção, bem como redução do custo de seus cursos, considerando a maior quantidade de acadêmicos contribuindo reduz custo. Além do que o crescimento da universidade representa a conquista e a ocupação de espaço, hoje, existente e, propicia o desenvolvimento científico e tecnológico macro-regional.</p>													
Objetivos													
<p>Elevar o número de opções para os candidatos – novos cursos. Conquistar espaço existente. Participar ativamente do desenvolvimento sócio/econômico/regional.</p>													
Metas													
<p>Oferta de dez (10) cursos de pós-graduação lato sensu por ano. Implantação de programas de pós – graduação stricto sensu em nível de mestrado em 2002, 2004, 2006, 2008 e 2010 e em nível de doutorado em 2003, 2006 e 2009.</p>													
EXECUTORES							ÁREAS/COORDENAÇÕES ENVOLVIDAS						
Direções acadêmica e administrativa e coordenação de pesquisa e pós-graduação							Acadêmica e administrativa						
CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO													
AÇÕES A DESENVOLVER	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
Pesquisa de mercado	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Identificação de nixos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Busca de parcerias	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Elaboração de projetos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Aprovação colegiada	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Implantação	X	X	X				X	X				X	

	UNIVERSIDADE DO CONTESTADO - UnC												
	4. CAMPUS DE CANOINHAS												
PLANO DE TRABALHO													
ÁREA:	PROGRAMA:												
	Melhoria da gestão												
ÁREA:	PROJETO:												
	DESENVOLVER PLANO DE CARREIRAS PARA DOCENTES DE TÉCNICOS												
Justificativa													
O plano de carreira propicia ao professor e ao funcionário uma perspectiva de futuro profissional.													
Objetivos													
/// Valorizar o profissional da universidade. /// Propiciar perspectiva de desenvolvimento profissional.													
Metas													
/// Desenvolver estudos, aprovar e implantar até dezembro de 2001.													
EXECUTORES							ÁREAS/COORDENAÇÕES ENVOLVIDAS						
Direções acadêmica e administrativa							Acadêmica e administrativa.						
CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO													
AÇÕES A DESENVOLVER	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
Pesquisa sobre planos existentes	X	X	X										
Análise, definição e elaboração do modelo a ser implantado				X	X	X							
Análise da viabilidade							X	X					
Aprovação colegiada									X	X			
Implantação												X	

	UNIVERSIDADE DO CONTESTADO - UnC												
	5. CAMPUS DE CANOINHAS												
PLANO DE TRABALHO													
ÁREA:	PROGRAMA:												
	<i>Melhoria da qualidade da instituição</i>												
ÁREA:	PROJETO:												
	ADEQUAR AS ÁREAS ADMINISTRATIVA E ACADÊMICA PARA OBTENÇÃO DO CERTIFICADO/RECONHECIMENTO DA FILANTROPIA												
Justificativa													
O certificado de filantropia representa a conquista de benefícios legais que permitirão considerável economia financeira													
Objetivos													
Redução de encargos financeiros para a instituição. Disponibilização de recursos para o crescimento institucional.													
Metas													
Redução dos custos da folha de pagamento em aproximadamente 20% do total.													
EXECUTORES							ÁREAS/COORDENAÇÕES ENVOLVIDAS						
Direção Administrativa e assessoria jurídica.							Administrativa						
CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO													
AÇÕES A DESENVOLVER	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
Elaboração de estudos jurídicos	X	X	X										
Contratação de consultoria jurídica externa.			X	X	X	X							
Contratação de auditoria externa	X												
Execução do projeto						X							

		UNIVERSIDADE DO CONTESTADO - UnC											
		6. CAMPUS DE CANOINHAS											
PLANO DE TRABALHO													
ÁREA:		PROGRAMA:											
		Melhoria da qualidade da instituição											
PROJETO:		PROJETO:											
		ADEQUAR AS ÁREAS ADMINISTRATIVA E ACADÊMICA PARA ATENDER AS EXIGÊNCIAS DA LDB EM VIGOR											
Justificativa													
A LDB estipula que um terço dos docentes deve possuir titulação de mestre ou doutor e um terço dos docentes deve ser contratado em tempo integral													
Objetivos													
Atender às exigências contidas na LEI 9394/96.													
Metas													
Atender às exigências contidas na LDB e compor grupos de estudos, pesquisas, consultorias e assessorias, auto-sustentáveis financeiramente.													
EXECUTORES						ÁREAS/COORDENAÇÕES ENVOLVIDAS							
Direções acadêmica e administrativa.						Acadêmica e administrativa							
CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO													
AÇÕES A DESENVOLVER	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
Criar incentivo à titulação	X	X											
Aumentar dedicação dos professores titulados								X					
Incentivar a formação de grupos de estudos e pesquisas auto – suficientes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

