

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

**SIMONE BERNARDES VOESE**

**CONTROLE DA EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS DA GESTÃO  
ACADÊMICA EM INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR  
PRIVADAS.**

Tese de Doutorado

Florianópolis – SC

2006

**Simone Bernardes Voese**

**CONTROLE DA EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS DA GESTÃO ACADÊMICA EM  
INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR PRIVADAS.**

**Tese de doutorado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da Universidade  
Federal de Santa Catarina como requisito  
parcial para a obtenção do grau de  
Doutora em Engenharia de Produção.**

**Orientador: Prof. Dr. Antônio Diomário de  
Queiroz**

Florianópolis- SC

2006

**CONTROLE DA EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS DA GESTÃO ACADÊMICA EM  
INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR PRIVADAS.**

Simone Bernardes Voese

Esta tese foi julgada adequadamente para a obtenção do título de DOUTORA em ENGENHARIA DE PRODUÇÃO e aprovada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, em 31 de janeiro de 2006..

---

Prof. Edson Pacheco Paladini  
Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Antonio Diomário de Queiroz, Dr.  
Presidente

---

Prof<sup>a</sup> Sandra Makowiecky, Dra.  
Membro Externo

---

Prof. Ingobert Piske, Dr.  
Membro Externo

---

Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.  
Membro

---

Prof. Pedro Antônio Melo, Dr.  
Membro

Dedico esta tese

*Ao meu querido esposo Fernando  
pelo incentivo, paciência, amor, compreensão  
e por compartilhar este objetivo comigo.*

*À minha filha Uriel Cristina,  
que, em poucos meses de vida, me motivou  
e ensinou a viver o amor e a paciência incondicional.*

*Aos meus pais Antônio e Glória,  
pelos ensinamentos e força de vontade  
para me auxiliar na conclusão deste trabalho.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço inicialmente a Deus, por me ensinar a realizar todas as atividades com amor, dedicação, paciência, tolerância e muita força de vontade, no alcance de um objetivo final, superando todas as dificuldades e intempéries da vida.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Antônio Diomário de Queiroz, pelos ensinamentos, orientações, compreensão e apoio, ao longo de todo o curso e principalmente neste trabalho, modificando, de forma significativa, minha vida profissional e pessoal.

Aos professores Antônio Cezar Bornia, Pedro Melo, Ingobert Piske e, especialmente, Sandra Makowiecky, ilustres membros de banca que, com o seu incentivo, contribuições e propostas de melhoria, proporcionaram a continuidade deste trabalho.

À Universidade Federal de Santa Catarina, em especial, ao Departamento de Engenharia de Produção, pela oportunidade de realização do doutorado.

Às instituições de educação superior, que gentilmente me acolheram e contribuíram para a realização desta pesquisa.

Em especial, agradeço a Cássia, por seu apoio, auxílio, amizade e incentivo, que foram decisivos para a conclusão deste trabalho de doutorado.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, pelo profissionalismo apresentado na condução das disciplinas do curso.

Aos funcionários da secretaria do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, pelo suporte técnico durante o desenvolvimento do curso.

A todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para construção e conclusão deste trabalho.

## RESUMO

VOESE, S. B. **Modelo de Controle da Eficiência dos Processos da Gestão Acadêmica para a Melhoria da Performance das Instituições de Educação Superior Privadas**. Florianópolis, 2005. Tese (doutorado) em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

Esta tese propõe um modelo de controle da eficiência dos processos da Gestão Acadêmica, visando a melhoria da *performance* das instituições de educação superior (IES) privadas. Com base em revisão na literatura, selecionam-se conceitos que fundamentam o modelo proposto e que contribuem para a geração do fluxo de informações sobre o desempenho dos processos da Gestão Acadêmica. Efetua-se a análise das instituições de educação superior e do funcionamento da gestão nessas IES, ressaltando os principais elementos da Gestão Acadêmica e seus processos. O modelo proposto utiliza o Controle Estatístico de Processo (CEP) como forma de possibilitar o controle da eficiência e a Contabilidade por Atividades (CPA), para controlar os indicadores de lucratividade. O aperfeiçoamento no desempenho desses elementos e, conseqüentemente dos processos, contribui para a melhoria da *performance* e da eficácia social. A aplicação do referido modelo em instituições de educação superior privadas é realizada por metodologia específica em duas instituições de educação superior privadas, sendo uma delas com finalidade lucrativa e a outra sem tal finalidade. Observa-se que o modelo de controle da eficiência proposto torna-se válido como instrumento para a geração de informações, ao proporcionar uma visão dos processos da Gestão Acadêmica e, também, ao possibilitar o controle da eficiência dos mesmos. Para a validação do modelo, é necessária a realização da análise organizacional da instituição, bem como o mapeamento dos processos da Gestão Acadêmica, auxiliado pelo referencial desenvolvido.

**Palavras-chave:** instituição de educação superior, processos da gestão acadêmica, controle estatístico de processo, controle da eficiência.

## ABSTRACT

VOESE, S. B. **Model of Control of the Efficiency of the Processes of the Academic Administration for the Improvement of the Performance of the Institutions of Superior Education Private**. Florianópolis, 2005. Thesis (doctorate) in Engineering of Production. Federal university of Santa Catarina.

This thesis proposes a model of control of the efficiency of the processes of the Academic Administration, seeking the improvement of the performance of the institutions of superior education (IES) toilets. With base in revision in the literature, concepts are selected that base the proposed model and that contribute to the generation of the flow of information on the acting of the processes of the Academic Administration. It occurs the analysis of the institutions of superior education and of the operation of the administration in those IES, pointing out the principal elements of the Academic Administration and your processes. The proposed model uses the Statistical Control of Process (SCP) as form of making possible the control of the efficiency and the Accounting for Activities (CPA), to control the profitability indicators. The improvement in the acting of those elements and, consequently of the processes, it contributes to the improvement of the performance and of the social effectiveness. The application of the referred model in institutions of superior private education is accomplished by specific methodology in two institutions of superior education private, belonging one to them with lucrative purpose and the other without such purpose. It is observed that the model of control of the efficiency proposed becomes valid as instrument for the generation of information, when providing a vision of the processes of the Academic Administration and, also, when making possible the control of the efficiency of the same ones. For the validation of the model, it is necessary the accomplishment of the analysis organization of the institution, as well as the map of the processes of the Academic Administration, aided by the developed referencial.

**Word-key:** institution of superior education, processes of the academic administration, control statistical of process, control of the efficiency.

## RESUMEN

VOESE, S. B. **Modelo de Mando de la Eficacia de los Procesos de la Administración Académica para la Mejora de la Actuación de las Instituciones de Educación Superior Privado**. Florianópolis, 2005. La tesis (el doctorado) Diseñando de Producción. La universidad federal de Santa Catarina.

Esta tesis propone a modelo de mando de la eficacia de los procesos de la Administración Académica, mientras buscando la mejora de la actuación de las instituciones de educación superior (IES) los retretes. Con la base en la revisión en la literatura, se seleccionan los conceptos que la base el modelo propuesto y ese contribuya a la generación del flujo de información en la acción de los procesos de la Administración Académica. El ocurre del análisis de las instituciones de educación superior y del funcionamiento de la administración en esos IES, señalando los elementos principales de la Administración Académica y sus procesos. Los usos ejemplares propuestos el Mando Estadístico de Proceso (el código postal) como la forma de hacer posible el mando de la eficacia y el Considerar para las Actividades (CPA), para controlar los indicadores de rentabilidad. La mejora en la acción de esos elementos y, por consiguiente de los procesos, contribuye a la mejora de la actuación y de la efectividad social. La aplicación del modelo referido en las instituciones de educación privada superior es cumplida por la metodología específica en dos instituciones de educación superior privado, perteneciendo uno a ellos con el propósito lucrativo y el otro sin el tal propósito. Se observa que el modelo de mando de la eficacia propuso que el se pone válido como el instrumento para la generación de información, al proporcionar una visión de los procesos de la Administración Académica y, también, al hacer posible el mando de la eficacia del mismo. Para la aprobación del modelo, es necesario el logro del organizacional del análisis de la institución, así como el mapeamento de los procesos de la Administración Académica, ayudado por el referencial desarrollado.

**Palabra-importante:** la institución de educación superior, los procesos de la administración académica, el mando estadístico de proceso, mando de la eficacia.



## Lista de Figuras

Figura 2.1 – Classificação das instituições de educação superior no Brasil.....	40
Figura 2.2 – Estrutural organizacional de uma IES segundo modelo de 68.....	54
Figura 2.3 – Estrutural organizacional das IES segundo preceitos da Lei 9.394/1996.....	57
Figura 3.1 - Sistema universitário.....	65
Figura 3.2 – Modelo de estrutura organizacional.....	68
Figura 3.3 – Visão sistêmica do processo acadêmico.....	72
Figura 3.4 – Processos da Gestão Acadêmica.....	74
Figura 4.1 – Diagrama de blocos.....	78
Figura 4.2 - Modelo geral de um gráfico de controle .....	82
Figura 5.1 - Modelo de controle de eficiência dos processos da gestão acadêmica.....	96
Figura 5.2- Resumo das atividades dos processos da Gestão Acadêmica.....	97
Figura 5.3 - Processo de seleção de candidatos para ingresso na IES.....	99
Figura 5.4 – Processo de matrícula dos estudantes nas IES.....	101
Figura 5.5 – Processo de ensino nas IES.....	103
Figura 5.6 – Processo de aprendizagem dos estudantes nas IES.....	105
Figura 5.7 – Processo de avaliação da aprendizagem dos estudantes nas IES.....	108
Figura 5.8 – Processo de informação acadêmica nas IES.....	110
Figura 5.9 – Processo de certificação nas IES.....	112
Figura 5.10 – Processo de planejamento institucional nas IES.....	114
Figura 5.11 – Processo de avaliação institucional do MEC nas IES.....	116
Figura 5.12 – Processo de orientação acadêmica nas IES.....	119
Figura 5.13 – Processo de treinamento acadêmico nas IES.....	121
Figura 5.14 – Forma de apresentação do modelo proposto.....	145
Figura 6.1 - Etapas para a implantação do modelo de controle da eficiência dos processos da gestão acadêmica.....	148
Figura 6.2 – Organograma institucional da IES privada com finalidade lucrativa.....	152
Figura 6.3 – Organograma institucional sugerido para a IES com finalidade lucrativa.....	154
Figura 6.4- Processo de seleção de candidatos para ingresso na IES privada com finalidade lucrativa.....	160
Figura 6.5 – Processo de matrícula dos estudantes na IES privada com finalidade lucrativa.....	162
Figura 6.6 – Processo de ensino na IES privada com finalidade lucrativa.....	164

Figura 6.7 – Processo de aprendizagem dos estudantes na IES privada com finalidade lucrativa.....	165
Figura 6.8 – Processo de avaliação na IES privada com finalidade lucrativa.....	167
Figura 6.9 – Processo de informação acadêmica na IES privada com finalidade lucrativa.....	168
Figura 6.10 – Processo de planejamento institucional na IES privada com finalidade lucrativa.....	170
Figura 6.11 – Processo de avaliação institucional na IES privada com finalidade lucrativa.....	172
Figura 6.12 – Processo de orientação acadêmica na IES privada com finalidade lucrativa.....	174
Figura 6.13 – Gráfico para o controle do processo de ensino por meio de estimativa para IES privada com finalidade lucrativa.....	178
Figura 6.14 – Gráfico de controle do processo de ensino na IES privada com finalidade lucrativa.....	185
Figura 6.15 – Gráfico de controle do processo de ensino da 1ª fase do curso na IES privada com finalidade lucrativa .....	187
Figura 6.16 – Gráfico de controle do processo de aprendizagem de todo o curso na IES privada com finalidade lucrativa.....	191
Figura 6.17 – Gráfico de controle do processo de aprendizagem da 1ª fase do curso na IES privada com finalidade lucrativa.....	193
Figura 6.18 – Gráfico de controle do processo de avaliação na IES privada com finalidade lucrativa.....	196
Figura 6.19 – Gráfico de controle do processo de avaliação da 1ª fase do curso de Administração com habilitação B na IES privada com finalidade lucrativa.....	199
Figura 6.20 – Gráfico de controle do processo de orientação acadêmica na IES privada com finalidade lucrativa.....	213
Figura 6.21 - Organograma funcional da IES privada sem finalidade lucrativa.....	223
Figura 6.22- Processo de seleção para ingresso na IES privada sem finalidade lucrativa.....	229
Figura 6.23 – Processo de matrícula dos estudantes da primeira fase na IES privada sem finalidade lucrativa.....	231
Figura 6.24 – Processo de matrícula dos estudantes na IES privada sem finalidade lucrativa.....	233
Figura 6.25 – Processo de ensino nas IES privada sem finalidade lucrativa.....	235
Figura 6.26 – Processo de aprendizagem dos estudantes na IES privada sem finalidade lucrativa.....	236

Figura 6.27 – Processo de avaliação na IES privada sem finalidade lucrativa.....	237
Figura 6.28 – Processo de informação acadêmica na IES privada sem finalidade lucrativa.....	238
Figura 6.29 – Processo de certificação na IES privada sem finalidade lucrativa.....	240
Figura 6.30 - Processo de planejamento institucional na IES privada sem finalidade lucrativa.....	242
Figura 6.31 - Processo de avaliação institucional na IES privada sem finalidade lucrativa.....	244
Figura 6.32 - Processo de orientação acadêmica na IES privada sem finalidade lucrativa.....	246
Figura 6.33 - Processo de treinamento acadêmico na IES privada sem finalidade lucrativa, referente ao Fórum Acadêmico.....	248
Figura 6.34 - Processo de treinamento acadêmico na IES privada sem finalidade lucrativa, referente à participação em eventos externos.....	249
Figura 6.35 - Processo de treinamento acadêmico na IES privada sem finalidade lucrativa, referente à obtenção de titulação.....	251
Figura 6.36 – Gráfico de controle para o processo de seleção na IES privada sem finalidade lucrativa.....	255
Figura 6.37 – Gráfico de controle do processo de ensino no curso de Comércio Exterior na IES privada sem finalidade lucrativa.....	262
Figura 6.38 – Gráfico de controle do processo de ensino no curso de Administração na IES privada sem finalidade lucrativa.....	263
Figura 6.39 – Gráfico de controle do processo de ensino no curso de Direito na IES privada sem finalidade lucrativa.....	263
Figura 6.40 – Gráfico de controle do processo de aprendizagem para o curso de Comércio Exterior na IES privada sem finalidade lucrativa.....	269
Figura 6.41 – Gráfico de controle do processo de aprendizagem para o curso de Administração na IES privada sem finalidade lucrativa.....	270
Figura 6.42 – Gráfico de controle do processo de aprendizagem para o curso de Direito na IES privada sem finalidade lucrativa.....	270
Figura 6.43 – Gráfico de controle do processo de avaliação no curso de Comércio Exterior na IES privada sem finalidade lucrativa.....	275
Figura 6.44 – Gráfico de controle do processo de avaliação no curso de Administração na IES privada sem finalidade lucrativa.....	276
Figura 6.45 – Gráfico de controle do processo de avaliação no curso de Direito na IES privada sem finalidade lucrativa.....	277

Figura 6.46 – Gráfico de controle do processo de orientação acadêmica na IES sem finalidade lucrativa.....	285
--	-----

## Lista de Quadros

Quadro 4.1 - Fórmula para cálculo dos limites do gráfico de controle por variáveis.....	83
Quadro 4.2 – Fórmulas para calculo dos limites do gráfico de controle np.....	84
Quadro 5.1 – Indicador de eficiência de seleção de alunos.....	123
Quadro 5.2 – Indicador de eficiência de permanência de estudantes.....	124
Quadro 5.3 - Indicador de eficiência de matrículas em atraso.....	125
Quadro 5.4 - Indicador de eficiência de cumprimento de horário dos professores.....	126
Quadro 5.5 - Indicador de eficiência de relacionamento entre professor e aluno.....	127
Quadro 5.6 - Indicador de eficiência de cumprimento de conteúdo.....	128
Quadro 5.7 - Indicador de eficiência de assiduidade do aluno.....	129
Quadro 5.8 - Indicador de eficiência para a avaliação da aprendizagem.....	130
Quadro 5.9 - Indicador de eficiência do desempenho dos docentes.....	131
Quadro 5.10 - Indicador de eficiência na certificação.....	132
Quadro 5.11 - Indicador de eficiência do planejamento institucional.....	133
Quadro 5.12 - Indicador de eficiência da avaliação institucional do MEC.....	134
Quadro 5.13 - Indicador de eficiência da auto-avaliação para a melhoria institucional.....	135
Quadro 5.14 - Indicador de eficiência reuniões por funcionário acadêmico.....	136
Quadro 5.15 - Indicador de eficiência satisfação do atendimento acadêmico.....	136
Quadro 5.16 - Indicador de eficiência orientação de docentes.....	137
Quadro 5.17 - Indicador de eficiência treinamento funcionário de apoio acadêmico.....	138
Quadro 5.18 - Indicador de eficiência do treinamento dos docentes.....	139
Quadro 5.19 – Resumo do CEP nos processos da Gestão Acadêmica.....	141
Quadro 6.1 - Indicador de eficiência do processo de seleção na IES privada com finalidade lucrativa.....	176
Quadro 6.2 – Dados sobre o processo de seleção na IES privada com finalidade lucrativa.....	177
Quadro 6.3 – Indicador de eficiência do processo de matrícula na IES privada com finalidade lucrativa.....	180
Quadro 6.4 – Indicador de eficiência do processo de ensino na IES privada com finalidade lucrativa.....	180
Quadro 6.5 – Dados sobre o processo de ensino na IES privada com finalidade lucrativa.....	181
Quadro 6.6 – Indicador de eficiência do processo de ensino na IES privada com finalidade lucrativa, referente a abandono nas disciplinas.....	183

Quadro 6.7 – Dados sobre o processo de ensino na IES privada com finalidade lucrativa.....	184
Quadro 6.8 – Limites de controle do gráfico para o controle do processo de ensino na IES privada com finalidade lucrativa.....	184
Quadro 6.9 – Dados sobre o processo de ensino da 1ª fase do curso de Administração na IES privada com finalidade lucrativa.....	186
Quadro 6.10 – Limites do gráfico de controle do processo de ensino da 1ª fase do curso de Administração na IES privada com finalidade lucrativa.....	187
Quadro 6.11 – Indicador de eficiência do processo de aprendizagem na IES privada com finalidade lucrativa .....	189
Quadro 6.12 – Dados sobre o processo de aprendizagem na IES privada com finalidade lucrativa.....	190
Quadro 6.13 – Limites do gráfico de controle do processo de aprendizagem na IES privada com finalidade lucrativa.....	190
Quadro 6.14 – Dados sobre o processo de aprendizagem da 1ª fase do curso de Administração na IES privada com finalidade lucrativa.....	192
Quadro 6.15 – Limites do gráfico de controle do processo de aprendizagem da 1ª fase do curso de Administração na IES privada com finalidade lucrativa.....	193
Quadro 6.16 - Indicador de eficiência para o processo de avaliação na IES privada com finalidade lucrativa.....	194
Quadro 6.17 – Dados sobre o processo de avaliação na IES privada com finalidade lucrativa.....	195
Quadro 6.18 – Limites do gráfico de controle do processo de avaliação na IES privada com finalidade lucrativa.....	196
Quadro 6.19 – Dados sobre o processo de avaliação da 1ª fase do curso de Administração na IES privada com finalidade lucrativa.....	198
Quadro 6.20 – Limites do gráfico de controle do processo de avaliação da 1ª fase do curso de Administração na IES privada com finalidade lucrativa .....	199
Quadro 6.21 – Indicador de eficiência do processo de informação acadêmica na IES privada com finalidade lucrativa.....	201
Quadro 6.22 - Indicador de eficiência na certificação na IES privada com finalidade lucrativa.....	203
Quadro 6.23 - Indicador de eficiência no processo de planejamento institucional na IES privada com finalidade lucrativa.....	204
Quadro 6.24 – Dados sobre o processo de planejamento institucional referente ao Censo da Educação Superior na IES privada com finalidade lucrativa.....	206

Quadro 6.25 – Planejamento de ocupação docente na IES privada com finalidade lucrativa.....	207
Quadro 6.26 - Indicador de eficiência no processo de avaliação institucional do MEC na IES privada com finalidade lucrativa.....	208
Quadro 6.27 – Indicador de eficiência do processo de orientação acadêmica na IES privada com finalidade lucrativa.....	210
Quadro 6.28 – Índice de rotatividade de docentes na IES privada com finalidade lucrativa.....	211
Quadro 6.29 – Dados sobre o índice de rotatividade de docentes na IES privada com finalidade lucrativa.....	212
Quadro 6.30 – Limites do gráfico para o controle do processo de orientação acadêmica na IES privada com finalidade lucrativa.....	212
Quadro 6.31 – Indicador de eficiência do processo de treinamento acadêmico na IES privada com finalidade lucrativa.....	214
Quadro 6.32 - Indicador de eficiência do processo de seleção na IES privada sem finalidade lucrativa.....	252
Quadro 6.33 – Dados sobre o processo de seleção para o curso de Comércio Exterior na IES privada sem finalidade lucrativa.....	253
Quadro 6.34 – Dados sobre o processo de seleção para o curso de Administração na IES privada sem finalidade lucrativa.....	253
Quadro 6.35 – Dados sobre o processo de seleção para o curso de Direito na IES privada sem finalidade lucrativa.....	254
Quadro 6.36 – Limites do gráfico de controle para o processo de seleção na IES privada sem finalidade lucrativa.....	254
Quadro 6.37 – Indicador de eficiência do processo de matrícula na IES privada sem finalidade lucrativa.....	257
Quadro 6.38 – Indicador de eficiência do processo de ensino na IES privada sem finalidade lucrativa.....	258
Quadro 6.39 – Dados sobre o processo de ensino no curso de Comércio Exterior na IES privada sem finalidade lucrativa.....	259
Quadro 6.40 – Dados sobre o processo de ensino no curso de Administração na IES privada sem finalidade lucrativa.....	260
Quadro 6.41 – Dados sobre o processo de ensino no curso de Direito na IES privada sem finalidade lucrativa .....	261
Quadro 6.42 – Limites do gráfico de controle do processo de ensino para os três cursos na IES privada sem finalidade lucrativa.....	261

Quadro 6.43 – Indicador de eficiência do processo de aprendizagem na IES privada sem finalidade lucrativa.....	266
Quadro 6.44 – Dados sobre o processo de aprendizagem no curso de Comércio Exterior na IES privada sem finalidade lucrativa.....	267
Quadro 6.45 – Dados sobre o processo de aprendizagem no curso de Administração na IES privada sem finalidade lucrativa.....	268
Quadro 6.46 – Dados sobre o processo de aprendizagem no curso de Direito na IES privada sem finalidade lucrativa.....	268
Quadro 6.47 – Limites do gráfico de controle do processo de aprendizagem na IES privada sem finalidade lucrativa.....	269
Quadro 6.48 - Indicador de eficiência para o processo de avaliação na IES privada sem finalidade lucrativa.....	272
Quadro 6.49 – Dados sobre o processo de avaliação no curso de Comércio Exterior na IES privada sem finalidade lucrativa.....	273
Quadro 6.50 – Dados sobre o processo de avaliação no curso de Administração na IES privada sem finalidade lucrativa.....	273
Quadro 6.51 – Dados sobre o processo de avaliação no curso de Direito na IES privada sem finalidade lucrativa.....	274
Quadro 6.52 – Limites do gráfico de controle do processo de avaliação para os três cursos na IES privada sem finalidade lucrativa.....	274
Quadro 6.53 – Indicador de eficiência na certificação na IES privada sem finalidade lucrativa.....	279
Quadro 6.54 – Quantidade de diplomas registrados na IES sem finalidade lucrativa.....	280
Quadro 6.55 - Indicador de eficiência no processo de planejamento institucional na IES privada sem finalidade lucrativa.....	281
Quadro 6.56 - Indicador de eficiência no processo de avaliação institucional do MEC na IES privada sem finalidade lucrativa.....	282
Quadro 6.57 – Indicador de eficiência do processo de orientação acadêmica na IES privada sem finalidade lucrativa.....	283
Quadro 6.58 – Índice de rotatividade de docentes na IES privada sem finalidade lucrativa.....	284
Quadro 6.59 – Dados sobre o índice de rotatividade de docentes na IES privada sem finalidade lucrativa.....	284
Quadro 6.60 – Limites do gráfico de controle do processo de orientação acadêmica na IES privada sem finalidade lucrativa.....	285



Quadro 6.61 – Indicador de eficiência do processo de treinamento acadêmico na IES privada sem finalidade lucrativa.....	287
Quadro 6.62 – Dados sobre o processo de treinamento acadêmico referente aos cursos internos na IES privada sem finalidade lucrativa.....	289

## Sumário

### **PARTE I – ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

1.1 Tema de pesquisa.....	20
1.2 Problema de pesquisa.....	22
1.3 Objetivos de pesquisa.....	24
1.3.1 Objetivo geral.....	24
1.3.2 Objetivos específicos.....	24
1.4 Justificativa .....	25
1.5 Metodologia .....	27
1.5.1 Tipo de pesquisa .....	27
1.5.2 Coleta e tratamento dos dados .....	30
1.6 Limitações.....	32
1.7 Estrutura do trabalho .....	33

### **PARTE II – REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **2 Instituições de Educação Superior**

2.1 Conceito.....	35
2.2 Funções.....	37
2.3 Tipologia.....	40
2.4 Estrutura organizacional.....	52
2.5 Características das instituições de educação superior privadas.....	58
2.6 Comparação entre as IES privadas e públicas.....	60

#### **3 Gestão nas Instituições de Educação Superior Privadas**

3.1 Processo decisório nas IES privadas.....	63
3.2 Gestão da universidade.....	64
3.3 Gestão estratégica.....	66
3.4 Gestão acadêmica.....	67
3.4.1 Elementos da gestão acadêmica.....	68
3.4.2 Processos da gestão acadêmica.....	69

## **4. Ferramentas de Gestão que Fundamentam o Modelo de Controle da Eficiência dos Processos da Gestão Acadêmica**

4.1	Gestão por processos.....	75
4.1.1	Mapeamento dos processos.....	76
4.1.2	Controle estatístico de processo.....	79
4.1.3	Controle da eficiência dos processos.....	86
4.2	Gestão da performance .....	88
4.2.1	Indicadores de desempenho.....	89
4.2.2	Painel de controle.....	91
4.3	Contabilidade por atividades.....	92

## **PARTE III – MODELO PROPOSTO**

### **5. Modelo de Controle da Eficiência dos Processos da Gestão Acadêmica**

5.1	Elementos do modelo de controle da eficiência dos processos da gestão acadêmica.....	94
5.1.1	Gestão estratégica.....	96
5.1.2	Mapeamento dos processos da gestão acadêmica.....	97
5.1.3	Indicadores de eficiência.....	122
5.1.4	Controle estatístico de processo da gestão acadêmica.....	140
5.1.5	Contabilidade por atividades.....	142
5.2	Performance e eficácia social.....	143
5.3	Apresentação dos resultados.....	144

## **PARTE IV – ESTUDO MULTI-CASOS**

### **6. Aplicação e Resultados do Modelo Proposto**

6.1	Metodologia proposta para aplicação do modelo .....	146
6.2	Caso 1 – Instituição de educação superior privada com finalidade lucrativa ....	148
6.2.1	Estrutura organizacional.....	150
6.2.2	Gestão estratégica.....	156
6.2.3	Gestão acadêmica.....	157
6.2.4	Processos da gestão acadêmica.....	158
6.2.5	Indicadores de eficiência .....	175
6.2.6	Indicadores de lucratividade.....	215
6.2.7	Contabilidade por atividades.....	217

6.2.8	Melhoria da performance e eficácia social .....	218
6.3	Caso 2 – Instituição de educação superior privada sem finalidade lucrativa ....	220
6.3.1	Estrutura organizacional.....	221
6.3.2	Gestão estratégica.....	224
6.3.3	Gestão acadêmica.....	226
6.3.4	Processos da gestão acadêmica.....	227
6.3.5	Indicadores de eficiência .....	251
6.3.6	Indicadores de lucratividade.....	289
6.3.7	Contabilidade por atividades.....	292
6.3.8	Melhoria da performance e eficácia social .....	292
6.4	Análise comparativa.....	294

## **PARTE V – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **7. Conclusões e Recomendações**

7.1	Conclusões.....	301
7.2	Recomendações .....	303
	REFERÊNCIAS.....	305
	BIBLIOGRAFIA CONSULTADA .....	319
	ANEXOS .....	323

## **I ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

Neste capítulo são apresentados o tema de pesquisa, a problematização e os objetivos deste trabalho. Além disso, destaca-se a metodologia de pesquisa a ser seguida, por meio da definição do tipo de pesquisa, do método de coleta e de tratamento dos dados. Por fim, estão expostas as delimitações e limitações definidas para esta pesquisa, bem como a estrutura de todo o trabalho.

### **1.1 Tema de Pesquisa**

O presente trabalho aborda o tema educação. A educação representa um dos pilares fundamentais dos direitos humanos e considera-se que por meio da educação seja possível atingir a democracia, o desenvolvimento sustentável e a paz entre as nações (UNESCO, 1998). Em função disso, a educação deve ser acessível ao maior número de pessoas possíveis, em todas as fases do desenvolvimento humano, para que possam participar e contribuir para o melhoramento da sociedade mundial na qual estão inseridas.

No Brasil, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/1996) considera que a educação escolar é composta pela educação básica, sendo subdividida em educação infantil, em ensino fundamental e em ensino médio, e pela educação superior. Em todos os níveis da educação existem instituições de educação públicas e privadas.

No caso específico da educação superior, pode-se considerar que as instituições públicas se caracterizam por possuírem personalidade jurídica de direito público e terem como principal mantenedor uma entidade pública. Os recursos financeiros, na maioria dessas instituições, são provenientes do orçamento público, sendo necessário o repasse de verbas às instituições, o que proporciona, normalmente, a gratuidade de ensino. Ademais, as instituições de educação superior públicas desenvolvem suas atividades visando à melhoria da comunidade nas quais estão instaladas e o bem-estar de toda a sociedade, a ser obtido, principalmente, por meio das atividades de ensino, extensão e pesquisa existentes nas mesmas.

Por outro lado, as instituições de educação superior privadas apresentam como principal mantenedor empresas de caráter exclusivamente privado. Para estudar nessas instituições faz-se necessário o pagamento de mensalidades, estipuladas de acordo com a necessidade e o planejamento dessas instituições e em concordância com o direcionamento de suas mantenedoras. Essas instituições também desenvolvem suas atividades voltadas para a melhoria da comunidade na qual estão inseridas e o bem-estar social. Contudo, esse direcionamento das atividades ocorre em função da lucratividade e do retorno sobre o investimento que as mesmas possam proporcionar a suas mantenedoras, para aquelas que possuem finalidade lucrativa.

Existem, ainda, as instituições de educação superior privadas que não possuem finalidade lucrativa. Nestas, as atividades são direcionadas para a geração de caixa e recursos para expansão e investimento no patrimônio. Essas instituições, normalmente, desenvolvem atividades de ensino, pesquisa e extensão, sendo todas direcionadas para o melhoramento social no ambiente em que a instituição está localizada. Além disso, por serem sem fins lucrativos, todos os valores recebidos pela instituição devem ser revertidos para o desenvolvimento da mesma, não podendo ser distribuídos lucros, tampouco remuneração sobre o capital, para os dirigentes da instituição ou de sua mantenedora.

Considerando todas as instituições de educação superior públicas e as privadas com e sem fins lucrativos, no Brasil aproximadamente nove por cento dos jovens, com idade entre os dezoito e os vinte e quatro anos, estão matriculados em algum curso superior, conforme apresenta o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (2005). Este percentual é considerado relativamente baixo, quando comparado com outros países do mundo e mesmo quando comparados com outros países da América do Sul, como o Chile e a Argentina, segundo destacam Sabbatini (2004) e Trindade (2001).

Esse nível de absorção de alunos se explicava até aproximadamente meados da década de noventa, dentre outros fatores, devido à falta de oferta de vagas nas instituições de educação superior então existentes. Para minimizar esse problema da falta de vagas e, por conseqüência, da quantidade relativamente pequena de jovens no ensino superior, as instituições privadas ligadas ao setor educacional passaram a criar, com a autorização do Conselho Nacional de Educação, novas instituições de educação superior e, naquelas já existentes,

buscaram ampliar o seu número de vagas e de cursos disponíveis para suprir a demanda crescente da sociedade.

Com a publicação da Lei 9.394/1996 foi facilitada a criação de novas instituições de educação superior, visando minimizar o problema da falta de vagas. Entretanto, com o surgimento de novas instituições a concorrência aumentou consideravelmente, exigindo das mesmas severas condições competitivas.

## **1.2 Problema de Pesquisa**

Em virtude da expansão das instituições de educação superior (IES), as IES públicas passaram a absorver cada vez menor parcela das matrículas do ensino superior no Brasil, chegando em 2002 a menos de vinte por cento do total de matrículas, concentrado em mais de trinta e quatro por cento das instituições do país segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (2003) e Baraúna (2004). Desta forma, a maior parcela do ensino superior está concentrada em IES privadas, representando mais de oitenta por cento do número total de matrículas efetuadas no País e de sessenta e cinco por cento dos cursos superiores do país, conforme destacam os autores.

No Estado de Santa Catarina, segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (2004), pode-se observar que as universidades públicas absorvem quase vinte e cinco por cento das matrículas do ensino superior, em nível de graduação, do Estado. Por sua vez, as IES privadas sem fins lucrativos absorvem quase cinquenta por cento das matrículas no Estado, sendo caracterizadas por aquelas que compõem o Sistema ACAFE.

Por outro lado, as IES privadas com fins lucrativos, que tiveram sua expansão após a Lei 9.394/1996, representam mais de setenta por cento do número destas instituições, retendo mais de vinte e cinco por cento das matrículas nas unidades de educação superior no Estado, conforme apresenta o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (2004).

Em função disso, a concorrência torna-se bastante acirrada, sendo que para fazer face a esta concorrência de mercado, essas entidades precisam estar competitivas e assim permanecerem.

Com o mercado apresentando maior concorrência, essas entidades podem apresentar dificuldades competitivas ao permanecer com modelos de gestão extremamente burocráticos, com processos decisórios morosos e com desperdícios de recursos e excesso de custos. Assim, é preciso se adaptar à nova realidade de concorrência e ainda manter sua lucratividade ou superávit.

Desta forma, para manter a lucratividade ou superávit, não é possível, simplesmente, elevar os valores das mensalidades cobradas de seus alunos, pois isso afetaria a maior parcela de seus freqüentadores que se enquadram nas categorias sociais B e C, sendo que a renda familiar média dessas categorias vem apresentando considerável queda no poder aquisitivo nos últimos cinco anos, o que vem acarretando dificuldades no pagamento de mensalidades elevadas, segundo destacam Monteiro e Braga (2004). Além disso, existe controle das mensalidades por parte do Governo, da sociedade e dos próprios concorrentes.

A manutenção da lucratividade ou superávit, a médio e a longo prazo, também não pode ser garantida por meio de simples corte nos custos, sendo necessária a realização de um estudo prévio e profundo sobre os fatores que os estão gerando, visando analisar as atividades desenvolvidas e possibilitar a eliminação dos custos que não agregam valor à instituição e ao ensino oferecido, buscando garantir a desejada lucratividade.

Desse modo, para as IES privadas manterem-se competitivas e com a lucratividade desejada, torna-se necessário disponibilizar para os gestores um modelo de controle que os auxilie em seu processo decisório, por meio da geração de informações relevantes e oportunas sobre os seus processos de gestão administrativos e acadêmicos.

Entretanto, apesar da necessidade de informações para sustentar o processo decisório e a competitividade, ainda é possível encontrar instituições que não apresentam conhecimento aprofundado sobre o fluxo de informações e o desempenho de seus processos da Gestão Acadêmica.

Nestas, em função da deficiência das informações sobre o funcionamento e o desempenho desses processos, torna-se bem mais difícil manter-se um controle eficiente e produtivo dos mesmos, gerando provável perda de competitividade, frente aos demais concorrentes.

Essa falta de controle da eficiência dos processos da Gestão Acadêmica pode resultar em tomadas de decisões fundamentadas, apenas, em experiências



pessoais vivenciadas pelo gestor acadêmico. Nesses casos, tais decisões podem levar à utilização equivocada dos recursos disponíveis, em função de não terem sido alimentadas por informações oportunas e relevantes.

Neste sentido destaca-se como **problema de pesquisa**:

*Como deve ser estruturado um modelo de controle da eficiência dos processos da Gestão Acadêmica, que vise melhorar a performance das instituições de educação superior privadas e torná-las mais competitiva?*

### **1.3 Objetivos da Pesquisa**

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Propor um modelo de controle da eficiência dos processos da Gestão Acadêmica para as instituições de educação superior privadas.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar as instituições de educação superior privadas.
- b) Identificar os indicadores de desempenho que possibilitem avaliar a eficiência dos processos da Gestão Acadêmica.
- c) Identificar as ferramentas de gestão que fundamentam a proposição do modelo de controle da eficiência desses processos.
- d) Propor o modelo de controle da eficiência dos processos da Gestão Acadêmica.
- e) Desenvolver uma metodologia para implantação do modelo proposto, visando a aplicação e análise comparativa sobre a eficiência dos processos em instituições de educação superior com e sem finalidade lucrativa.

### **1.4 Justificativa**

A Gestão Acadêmica assume vital importância e relevância para a melhoria da qualidade do ensino. Essa importância é ainda maior em função do gestor acadêmico servir como elo de ligação entre os docentes, os discentes e a

direção geral. Assim, conhecendo e aprimorando os processos ligados à Gestão Acadêmica, pode-se contribuir para o aperfeiçoamento dos mesmos, ocasionando o melhoramento de toda a instituição.

A necessidade do aperfeiçoamento dos processos e, conseqüentemente, da melhoria da eficiência das IES, torna-se fundamental para que as mesmas tenham condições de participar do mercado competitivo no qual estão inseridas.

Por isso considera-se como oportuna a realização desta pesquisa, por apresentar um modelo de gestão que busca disponibilizar informações aos gestores para sustentar o processo decisório de forma a melhorar a *performance* institucional e, por conseguinte, a sua capacidade competitiva e eficácia social.

Essas informações tornam-se relevantes pelo fato de refletirem o desempenho de cada um dos processos acadêmicos da instituição, com isso contribuindo para a construção e a manutenção da capacidade competitiva das mesmas para atuação no segmento de mercado educacional de ensino superior e proporcionando condições para impulsionar a participação social da instituição, visando maximizar sua eficácia social.

Desta forma, a partir do momento que o gestor obtenha determinadas informações que consigam refletir o desempenho dos processos da Gestão Acadêmica, torna-se possível direcionar os esforços e os recursos para o melhoramento das atividades críticas, traduzindo-se, ao final, na satisfação dos clientes, em função da qualidade de seus serviços e da excelência do ensino oferecido.

Como resultado da utilização desse modelo de gestão, deve ser estimulada a capacidade competitiva da instituição de educação superior privada, no sentido de buscar soluções e melhorias em relação a seu principal produto. Contudo, esta capacidade somente poderá ser sustentada com uma gestão institucional eficiente, fundamentada num modelo de gestão que proporcione um fluxo de informações sobre o desempenho dos processos acadêmicos existentes na instituição, calcado em um controle da eficiência de suas atividades acadêmicas e de apoio.

Assim, as instituições que utilizarem o controle da eficiência dos processos da Gestão Acadêmica e obtiverem informações de forma rápidas e oportunas, conseguidas por meio do uso da tecnologia da informação existente, tendem a criar e manter sua capacidade competitiva, tendo como conseqüência a

propensão a operar com resultado financeiro positivo, podendo culminar no seu sucesso empresarial a longo prazo e na maximização da eficácia social.

Desta maneira, considera-se este trabalho como relevante, principalmente, em função da atual limitação de instrumentos de gestão que auxiliem os gestores nas tomadas de decisão, por meio do fornecimento de informações oportunas sobre o desempenho e a eficiência dos processos acadêmicos e de apoio acadêmico.

Essa relevância também pode ser destacada em função das discussões existentes no meio acadêmico a respeito da nova reforma universitária. Dentre os assuntos discutidos, encontra-se a alteração nos modelos de gestão existentes, visando proporcionar enxugamento na estrutura organizacional, de modo a resultar na agilização do processo decisório e, conseqüentemente, na geração da eficiência organizacional e da eficácia social.

Com isso, avalia-se este trabalho como sendo inédito, por não se conhecer outro modelo de controle da eficiência dos processos da Gestão Acadêmica, com a utilização do Controle Estatístico de Processo, que visa a melhoria da *performance* e, ainda, possa servir como instrumento de fornecimento e disponibilização de informações acadêmicas oportunas como forma de auxiliar o gestor em suas tomadas de decisão.

Esta pesquisa, além de proporcionar uma contribuição acadêmica sobre a gestão universitária, pretende servir como ferramenta de trabalho, oferecendo-se como referência para as IES privadas que buscarem instrumentos de gestão para intensificar sua capacidade competitiva e sua eficácia social.

Além disso, com algumas adaptações, pode servir também como referência para as IES públicas que decidirem buscar, na eficiência de seus processos, a melhor utilização dos recursos públicos, acentuando o investimento no ensino, na pesquisa e na extensão.

Ao alcançar os objetivos pretendidos, este trabalho estará cooperando, também, para a melhoria social, tendo em vista, que uma IES privada que apresentar uma Gestão Acadêmica competente e eficiente, certamente pode proporcionar ensino de melhor qualidade, gerando, por sua vez, alunos mais capacitados e com maior habilidade para atuação no mercado de trabalho.

Esses alunos, por serem oriundos de instituições que lhes forneceram um ensino de melhor qualidade, tendem a ter crescimento financeiro, social e

profissional diferenciado, o que pode ser traduzido na melhoria da sua qualidade de vida, bem como de suas famílias e, como consequência, de toda a sociedade.

## **1.5 Metodologia**

A metodologia científica representa a utilização de princípios e técnicas suficientemente gerais, de forma a se tornarem comum a todas as ciências ou à uma significativa parte delas. Deste modo, pode-se considerar a metodologia científica como sendo um conjunto de regras de como proceder o curso da investigação (CASTRO, 1977).

### **1.5.1 Tipo de Pesquisa**

Esta pesquisa se caracteriza como uma Pesquisa Aplicada, por proporcionar a geração de conhecimentos para aplicações práticas e para problemas específicos e reais. Assim, distingue-se pelo seu interesse prático, devendo seu resultado ser aplicado ou utilizado em soluções de problemas que ocorrem na realidade social (MARCONI e LAKATOS, 1999).

Desta forma, o problema ora encontrado consiste na deficiência de informações acadêmicas rápidas, oportunas e relevantes aos gestores, dificultando seu processo decisório e a capacidade da instituição de educação superior de se destacar frente a seus concorrentes.

Para elucidar este problema, parte-se do pressuposto de que há necessidade de um modelo de gestão que disponibilize informações acadêmicas oportunas, para que a instituição de educação superior privada possa fazer face à concorrência acirrada enfrentada e, com isso, melhorar sua *performance* institucional.

Com intuito de encontrar uma solução ao problema de pesquisa, o pesquisador deve participar intensamente na análise dos dados, investigando-os, decompondo-os e concluindo-os por meio da sua interpretação. Este tipo de pesquisa é denominado Pesquisa Qualitativa, devido à forma de como ocorre a abordagem do problema de pesquisa, sendo considerada apropriada para a

realização de uma avaliação formativa de um evento, principalmente quando tratar de analisar e melhorar a eficiência e a efetividade de um programa ou de um processo (ROESCH,1999).

O modelo de controle da eficiência dos processos da Gestão Acadêmica proposto se fundamenta em ferramentas de gestão modernas, já existentes na literatura e que apresentam bons resultados em outros segmentos empresariais. Assim, o pesquisador deve realizar a análise, seleção e sistematização das ferramentas de gestão, para a aplicação nas instituições de educação superior privadas.

Além disso, a análise dos resultados para o controle da eficiência dos processos acadêmicos exige do pesquisador a interpretação em relação aos resultados obtidos, como forma de verificar se as informações geradas estão sendo disponibilizadas em momento oportuno e, por fim, se estão auxiliando no processo decisório e na sustentação de vantagem competitiva das instituições de educação superior privadas.

Essa interpretação dos resultados deve ser auxiliada pelo gestor acadêmico, tendo em vista ser este o principal usuário da informação pelo fato de que é este profissional que toma as decisões que direcionam a política e filosofia acadêmica.

Como forma de testar a validade do modelo de controle da eficiência dos processos da Gestão Acadêmica proposto, é utilizado o Controle Estatístico de Processo, por meio das ferramentas do Gráfico de Controle X-s, X-R e np. Essas ferramentas estatísticas estão sendo empregadas para a verificação da estabilidade do processo visando o posterior controle da eficiência.

Para conseguir analisar o problema de pesquisa e avaliar os seus resultados, são utilizadas as técnicas de pesquisa ou procedimentos técnicos da Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Documental e do Estudo de Caso. Assim, a Pesquisa Bibliográfica e a Pesquisa Documental estão associadas aos procedimentos necessários para obtenção de informações, auxiliando a construção dos elementos teóricos desta investigação, enquanto que, por sua vez, o Estudo de Caso busca a obtenção de informações, no local em que ocorre o fenômeno, como forma de verificar a validade do modelo proposto.

Com relação à Pesquisa Bibliográfica, é realizado o estudo sistematizado desenvolvido com base em materiais publicados em livros, revistas, jornais, redes

eletrônicas, enfim com materiais de pesquisa acessíveis ao público em geral (BEUREN, 2003).