	UNIVERSIDADE DO CONTESTADO – UnC											
	7. CAMPUS DE CANOINHAS											
PLANO DE TRABALHO												
ÁREA:	PROGRAMA: Melhoria da gestão.											
	PROJETO: DESENVOLVER A QUANTIDADE E QUALIDADE DAS INVESTIGAÇÕES E PESQUISAS UNIVERSITÁRIA											
Justificativa												
A universidade precisa auto afirmar-se como centro polarizador, produtor e disseminador do conhecimento para que possa responder a sua missão ao oferecer produtos e serviços.												
Objetivos												
Desenvolver e produzir projetos de pesquisa. Produzir conhecimento científico Publicar resultados de pesquisas												
Metas												
<ul style="list-style-type: none"> /// Formar grupos de pesquisas /// Produzir conhecimento científico /// Publicar resultados de pesquisas e investigações científicas 												
EXECUTORES						ÁREAS/COORDENAÇÕES ENVOLVIDAS						
Professores, diretores, funcionários e demais pesquisadores, além da coordenação de pesquisa e pós – graduação						Acadêmica e administrativa						
CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO												
AÇÕES A DESENVOLVER	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Instituir incentivo à formação de grupos de estudos e pesquisas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Disponibilizar tempo para estudos e pesquisas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Criar a editora da universidade								X	X			
Valorizar a produção científica no plano de carreira	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

		UNIVERSIDADE DO CONTESTADO - UnC											
		8. CAMPUS DE CANOINHAS											
PLANO DE TRABALHO													
ÁREA:		PROGRAMA: Melhoria da gestão											
PROJETO:		DESENVOLVER A QUANTIDADE E QUALIDADE DAS ATIVIDADES DE EXTENSÃO E CULTURA											
Justificativa													
A extensão é braço da universidade atuando junto á sociedade e do seu desempenho representa avaliação que esta faz da universidade.													
Objetivos													
☞ Difundir e divulgar o conhecimento adquirido e produzido na universidade. ☞ Atender aos anseios da sociedade na formas de prestação de serviços													
Metas													
Promover eventos de extensão e cultura freqüentes Atender aos anseios da sociedade em relação à prestação de serviços													
EXECUTORES						ÁREAS/COORDENAÇÕES ENVOLVIDAS							
Coordenação de extensão e cultura, direção acadêmica e administrativa.						Acadêmica e administrativa							
CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO													
AÇÕES A DESENVOLVER	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
Promoção de eventos culturais	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Ofertar cursos, palestra, seminários e outros eventos de difusão do conhecimento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

	UNIVERSIDADE DO CONTESTADO - UnC											
	9. CAMPUS DE CANOINHAS											
PLANO DE TRABALHO												
ÁREA:	PROGRAMA: Melhoria da qualidade da instituição											
	PROJETO: EXPANDIR DE FORMA ORDENADA OS MEIOS FÍSICOS E A INFRA-ESTRUTURA											
Justificativa												
A expansão dos meios físicos e infraestruturais respaldará o crescimento quantitativo e qualitativo da universidade quer seja no ensino, na pesquisa ou na extensão												
Objetivos												
✍ Respalda o crescimento e expansão qualitativa e quantitativa do ensino, da pesquisa e da extensão.												
Metas												
✍ Melhorar e expandir a infraestrutura da sede, dos centros de ciências agrárias, contábeis e de Porto União.												
EXECUTORES						ÁREAS/COORDENAÇÕES ENVOLVIDAS						
Direção administrativa						Administrativa e acadêmica						
CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO												
AÇÕES A DESENVOLVER	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Viabilizar financiamento BNDS	X	X	X	X	X	X	X					
Reiniciar negociação com o Governo do Estado com vistas a aquisição do CIP	X	X	X	X								
Viabilizar a filantropia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Construir espaço físico	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

	UNIVERSIDADE DO CONTESTADO - UnC												
	10. CAMPUS DE CANOINHAS												
PLANO DE TRABALHO													
ÁREA:	PROGRAMA: Melhoria da qualidade da instituição												
	PROJETO: ORGANIZAR REDES DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL												
Justificativa													
As redes de informações e comunicações institucional funcionam precariamente não permitindo nem a comunicação, nem a transmissão de dados com eficiência.													
Objetivos													
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Melhorar as redes de comunicação e informação entre sede de setor de Ciências Agrárias, sede e setor de Ciências Contábeis, sede e Porto União bem como entre os setores 													
Metas													
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Viabilizar mais e melhores ligações telefônicas com o centro de Ciências Agrárias ☞ Viabilizar a Internet II ☞ Interligar a sede com os setores e também com Porto União 													
EXECUTORES							ÁREAS/COORDENAÇÕES ENVOLVIDAS						
Direção administrativa Instituições externas							Direção administrativa						
CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO													
AÇÕES A DESENVOLVER	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
Viabilizar junto a TELESC as ligações telefônicas exigidas	X	X	X	X	X	X	X						
Articular frente a RCT e ao Governo do Estado	X	X	X	X	X	X	X						
Adquirir equipamentos necessários para a Internet II									X	X	X	X	