Por sua vez, a Pesquisa Documental se caracteriza pelo estudo e análise de arquivos públicos, buscando dados sobre determinadas Leis e Decretos-Lei que regulamentam o funcionamento e a avaliação das instituições de educação superior privadas. Tal pesquisa também ocorre pela análise de arquivos particulares os quais contribuem para a realização dos estudos sobre os regimentos internos e o surgimento histórico das instituições de educação superior. E, por último, as fontes estatísticas, sendo obtidos dados sobre a situação do ensino superior no Brasil e em Santa Catarina, por meio de órgãos oficiais como o Instituto Nacional de Estatística e Pesquisa (INEP).

Por outro lado, a técnica do Estudo de Caso visa verificar a aplicabilidade do modelo de gestão proposto, para o controle da eficiência em uma instituição de educação superior privada com finalidade lucrativa e em outra sem fins lucrativos e, com isso, buscar validá-lo como um instrumento para a disponibilização de informações oportunas que podem contribuir para a melhoria da *performance* institucional.

A escolha das instituições de educação superior privadas e a seleção de cada participante da pesquisa, é realizada de forma proposital ou intencional. Neste sentido, o pesquisador executa a seleção em função das questões de interesse do estudo e, também, das condições de acesso e permanência no campo, conforme ressalta Dencker (1999).

Essa escolha ocorre no Estado de Santa Catarina, devido à facilidade de acesso aos gestores acadêmicos e, também, por estarem localizadas em regiões de grande concorrência neste segmento.

Desta forma, são selecionadas duas instituições de educação superior privadas, sendo uma com finalidade lucrativa e outra instituição sem fins lucrativos, que possuam, como mantenedores, entidades com personalidade jurídica de direito privado.

Nas instituições selecionadas, ocorre a obtenção de dados sobre os processos da Gestão Acadêmica, para a validação do modelo de gestão proposto e para a realização da análise comparativa entre as mesmas. Deste modo, os principais participantes da pesquisa são os gestores acadêmicos e os outros colaboradores, responsáveis pela execução dos processos.

### **1.5.2 Coleta e tratamento dos dados**

A coleta de dados desta tese consiste na obtenção dos dados nas instituições de educação superior privadas específicas, sendo utilizadas, como técnicas para tal, as entrevistas e a análise de documentos das instituições de educação superior privadas.

As entrevistas realizadas na pesquisa são desenvolvidas com um roteiro de tópicos, com perguntas abertas, apresentadas em anexo, de modo a direcionar as respostas rumo à obtenção de informações que esclareçam sobre o tema em estudo. Todavia, este roteiro não precisa necessariamente ser seguido com extrema rigidez, sendo possível efetuar adaptações na elaboração das perguntas, gerando maior liberdade na execução da entrevista e na obtenção das informações desejadas.

Em função de se utilizar um roteiro de perguntas com questões abertas, esta entrevista é classificada como uma entrevista semi-estruturada, cuja grande vantagem consiste, principalmente, na atribuição que o entrevistado proporciona às questões, realizando inferências e interpretações não planejadas pelo pesquisador.

É realizada uma série de entrevistas, objetivando efetuar a coleta de dados para a validação do modelo de gestão proposto. Assim, na primeira entrevista com o gestor acadêmico, é apresentado o modelo de gestão proposto, destacando o seu funcionamento e ressaltando o seu embasamento com modernas ferramentas de gestão, o que tende a contribuir para a manutenção da capacidade competitiva das IES privadas.

Em uma segunda entrevista, são mapeados os processos da Gestão Acadêmica, definindo as principais atividades necessárias à conclusão de cada processo e identificando os responsáveis pelas suas execuções. Durante a realização desta segunda entrevista, juntamente com a definição das atividades necessárias a cada processo, o gestor está avaliando os indicadores de desempenho e, após serem validados, verificar-se-á se as informações disponibilizadas pelo modelo contribuem para as tomadas de decisão e para o melhor direcionamento e aproveitamento do seu tempo e dos seus esforços de trabalho.

Em uma terceira entrevista, realizada junto aos responsáveis de cada processo, objetiva-se coletar os dados sobre os recursos ou insumos utilizados na

execução de cada atividade e os resultados decorrentes, considerados como as saídas do processo.

Na seqüência, efetua-se a análise de documentos, que consiste na obtenção dos dados sobre o funcionamento da instituição de educação superior privada e dos processos da Gestão Acadêmica existentes. Essa obtenção de dados ocorre por meio da análise dos registros acadêmicos, de registros informais do responsável por cada processo, de dados sobre os processos que já estiverem informatizados e de regimentos internos sobre o funcionamento dos processos.

Toda essa análise de documentos fornece dados numéricos para a construção dos indicadores de desempenho e para a avaliação da eficiência dos processos. Então, baseado nos dados coletados, o pesquisador constrói e interpreta os Gráficos de Controle, auxiliando na execução das reflexões acerca da eficiência dos processos analisados da instituição de educação superior privada.

O resultado numérico dos indicadores de desempenho sobre os processos da Gestão Acadêmica, bem como os Gráficos de Controle são armazenados em planilhas eletrônicas do programa Excel, facilitando o manuseio e a manutenção do modelo de gestão proposto. Em um primeiro momento, a alimentação de dados nessas planilhas é efetuada de forma manual, podendo futuramente ser efetuada a integração com os sistemas acadêmicos da instituição de educação superior privada.

As reflexões e interpretações, advindas dos resultados obtidos, relativos aos indicadores de desempenho e aos Gráficos de Controle, são comparadas entre as instituições estudadas, traçando-se um mapa comparativo, de forma a destacar as eventuais diferenças encontradas e melhorias potenciais a serem obtidas por cada instituição.

## **1.6 Limitações**

Devido ao tempo disponível, na aplicação do modelo ora proposto, foram selecionadas amostras em relação aos cursos oferecidos pelas instituições de educação superior privadas. Essas amostras foram definidas com base na existência de dados históricos contínuos, suficientes para verificar a validação do modelo.



O modelo proposto objetiva o controle de indicadores quantitativos, no que tange à lucratividade e eficiência. Assim, os indicadores qualitativos de qualidade e inovação não foram abordados na análise pretendida.

Não houve a realização do teste de normalidade nos desvios-padrão das amostras, como forma de proporcionar a aplicação do controle estatístico de processo para a validação do modelo, executado no capítulo 6. Esta situação é intencional e visa facilitar o entendimento dos gestores acerca da construção e coleta dos dados. Porém, quando o modelo estiver em funcionamento, num segundo momento, será necessário realizar tais ajustes e então, se efetuar o teste de normalidade.

Também não foram definidos os limites de especificações para os processos acadêmicos e de apoio acadêmico nas instituições cujo modelo foi aplicado. A não realização desta definição ocorreu devido à dificuldade dos gestores avaliarem, em tempo hábil, o limite considerado ideal para cada processo, tendo em vista a necessidade de respeitar as particularidades de cada IES e de cada processo.

Em função dos dados coletados representarem apenas uma pequena parcela do complexo institucional de ambas IES analisadas (e isto significar uma restrição à elaboração de análises mais completas), optou-se por não realizar a avaliação empírica dos indicadores de lucratividade, o que representa uma limitação à validação completa do modelo proposto.

Outra questão advinda da parcialidade dos dados obtidos, é que não seria aconselhável a elaboração de sugestões de melhorias somente com base nas informações até o momento obtidas, face à sua possível fragilidade e inconsistência, ao se tentar aplicar as mesmas em todo o complexo institucional. Com cautela, é preciso dispor de mais tempo e informações, para ser possível reunir condições de fornecer sugestões consistentes e efetivamente aplicáveis, no sentido de viabilizar o melhoramento da *performance* institucional como um todo.

Além disto, também pode-se considerar como limitação, o fato da instituição de educação superior privada com finalidade lucrativa analisada não possuir uma contabilidade interna, sendo esta terceirizada, o que dificulta a implantação da contabilidade por atividades. Por sua vez, a contabilidade na IES sem finalidade lucrativa, mesmo sendo interna e com enfoque gerencial, não prevê a sua alteração para a contabilidade por atividades.

Em função da amplitude que um trabalho sobre a gestão universitária pode abranger, considera-se relevante ressaltar também certas limitações, como forma de se evitar percorrer por caminhos que não auxiliem na conclusão do trabalho proposto. Dentre essas destacam-se:

- a) O enfoque desta pesquisa consiste nas instituições de educação superior privadas, que possuem como mantenedor uma entidade jurídica de caráter privado e cobram mensalidades de seus alunos, muito embora essas instituições possam ter ou não a finalidade lucrativa.
- b) A pesquisa visa buscar a eficiência dos processos da Gestão Acadêmica, no que tange à função ensino, nas instituições de educação superior privadas. As demais funções de pesquisa e extensão não serão detalhadas neste trabalho.
- c) O modelo de gestão proposto está direcionado para as instituições de educação superior privadas, devido à necessidade de lucratividade e de retorno sobre o investimento que aquelas com fins lucrativos exigem. Para aquelas sem fim lucrativo, há necessidade de geração de caixa líquido e recursos para investimento em patrimônio e expansão.
- d) Devido à complexidade dos processos da Gestão Acadêmica, foram propostos determinados indicadores de eficiência. Contudo, esses indicadores podem ser adaptados à necessidade de informações de cada instituição de educação superior privada.

## **1.7 Estrutura do Trabalho**

O presente trabalho está subdividido em sete capítulos, incluindo este introdutório.

Os capítulos dois e três apresentam as informações sobre as instituições de educação superior. Assim, no capítulo dois ocorre a explanação sobre as instituições de educação superior, destacando conceito, finalidade, tipologia, estrutura organizacional, as características pertinentes ao setor privado e a comparação com as instituições públicas. Por sua vez, no capítulo três é abordado o processo decisório e a gestão nas IES privadas, ressaltando a importância da Gestão Acadêmica no contexto universitário.

O capítulo quatro apresenta as ferramentas de gestão que fundamentam o modelo proposto, destacando a gestão por processos e a gestão da *performance*.

O modelo de controle da eficiência dos processos da Gestão Acadêmica é proposto no capítulo cinco, apresentando os procedimentos para sua implantação e a sua contribuição para a melhoria da *performance* organizacional e da eficácia social.

No capítulo seis, está exposto o desenvolvimento da metodologia e a aplicação do modelo proposto, objetivando sua validação, bem como a análise dos resultados obtidos nas instituições de educação superior privadas selecionadas.

Por fim, como fechamento da presente tese, o capítulo sete destaca as conclusões obtidas, as considerações finais e também quais as recomendações do pesquisador para futuros trabalhos de pesquisa.

## **2. INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**

Este capítulo aborda as instituições de educação superior (IES), seu conceito, sua finalidade, tipologia existente, as estruturas organizacionais para cada tipo de instituição, bem como as características das instituições de educação superior privadas.

### **2.1 Conceito**

De acordo como Loureiro (1990) a palavra universidade vem do latim *universitas* e significa o conjunto integral e completo dos seres particulares que constituem uma coletividade determinada. Essa coletividade é representada pelos professores, alunos, gestores e servidores técnico-administrativos que, numa atuação conjunta, procuram, por meio do desenvolvimento de um espírito crítico acerca da reflexão dos diversos acontecimentos sociais, políticos, econômicos e ambientais, buscar as soluções para os possíveis problemas identificados nestas esferas.

Desta forma, a instituição de educação superior objetiva, em última instância, a formação de recursos humanos com elevada qualificação técnica e crítica para, com isso, poder atingir e sustentar o desenvolvimento social e tecnológico do país (ROCHA e GRANEMANN, 2003).

Para desenvolver o espírito crítico e alcançar o desenvolvimento do país, as instituições de educação superior, por meio da investigação e da docência, se ordenam à contemplação da verdade e à prestação de serviços à comunidade, segundo afirma Tobias (1996). Em decorrência disso, essas instituições podem ser consideradas como unidades orgânicas do conhecimento, pelo respeito das vocações pessoais e do desenvolvimento das habilidades e competências de cada indivíduo, prepara-os para se tornarem profissionais qualificados para a realização do bem comum.

As instituições de educação superior, enquanto unidades orgânicas do conhecimento, se caracterizam como entidades educativas e formativas, conforme

ressaltam Dourado e Catani (1999). Podem ser consideradas educativas, por representarem o processo escolar no nível mais avançado existente na sociedade. Esse processo escolar avançado é composto pela transmissão de informações, conteúdos e experiências, pelo desenvolvimento de aptidões específicas e pela própria criação de novos conhecimentos.

Essas instituições também podem ser consideradas formativas, por estarem contribuindo na formação dos profissionais que, por sua vez, apresentam melhor capacitação para atuação no mercado de trabalho. Tal capacitação ocorre por meio da integração entre técnicas e conhecimentos, na qual é estimulado o desenvolvimento profissional e filosófico, necessário à execução de cada profissão.

Em função das instituições de educação superior serem entidades educativas e formativas, Luckesi *et alli* (2001) as consideram como um lugar utilizado para o cultivo do espírito e do saber, onde se desenvolvem as mais elevadas formas de cultura e reflexão. Neste lugar, se estabelece uma mentalidade criativa, comprometida com a busca cada vez mais séria da verdade, por meio dos exercícios da assimilação, da comparação, da análise e da avaliação das proposições e dos conhecimentos.

Devido a esses exercícios mentais executados nas instituições de educação superior, pode-se apreciá-las como um recanto privilegiado onde se cultiva a reflexão crítica sobre a realidade, bem como se criam conhecimentos com bases científicas, buscando as soluções de problemas da sociedade e a formação dos profissionais responsáveis pelo avanço científico e tecnológico do país.

Esse recanto privilegiado do saber e da cultura deve estimular a racionalidade instrumental, crítica e criadora do indivíduo (LUCKESI *et alli*, 2001). Esta racionalidade conduz às reflexões sobre a eficiência de técnicas e conceitos aplicados aos acontecimentos do ambiente social e físico em que se vive.

Desta forma, essa racionalidade desenvolve a consciência crítica dos acontecimentos da realidade, objetivando a visualização, análise, comparação, julgamento e o discernimento dos diversos fatos cotidianos. Assim, a partir da racionalização da consciência crítica, é possível a proposição de ações organizadas que busquem melhorias sociais, viabilizando, por consequência, o crescimento sustentável do país.

Para conseguir atingir e sustentar o crescimento e o desenvolvimento do país, as instituições de educação superior devem proporcionar aos seus estudantes

a aquisição de conhecimentos teórico-práticos, de competências e de aptidões. Tal aquisição deve ser fundamentada no contato estreito entre a instituição e a sociedade, aplicando, de forma crítica, as diversas teorias e conceitos apreendidos pela comunidade acadêmica, visando formar uma consciência social nos integrantes desta comunidade, voltada para o aprimoramento dos direitos humanos e da justiça social (UNESCO, 1998).

Deste modo, a instituição de educação superior está criando um cidadão crítico e capaz de analisar os problemas da sociedade, buscando as soluções para os mesmos e, em decorrência disso, assumindo as responsabilidades sociais que lhe competem, enquanto profissional e cidadão.

## **2.2 Funções**

As instituições de educação superior devem servir de instrumento para o desenvolvimento da pessoa e para o fomento do exercício da cidadania, executando, assim, uma de suas funções, que consiste na geração do conhecimento. Todavia, este conhecimento deve ser comprometido, primeiramente, com a verdade, base representativa da construção do saber, comprometendo-se também com a justiça, necessária ao equilíbrio dos relacionamentos entre os humanos. A seguir, deve estar comprometido com a beleza, provenientes da descoberta, emoção e prazer que a aprendizagem proporciona e por fim, comprometido com a igualdade, que representa a base estrutural da sociedade, segundo afirmam Brandão *et alli* (1992).

Esse conhecimento, comprometido com a verdade, a justiça, a beleza e a igualdade, deverá estimular nos freqüentadores das IES, uma compreensão crítica dos acontecimentos econômicos e sociais de uma comunidade, de modo que ocorra o desenvolvimento da mesma, sustentado pelo uso racional de todos os recursos disponíveis, sejam eles ambientais, físicos, financeiros ou humanos.

Conseqüentemente, ao incentivar o uso racional dos recursos disponíveis, a instituição de educação superior estará contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da sociedade e buscando soluções para atingir a paz, a democracia, a tolerância e o respeito mútuo entre as pessoas, as nações e o meio ambiente,

conforme ressalta o relatório do Congresso Internacional sobre Educação Técnico-Profissional (2000).

Deste modo, quando a instituição de educação superior estimula, em sua comunidade, a discussão sobre os diversos aspectos que a envolvem, tais como o homem e o mundo, ela está transmitindo, mais do que, simplesmente, informações e conteúdos, mas proporcionando reflexões no cidadão, sobre a necessidade do auxílio mútuo entre as pessoas e as comunidades, assim como o respeito à diversificação da cultura e a integração entre o homem e o universo (LOUREIRO, 1990).

Neste sentido, a instituição de educação superior passa a ter como funções, entre outras, a transmissão de informações, a geração do conhecimento, a formação profissional qualificada, o enriquecimento cultural, a educação do indivíduo, a formação holística do homem. Brandão *et alli* (1992) sintetizam as diversas funções do ensino superior como sendo aquelas destinadas a:

- produzir contingentes de profissionais e pela qualificação dos recursos humanos de alto nível;
- representar a modernidade e por meio de participação no campo das nações desenvolvidas;
- qualificar o quadro de suporte para comandos dos setores dinâmicos da sociedade;
- servir de instrumento para a ampliação de oportunidades de mobilidade e ascensão social;
- proporcionar condições de manutenção de uma mínima aproximação ao processo de transformação científica e tecnológica das nações avançadas;
- servir de base de operações de categorias profissionalizadas vinculadas ao ensino e pesquisa;
- produzir conhecimento; e
- prestar serviços para amplo segmento do setor público, setor privado e sociedade em geral.

Para tal, toda a instituição de educação superior deve ser capaz de fornecer ensino diversificado e formação profissional qualificada, por meio de um processo de estimulação à produção de conhecimento criativo, adequado ao desenvolvimento econômico e social do país, contribuindo para a produção de diagnósticos e soluções competentes para os problemas da sociedade.

Por fim, as instituições de educação superior também devem servir de centro de reflexões e discussões, estimulando pensamentos críticos à sociedade, com vistas a sua transformação e a superação de suas limitações, impostas por condições, muitas vezes adversas, da situação econômica e social do país em que se vive.

Com vista a enfatizar essa multiplicidade de funções essenciais às instituições de educação superior, o Governo, por intermédio da Lei 9.394/1996 (LDB), destaca, no artigo 43, que todas as IES devem:

I – estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;

II - formar pessoas diplomadas nas diferentes áreas do conhecimento, de forma a torná-las aptas para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira;

III - incentivar o trabalho de pesquisa e de investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e a criação e difusão da cultura;

IV - promover e divulgar os conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber por meio do ensino, das publicações e de outras formas de comunicação;

V - suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional, além de possibilitar a correspondente integração entre os conhecimentos adquiridos em uma estrutura intelectual sistematizadora;

VI - estimular o conhecimento dos problemas presentes no mundo, em particular os nacionais e regionais; e,

VII - promover a extensão, aberta à participação da população, visando a difusão das conquistas e dos benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica gerada na instituição.

Neste contexto, a instituição de educação superior se torna uma comunidade crítica, comprometida com a produção e difusão do conhecimento, do saber e do avanço científico, tecnológico e cultural. Constitui-se uma comunidade, na qual questões são apresentadas e debatidas, permitindo propostas e soluções, importantes para o desenvolvimento regional, nacional e internacional. Essa instituição representa um referencial para que as empresas públicas, privadas e para a sociedade em geral possam adquirir informações científicas e tecnológicas,



contribuindo para que ocorram soluções dos problemas e, conseqüentemente, para as tomadas de decisões mais conscientes e racionais.

## 2.3 Tipologia

A tipologia consiste em agrupar as instituições de educação superior em categorias, segundo suas características similares. Assim, essas instituições podem ser classificadas quanto a sua natureza jurídica, quanto a natureza jurídica das mantenedoras e quanto a sua organização acadêmica, conforme apresenta a figura 2.1. Essa classificação é definida na Lei 9.394/1996, regulamentada pelos Decretos Federais 2.306/1997, 3.860/2001 e 4.914/2003.

Classificação	Quanto a natureza jurídica da IES	Quanto a natureza jurídica da entidade mantenedora	Quanto a forma de organização	Principais características	Quanto a organização acadêmica	
Instituição de Educação Superior	Pública	Poder Público	Autarquias	Gratuidade do ensino	Universidade	
			Fundações públicas			Sem finalidade lucrativa
	Privada	Particular	Empresas mercantis	Cobrança de mensalidade	Finalidade lucrativa	Faculdade Integrada ou Faculdade
		Confessional	Fundações de direito privado	Sem finalidade lucrativa		
						Filantrópica
		Sociedades civil, religiosa, científica, moral ou literária				

**Figura 2.1 – Classificação das instituições de educação superior no Brasil**

Fonte: Autora

## **I- Quanto a natureza jurídica da instituição de ensino superior**

Segundo a Lei 9.394/1996, as instituições podem ser classificadas em duas categorias, quanto a sua natureza jurídica, quais sejam: públicas e privadas.

Conforme determina o artigo 19 da referida Lei, as instituições de educação superior que forem mantidas e administradas pelo Poder Público, são classificadas como instituições de educação superior públicas, como ocorre com a Universidade Federal de Santa Catarina. Assim, essas instituições se caracterizam como entidades públicas e seguem a legislação e regimentos definidos pelos órgãos do Governo.

Por outro lado, as instituições que forem mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado recebem a denominação de instituições de educação superior privadas, como ocorre com a Faculdade Estácio de Sá. Essas instituições, mesmo sendo mantidas por entidades jurídicas de direito privado deverão obedecer a legislação que ordene a educação superior.

Contudo, muito embora haja a necessidade de se observar a legislação vigente, o Estado não poderá interferir diretamente na administração dessas instituições, atuando apenas em relação a aspectos que estiverem ferindo as determinações legais e os padrões de avaliação, definidos anteriormente pelo Poder Público.

## **II- Quanto a natureza jurídica das entidades mantenedoras.**

As instituições de educação superior apresentam entidades mantenedoras, que as sustentam com os recursos necessários ao seu funcionamento. Essas entidades mantenedoras se caracterizam como instituições de direito público ou privado que se responsabilizam pelo provimento dos fundos necessários à manutenção da instituição de educação superior, segundo apresenta Thesaurus Brasileiro da Educação (2004).

As instituições de educação superior públicas possuem como entidade mantenedora o Poder Público. Essas instituições integram a administração pública e podem assumir a forma de autarquias, as quais dependem do orçamento público como fonte geradora dos recursos financeiros, mas de posse desses recursos

possuem autonomia patrimonial e de gestão, como acontece com as Universidades Federais do país.

Entretanto essa autonomia universitária, difundida na Constituição da República Federativa do Brasil e na Lei 9.394/1996, é bastante limitada, devido a multiplicidade e superposição de leis e atos normativos públicos e pela imprevisão quanto ao repasse dos recursos financeiros públicos, em relação a quantidade e ao prazo de recebimento, segundo o Relatório de Autonomia Universitária (1993). Além disso, os dirigentes das instituições públicas precisam prestar contas de todos os atos referentes a essa gestão aos Tribunais de Contas, podendo os mesmos responderem civil, penal e administrativamente por seus atos, quando divergirem das determinações estipuladas nas leis e atos normativos públicos.

Além das autarquias, existem, ainda, entidades mantenedoras das instituições de educação superior públicas que são instituídas e mantidas pelo Poder Público, mas assumem a personalidade jurídica de direito privado, como acontece com as fundações públicas.

Essas fundações públicas são entidades dotadas de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, criadas em virtude de autorização legislativa para o desenvolvimento de atividades que não exijam execução por órgão ou entidades de direito público. Além disso, dispõem de autonomia administrativa, patrimônio próprio gerido pelos respectivos órgão de direção, mas o funcionamento é custeado, total ou parcialmente, por recursos públicos, conforme apresenta a Lei 7.596/1987.

Assim, essas fundações públicas tornam-se as entidades mantenedoras das instituições de educação superior pública, como acontece com a Universidade do Estado de Santa Catarina que possui como entidade mantenedora a Fundação da Universidade do Estado de Santa Catarina.

Por outro lado, existem as instituições de educação superior privadas que, também, possuem entidades mantenedoras que visam sustentar e possibilitar o funcionamento dessas instituições. Essas entidades mantenedoras são representadas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, seja de natureza civil ou comercial e, além disso, podem ser com finalidade ou sem finalidade lucrativa.

Além dessas entidades possuem ou não finalidade lucrativa, ainda podem ser classificadas, segundo a Lei 9.394/1996, em particulares, comunitárias, confessionais e filantrópicas.

As entidades mantenedoras particulares são empresas mercantis e, como consequência, apresentam como principal objetivo a obtenção de lucros e, por isso, são classificadas de entidades mantenedoras de instituições de educação superior com finalidade lucrativa (SAMPAIO, 2004).

Contudo, por terem a finalidade lucrativa, essas entidades devem ser submetidas ao regime da legislação mercantil, assumindo todos encargos e obrigações como qualquer outra empresa comercial, mesmo que possuam natureza civil. Ademais, essas entidades devem elaborar e publicar os demonstrativos financeiros a cada exercício social, com a certificação de auditores independentes, conforme Decreto 2.306/1997. Apresenta-se como exemplo de entidades mantenedoras particulares de instituição de educação superior privada, a Sociedade Catarinense de Ensino Energia, que mantém a Faculdade Energia de Administração e Negócios (Fean).

Por outro lado, as entidades mantenedoras de instituições de educação superior que forem classificadas como comunitárias, confessionais e filantrópicas, não podem ter finalidade lucrativa, conforme o Decreto 2.306/1997, e são denominadas de entidades mantenedoras de instituições de educação superior privadas sem finalidade lucrativa.

Segundo o mesmo Decreto, as entidades mantenedoras sem finalidade lucrativa não podem remunerar ou conceder vantagens e benefícios aos seus instituidores, dirigentes, sócios, conselheiros ou equivalentes, e todos os excedentes financeiros devem ser revertidos para a instituição de educação superior, visando sua manutenção e melhoria.

As entidades mantenedoras comunitárias podem assumir qualquer das formas admitidas em direito privado, seja de natureza civil ou comercial, desde que incluam na sua entidade representantes da comunidade, segundo Lei 9.394/1996. Contudo, segundo o Estatuto da Associação Brasileira das Universidades Comunitárias (Abruc) *apud* Vannucchi (2004), essas entidades devem estar legitimamente constituídas sob a forma de fundação de direito privado, de associação ou de sociedade civil.

Vannucchi (2004) destaca ainda que as entidades mantenedoras comunitárias de instituições de educação superior privadas, para assumirem tal classificação, necessitam que seu patrimônio pertença a uma comunidade, não podendo haver dependência do poder público, de famílias, de empresas ou de outros grupos com interesses econômicos.

Os representantes da comunidade, assim como os dirigentes, integrantes, membros, participantes, instituidores ou filiados não podem receber salários, vantagens, dividendos, bonificações ou parcelas de seu patrimônio. Contudo, quando os mesmos trabalharem em funções de docência ou administrativas, podem receber pelo trabalho executado.

Apresenta-se como exemplo de entidades mantenedoras comunitárias de instituição de educação superior privada a Fundação Universitária do Desenvolvimento do Oeste – FUNDESTE – que mantém a Universidade Comunitária Regional de Chapecó. Essa mantenedora é uma entidade de direito privado, declarada de utilidade pública municipal, estadual e federal, sem fins lucrativos (<http://www.unochapeco.edu.br>, 2004).

Por sua vez, as entidades mantenedoras confessionais de instituições de educação superior privadas são aquelas compostas por grupos de pessoas físicas ou por pessoas jurídicas, que atendam a orientação confessional e ideológica específica, normalmente ocorrendo das mantenedoras serem representadas por congregações religiosas, segundo a Lei 9.394/1996.

As entidades mantenedoras confessionais, na sua grande maioria, estão vinculadas a determinadas religiões, destacando as católicas, as metodistas e as presbiterianas. Desta forma, essas entidades além de proporcionarem a formação científica e acadêmica exigida para curso e profissão, também buscam reproduzir em seus estudantes seus valores e sua visão de mundo, segundo destaca Bittar (2004).

Pode-se apresentar como exemplo de entidade mantenedora confessional de instituição de educação superior a União Brasiliense de Educação e Cultura (UBEC) que mantém a Universidade Católica de Brasília ([www.ucb.br](http://www.ucb.br)) e a União Brasileira de Educação e Assistência, com sede em Porto Alegre/RS, que mantém a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, segundo o seu Estatuto de Fundação ([www.pucrs.campus2.br](http://www.pucrs.campus2.br)).

A última classificação apresentada pela Lei 9.394/1996 para as entidades mantenedoras é para instituições de educação superior privadas filantrópicas. Para ser consideradas filantrópicas essas entidades devem possuir natureza jurídica de direito privado e não ter fins lucrativos, segundo o Decreto 2.536/1998.

Este Decreto considera que para a entidade e a instituição receber o título de filantropia há a necessidade de aplicar suas rendas, seus recursos e eventual resultado operacional integralmente no território nacional e na manutenção e no desenvolvimento de seus objetivos institucionais.

Além disso, o artigo 3º, VI, do Decreto 2.536/1998 determina que elas devem aplicar anualmente, em gratuidade, pelo menos vinte por cento da receita bruta proveniente da venda de serviços, acrescida à receita decorrente de aplicações financeiras, de locação de bens, de venda de bens não integrantes do ativo imobilizado e de doações particulares, cujo montante nunca será inferior à isenção de contribuições sociais usufruídas.

Essas isenções usufruídas, segundo a Constituição da República Federativa do Brasil (1988), artigo 150, são decorrentes da isenção de tributos, no que tange a seguridade social, aos impostos sobre o patrimônio, renda ou serviços da instituição de educação, que a entidade adquire com o título de filantropia. As informações financeiras e patrimoniais apresentadas pelas entidades são comprovados por meio dos demonstrativos contábeis e financeiros, auditados, dos três últimos exercícios, que devem ser apresentados junto ao Conselho Nacional de Assistência Social para a permanência do título de entidade filantrópica (CASTRO, 2004).

Apresenta-se como exemplo da entidade mantenedora de instituição de educação superior privada filantrópica, a Fundação Universidade do Vale do Itajaí, a qual mantém a Universidade do Vale do Itajaí. Essa Fundação é uma pessoa jurídica de direito privado, de finalidade filantrópica, sem fins lucrativos, de natureza beneficente de assistência social, destinada a promover a educação, a ciência e a cultura, bem como desenvolver programas de assistência social ([www.univali.br](http://www.univali.br)).

Também caracteriza-se como exemplo de entidades mantenedoras de instituição de educação superior filantrópicas a Sociedade Educacional Uberabense, a qual mantém a Universidade de Uberaba. Essa Sociedade Educacional Uberabense é uma sociedade civil educacional, sem fins lucrativos, de natureza filantrópica, que tem por fim manter estabelecimentos de ensino em suas várias

modalidades e graus, e prestar assistência à infância e juventude. Sendo que a filantropia é exercida por meio da prestação de serviços gratuitos de atendimento comunitário na área da saúde e na área jurídica, e de concessão de bolsas de estudos aos alunos da universidade ([www.uniube.br](http://www.uniube.br)).

Além das entidades filantrópicas serem consideradas como um tipo de entidade mantenedora das instituições de educação superior, as características que as definem também podem ser consideradas como condições de funcionamento, podendo ser aplicadas as entidades mantenedoras confessionais e comunitárias. Assim, entidades mantenedoras confessionais e comunitárias também podem ser consideradas filantrópicas, desde que respeitem as condições impostas na lei e, com isso, possam auferir os benefícios legais proporcionados a essas instituições.

### **III- Principais características**

A Constituição da República Federativa do Brasil (1998) define em seu art. 205, IV, que o ensino público oferecido em estabelecimentos oficiais deve ter a gratuidade de ensino garantida. Contudo, no art. 208, I e II, da referida Constituição define-se que essa gratuidade torna-se obrigatória ao ensino fundamental e médio, não sendo mencionada a ampliação do dispositivo ao ensino superior. Embora não tenha sido destacada por escrito no artigo a obrigatoriedade do ensino gratuito ao nível superior, tal dispositivo também foi estendido a este nível, como acontece com a Universidade Federal de Santa Catarina que é mantida pelo Poder Público e proporciona a gratuidade de ensino. Considerou-se essa determinação válida para as instituições federais, haja vista que no art. 242 da mesma Constituição é destacado que as instituições educacionais oficiais criadas por lei estadual ou municipal, e já existentes na data da promulgação da referida Constituição, não possuem necessidade de oferecer o ensino gratuito, desde que não forem total ou preponderantemente mantidas com recursos públicos.

Dessa forma, as instituições de educação superior que tiverem sua natureza jurídica pública e forem mantidas pelo Poder Público, entende-se atualmente, devem oferecer o ensino gratuito. Contudo, quando essas instituições forem criadas por leis estadual ou municipal e não se mantiverem, preponderantemente, com recursos públicos, tal gratuidade de ensino não precisa

ser aplicada, como acontece com a Universidade Regional de Blumenau, mantida pela Fundação Universidade Regional de Blumenau, que foi instituída por Lei Municipal 1.557/1968, e é uma pessoa jurídica de direito público, sem fins lucrativos e de finalidade filantrópica ([www.furb.br](http://www.furb.br)).

Entretanto, independente da gratuidade de ensino oferecida, a instituição de educação superior pública não deve possuir finalidade lucrativa, pois ao ter sido criada por lei e ser uma entidade de natureza jurídica pública, considera-se que a mesma tem a função de contribuir para a melhoria e o bem estar social, objetivo principal do Estado.

As instituições de educação superior privadas se caracterizam por terem, assim como suas mantenedoras, a personalidade jurídica de natureza privada, além de poderem ter finalidade lucrativa ou não.

Essas entidades mantenedoras que forem representadas por sociedades que, estatutária ou contratualmente, têm o lucro como resultado direto perseguido em suas atividades, para distribuí-los entre os seus sócios, são consideradas como entidades com finalidade lucrativa. Normalmente, essas entidades assumem a forma de sociedade civil, geralmente prestadora de serviços e de sociedade mercantil e comercial (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS, 2004).

Por sua vez, as entidades mantenedoras, constituídas na forma de sociedade civil que, estatutariamente, não perseguem objetivos econômicos, ou seja, não visam o lucro como resultado de sua atuação, são denominadas de entidades sem fins lucrativos. Essas entidades podem assumir as formas de sociedade civil, religiosa, moral, científica ou literária, as associações de utilidade pública e as fundações privadas, segundo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, (2004).

As entidades com e sem fins lucrativos, por serem instituições privadas, cobram de seus alunos mensalidades para o fornecimento do ensino. Todavia, a diferença existente é que nas entidades com fins lucrativos os recursos excedentes (lucros) são utilizados para a remuneração do capital investido, enquanto que para as entidades sem fins lucrativos os recursos excedentes são utilizados para o reinvestimento na instituição e no bem estar social.



#### **IV- Quanto à organização acadêmica.**

A classificação das instituições de educação superior, em relação a sua organização acadêmica, compreende a ordenação em função das características similares de suas estruturas organizacionais e acadêmicas.

No que tange as estruturas organizacionais, a classificação proporciona o agrupamento em função do tamanho, dos níveis hierárquicos, do modelo organizacional, entre outros. Concomitantemente, essa classificação também leva em consideração os aspectos acadêmicos em relação ao ensino, à pesquisa, à extensão e a aspectos relacionados aos docentes, como a dedicação, a titulação, entre outros.

Essas características proporcionam quatro tipos de instituições de educação superior conforme apresenta a Lei 9.394/1996 e o Decreto 3.860/2001, nas quais se destacam as universidades, os centros universitários, as faculdades integradas ou faculdades, e os institutos ou escolas superiores.

##### 1. Universidades

As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, segundo destaca o art. 52 da Lei 9.394/1996. Em função dessa pluridisciplinariedade, as universidades possuem atuação em diversas áreas de conhecimento, estendendo-se nas áreas de ensino, pesquisa e de extensão.

Além disso, conforme o disposto no artigo 207 da Constituição da República Federativa do Brasil (1988), as universidades devem apresentar a indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e de extensão. Além disso, gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial.

A indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão ocorre tanto em áreas consideradas básicas quanto nas áreas aplicadas, conforme Decreto 2.306/1997. Essas áreas contribuem para a formação dos quadros profissionais de nível superior do país e para o cultivo do saber humano.

Para formar o quadro de profissionais e cultivar o saber humano, a instituição de educação superior, para ser considerada como universidade, deve

apresentar uma produção intelectual institucionalizada, mediante o estudo sistemático de temas e problemas relevantes, do ponto de vista cultural e científico.

Para alcançar esse estudo sistemático, as universidades devem abranger os cursos de graduação e pós-graduação, com programas de mestrado e doutorado, em funcionamento regular e avaliados positivamente pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior – CAPES – segundo destaca o Decreto 3.860/2001.

Além disso, a universidade ainda deverá conter um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado e apresentar, também, um terço do corpo docente com regime de tempo integral, conforme ressalta o artigo 52 da Lei 9.394/1996.

O Decreto 2.306/1997 esclarece que regime de tempo integral consiste naquele em que o docente possui a obrigação de prestar quarenta horas semanais de trabalho, na mesma instituição, sendo reservado o tempo de, pelo menos, vinte horas semanais destinado a estudos, pesquisas, trabalhos de extensão, planejamento e avaliação.

Para as universidades atingirem um terço de seu corpo docente com esta dedicação, o Decreto 4.914/2003 apresenta um período para as mesmas adaptarem o regime de dedicação do corpo docente às normas legais. A primeira fase deste período de adaptação encerra em dezembro de 2004 onde essas instituições necessitam apresentar quinze por cento do corpo docente já com dedicação de tempo integral. Posteriormente, as mesmas devem até dezembro de 2005 apresentar vinte por cento; dezembro de 2006, trinta por cento e, como último prazo; em dezembro de 2007, as universidades devem apresentar trinta e três por cento do corpo docente em regime de tempo integral.

## 2. Centros Universitários

São consideradas centros universitários as instituições de educação superior pluricurriculares, que abrangem uma ou mais áreas do conhecimento, caracterizando-se pela excelência do ensino oferecido, comprovada pelo desempenho de seus cursos, nas avaliações coordenadas pelo Ministério da Educação, bem como pela qualificação do seu corpo docente e condições de trabalho acadêmico oferecidas à comunidade escolar (DECRETO 2306/1997 e DECRETO 3.860/2001).

Para que as instituições de educação superior possam ser credenciadas pelo MEC como centros universitários, há a necessidade de cumprir os dispositivos contidos no Art. 8 da Resolução CE/CES 10/2002, os quais destacam:

- possuir cinco ou mais cursos de graduação reconhecidos pelo MEC;
- ter obtido em seus cursos de graduação, nas avaliações a que tiver sido submetida, mais da metade dos conceitos A, B ou C nas três últimas edições do Exame Nacional de Cursos e, pelo menos, nenhum conceito insuficiente no item corpo docente na avaliação das condições de oferta de curso;
- não ter pedido de reconhecimento de curso superior negado pelo Conselho Nacional de Educação, ou pela SESu/MEC, nos últimos cinco anos;
- ter institucionalizado o programa de avaliação; e
- ter sido avaliada positivamente na avaliação institucional realizada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacional (INEP), de acordo com as normas aprovadas pelo CNE.

Como forma de atingir a excelência de ensino, os centros universitários possuem autonomia para criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior, segundo os referidos Decretos. Contudo, essa mesma autonomia não se expande para cursos fora de sua sede, indicada nos atos legais de credenciamento.

A autonomia dos centros universitários, assim como nas universidades, também se estende para os aspectos de gestão. Deste modo, compete às mesmas elaborar e reformar os estatutos e regimentos internos; firmar contratos, acordos e convênios; aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos; administrar os rendimentos conforme dispositivos institucionais, e; receber subvenções, doações, heranças e cooperação financeira resultante de convênio com entidades públicas e privadas (LEI 9.394/1996).

Os centros universitários também necessitam apresentar, até dezembro de 2007, pelo menos, um terço de seu corpo docente com regime de tempo integral, devendo estar quarenta horas semanais trabalhando na instituição, das quais, vinte horas dedicados a atividades de estudos, extensão, pesquisa, planejamento e de avaliação, segundo Decreto 4.914/2003.

Contudo, o que efetivamente caracteriza os centros universitários e os difere das universidades é o fato de que os centros estão desobrigados a desenvolver atividades de pesquisa, mas devem estar comprometidos com a

extensão e com a excelência do ensino. Maranhão (2004) destaca que por não precisarem investir em pesquisa, os centros universitários necessitam de menores investimentos em laboratórios e na dedicação dos docentes, tornando-se mais competitivos em relação às universidades, principalmente privadas.

### 3 - Faculdades Integradas ou Faculdades

As faculdades integradas são instituições com propostas curriculares em mais de uma área de conhecimento, organizadas para atuar com regime comum e comando unificado, segundo o art. 12 do Decreto 3.860/2001. Estas se diferenciam das faculdades em função do regime comum e do comando unificado inexistente naquelas.

Contudo, ambas instituições se caracterizam por formarem profissionais de nível superior, podendo ministrar cursos nos níveis seqüenciais, de graduação, de pós-graduação e de extensão e, ainda, modalidades de ensino (<http://www.educacaosuperior.inep.gov.br>, 2004)

Nestas instituições não há especificações legais sobre a exigência das atividades de pesquisas, bem como sobre o desempenho de docentes e das avaliações do MEC. O resultado destas avaliações devem apenas apresentar o desempenho para que estas possam permanecer em funcionamento, não sendo exigido a excelência no ensino e a dedicação em tempo integral de um terço dos docentes.

Além disso, as faculdades integradas e as faculdades não possuem autonomia para a criação de cursos ou a alteração na estrutura curricular. Desta forma, quando considerar necessário qualquer mudança acadêmica, há a necessidade de se obter prévia autorização do Poder Executivo, devendo o Ministério da Educação autorizar e homologar o pedido, para tornar-se possíveis tais modificações.

### 4. Institutos ou Escolas Superiores

São considerados institutos ou escolas superiores as instituições que apresentam a finalidade de ministrar cursos nos vários níveis, sejam eles, sequenciais, de graduação, de pós-graduação e de extensão. (<http://www.educaçãosuperior.inep.gov.br>, 2004).

Os institutos ou escolas superiores podem assumir a forma de universidade, centro universitário, faculdade ou faculdade integrada, sendo que a diferença consiste no carácter profissional exigido aos institutos superiores. Assim, para assumir tal classificação essas entidades devem visar a formação continuada e complementar para o magistério da educação básica, podendo incluir os seguintes cursos e programas, segundo a Resolução CP 1/1999:

- curso normal superior, para licenciatura de profissionais em educação infantil e de professores para os anos iniciais do ensino fundamental;
- cursos de licenciatura destinados à formação de docentes dos anos finais do ensino fundamental e do ensino médio;
- programas de formação continuada, destinados à atualização de profissionais de educação básica nos diversos níveis;
- programas especiais de formação pedagógica, destinados a portadores de diploma de nível superior que desejem ensino nos anos finais do ensino fundamental ou médio, em áreas de conhecimento ou disciplinas específicas;
- formação pós-graduada, de carácter profissional, voltada para a atuação na educação básica.

Os institutos ou escolas superiores devem conter um corpo docente com titulação mínima pós-graduada, preferencialmente em áreas relacionadas aos conteúdos curriculares da educação básica. Além disso, segundo o art. 4º da referida Resolução, essas entidades devem apresentar, pelo menos, dez por cento de docentes com titulação de mestre ou doutor, um terço em regime de tempo integral e metade com comprovada experiência na educação básica.

## **2.4 Estrutura Organizacional**

Mintzerg e Quinn (2001) consideram a estrutura organizacional como o arranjo dos elementos constitutivos de uma organização, que se referem quanto:

- ao grau de complexidade da organização, devido a relação dos níveis de hierarquização;
- a formalização, compreendida pela utilização de normas e procedimentos de forma a assegurar que o comportamento humano consiga enfrentar quaisquer contingências eventuais, e;

- a centralização, consistida pela concentração de atenções e poder de decisão a níveis hierárquicos ou a pessoas específicas.

A estrutura organizacional, geralmente, adotada pelas universidades e centros universitários foi instituída após a reforma universitária ocorrida em 1968, seguindo o modelo organizacional matricial, com miscigenação do modelo burocrático.

Esta reforma ocorreu por meio da publicação da Lei 5.540/1968, a qual definia que as universidades deveriam apresentar uma estrutura orgânica segmentada por departamentos. Os departamentos, de acordo com a referida lei, constituem a menor fração da estrutura universitária e aglutina as disciplinas afins.

Cada departamento apresenta um chefe ou diretor de departamento, que se dedica ao desenvolvimento de cursos, primordialmente, profissionais. Os departamentos representam os órgãos responsáveis pelo planejamento do ensino, respeitando as diretrizes legais, e a execução da pesquisa e extensão universitária (RIBEIRO, 1977).

Em cada departamento encontram-se os cursos universitários, responsáveis pela operacionalização do ensino. A decomposição dos cursos, em função dos campos de conhecimento em que atuam, forma as disciplinas (TOBIAS, 1996). Para cada curso, são necessárias diversas disciplinas, para que as informações e conteúdos necessários que o aluno precise obter seja transmitido de forma gradual e contínua. Deste modo, busca-se a assimilação mais intensa dessas informações e conteúdos para que se possa construir o conhecimento exigido para cada área ou para cada curso.

Contudo, os departamentos representam o nível hierárquico intermediário, sendo que, além destes, as universidades ainda possuem a administração superior representada pelos Órgãos Deliberativos e pela Reitoria.