		UNIVERSIDADE DO CONTESTADO - UnC											
		11. CAMPUS DE CANOINHAS											
PLANO DE TRABALHO													
ÁREA:		PROGRAMA:											
		Melhoria da qualidade da instituição											
PROJETO:		PROMOVER A INTERNACIONALIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO											
Justificativa													
O planejamento estratégico da UnC – Canoinhas estipula que ela, além do crescimento quantitativo cresça qualitativamente com vistas a tornar-se um centro de referência nacional e internacional em ciências agrárias e humanas e não há como atingir essa meta sem sua internacionalização													
Objetivos													
Buscar parcerias nacionais e internacionais Consolidar a melhoria e o crescimento contínuo Conquistar espaço entre os referências mundiais em ciências agrárias e humanas													
Metas													
Firmar acordos, protocolos e parcerias com as referências mundiais com vistas ao desenvolvimento de recursos humanos, técnicos, estudos e pesquisas.													
EXECUTORES						ÁREAS/COORDENAÇÕES ENVOLVIDAS							
Reitoria, Acafe, Direções Acadêmica e administrativa.						Acadêmica e administrativa							
CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO													
AÇÕES A DESENVOLVER		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Pesquisar onde se encontram as universidades referências mundiais em ciências agrárias e humanas		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Viabilizar contato com vistas a aproximação		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Firmar protocolos/acordos de parceria		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacitar pessoal e transferir conhecimento e tecnologia		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

		UNIVERSIDADE DO CONTESTADO - UnC											
		12. CAMPUS DE CANOINHAS											
PLANO DE TRABALHO													
ÁREA:		PROGRAMA:											
		<i>Fortalecimento da imagem institucional.</i>											
PROJETO:		AUMENTAR A PRESENÇA NO MEIO											
Justificativa													
<p>A universidade como centro de produção de conhecimento deve estar presente no meio, principalmente dando respostas às necessidades e anseios da sociedade, seja na forma de ensino, de pesquisa ou de extensão</p>													
Objetivos													
<p>Participar das discussões em busca de soluções aos problemas da sociedade Difundir o conhecimento produzido na forma de extensão universitária</p>													
Metas													
<p>Fazer-se presente sempre que possível em reuniões e ou eventos onde serão discutidos problemas sociais Encaminhar através das coordenações dos cursos, estudos ou pesquisas juntamente com os acadêmicos e professores visando responder aos anseios da sociedade</p>													
EXECUTORES						ÁREAS/COORDENAÇÕES ENVOLVIDAS							
Direções acadêmica e administrativa						Coordenações de pesquisa e pós – graduação, de extensão e cultura, de cursos e de acadêmicos							
CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO													
AÇÕES A DESENVOLVER	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
Participação de reuniões, seminários e outros eventos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Discutir na reunião com as coordenações de curso	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Encaminhar/desenvolver estudos ou pesquisas com os acadêmicos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

	UNIVERSIDADE DO CONTESTADO - UnC												
	13. CAMPUS DE CANOINHAS												
PLANO DE TRABALHO													
ÁREA:	PROGRAMA: Fortalecimento da imagem institucional.												
	PROJETO: AUMENTAR A AÇÃO SOCIAL												
Justificativa													
Através da ação social pretende-se levar a Universidade Contestada até as comunidades com atividades relativas a educação ambiental, organização social, saúde humana e Animal, direito e cidadania como forma de propiciar u retorno à sociedade macro – regional e tornar a universidade mais conhecida													
Objetivos													
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Propiciar um retorno social de todos os cursos à sociedade macro – regional ☞ Tornar a UnC mais conhecida ☞ Atender às comunidades mais carentes financeiramente e da periferia 													
Metas													
☞ Promover a ação social mensalmente no mínimo , sendo com ação em Canoinhas e outro mês fora do município de Canoinhas e repita-se em Porto União a cada três meses													
EXECUTORES							ÁREAS/COORDENAÇÕES ENVOLVIDAS						
Direções acadêmica e administrativas							Todos os setores, acadêmicos e coordenações						
CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO													
AÇÕES A DESENVOLVER	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
Canoinhas			X		X		X		X		X		
Porto União				X						X			
Três Barras						X						X	
Major Vieira						X					X		
Irineópolis				X				X					
Bela Vista do Toldo					X				X				