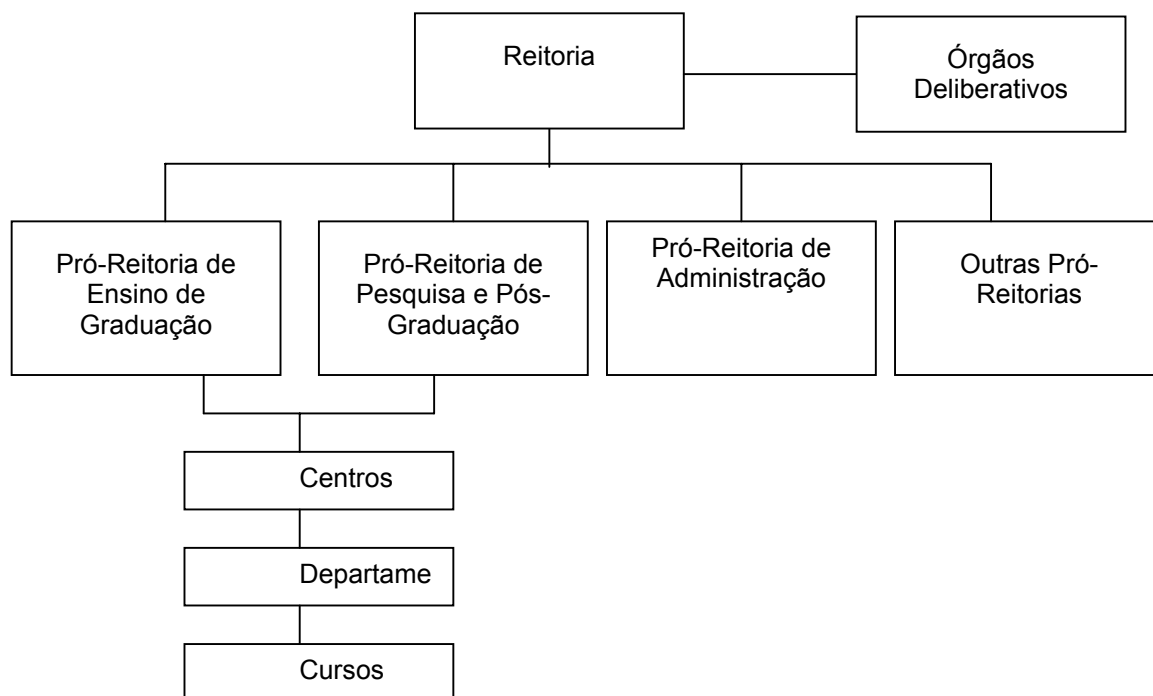
Os órgãos deliberativos possuem atribuições deliberativas, segundo a Lei 5.540/1968, e as decisões tomadas assumem a forma de resoluções baixadas pelo Presidente do Órgão. Esses órgãos podem ser adaptados a cada instituição, conforme defina o estatuto ou regimento da mesma, porém devem incluir entre seus membros, com direito a voz e voto, representantes da comunidade.

A Reitoria, por sua vez, representa a unidade administrativa responsável pelo comando e a integração entre os diversos órgãos e departamentos que compõem a instituição de educação superior. Este comando e integração ocorre por

meio do direcionamento da política universitária seguida pelo reitor em consonância com as decisões dos órgãos deliberativos, devendo sempre ser respeitados os interesses acadêmicos e o desenvolvimento do ensino e da pesquisa.

Para gerir a unidade universitária e direcioná-la politicamente, o reitor necessita de uma equipe de profissionais que o auxilia constantemente, denominada de Pró-Reitoria. Essa equipe de profissionais recebe atribuições e responsabilidades, delegadas pelo reitor, de modo a facilitar e auxiliar as atividades do mesmo.

Essas Pró-Reitorias possuem funções deliberativas e executivas, destinadas a coordenar unidades afins para integração de suas atividades, conforme define a Lei 5.540/1968. Em consequência, ocorre uma divisão das Pró-Reitorias em função da área de atuação, sendo que cada uma executa as atividades pertinentes apenas ao que lhe compete e recebe o nome desta área de atuação, conforme estiver estabelecido nos estatutos ou regimentos de cada instituição. A figura 2.2 apresenta a estrutura organizacional de uma instituição de educação superior que segue o modelo de 68.



**Figura 2.2 – Estrutura organizacional de uma IES segundo modelo de 68.**

Fonte: Autora

As instituições que adotam este modelo apresentam maior quantidade de níveis hierárquicos. Em função disso, possuem maior quantidade de cargos de chefia e direção, o que proporciona uma estrutura de custos mais sobrecarregada, devido a imputação de valores adicionais, considerados como gratificações, aos cargos de chefia e direção dessas instituições.

Ademais, devido a essa quantidade de níveis hierárquicos a comunicação entre os setores e departamentos torna-se burocrática, resultando em lentidão nas tomadas de decisões. Deste modo, o processo decisório torna-se moroso, além de existir acumulação de custos em atividades administrativas e burocráticas, dificultando a gestão institucional e comprometendo a competitividade dessas instituições em relação à gestão de recursos financeiros.

Contudo, as faculdades isoladas ou faculdades integradas criadas a partir de 1996, seguem os preceitos da Lei 9.394/1996, que revoga os dispositivos da Lei 5.540/1968, sobre a definição da estrutura orgânica das instituições de educação superior. Como consequência, aquelas instituições, comumente, não são segmentadas por departamentos, sendo que a organização acadêmica fica diretamente vinculada com os cursos, respeitando as decisões do Órgão da Administração Superior.

A instituição, ao ser organizada por cursos, gera a facilidade de ter uma visão processual de cada curso e o responsável por disciplina, identificando a seqüência de disciplinas e o encadeamento de conteúdos necessários à aprendizagem e à execução de atividades de apoio.

Essa característica decorre, principalmente, da natureza jurídica privada com finalidade lucrativa devido a exigência da rentabilidade, lucratividade e retorno sobre o investimento.

O Órgão da Administração Superior nessas instituições é composto pelo Diretor Geral, que é escolhido na forma dos respectivos estatutos e regimentos de cada unidade de ensino superior, conforme define a Lei 9.192/1995. Usualmente, este dirigente é nomeado pela mantenedora, em função de competência e afinidade, não ocorrendo a participação da comunidade acadêmica na sua seleção.

Segundo Viana (1998), o Diretor Geral é o responsável pelas principais tomadas de decisão estratégicas e pelo direcionamento da política institucional, similar à figura do Reitor nas universidades. Além disso, o Diretor Geral também escolhe os profissionais que devem auxiliá-lo na administração da instituição.



A equipe de profissionais que auxilia o Diretor Geral é composta pela Direção Acadêmica e a Direção Administrativa. A primeira torna-se responsável por todas atividades de cunho acadêmico, iniciando pela elaboração dos programas dos cursos e segue pela coordenação de todos os projetos didáticos e científicos de cada curso. Por sua vez, a segunda torna-se responsável pelas atividades inerentes à administração intermediária, como a manutenção, conservação e crescimento do patrimônio físico e financeiro da instituição (VELLOSO, 1998).

Nas faculdades, logo após a Direção Administrativa, encontram-se as áreas operacionais, como os recursos humanos e a área financeira. Por outro lado, após a Direção Acadêmica, hierarquicamente, aparecem os cursos e os responsáveis por seu correto funcionamento, denominados de coordenadores de cursos.

O coordenador de curso, por sua vez, é definido pelo regimento e estatuto de cada faculdade isolada ou faculdade integrada. Em geral, a seleção ocorre por meio de indicação da Direção Acadêmica, com a concordância do Diretor Geral, devido ao conhecimento interpessoal e profissional que o coordenador deve conter, além da titulação de pós-graduação, preferencialmente mestrado ou doutorado, na área do curso que deve atuar. Contudo, Franco (2004) ressalta que, ao selecionar o coordenador deve-se levar em consideração o seu reconhecimento profissional, sua capacidade de liderança junto aos docentes e discentes e seu posicionamento proativo e motivador.

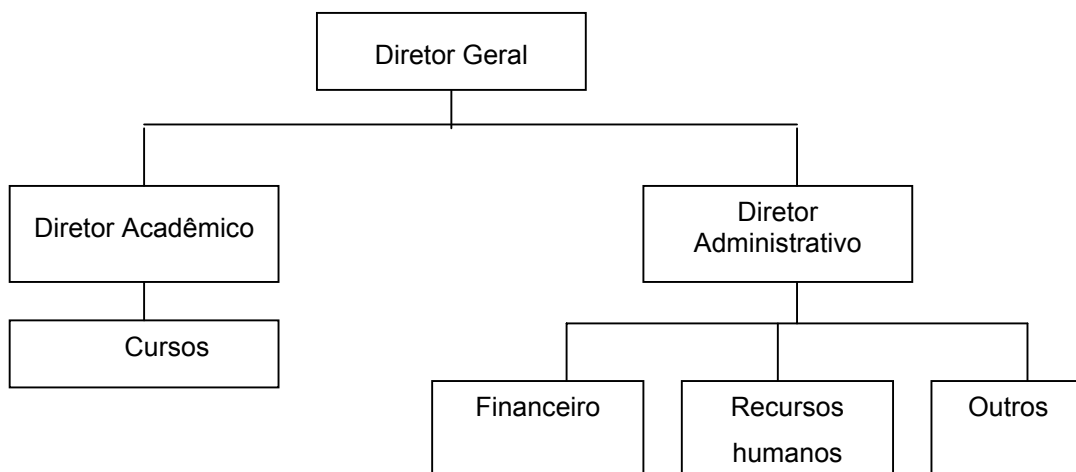
Essa titulação representa um dos elementos da avaliação do MEC para reconhecimento do curso, por isso a importância de ser na área de conhecimento do curso, para que possa proporcionar um desempenho melhor do mesmo quando avaliado, segundo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (2004).

O coordenador auxilia a Direção nas atividades acadêmicas específicas do curso, por meio da elaboração, execução e acompanhamento do Projeto Pedagógico do Curso, servindo como elemento motivador dos docentes e discentes do curso e contribuindo para o desenvolvimento do curso em todos os aspectos, segundo destaca Franco (2004).

Cada curso nas faculdades isoladas e nas faculdades integradas é segmentado em disciplinas, visando facilitar a aprendizagem dos alunos e proporcionando uma evolução na aquisição dos conhecimentos, até atingir o nível

mínimo de conhecimento e poder ser considerado um profissional na área específica do curso.

A figura 2.3 apresenta a estrutura organizacional das instituições de educação superior que seguem os preceitos da Lei 9.394/1996, onde houve alteração da necessidade dos departamentos nessas entidades.



**Figura 2.3 – Estrutural organizacional das IES segundo preceitos da Lei 9.394/1996**

Fonte: Autora

A estrutura matricial e burocrática, decorrente da Reforma de 68, torna-se onerosa aos cofres da instituição, em função da quantidade de níveis hierárquicos e de direção ou chefia existentes. Além disso, essa quantidade de níveis hierárquicos também dificulta a visão processual, tornando mais difícil a implantação da gestão por processo.

Em contrapartida, as instituições que apresentam uma estrutura organizacional com menor quantidade de níveis hierárquicos tendem a possuir um processo decisório ágil e com menor dispêndio financeiro para a remuneração dos cargos de direção e chefia.

Além disso, a comunicação nas faculdades torna-se mais rápida e ágil do que nas universidades, quando acontece com menor burocracia. Com a comunicação sendo efetuada de forma rápida, o processo decisório pode ser ágil, pois a decisão final precisa da aprovação de poucos responsáveis, cabendo apenas ao Diretor Geral e Acadêmico a discussão e a decisão final sobre as decisões acadêmicas.

## **2.5 Características das Instituições de Educação Superior Privadas**

As instituições de educação superior privadas apresentam o predomínio do ensino de graduação, principalmente para aquelas que possuem finalidade lucrativa, sendo que, dificilmente, essas instituições investem em pesquisa, segundo afirmam Monteiro e Braga (2004). Esse ensino é, comumente, concentrado nas áreas sociais aplicadas e humanas, nas quais destacam-se os cursos de direito, administração, ciências contábeis, comunicação social, marketing, entre outros.

Essas áreas proporcionam ensino de graduação considerado como sendo de massa, conforme ressalta Trindade (2001). Esse ensino de massa, segundo afirma Pagnani (2001), é direcionado para a satisfação de específica demanda local ou regional e apresenta ênfase nas áreas de gestão, tecnologia e comunicação.

A ênfase nessas áreas também ocorre porque esses cursos de graduação podem ser realizados no período noturno, haja vista que mais de oitenta por cento das matrículas em instituições privadas são efetuadas para serem cursadas nesse período (MONTEIRO e BRAGA, 2004).

Como esses cursos são realizados, normalmente, no período noturno, os alunos encontram facilidade para trabalharem durante o dia, e com isso obterem os recursos necessários para se sustentar e subsidiar o estudo. Esse subsídio financeiro, por parte dos alunos, faz-se necessário devido as instituições de educação superior privadas cobrarem mensalidades, a fim de que os alunos possam realizar seus estudos de graduação.

Essas mensalidades, nas instituições de educação superior privadas com e sem finalidade lucrativa, têm o objetivo primeiro de manter a instituição e proporcionar o seu desenvolvimento, bem como da ampliação de suas instalações físicas, tecnológicas e acadêmicas.

Além disso, as mensalidades cobradas, no caso das instituições de educação superior privadas com finalidade lucrativa, também servem para remunerar o investimento efetuado por suas mantenedoras. Segundo Constantino (2004) o retorno sobre o investimento em uma instituição de educação superior privada varia entre vinte e trinta e cinco por cento ao ano.

Este retorno ocorre para aquelas instituições que conseguem selecionar seus alunos e atender a demanda existente nas classes sociais A e B. Contudo, este nicho de mercado já apresenta indícios claros de uma excessiva concorrência,

manifestada pelo percentual de vagas disponibilizadas e não preenchidas nas instituições de educação superior privadas, segundo apresenta Baraúna (2004).

Além das vagas não preenchidas, as instituições de educação superior privadas ainda precisam conviver com a inadimplência, que varia entre os onze e os vinte por cento dos alunos matriculados, conforme destaca Athayde (2004), o que vem a dificultar de sobremaneira sua sobrevivência. Em Santa Catarina essa inadimplência oscila ao longo do ano letivo, porém ao efetuar a matrícula para o próximo ano ocorre a negociação e o parcelamento dessa dívida, o que diminui consideravelmente a inadimplência ao fim do ano letivo.

O indicador de inadimplência associado com o indicador da população no ensino superior apontam que o ensino superior possui demanda acentuada nas classes sociais C e D. Todavia, em função do poder aquisitivo mais baixo, a população integrante dessas classes sociais apresenta dificuldades em pagar mensalidades com valores elevados, conforme ressaltam Monteiro e Braga (2004).

Para auxiliar o ensino dessas classes sociais, o Governo Federal oferece o crédito educativo, que consiste no financiamento, por parte do Governo, de parte do valor das mensalidades, que deverão ser devolvidas aos cofres públicos, com uma carência de um ano após formado o aluno (TRINDADE, 2001).

Contudo, mesmo com o auxílio do Governo, ainda é possível encontrar taxa de evasão das instituições de educação superior privadas, em média, de cinquenta por cento nos últimos quatro anos, o que, de certa forma, demonstra que este auxílio governamental ainda não é suficiente para atender a demanda existente.

Com taxa de evasão de cinquenta por cento, inevitavelmente, ocorre o desperdício de recursos, sejam eles financeiros, físicos ou humanos. Esse desperdício diminui a rentabilidade das instituições de educação superior e demonstra ineficiência no processo acadêmico.

Essa diminuição de rentabilidade proporciona a contratação de corpo docente formado por horistas. Assim, mais de oitenta e cinco por cento dos professores que compõem o corpo docente são contratados com o regime de tempo parcial, considerados horistas, segundo afirmam Monteiro e Braga (2004). Esse percentual não é maior em função da Lei 9.394/1996 definir que um terço do corpo docente precisa ser formado por mestre e doutores e estes devem apresentar a dedicação em tempo integral na instituição.

Sobre os valores recebidos pelos docentes incidem os encargos sobre a folha de pagamento. Além desses tributos sobre a folha, as IES são submetidas à legislação que rege as sociedades mercantis, sendo que, por isso, faz-se necessário o pagamento de impostos sobre o patrimônio, renda e os serviços prestados, além dos encargos financeiros e trabalhistas obrigatórios (TRINDADE, 2001).

Para comprovar a veracidade das informações declaradas para o pagamento dos tributos, o Decreto 3.860/2001 determina que as entidades mantenedoras dessas instituições precisam publicar suas demonstrações financeiras, certificadas por auditores independentes, além de manter os livros comprobatórios da escrituração completa e regular de todos os dados fiscais, conforme define a legislação mercantil.

Para compensar as obrigações societárias e tributárias e impulsionar o número de alunos em sala de aula, as instituições de educação superior privadas estão investindo em melhores instalações físicas, laboratórios, acervo bibliográfico, além de propaganda e publicidade.

Com isso, pretendem atrair mais alunos e fazer com que o ensino superior oferecido continue proporcionando aos componentes da sociedade envolvidos nesta relação, a mobilidade social, por meio da colocação no mercado de trabalho de seus alunos egressos, podendo, estes, buscarem as melhorias nas condições salariais, profissionais e sociais, o que resulta num bom retorno sobre o investimento para as suas mantenedoras.

## **2.6 Comparação entre as IES Privadas e Públicas**

As instituições de educação superior públicas são mantidas pelo Poder Público, representado por uma entidade com personalidade jurídica de direito público. As instituições de educação superior privadas são mantidas por entidades jurídicas de direito privado.

Os principais recursos para a manutenção e investimento nas IES públicas são advindos do orçamento público. Em contrapartida, nas IES privadas esses recursos são provenientes das mensalidades cobradas dos alunos e, quando necessário, por recursos aplicados pela entidade mantenedora.

Em decorrência dessa origem, as IES privadas precisam proporcionar rentabilidade sobre os valores investidos. Esses valores devem ser geridos de tal forma que assegurem liquidez de caixa para o seu funcionamento operacional e, ainda, para a ampliação e manutenção das instalações físicas, tecnológicas e acadêmicas. Além disso, para as entidades que possuem fins lucrativos, os valores precisam remunerar o capital investido, proporcionando o retorno sobre o investimento dos sócios.

Tanto as IES públicas quanto as privadas necessitam de eficiência na utilização dos recursos, para que possam investir nas funções ensino, pesquisa e extensão. Contudo, no caso das privadas essa necessidade torna-se mais iminente, pois além de investirem nas funções citadas, ainda, precisam manter-se competitivas e com rentabilidade e lucratividade ou *superávit*.

Para poder efetuar as atividades de pesquisa, extensão e ensino, as IES públicas possuem um corpo docente formado por mais de setenta e cinco por cento com regime de tempo integral ou dedicação exclusiva. Por sua vez, as IES privadas, possuem um corpo docente formado por mais de oitenta e cinco por cento com regime de tempo parcial, denominados de horistas, segundo apresentam Monteiro e Braga (2004).

Aqueles docentes que não são contratados como horistas, assumem atividades administrativas junto aos cursos ou implantam e desenvolvem atividades de extensão junto a comunidade.

As atividades administrativas nas IES privadas, que seguem o modelo organizacional após a Lei 9.394/1996, estão relacionadas aos cursos e à gestão acadêmica e administrativa da instituição. Tendo em vista que essas instituições possuem menor quantidade de níveis hierárquicos do que as IES públicas, que adotam o modelo organizacional da Lei 5.540/1968, com a existência dos departamentos, faculdades e centros ligados a Administração Superior, segundo Cunha *in* Trindade (2001).

Com menor estrutura organizacional e necessidade de geração de caixa e lucratividade, as IES privadas necessitam desenvolver a visão processual, onde seja possível verificar o encadeamento das atividades para cumprir as funções ensino, pesquisa e extensão de qualidade e para a formar o cidadão crítico e o profissional competente e competitivo.

Para tal faz-se necessário a compreensão e melhoria dos processos existentes, de forma a alcançar a eficiência dos mesmos e, com isso poder refletir na melhoria de sua *performance*, fazendo com a que mesma possa investir, mais ativamente, na eficácia social.

### **3. GESTÃO NAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR PRIVADAS**

Neste capítulo, é apresentada uma descrição do processo decisório nas instituições de educação superior (IES) privadas e destaca-se a importância da Gestão Acadêmica no contexto institucional, ressaltando os processos acadêmicos.

#### **3.1 Processo Decisório nas IES Privadas**

O processo decisório consiste no conjunto de atividades utilizadas para a tomada de decisão sobre determinado assunto. Esta tomada de decisão, segundo Megginson *et alli* (1986, p.194), pode ser definida “como a escolha consciente de um rumo de ação entre várias alternativas possíveis para se chegar a um resultado desejado”.

A escolha de um rumo deve ser realizada quando determinada situação tende a se degenerar, caso não seja efetuado absolutamente nada. Assim, com a escolha efetuada, busca-se direcionar a situação para o caminho desejado.

Para que a escolha de um caminho, ou seja, para que a tomada de decisão atinja o resultado desejado, faz-se necessário que determinadas etapas do processo decisório sejam cumpridas e realizadas de forma consciente e racional. Tal consciência e racionalidade são melhor alcançadas quando o decisor deixa de focalizar o resultado da decisão, concentrando-se apenas no processo decisório como um todo (DAWSON, 1994).

A concentração de atenção no processo decisório proporciona a avaliação e a reflexão de todas as etapas deste processo, conseqüentemente, a decisão resultante, normalmente, ocorrerá de forma mais consciente, coerente e congruente com os objetivos organizacionais, definidos pela instituição.

Muito embora não se possa garantir que a decisão tomada seja sempre a mais adequada, fica bastante evidente que, quando se utiliza de uma abordagem consciente, racional, inteligente e sistemática para tomar uma decisão, tem-se uma maior probabilidade de se chegar a soluções de elevada qualidade para os problemas identificados ou para as situações vivenciadas (STONER e FREEMAN, 1985).



Este tipo de abordagem deve levar em consideração o nível hierárquico em que a decisão está sendo tomada. Assim, as decisões podem ser tomadas tanto no nível estratégico, como nos níveis tático e operacional.

As decisões no nível estratégico são mais complexas e geram um efeito mais duradouro nas instituições e, conseqüentemente, se tornam mais difíceis de inverter os seus resultados a curto prazo. Por outro lado, as decisões de nível tático, gerencial ou intermediário geram menor impacto no funcionamento estratégico da instituição e seus efeitos são percebidos em um prazo mais curto que o anterior. Por último, as decisões de nível operacional estão, normalmente, ligadas a um controle das atividades operacionais e seus efeitos são percebidos rapidamente (REZENDE e ABREU, 2003).

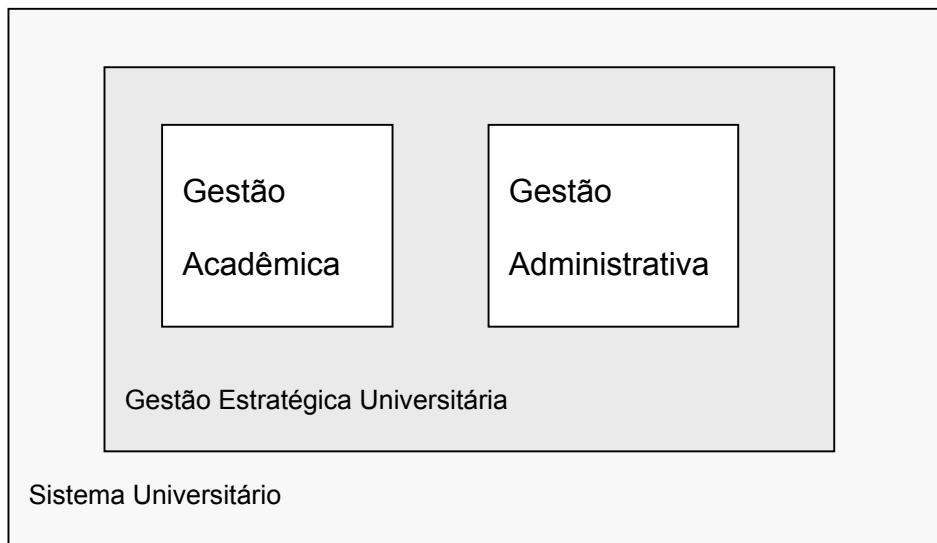
### **3.2 Gestão da Universidade**

Os modelos de gestão representam instrumentos para auxiliar no direcionamento de uma entidade, visando a melhoria em suas habilidades, de modo a ressaltar sua capacidade competitiva, segundo a Comissão de Controle de Infecções Hospitalares (2004).

O modelo de gestão da universidade, segundo apresentam Brotti (2000) e Simão (2004), consiste no gerenciamento e aplicação dos recursos financeiros da universidade, buscando alcançar o objetivo definido estrategicamente e, com isso, solucionando os desafios pertinentes às atividades universitárias.

Este modelo representa um elemento dentro do sistema universitário, que visa focalizar os esforços nas chamadas competências essenciais e nos objetivos estratégicos mais importantes para os quais a organização deva dirigir atenção e recursos ([www.usr.solar.com.br](http://www.usr.solar.com.br), 2004)

Segundo Brotti (2000), neste sistema universitário há concentração de esforços em função da capacidade e da competência apresentada. Assim, encontra-se neste sistema a Gestão Estratégica da universidade, a Gestão Administrativa e a Gestão Acadêmica. A figura 3.1 apresenta o contexto do sistema universitário brasileiro.



**Figura- 3.1. Sistema universitário**

Fonte: AutORA

A Gestão Estratégica é desenvolvida pelo Conselho Universitário em conjunto com o Reitor ou Diretor da faculdade. O Conselho Universitário, por sua vez, define os objetivos estratégicos com base nas propostas apresentadas pelo Reitor. Por isso, este profissional, além de contribuir no direcionamento estratégico, também torna-se responsável pelos assuntos políticos inerentes à instituição, com o objetivo de promover e assegurar o seu funcionamento.

Além da Gestão Estratégica, a universidade precisa se concentrar em suas competências essenciais. Para isso, há necessidade de distinguir Gestão Administrativa e Gestão Acadêmica, em função das competências específicas. Na primeira os esforços e recursos são direcionados para as atividades que possibilitem o funcionamento geral da instituição, principalmente no que tange aos aspectos financeiros, patrimoniais, administrativos, entre outros.

Por outro lado, na Gestão Acadêmica essas competências essenciais devem estar voltadas para as funções de ensino, pesquisa e extensão. Assim, as atividades executadas pela Gestão Acadêmica possibilitam o direcionamento dos recursos da organização para o alcance dos objetivos e resultados desejados referentes àquelas funções, segundo destaca D`Ajuz (2004).

### **3.3 Gestão Estratégica**

A gestão estratégica, na concepção de Cavalcanti (2003), visa desenvolver a capacidade estratégica da instituição, analisando as competências essenciais e aptidões ou estilos estratégicos e serem capazes de transformar investimento e tecnologia num recurso único de valor sustentável.

Por outro lado, Castilho *et alli* (2004) consideram que a gestão estratégica compreende todos os esforços para comunicar a estratégia por toda a organização, de forma a alinhar os objetivos e metas e conduzir revisões visando a melhoria em sua performance. Essa gestão, segundo os autores, consiste na tradução da visão e da estratégia, de longo prazo, em um conjunto de objetivos e iniciativas que possam conduzir a entidade no desejo proposto pela sua missão.

A missão define quem é a organização, caracterizando a razão de ser da entidade e serve para delimitar seu campo de atuação, como também para indicar as possibilidades de expansão de suas ações, conforme ressalta Almeida (2001). Além disso, a missão estratégica busca definir o lugar, imagem e atitude que a instituição deve ter perante o mercado, segundo Silveira e Silveira *in* Colossi *et alli* (2002). Acima de tudo trata-se de criar as bases para definir sua estratégia competitiva de longo prazo, um posicionamento sólido que deve ser mantidos por muitos anos.

A estratégia, por sua vez, é apresentada por Quinn *in* Mintzberg e Quin (1998) como o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização que conduzam ao alcance da missão. Com base nas estratégias e missão definidas, torna-se possível determinar a direção geral de um empreendimento, delimitando o campo de atuação, a análise do ambiente interno e externo, e, direcionando a utilização dos recursos para o alcance de seus objetivos e metas estratégicos.

### **3.4 Gestão Acadêmica**

A Gestão Acadêmica representa o conjunto de decisões, direcionamentos e diretrizes adotadas pelo gestor acadêmico visando a contínua melhoria das atividades-fim da instituição de educação superior, de modo a disponibilizar os meios

e os recursos necessários para a execução, com qualidade, dos processos acadêmicos.

Neste sentido, Mülbert (2001) define a Gestão Acadêmica como sendo um conjunto de decisões que visa proporcionar um equilíbrio dinâmico na instituição de educação superior e garantir a consecução dos processos acadêmicos, de modo a atingir seu objetivo final de formação crítica e acadêmica do cidadão.

Para garantir a consecução dos processos acadêmicos, a Gestão Acadêmica necessita se responsabilizar pela disponibilização dos recursos materiais e humanos. Com os recursos necessários disponíveis, torna-se possível controlar os processos e certificar que os mesmos atinjam a qualidade e a excelência de ensino desejada, assegurando, com isso, o crescimento e o desenvolvimento educacional da sociedade em nível mais elevado, atribuído às instituições de educação superior, conforme destaca Guedes (2003).

Para assegurar o desenvolvimento educacional da sociedade por meio de um ensino de excelência, a Gestão Acadêmica deve sempre buscar e melhorar a motivação do pessoal docente para as funções do magistério, estimulando a utilização de diversificados métodos e técnicas para ministração das aulas, facilitando, com isso, o processo de ensino e de aprendizagem.

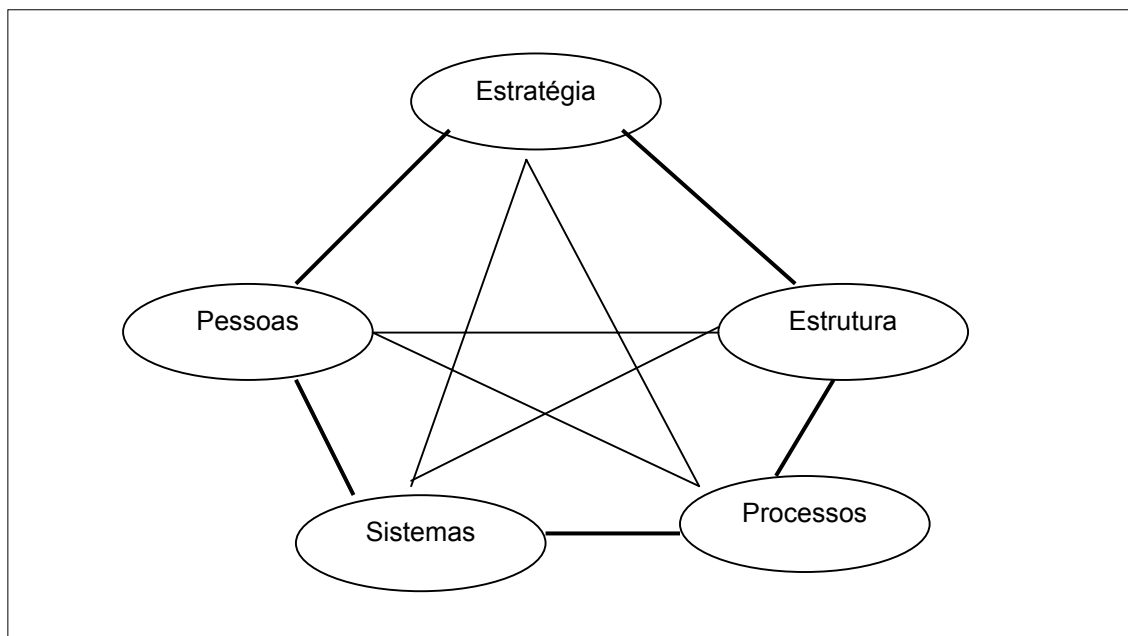
Ademais, a Gestão Acadêmica também deve contribuir para desenvolver o espírito de pesquisa entre os docentes, auxiliando no desenvolvimento crítico e construtivo de novos conhecimentos entre os docentes e entre os discentes (BEM,1997).

Em função de estar contribuindo para facilitar os processos de ensino e de aprendizagem, a Gestão Acadêmica torna-se responsável pelas decisões que afetam e direcionam as funções ensino, pesquisa e extensão e, conseqüentemente, exercem grande influência na vida de professores e de estudantes.

Assim, o profissional que assume a Gestão Acadêmica é denominado de gestor acadêmico e deve coordenar todos os recursos e atividades acadêmicas, formadores dos processos acadêmicos, em uma faculdade ou universidade, conforme destaca Silva (1988).

### 3.4.1 Elementos da Gestão Acadêmica

Para desenvolver suas atividades, a Gestão Acadêmica está inserida num sistema composto de elementos ou componentes interdependentes, que são destacados por Mintzberg e Quinn (2001), como sendo pessoas, estruturas, processos, estratégias, sistemas. A figura 3.2 ilustra esse modelo de organização.



**Figura 3.2 – Modelo de estrutura organizacional**

Fonte: adaptado Mintzberg e Quinn (2001)

Cada elemento possui características específicas que devem ser focalizadas e trabalhadas pelo gestor acadêmico. O elemento *pessoa* representa todos os recursos humanos necessários ao funcionamento dos processos da Gestão Acadêmica. Esse recurso humano exige do gestor habilidade de comunicação e de relacionamento, devido à sua variação cultural e econômica. Essa variação é decorrente deste grupo ser formado pelo corpo docente, coordenadores de curso, apoio acadêmico e, ainda, o corpo discente.

O elemento *estrutura*, na Gestão Acadêmica, se caracteriza pela infraestrutura física existente para o funcionamento das funções ensino, pesquisa e extensão. Assim, compete ao gestor tomar decisões e conduzir o aprimoramento da infra-estrutura da instituição para que se possa, por exemplo, alcançar bibliotecas com obras recentes e de qualidade, laboratórios equipados, salas de aula com mobiliário que facilite a aprendizagem, entre outros elementos que compõem a

estrutura necessário ao funcionamento das atividades acadêmicas e de apoio acadêmico.

Por sua vez, o elemento *processo* consiste na compreensão, por parte do gestor acadêmico, dos processos e atividades que compõem a Gestão Acadêmica. Esses processos compõem as funções ensino, pesquisa, extensão e apoio acadêmico. A compreensão do encadeamento das atividades que compõem esses processos conduz a possíveis melhorias em todo sistema acadêmico da instituição.

Por outro lado, o elemento *estratégia* representa o direcionamento que o gestor acadêmico precisa proporcionar a todos os processos acadêmicos e de apoio acadêmico. Esse direcionamento é congruente com a visão e a missão estratégica da instituição e conduz todas as decisões e posicionamento tomados pelo gestor junto aos demais elementos.

O último elemento representa os sistemas, que consistem em toda a rede de informação existente para o desenvolvimento das atividades acadêmicas e de apoio acadêmico. Segundo Rezende e Abreu (2003), essa rede ou arquitetura de informação está relacionada ao modo pelo qual as informações requeridas são adquiridas. Assim, ao analisar o elemento sistema deve-se conhecer toda a estrutura de *hardware*, *software*, sistemas de telecomunicação, entre outros, para a disponibilização de informações oportunas e relevantes em tempo hábil para ser utilizada no processo decisório da Gestão Acadêmica.

### **3.4.2 Processos da Gestão Acadêmica**

Os processos da Gestão Acadêmica representam uma ordenação funcional das atribuições do gestor acadêmico. Assim, para cumprir todas as suas atribuições, o gestor acadêmico necessita organizar suas atividades em função de suas afinidades e complementariedades, compondo, deste modo, os processos acadêmicos.

Assim, os processos podem ser considerados como uma seqüência organizada de atividades, transformando as entradas de recursos em saídas, com um valor agregado gerado. Essa transformação ocorre através de uma cadeia de atividades interligadas, resultando, ao final, no produto deste processo, que na

instituição de educação superior pode ser considerado como o ensino, a pesquisa e a extensão (CONTADOR, 1998).

Slack *et alli* (1997) destacam que os recursos que adentram uma organização podem ser transformados ou então, serem de transformação. Chiavenato (1999) apresenta a nomenclatura de recursos produtivos e de recursos operacionais.

Os recursos transformados, ou produtivos, segundo Slack *et alli* (1997), são aqueles que serão tratados, transformados ou convertidos de alguma maneira, ou seja, estão representados por aqueles recursos que serão modificados, de forma a produzir as saídas do sistema. Por sua vez, os recursos de transformação, ou operacionais, são todos aqueles que agem sobre os recursos transformados, possibilitando a transformação ou a conversão dos primeiros recursos.

Pode-se identificar, como recursos de entrada em uma instituição de educação superior, os estudantes, professores, equipamentos dos laboratórios, equipamentos utilizados nas salas de aula, instalações físicas, materiais disponíveis na biblioteca, entre outros. Essas entradas servem de recursos para a execução de atividades, que, por sua vez, podem proporcionar a transformação de algumas dessas na saída desejada.

Neste processo de transformação pode ocorrer alteração das propriedades físicas dos recursos, como acontece com as matérias-primas; das propriedades informativas, através da aglutinação e modelagem das informações; ou das propriedades físicas, fisiológicas ou psicológicas dos consumidores, através de modificações na aparência, física ou mental (SLACK *et alli*, 1997).

Assim, em uma instituição de educação superior, os principais recursos transformados podem ser considerados como sendo os próprios estudantes desta instituição. Neles ocorre a transformação das propriedades informativas e, principalmente, das propriedades psicológicas.

Desta forma, os estudantes, ao adentrarem uma instituição de educação superior, buscam transformar-se em profissionais mais qualificados e preparados para o mercado de trabalho. Essa modificação no estado informativo será resultante da aglutinação e da agregação de novas informações e conhecimentos.

Além disso, os estudantes que iniciam as atividades nas instituições de educação superior, também acabam sofrendo transformações em seus estados psicológicos, segundo afirma Guedes (2003). Essa alteração no estado psicológico

será decorrente da pluralidade cultural existente nos *campi* universitário. Assim, com experiências culturais variadas e com o amadurecimento decorrente desta multiplicidade cultural, o estado psicológico do estudante também tende a sofrer modificações.

Ademais, o corpo docente também exerce uma grande influência nessa transformação psicológica dos estudantes. Tal modificação ocorre, principalmente, através de debates em sala de aula, exemplos pessoais dos professores, em relação à ética profissional e social, pelo acompanhamento e coordenação das atividades de pesquisa e extensão e, também por meio do auxílio e do direcionamento dos comportamentos esperados desses estudantes no mercado de trabalho.

De outro lado, também se encontram, numa instituição de educação superior, os recursos de transformação. Tais recursos de transformação podem ser considerados aqueles adquiridos do meio ambiente e utilizados para possibilitar a transformação dos recursos transformados (SLACK *et alli*, 1997).

Dentro dos recursos de transformações existentes numa instituição de educação superior, pode-se destacar as novas tecnologias surgidas no meio ambiente; os fornecedores de materiais diversos, utilizados em atividades acadêmicas e administrativas; o corpo docente; o Governo, através de medidas de controle e regulação das atividades universitárias; entre outros.

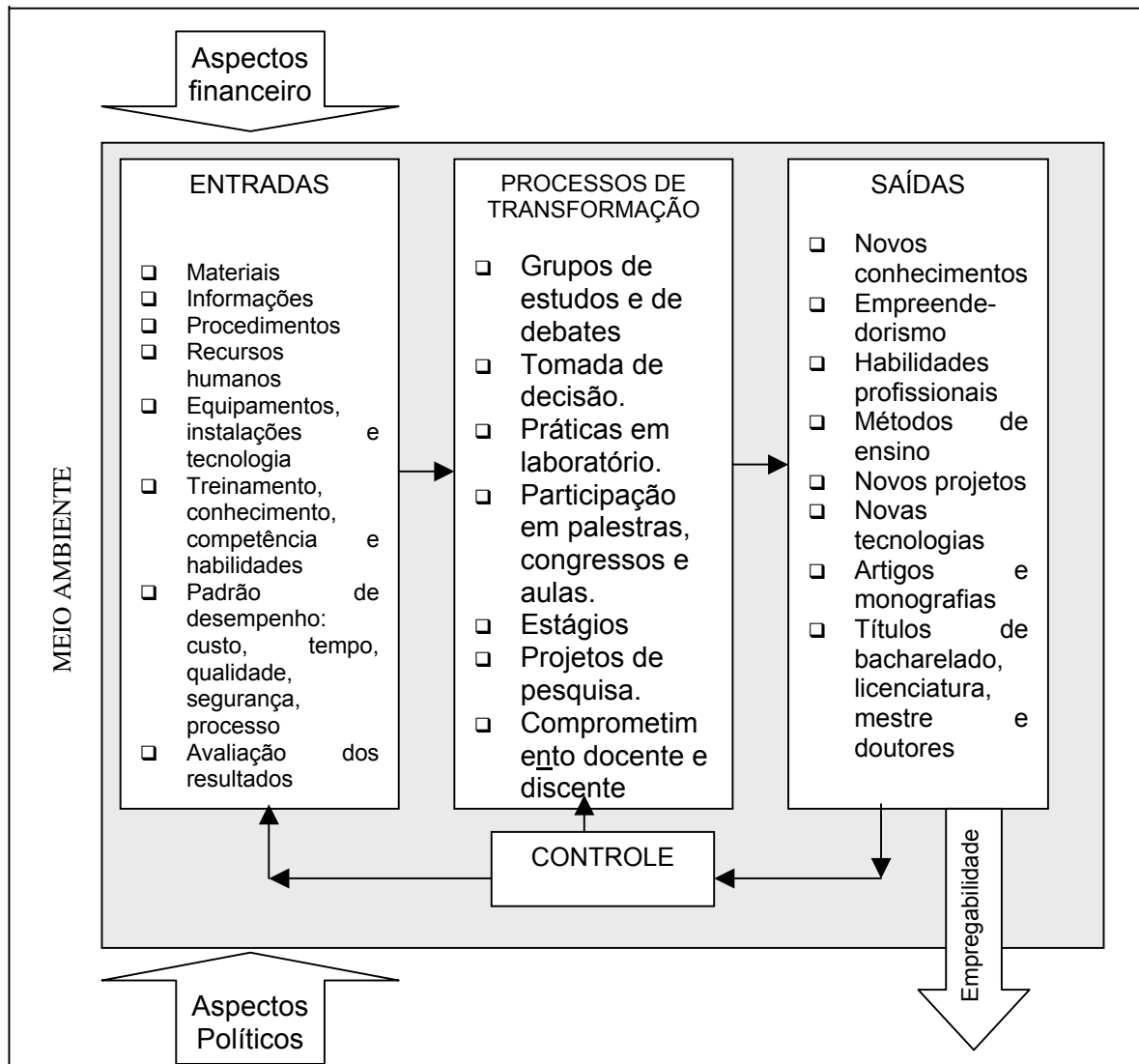
Além dos recursos anteriormente citados, também pode-se considerar, como entrada de recursos de transformação, os elementos físicos necessários para o processo de aprendizagem do estudante, tais como os livros adquiridos, materiais eletrônicos disponíveis, periódicos recebidos, entre outros. Contudo, considera-se como o principal recurso de transformação, o professor e todo o conhecimento e experiência, a ser compartilhado com o estudante no processo de ensino e aprendizagem.

Este professor se caracteriza como um recurso de transformação, por servir de instrumento para a facilitação da aprendizagem do estudante e, conseqüentemente, para a alteração do estado informativo e psicológico deste estudante, que adentrou a instituição de educação superior com este propósito.

Assim, Guedes (2003) complementa, ao apresentar como principais entradas no processo acadêmico, os professores treinados, os alunos interessados, as instalações adequadas, os equipamentos de reprodução, as estratégias de ensino, os livros e apostilas utilizados e disponibilizados, os laboratórios, os



conhecimentos e a experiência profissional de todos que atuam no processo acadêmico. A figura 3.3 apresenta a visão sistêmica do processo acadêmico, com suas entradas e saídas.



**Figura 3.3 – Visão sistêmica do processo acadêmico**

Fonte: adaptado de Guedes (2003)

Hardy e Fachin (1996) consideram que as instituições de educação superior devem prestar atenção nas entradas do ambiente externo, principalmente no que tange aos aspectos políticos e financeiros. O aspecto financeiro irá contribuir para o desenvolvimento físico da instituição, além de proteger a instituição de eventuais momentos de recessão.

Por sua vez, o aspecto político pode exercer fortes pressões às instituições de educação superior, podendo interferir no processo de tomada de decisões, além de servir como instrumento de controle da qualidade de ensino, por meio de direcionamentos acadêmicos pré-definidos.

Após todos os recursos, tanto aqueles que existem para serem transformados como os de transformação, passarem pelo processo de modificação, ocorre a saída do serviço em uma organização universitária. Considera-se como principal saída das instituições de educação superior, o aluno formado, com conhecimentos adquiridos e construídos por meio das atividades que compõem os processos acadêmicos decorrentes das funções de ensino, pesquisa e extensão.

Guedes (2003) considera que o processo acadêmico possui diversas saídas, todas inter-relacionadas com as aptidões e a aprendizagem do estudante ao longo de sua vida acadêmica. Neste sentido, o autor ressalta que as saídas do processo acadêmico podem ser identificadas como sendo os novos conhecimentos adquiridos, o empreendedorismo, as habilidades profissionais, as bases de dados, os novos projetos, novas tecnologias, novos métodos de ensino, e também os títulos de bacharéis, licenciaturas, mestrados e doutorados.

Assim, o resultado do processo acadêmico, no que tange ao aspecto ensino, pode ser encontrado no estudante formado, com os diversos novos conhecimentos agregados. Esse estudante pode ser considerado como a entrada que sofreu a transformação que, após concluída, deve ser transferido ou habilitado para o mercado de trabalho, como profissional, formado e educado, em busca de colocação dentro deste mercado, a denominada empregabilidade.

Desta forma, a qualidade do profissional que a instituição de educação superior disponibiliza ao mercado de trabalho influencia e interage com o perfil profissional, econômico e de desenvolvimento social da região e do País no qual o mesmo está inserido. Sendo assim, enfatiza-se que a instituição de educação superior como parte integrante do meio sócio-cultural proporciona o crescimento não só da sua região, mas também de todo um País.