	UNIVERSIDADE DO CONTESTADO - UnC 14. CAMPUS DE CANOINHAS											
PLANO DE TRABALHO												
ÁREA:	PROGRAMA: <i>15. Melhoria da qualidade da Instituição</i>											
	PROJETO: INCENTIVAR ATIVIDADES CULTURAIS, DESPORTIVAS E CÍVICAS											
Justificativa												
<p>O desenvolvimento da cultura, do esporte, do lazer e da participação cívica é, também importante para a universidade na medida em que a torna mais conhecida por estar mais próxima da sociedade e o surgimento de novos cursos faz com que acadêmicos de outras cidades que venham a residir em Canoinhas tenham mais opções de esporte, cultura e lazer para o preenchimento de seu tempo ocioso, também preocupação da universidade.</p>												
Objetivos												
<ul style="list-style-type: none"> /// Melhorar a qualidade de vida do acadêmico e da sociedade /// Reduzir a evasão dos acadêmicos /// Combater a utilização de drogas e bebidas alcoólicas. 												
Metas												
<p>Desenvolver atividades mensais de esporte, cultura e lazer. Incorporar ao patrimônio da UnC da Sociedade Esportiva Palmeiras. Participar ativamente de atividades cívicas.</p>												
EXECUTORES						ÁREAS/COORDENAÇÕES ENVOLVIDAS						
Direções acadêmicas, administrativas e coordenações de cursos e de áreas						Administrativa e acadêmica						
CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO												
AÇÕES A DESENVOLVER	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Promoções mensais de esporte, cultura e lazer	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Incorporação do Palmeira e recuperação de sua sede social e piscina	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Elaboração de proj de construção de Ginásio de Esportes						X	X	X	X	X	X	X
Participação de atividades cívicas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

		UNIVERSIDADE DO CONTESTADO - UnC											
		16. CAMPUS DE CANOINHAS											
PLANO DE TRABALHO													
ÁREA:		PROGRAMA:											
		Racionalização/viabilização do orçamento (perspectiva financeira)											
PROJETO:		FINANCIAMENTO DAS GESTÕES TÉCNICA E ACADÊMICA											
Justificativa													
A Universidade do Contestado precisa dispor de recursos financeiros para respaldar sua sobrevivência e seu crescimento qualitativo e quantitativo.													
Objetivos													
Viabilizar o crescimento qualitativo e quantitativo do ensino, da pesquisa e da extensão. Otimizar a aplicação dos recursos provenientes de mensalidades.													
Metas													
<ul style="list-style-type: none"> <i>☞</i> Viabilizar recursos financeiros através de parcerias, do desenvolvimento de projetos de pesquisas, Governo Federal, Estadual e Municipal. <i>☞</i> Buscar financiamento frente ao BNDS. 													
EXECUTORES						ÁREAS/COORDENAÇÕES ENVOLVIDAS							
Direções administrativa e acadêmica, coordenações de curso e de área.						Acadêmica e administrativa							
CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO													
AÇÕES A DESENVOLVER	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
Acompanhar projeto de financiamento – BNDS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Elevar o número de cursos e o de alunos por curso	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Buscar parcerias frente às empresas privadas e aos governos federal, estaduais e municipais	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Otimizar a aplicação dos recursos financeiros	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

		UNIVERSIDADE DO CONTESTADO - UnC											
		17. CAMPUS DE CANOINHAS											
PLANO DE TRABALHO													
ÁREA:		PROGRAMA:											
		Expansão de cursos											
PROJETO:													
		MELHORAR A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL (QUALITATIVA E QUANTITATIVA)											
Justificativa													
A avaliação institucional é o mecanismo pelo qual a UnC ouve as comunidades interna e externa sobre sua satisfação, sua insatisfação e suas críticas com relação a universidade e as utiliza como base para implementar ações visando uma melhoria contínua.													
Objetivos													
Ouvir a satisfação, a insatisfação e as críticas das comunidades interna e externa para implantar um ciclo de melhorias contínuas.													
Metas													
Efetuar duas(2) avaliações anuais com a comunidade interna e uma(1) avaliação anual com a comunidade externa.													
EXECUTORES						ÁREAS/COORDENAÇÕES ENVOLVIDAS							
Direções acadêmica e administrativa						Acadêmica, administrativa e coordenação de avaliação institucional.							
CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO													
AÇÕES A DESENVOLVER	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
Motivações das comunidades	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Elaboração de instrumentos de avaliação	X	X	X	X									
Coleta de dados da comunidade interna					X					X			
Coleta de dados da comunidade externa						X							
Elaboração de relatório da avaliação interna						X					X		
Elaboração de relatório da avaliação externa							X						
Discussão dos resultados obtidos e de proposta de medidas corretivas a serem adotadas							X	X			X	X	