Para a instituição alcançar o resultado desejado e alterar o estado informativo e psicológico dos estudantes, faz-se necessário a execução de um conjunto de atividades, denominados de processos da Gestão Acadêmica.

Esses processos da Gestão Acadêmica se dividem em processos acadêmicos e de apoio acadêmico, conforme apresenta a figura 3.4. Os primeiros

estão diretamente vinculados com a alteração do estado informativo e psicológico do estudante, decorrentes da função ensino, bem como o seu registro. Para compreender cada fase da evolução do estudante, segmentaram-se os processos acadêmicos em Seleção, Matrícula, Ensino, Aprendizagem, Avaliação, Informação Acadêmica e Certificação.



**Figura 3.4 – Processos da Gestão Acadêmica**

Fonte: Adaptado de Ribeiro (1977), com base em Porter (1989)

Por outro lado, os de apoio acadêmico proporcionam o suporte para o desenvolvimento pedagógico, estrutural e estratégico de todos os processos envolvidos com a função ensino. Deste modo, subdividiram-se os processos de apoio acadêmico em Planejamento e Avaliação Institucional, Orientação e Treinamento Acadêmico. Todos esses processos encontram-se detalhados no capítulo 5.

## **4. FERRAMENTAS DE GESTÃO QUE FUNDAMENTAM O MODELO DE CONTROLE DA EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS DA GESTÃO ACADÊMICA**

Este capítulo destaca as ferramentas de gestão que fundamentam o modelo de controle de eficiência proposto, destacando a gestão por processos e a gestão da *performance*.

### **4.1 Gestão por Processos**

Em uma instituição de educação superior, a gestão representa a melhor maneira de aproveitar os recursos humanos, físicos e financeiros existentes, para o cumprimento de sua missão e de seu objetivo, segundo Silva Filho *in* Seminário Nacional de Ensino Superior (1997).

Por sua vez, a gestão por processos se diferencia por buscar a melhor utilização dos recursos físicos, financeiros e humanos, por meio da análise e otimização dos processos que compõem a instituição. Assim, os processos precisam ser detalhados em nível de atividades para que seja possível identificar a alocação dos recursos e, posteriormente, efetuar a análise e otimização dos recursos disponíveis.

Para atingir essa otimização de recursos, e conseqüentemente adotar a gestão por processos, deve-se avaliar continuamente o desempenho dos processos chave do negócio, segundo a visão do cliente (CONTADOR, 1998). Essa avaliação contínua serve para definir, analisar e gerir as melhorias ocorridas no desempenho dos processos da instituição, com a finalidade de proporcionar produtos considerados excelentes pelo cliente (RADOS *et alli*, 2002).

Esses produtos, sejam eles bens ou serviços, representam o resultado dos processos executados e desenvolvidos na instituição. Desta forma, as melhorias proporcionadas nos processos afetam a qualidade dos resultados desejados, tanto em nível de produtos, quanto no reflexo financeiro obtido pela eficiente gestão por processo, conforme ressaltam Shiba *et alli* (1997).

Como a gestão por processo analisa e busca a melhoria dos produtos e de todas as atividades necessárias para o bom funcionamento da instituição, considera-se que a gestão por processo representa um modelo de gestão interfuncional, orientado para os resultados. Isso significa a realização de uma investigação de todas as atividades e recursos que afetam o processo, independentemente de possíveis fronteiras departamentais existentes (HAMMER e STATON, 1995).

Devido à interfuncionalidade existente na gestão por processos, O'Guin (1991) considera extremamente importante desenvolver a compreensão de todos os processos existentes na instituição, objetivando identificar todos os recursos envolvidos no processo e na sua conseqüente saída.

Desta forma, com base na compreensão dos processos e na identificação dos recursos necessários, obtêm-se informações para realizar a análise do processo, avaliando a agregação de valor proporcionada por cada atividade em relação ao produto e em relação aos objetivos estratégicos da instituição. Para se conhecer e compreender os processos e seus recursos, utiliza-se a metodologia do mapeamento de processo.

#### **4.1.1 Mapeamento dos Processos**

O mapeamento dos processos consiste em apresentar o fluxo de atividades do processo, por meio da combinação de elementos gráficos e de textos concisos, objetivando visualizar e representar o processo de forma simples e clara.

Essa representação do processo proporciona a criação de uma base comum de visualização e de comunicação interfuncional das atividades, possibilitando também a identificação de oportunidades para simplificação e melhoria do processo, segundo descreve Hronec (1994). Deste modo, torna-se possível acompanhar o fluxo de valor de um processo, podendo ser também indicados os pontos críticos e outras informações relevantes, acerca do processo em questão (RADOS *et alli*, 2002).

Para realizar a representação ou o mapeamento do processo, faz-se necessário a utilização de ferramentas específicas e padronizadas, possibilitando que as pessoas interessadas possam compreender os processos descritos. Desta

forma, as principais ferramentas para representar os processos são o diagrama de blocos e o fluxograma.

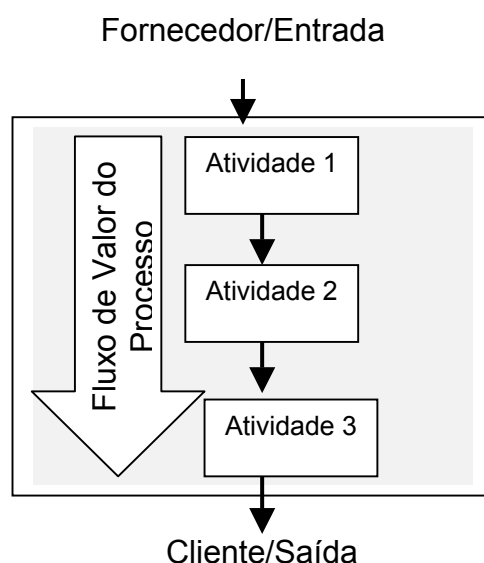
### a) Diagrama de Blocos

O diagrama de blocos representa a forma mais simples e comum de descrever um processo, sendo que esta ferramenta demonstra, de forma gráfica, as etapas de um processo, subprocesso, atividade ou tarefa.

A forma gráfica de apresentação ocorre por meio da utilização de símbolos padronizados. Os símbolos utilizados no diagrama de bloco, restringem-se a retângulos, que estão representando as atividades que compõem o processo, bem como, as linhas com setas, interligando os retângulos nas quais mostram o sentido do fluxo de informações e de valor das atividades (CONTADOR, 1998).

Ao se adotar esses símbolos e mapear o processo, por meio do diagrama de blocos, obtém-se uma visão geral do processo, facilitando o entendimento e a visualização, principalmente, de processos grandes e complexos, conforme ressalta Harrington (1993).

Além do fluxo de atividades do processo, o diagrama de blocos pode também oferecer informações sobre quais os fornecedores ou entrada de recursos para o processo e as saídas do processo, segundo afirmam Rados *et alli* (2002), tornando o mapeamento de processo mais completo e agregando um maior número de informações possíveis, conforme ilustrada na figura 4.1.



**Figura 4.1 – Diagrama de blocos**

Fonte: adaptado Rados *et alli* (2002)

## **b) Fluxograma**

Os fluxogramas, por sua vez, são caracterizados como o método utilizado para descrever graficamente um processo existente, ou um novo processo proposto, usando símbolos, linhas e palavras, de forma a apresentar graficamente as atividades e a seqüência do processo (HARRINGTON, 1993). Esta ferramenta se diferencia da anterior por apresentar uma maior quantidade de símbolos no mapeamento do processo e com isso, obtêm-se mais informações agregadas.

Com a utilização de uma maior quantidade de símbolos, o fluxograma proporciona, segundo Tachizawa e Scaico (1997), as seguintes vantagens:

- a perfeita visualização e a real apresentação de todos os componentes de um processo, facilitando a análise da eficiência do mesmo;
- a possibilidade de visualização de um processo, o que facilita a análise de seus vários componentes, propiciando melhor compreensão das relações de causa e efeito;
- a possibilidade de identificação racional dos elementos que devem ser mantidos, modificados ou eliminados do processo em análise;
- a simplificação e a racionalização do trabalho por meio da localização, correção ou eliminação de procedimentos desnecessários;
- o estudo, a correção e a obtenção da melhor seqüência de atividades, criando condições para idealizar ou introduzir controles mais eficientes;
- a representação e a análise de processo, independente da complexidade, o que permite o refinamento e a melhoria sucessiva do mesmo;
- um guia para as pessoas envolvidas na análise de processo, servindo como instrumento para a reformulação do mesmo e para a criação de um novo processo;
- a atuação como elemento facilitador no treinamento do pessoas envolvido no processo; e
- a possibilidade de servir de subsídio para a reformulação do processo.

Ao proporcionar essas informações, considera-se que o fluxograma serve, principalmente, para oferecer uma visão mais ampla das etapas e do fluxo de atividades que compõem o processo, de acordo com Vade Mecum (1994). Além disso, também se considera que esta ferramenta garante a visualização de todos os diferentes estágios do processos, ressaltando o cumprimento e o respeito em relação à seqüência lógica dos mesmos (SLACK *et alli*, 1997).

#### **4.1.2 Controle Estatístico de Processo**

O controle estatístico de processo consiste em controlar os processos, por meio de técnicas e ferramentas estatísticas específicas. Essas ferramentas estatísticas são utilizadas quando se monitora os processos por meio do gráfico de controle, onde se coletam, analisam e interpretam os dados para minimizar a sua variabilidade e, assim, auxiliar nas tomadas de decisões, conforme apresentam Siqueira (1997) e Baptista (1996).

Deste modo, ao se controlar os processos, usando ferramentas e métodos estatísticos, está sendo aplicada a metodologia do Controle Estatístico de Processo - CEP. Para Schissati (1998) o Controle Estatístico de Processo constitui-se num conjunto de técnicas e ferramentas estatísticas, organizadas para proporcionar o controle e o nível de qualidade de determinados processos, visando a manutenção e a melhoria da qualidade dos processos.

Essa manutenção e melhoria ocorrem por meio do acompanhamento de parâmetros ou indicadores, definidos para cada variável e para cada processo, fornecendo dados para possibilitar tomadas de decisão que conduzam à sua melhoria, segundo a concepção de Werkema (1995).

Para Paladini (1995), o Controle Estatístico de Processo representa a disponibilização de informações sobre o comportamento dos processos, sendo possível, com isso, conhecer e direcionar as atividades para a melhoria dos processos e assim atingir mais qualidade de seus produtos ou saídas.

Tais atividades de melhoria objetivam a correção de possíveis falhas que tenham sido identificadas no processo, bem como o aprimoramento de fases do processo, afim de que, ao final, possam proporcionar maior eficiência nos resultados.

Essa eficiência torna possível de ser alcançada em função das informações, proporcionadas com a utilização do CEP, contribuem para a minimização dos desperdícios de recursos físicos e financeiros, normalmente escassos nas instituições.

Os desperdícios físicos podem ser identificados quando ocorre a utilização inadequada das instalações físicas e dos equipamentos da instituição. Deste modo, por meio das técnicas utilizadas no Controle Estatístico de Processo, destacando a análise de processo, é possível melhorar as instalações físicas e



aproveitar, mais eficientemente, o uso dos equipamentos e dos materiais existentes e disponíveis.

Por outro lado, os desperdícios financeiros são identificados nas saídas dos processos, executadas com excesso de atividades e com qualidade inadequada. Os desperdícios, decorrentes do excesso de atividades, geram gastos maiores com mão-de-obra, materiais desnecessários, entre outros. Por outro lado, os desperdícios, decorrentes da geração de saídas com qualidade inadequada, proporcionam o prejuízo financeiro, além de poder contribuir para o afastamento ou desistência do cliente e aluno da instituição.

Assim, com a minimização dos desperdícios físicos e financeiros torna-se possível a redução do tempo despendido nas tomadas de decisões para a resolução de problemas. Deste modo, o tomador de decisão pode estar mais concentrado nas decisões que melhorem a competitividade da instituição.

Oakland (1994) destaca que o CEP proporciona bons resultados em toda a organização, não devendo ficar restrito ao processo de fabricação de organizações manufatureiras. O autor destaca que, inclusive as melhorias mais significativas nos processos são obtidas no setor de serviço, destacando-se a utilização do CEP em instituições de educação superior, sendo que tal utilização conduz ao conhecimento dos processos e também à melhoria contínua das mesmas. Essas melhorias devem ser resultados de tomadas de decisões táticas e operacionais mas, sempre incentivadas pela Administração Superior, no que lhe cabe as decisões estratégicas.

Assim, para atingir esses benefícios, as instituições de educação superior devem utilizar técnicas e ferramentas do Controle Estatístico de Processo apropriadas às suas necessidades, dentre as quais, destaca-se o Gráfico de Controle por Variáveis.

#### **a) Gráfico de Controle**

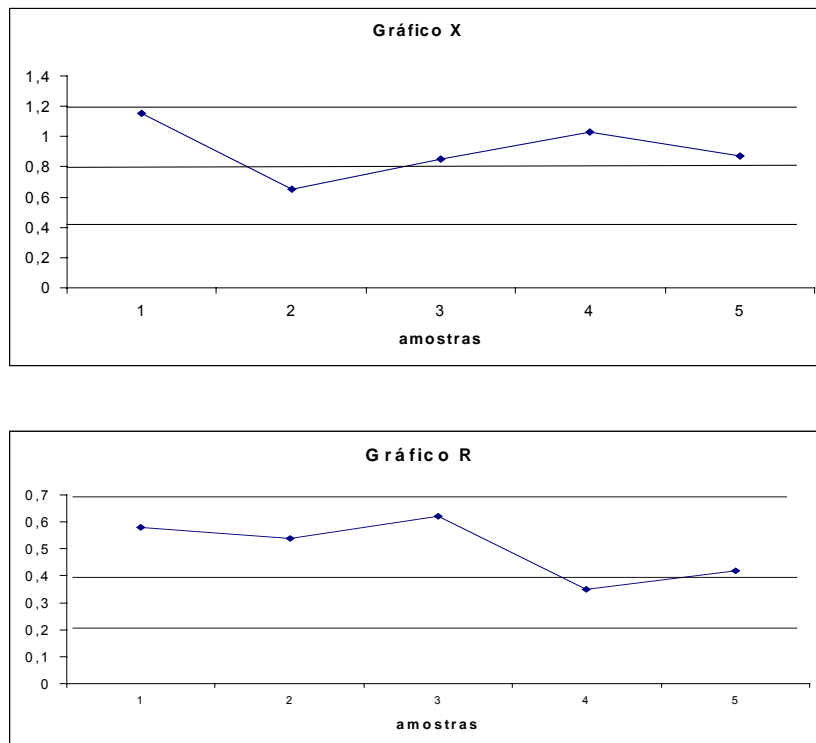
O Gráfico de Controle é uma técnica desenvolvida por Shewhart, na década de 40, para controlar os processos e minimizar as variações dos produtos desses processos. Esta técnica foi mais difundida, ao ser aplicada como ferramenta do Controle Estatístico de Processo, impulsionada pela busca da qualidade total e da Gestão da Qualidade Total (WHELLER, 2001).

Para Lourenço Filho (1970) os Gráficos de Controle por Variáveis, mais adequados aos processos das IES, baseiam-se na mensuração de características de qualidade, podendo ser medidos por meio dos indicadores de desempenho. O modelo básico do Gráfico de Controle por Variáveis é estruturado a partir de um conjunto de dois gráficos, primeiro para a tendência central e o segundo para a dispersão do processo (PALADINI, 1995).

O autor complementa que o gráfico para a tendência central mais utilizado é o gráfico da média ( $\bar{X}$ ). Por outro lado, no caso da dispersão utiliza-se o gráfico da amplitude ( R ) ou o gráfico do desvio padrão (s).

O Gráfico de Controle  $\bar{X}$ -R e o Gráfico  $\bar{X}$ -s representam instrumentos utilizados para monitorar os valores da média e da variância de uma característica de qualidade em relação ao tempo. Para controlar a média de um processo, dentro de níveis de qualidade considerados aceitáveis, adota-se o Gráfico de Controle  $\bar{X}$ . Por outro lado, para monitorar a variabilidade do processo utiliza-se o Gráfico R ou o Gráfico s (MONTGOMERY, 1997).

Usualmente, utiliza-se o Gráfico  $\bar{X}$  (gráfico da média) para estimar a média do processo e, conseqüentemente, para acompanhar o seu desempenho em relação ao indicador especificado, e o Gráfico R (gráfico da amplitude) e o Gráfico s (gráfico do desvio padrão) servem para analisar a variação do processo, conforme apresenta Hradesky (1989). O conjunto de informações proporcionado por estes gráficos mostram o comportamento do processo em relação ao indicador que se está analisando, conforma apresenta a figura 4.2.



**Figura 4.2 - Modelo geral de um gráfico de controle**

Fonte: adaptado Wheeler (2001)

A coleta de dados para a construção do Gráfico  $\bar{X}$ -R deve ser obtida por meio de amostras que não devem ultrapassar quatro ou cinco dados do processo. A característica principal para a utilização deste gráfico é a dificuldade na obtenção dos dados, por isso a adoção deste ocorre quando o número de amostras proporcionarem poucos ou limitados dados (KUME, 1993). Por sua vez, o Gráfico  $\bar{X}$ -s deve ser utilizado quando for possível obter uma quantidade maior de dados por amostras, quando comparados com o gráfico anterior citado.

Com base nos dados obtidos, calcula-se a média e a amplitude ou desvio padrão da amostra. A média irá compor a linha média do Gráfico  $\bar{X}$  e representa um valor de referência ou um padrão baseado em dados históricos do processo em relação àquele indicador específico (SIQUEIRA, 1997). Por outro lado, a amplitude da amostra serve como referência do Gráfico R e o desvio padrão como referência para o Gráfico s.

Além da linha central, ambos os gráficos possuem os limites de controle, podendo ser superior ou inferior em relação à linha central. Esses limites de controle são obtidos com a aplicação das fórmulas contidas no quadro 4.1 e se caracterizam

por serem aqueles valores que definem a região onde a flutuação das amostras é, normalmente, considerada como de origem aleatória, conforme ressalta Barthmann (1986).

**Quadro 4.1- Fórmula para o cálculo dos limites do gráfico de controle por variáveis**

	<b>Linha Central</b>	<b>Limite Superior de Controle</b>	<b>Limite Inferior de Controle</b>
<b>Gráfico X</b>	$\bar{X}$	$\bar{X} + A2 * R$	$\bar{X} - A2 * R$
<b>Gráfico R</b>	R	$D4 * R$	$D3 * R$
Os fatores A2, D3 e D4 são fatores estatísticos constantes para um determinado tamanho de amostra.			
	<b>Linha Central</b>	<b>Limite Superior de Controle</b>	<b>Limite Inferior de Controle</b>
<b>Gráfico <math>\bar{X}</math></b>	$\bar{\bar{X}}$	$\bar{\bar{X}} + (A3 * \bar{s})$	$\bar{\bar{X}} - (A3 * \bar{s})$
<b>Gráfico s</b>	$\bar{S}$	$B4 * \bar{s}$	$B3 * \bar{s}$
A3, B4 e B3 são constantes estatísticas definidas em função do tamanho da amostra			

Fonte: adaptado Werkema (1997) e Paranthman (1990)

Estando os gráficos concluídos, deve-se analisá-los afim de verificar a estabilidade e a variabilidade do processo, para, posteriormente, apresentar propostas de melhorias e aperfeiçoar os processos, de modo a tornar a instituição mais competitiva.

Além dos Gráficos de Controle por Variáveis, desenvolvidos por Shewhart, existe ainda os Gráficos de Controle por Atributos, onde destaca-se o Gráfico np. Este gráfico, segundo destacam Hradesky (1989) e Lourenço Filho (1970), baseia-se na verificação de presença ou ausência de um atributo, o que possibilita encontrar a quantidade de elementos excludentes da amostra. Com isso, apresenta resultados do desempenho de indicadores que não sejam contínuos, podendo ser peças defeituosas, reprovação de alunos, quantidade de docentes demitidos, entre outros. Além disso, possui manuseio fácil, devido à sua simplificação, facilitando sua implantação e operacionalização.

Assim como nos demais gráficos de controle, também apresenta os limites de controle, como forma de acompanhar o desempenho dos processos analisados. No quadro 4.2 estão contidas as fórmulas para os cálculos de controle do gráfico de controle np.

**Quadro 4.2- Fórmula para o cálculo dos limites do gráfico de controle np**

	<b>Limite Superior de Controle</b>	<b>Limite Inferior de Controle</b>
<b>Gráfico np</b>	$p + 3\sqrt{(p(1-p))/n}$	$p - 3\sqrt{(p(1-p))/n}$

Fonte: Samohyl (2000)

### **b) Interpretação do Gráfico de Controle**

Existem algumas situações características para o comportamento dos gráficos de controle, sendo que eles podem indicar quando o processo encontra-se sob controle ou está fora de controle.

Desta forma, quando o processo está sob controle, significa dizer que as amostras que indicam o desempenho de variáveis ou dos indicadores do processo, estão mantidas dentro dos limites de controle, de forma aleatória, estatisticamente calculados. Além disso, para que o processo também seja considerado sob controle, as amostras devem encontrar-se entre os limites de controle e de especificação, sendo este último previamente determinado pelo responsável pelo processo ou pelo gestor.

Por outro lado, diz-se que o processo encontra-se fora de controle, quando ocorre o aparecimento de pontos fora dos limites de controle aceitáveis, bem como fora dos limites de especificação.

Os pontos que aparecem fora dos limites de controle apontam para o fato de que o produto representado naquela amostra não está dentro das especificações determinadas. Caso isto aconteça, deve-se investigar todas as possíveis variáveis e identificar qual delas provocou a perda de controle do processo.

Samohyl (2003), Werkema (1995) e Souza (2000) consideram que as causas para as variações no processo podem ser avaliadas como comuns ou especiais. Paranthman (1990) e Kume (1993) adotam a denominação de causas aleatórias ou causas assinaláveis.

As causas comuns ou aleatórias são decorrentes de variabilidade natural do processo e possuem um comportamento aleatório, atuando em todo o processo. Desta forma, quando a investigação concluir que a variação no processo for de causa aleatória, considera-se que o mesmo está sob controle, mesmo ocorrendo pontos fora dos limites. Essa causa aleatória não afeta significativamente o produto, podendo ser causada por fatores ambientais.

Por outro lado, as causas especiais ou assinaláveis surgem esporadicamente devido à situação particular, que faz com que o processo se comporte de modo diferente do usual e, normalmente, é decorrente de fatores externos e que atuam em uma parte específica do processo. Quando o processo for atingido por uma causa especial, as medições das amostras do processo tendem a flutuar fora dos limites de controle ou com padrões predeterminados; nesses casos há necessidade de identificá-la e removê-la, afim de não comprometer o desempenho das saídas do processo.

Esses padrões predeterminados apresentam os seguintes comportamentos:

- Seqüências: É a situação em que pontos consecutivos situam-se em um dos lados da linha de centro, seguindo padrões indesejáveis de comportamento (Baptista, 1996). Existem diversas seqüências que representam o comportamento que necessita de investigação para a verificação de possíveis causas assinaláveis. Dentre esses comportamentos, Siqueira (1997) destaca os mais comuns, representados por:

- a) Nove pontos consecutivos de um mesmo lado da linha central, ou seja, todos os nove pontos acima da linha média ou abaixo desta.
- b) Seis pontos consecutivos continuamente aumentando ou diminuindo no gráfico.
- c) Quatorze pontos consecutivos alternando-se para cima e para baixo, no gráfico.
- d) Dois em três pontos consecutivos, situados na mesma zona A do gráfico., conforme apresenta figura 6.6
- e) Quatro em cinco pontos consecutivos situados nas zonas A ou B de um mesmo lado do gráfico.
- f) Quinze pontos consecutivos situados na zona C, acima ou abaixo da linha média.

g) Oito pontos consecutivos de ambos os lados da linha média, com nenhum situado na zona C.

- Tendência – quando os pontos formam uma linha contínua ascendente ou descendente, também é sinal de processo fora de controle, conforme ressalta Wheeler (2001). Baptista ressalta que, quando mais de cinco pontos formam uma linha contínua, já é indício de tendência.

Na perspectiva de Paladini (1995), quando o processo está sob controle, existe a probabilidade de que ocorram, em cada mil, apenas três pontos localizados fora dos limites de controle, representando zero vírgula três por cento (0,3%) de possibilidade de se perder o controle do processo. Em função disso, considera-se uma probabilidade muito baixa de acontecer, pois noventa e nove vírgula sete por cento (99,7%) dos eventos estão localizados na área de normalidade, ou seja, entre os limites de controle.

#### **4.1.3 Controle da Eficiência dos Processos**

O controle representa o conjunto de instrumentos explícitos e formalizados cuja implantação contribui na obtenção dos resultados desejados (GOMES e SALAS, 2001). Esse conjunto de instrumentos e ferramentas é utilizado, conforme anunciam Atkinson *et alli* (2001), com o objetivo de manter a organização no caminho adequado para atingir os seus objetivos.

Para se manter no caminho adequado, o controle se caracteriza como um processo que visa mensurar o progresso de determinada atividade, por meio de comparação do desempenho dessas atividades em relação ao que havia sido previamente planejado, segundo destacam Bateman e Snell (1998).

Quando ocorrem diferenças entre os desempenhos realizados e os planejados, faz-se necessário a aplicação de medidas corretivas para assegurar o cumprimento do desempenho, de acordo com os objetivos e as metas definidas para aquelas atividades ou processos.

Além de mensurar o desempenho do processo, o controle também proporciona a disponibilização de informações para a tomada de decisão, servindo como mecanismo de realimentação, ou *feedback*, em relação às ações efetuadas decorrentes das decisões tomadas (HAMPTON, 1992).

A disponibilização de informações e a mensuração do desempenho dos processos, decorrentes do controle, também possibilitam acompanhar o comportamento dos indicadores e compará-los com padrões definidos.

Os indicadores utilizados para o controle apresentam, de forma sintética e integrada, as informações sobre os principais índices de evolução de cada processo, de cada unidade de negócio ou de toda a organização. Desta maneira, cada indicador representa um instrumento empírico que permite representar e visualizar a dimensão teórica de alguma variável-chave, que impulsiona a capacidade e a posição competitiva da organização (GOMES e SALAS, 2001).

Dentre os indicadores que representam uma variável-chave para a instituição, está o indicador de eficiência. A eficiência é apresentada por Chiavenato (1994) como uma medida normativa da utilização dos recursos no processo, estando relacionada com a interdependência entre as entradas e as saídas do processo.

Essa interdependência entre as entradas e saídas do processo proporciona o grau de sucesso da instituição, tendo em vista que esse sucesso está vinculado ao esforço de gerar determinada saída de um processo, a partir de um conjunto de recursos de entradas, conforme apresenta Azambuja (2002). Quando os recursos necessários à execução das atividades são utilizados adequadamente, conclui-se que os desperdícios estão sendo eliminados do processo e, desta forma, a empresa está se tornando eficiente (HARRINGTON, 1993).

Essa concepção de eficiência é também ressaltada por Stoner e Freeman (1985), ao destacarem que este indicador reflete a capacidade de minimizar o uso dos recursos para alcançar as saídas do processo e, por conseguinte, os objetivos da organização. Assim, o processo, ou a atividade, será eficiente quando se torna possível diminuir os custos dos recursos necessários para alcançar os objetivos, sem comprometer a qualidade das saídas desse processo.

Com a diminuição nos custos do processo pode ocorrer a redução ou a eliminação de desperdícios, retirando atividades e recursos desnecessários à execução do processo, bem como aquelas que não agregam valor, na percepção do cliente. Além disso, a eliminação de desperdícios proporciona a otimização das atividades que compõem o processo, proporcionando a diminuição de gastos de recursos financeiros, físicos e de tempo, agilizando e melhorando o processo.

Deste modo, o estímulo à eliminação de desperdícios, o encorajamento ao emprego racional dos recursos físicos, financeiros, tecnológicos e humanos nas



áreas de elevada impulsão competitiva, no caso das IES da Gestão Acadêmica, impulsiona a eficiência de toda a instituição e, com isso, tende a proporcionar e a sustentar uma substancial vantagem competitiva em relação aos concorrentes (GOUILLART e KELLY, 1996).

No que tange a utilização dos recursos humanos, o controle da eficiência proporciona elementos para gerar motivação e orientação no comportamento individual dos colaboradores e de toda a organização (GOMES e SALAS, 2001). Desta forma, proporciona a verificação do cumprimento dos objetivos a curto e longo prazo, tendo em vista que a informação disponibilizada é utilizada para informar as pessoas e ajudá-las a escolher um curso de ação que melhor contribua para que a instituição atinja seus objetivos, satisfazendo melhor seus clientes, tendo como resultado final, o crescimento e a sustentação desta instituição junto ao mercado concorrente.

Dessa forma, o controle de eficiência, ao fornecer informações sobre o desempenho dos processos da Gestão Acadêmica deve contribuir para motivar os colaboradores a desenvolverem ações mais criativas, demonstrando a necessidade na participação destes no processo de melhoria institucional e a assegurar que os recursos obtidos sejam aplicados de forma correta.

## **4.2 Gestão da *Performance***

A gestão da *performance* consiste em gerir uma organização segundo a *performance* dos seus processos e de seus resultados. Essa gestão ocorre por meio da comparação do desempenho de indicadores com padrões preestabelecidos, em função dos objetivos estratégicos da organização (QUEIROZ, 2003).

Esses indicadores devem fornecer informações representativas sobre os processos e os produtos da organização, podendo, com isso, compará-los e verificar o alcance dos padrões definidos. Porém, quando esses padrões não são alcançados, medidas corretivas devem ser tomadas para redirecionar a organização nos seus objetivos a longo prazo.

O redirecionamento e a análise em relação aos objetivos deverão ocorrer por meio da integração entre a área financeira com o controle de processo. Com isso, pode-se identificar a percepção subjetiva de valor pelo cliente e conhecer quais

atividades que compõem o processo atendem a essa percepção, segundo afirma Queiroz (2003).

Assim, o controle de processo atuará sobre as atividades de valor, minimizando aquelas que não proporcionam retorno para a empresa, bem como a área financeira tem a incumbência de coordenar o impacto financeiro da melhoria nas atividades e da satisfação dos clientes, oferecendo seus bens ou serviços com maior valor agregado.

#### **4.2.1 Indicadores de Desempenho dos Processos**

Ao se adotar a gestão da *performance*, faz-se necessário a utilização de indicadores que possam medir o desempenho ou a *performance* dos processos, de modo a permitir o seu controle e, com isso, proporcionar a gestão dos mesmos de forma mais eficiente.

Os indicadores de desempenho podem ser caracterizados como a relação entre variáveis representativas, que tendem a representar as grandezas, nas quais devem ser medidos os processos e, com isso, permitir gerenciá-los e orientá-los na busca da melhoria contínua, conforme destaca Nauri (1998).

A relação entre as variáveis deve ser medida quantitativa e qualitativamente para apresentar o estado do processo ou do resultado deste, segundo afirmam Galvão e Mendonça (1996). Os indicadores qualitativos e quantitativos são usados para avaliar o desempenho de uma organização em relação aos seus fatores críticos de sucesso, refletindo aquelas atividades e processos que proporcionam a criação de valor para a instituição fazendo com que ela se destaque junto aos clientes e concorrentes (ATKINSON *et alli*, 2001).

Os fatores críticos de sucesso são aqueles elementos que fazem com que a empresa atinja a lucratividade desejada a longo prazo e, usualmente, são representados pelos indicadores que reflitam o custo, a qualidade, o tempo e a inovação, segundo afirmam Hronec (1994) e Queiroz (2003).

## **a) Indicadores Qualitativos**

Os indicadores qualitativos servem para acompanhar fatores subjetivos do processo, que são influenciados pela percepção de cada avaliador. Podem ser classificados em qualidade, tempo e inovação.

Assim, ao se analisar a perspectiva subjetiva do indicador de qualidade está se buscando o atendimento às expectativas dos clientes em relação ao que foi prometido pela organização no momento da divulgação de seus produtos, segundo destacam Atkinson *et alli* (2001). No que tange às IES, este indicador pode ser avaliado em relação as expectativas de aprendizagem de conteúdos e habilidades em obediência aos padrões mínimos especificados pelo MEC, pela infra-estrutura proposta e apresentada, pela satisfação dos alunos em relação ao corpo docente e de apoio acadêmico e administrativo, entre outros.

Além da perspectiva subjetiva da qualidade, também se encontra, como indicador qualitativo, a capacidade de inovação que a instituição apresenta. Esta inovação, segundo apresenta Moreira (1996), é representada por medidas que indicam a capacidade e o investimento efetuado na inovação de seus produtos e processos, oferecendo novos cursos de graduação, extensão e pós-graduação, de forma a intensificar o desejo dos consumidores e, com isso, melhorar o desempenho e os resultados da própria instituição.

Contudo, o indicador de inovação precisa estar relacionado com o indicador de tempo, pois este auxilia na manutenção da competitividade da instituição, tendo em vista que há necessidade desses novos produtos serem apresentados antes da concorrência e, como consequência, tornar-se um diferencial competitivo.

## **b) Indicadores Quantitativos**

Os indicadores quantitativos devem servir como meio de comparação com as metas especificadas, ou os padrões preestabelecidos, para cada saída do processo, visando identificar aquelas atividades ou processos que podem ser melhorados ou aperfeiçoados (HRONEC, 1994). Esses indicadores podem ser classificados em custos e eficiência.

Os indicadores de custos refletem os recursos que a empresa utiliza na fabricação e no fornecimento dos produtos aos clientes (ATKINSON *et alli*, 2001). Quando se define o custo do processo, deve-se identificar as entradas do mesmo e os gastos despendidos para a execução das atividades necessárias à conclusão da saída do processo.

A ferramenta mais adequada para medir o custo dos processos, por meio das atividades, é o Custeio Baseado em Atividades, segundo Hronec (1994). Este método de custeio parte da premissa que, para fabricar os produtos (ou objetos de custos), é necessário executar diversas atividades que consomem recursos e geram o custo (HICKS, 1992). Assim, o Custeio Baseado em Atividades mede o custo das atividades e a soma dos custos de todas as atividades irá formar o custo do processo.

Além do custo das saídas e dos processos, as instituições também precisam avaliar a relação entre a utilização dos recursos e as saídas de um processo, sendo este denominado de indicador de eficiência. Para Harrington (1993, p. 217) as medidas de eficiência “*refletem o que uma atividade ou grupo de atividades consome para gerar a saída que atenda as expectativas dos clientes internos ou externos*”. O autor complementa afirmando que um processo é eficiente quando os recursos necessários à execução das atividades são minimizados, conseqüentemente os desperdícios estão sendo eliminados.

Essa eficiência quando identifica a relação de entradas e saídas do processo é denominada de eficiência física. Por sua vez, quando avalia a relação entre os recursos financeiros de entrada e saída, é considerada como eficiência financeira.

No que tange às IES, a eficiência física é constituída pela relação de entradas e saídas do processo que geram um fluxo de informações e podem ser medidas numericamente e acompanhadas por meio do Controle Estatístico de Processo. Por outro lado, a eficiência financeira pode ser acompanhada pelo índice de lucratividade, obtido por meio da Contabilidade por Atividades.

Para cada fator crítico de sucesso, pode-se definir diversos indicadores de desempenho, os quais devem contribuir para medir e controlar os processos auxiliando na gestão da *performance* e conduzindo para o aumento da capacidade competitiva da instituição.

#### **4.2.2 Painel de Controle dos Indicadores**

Os indicadores qualitativos e quantitativos são detalhados e devem ser medidos concomitantemente. Assim, a utilização de indicadores isolados pode apresentar uma visão deturpada do processo e do desempenho da instituição. O conjunto dos indicadores possibilita a complementariedade de informações e conduzem a *performance* institucional.

Contudo, para unir um conjunto de indicadores e conseguir a visualização e a geração de informações em tempo oportuno para tomada de decisão, são necessárias ferramentas específicas, como é o caso do *Balanced Scorecard*.

Desta forma, essas ferramentas representam um painel de controle de todos os indicadores de desempenho existentes. Para facilitação de uso, Kaplan (1998) segmentou esses indicadores em quatro grandes perspectivas, denominadas de Financeira, Clientes, Processos e Aprendizagem, onde então, para cada perspectiva, é definido um conjunto de indicadores controlados, gerando informação para auxiliar na tomada de decisão.

#### **4.3 Contabilidade por Atividades**

A Contabilidade por Atividades (CPA) é um sistema de mensuração e de informações útil na tomada de decisão, por consistir numa metodologia que faz o registro das informações financeiras, característica principal da contabilidade, fundamentado por meio do cálculo dos custos e dos recursos envolvidos nos processos, e ainda faz a análise dos custos das atividades e da informação para a tomada de decisão (BOISVERT, 1999).

Além disso, ela obedece a concepção em que se busca distribuir todos os recursos utilizados de forma proporcional a seu uso, para cada objeto de custo, resultado do esforço organizacional. Desta maneira, ela se caracteriza como um mecanismo de controle de custos que fornece informações voltadas principalmente para a tomada de decisão relacionada à melhoria contínua dos processos de trabalho. Sua aplicação gera inúmeras contribuições no contexto da gestão universitária, segundo afirma Dall'Agnol (2001).

A importância no contexto da gestão universitária ocorre devido a CPA se fundamentar no conceito de cadeia de valor, compreendendo o conjunto de atividades necessárias para fornecer um curso, no que tange a função ensino. Assim, conhecendo todas as atividades envolvidas no processo de fornecimento de um curso, é possível compreender a interdependência entre as atividades, de acordo com Aquino (2001).

Assim a Contabilidade por Atividade coleta, registra e armazena todas as informações financeiras e operacionais sobre as atividades das organizações. Essas informações financeiras referem-se ao custo das atividades, fundamentado pelo Custeio Baseado em Atividades. As informações operacionais, por sua vez, são geradas para subsidiarem a melhoria contínua de processo, a flexibilidade, a eficiência a agregação de valor à entidade.

Deste modo, a CPA representa um modelo em que todos os recursos adquiridos, utilizados, registrados e classificados na contabilidade da entidade são apropriados às atividades que os consomem. Num segundo momento, o custo de cada atividade é apropriado aos objetos de custos que a demandam, conforme destaca Boisvert (1999).

Toda informação obtida pela CPA, segundo destaca Lima (2001), serve de suporte para o gerenciamento das atividades, dirigindo os esforços à melhoria contínua e ao gerenciamento eficaz dos recursos, visando o bom desempenho organizacional por meio dos indicadores de desempenho.

Além do suporte no gerenciamento das atividades a CPA, de acordo com Brimson (1996), também proporciona a definição e o controle do custo dos produtos (objeto de custo), permitindo a eliminação dos desperdícios e a melhoria de processo; contribui no gerenciamento de caixa e de liquidez; e apóia a decisão, gerando informações que possibilitam a avaliação da eficácia e da eficiência da atividade e, conseqüentemente, do processo analisado.

De forma simplificada, considera-se que para implantar a contabilidade por atividades deve-se inicialmente mapear os processos da instituição, identificando as atividades, os objetos e centros de custos. Posteriormente, há a necessidade de adaptar o plano de contas utilizado pela contabilidade e transformá-lo num plano de contas por atividades, de modo a identificar os custos e as receitas/recursos das atividades. Na seqüência, para efetuar a alocação dos recursos às atividades, são necessários os direcionadores de custos, definidos para cada atividade e cada

processo. E por último, consiste na implantação de todas essas informações no sistema de informação contábil para possibilitar a geração de todas essas informações concomitantes, segundo apresentam Dall`Agnol (2001), Boisvert (1999), Santos (2001) e Gomes (2004).

## **5 MODELO DE CONTROLE DE EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS DA GESTÃO ACADÊMICA**

Este capítulo apresenta o modelo proposto para o controle da eficiência dos processos da Gestão Acadêmica e a relação entre este controle com a performance institucional e a eficácia social.

### **5.1 Elementos do Modelo de Controle da Eficiência dos Processos da Gestão Acadêmica.**

O modelo de controle de eficiência dos processos da Gestão Acadêmica tem por objetivo destacar a importância da eficiência nesses processos e enfatizar a necessidade e a possibilidade de controlá-los por meio de indicadores de eficiência. Esses indicadores de eficiência, quando associados com a lucratividade desses processos e outras informações sobre a qualidade, custo, competitividade, entre outros, possibilita a melhoria da performance institucional no que tange à Gestão Acadêmica.

Como a Gestão Acadêmica representa um elemento da gestão universitária, há necessidade de que os resultados obtidos nos processos daquela gestão estejam em consonância com os objetivos estratégicos da instituição. Assim, o primeiro elemento do modelo de controle da eficiência está na identificação da missão da instituição e dos seus objetivos estratégicos, para que esses possam direcionar o comportamento e as ações do gestor acadêmico em relação as suas tomadas de decisão.

Para o controle da eficiência, deve-se identificar os processos da Gestão Acadêmica, constituídos pelos processos acadêmicos e de apoio acadêmico, apresentados no capítulo 3, na figura 3.4. Depois de identificados tais processos, se necessita mapeá-los para definir as atividades que formam cada um deles. Estando definidos e mapeados os processos, precisa-se construir os indicadores de eficiência para cada processo, de modo a possibilitar o seu controle e, conseqüentemente, de toda a Gestão Acadêmica. Esse controle da eficiência deve estar fundamentado em



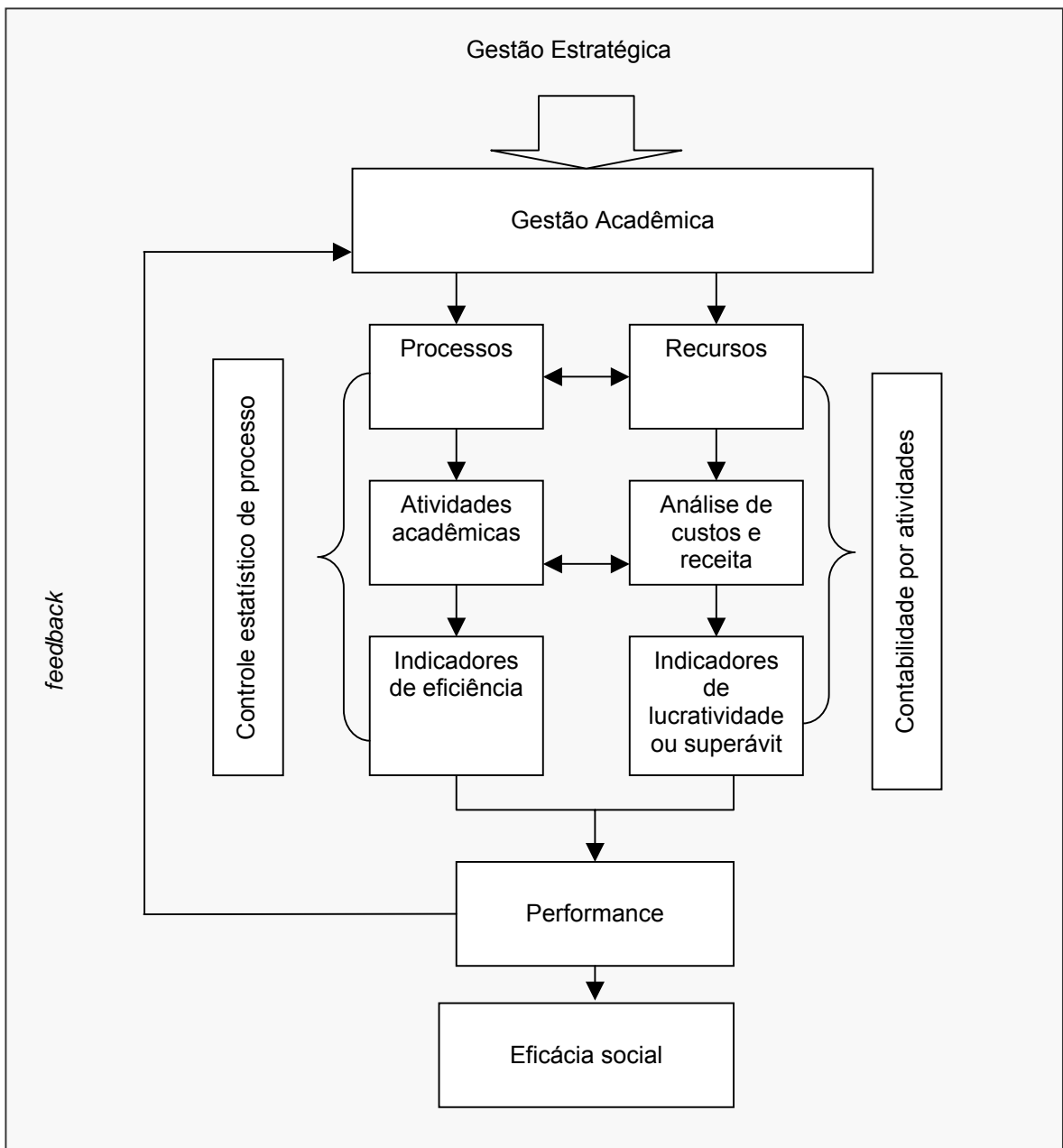
dados quantitativos, possíveis de serem mensurados e acompanhados por meio do Controle Estatístico de Processo.

Por sua vez, para verificar a contribuição que o controle de eficiência proporciona sobre a *performance* da Gestão Acadêmica, deve-se analisar os recursos associados com cada processo. O conhecimento sobre a utilização desses recursos torna-se possível por meio da análise de custos das atividades que compõem cada processo. Para executar essa análise de custos das atividades, adota-se o método do Custeio Baseado em Atividades.

Depois de conhecer e analisar os custos e os recursos vinculados às atividades, se deve definir a lucratividade ou superávit de cada processo, possível por meio da Contabilidade por Atividades. O indicador de lucratividade deve ser definido para cada processo, que pode ser encontrado na forma de custo, receita ou lucro.

Essa lucratividade ou superávit, associado com os indicadores de eficiência, possibilita a disponibilização de informações sobre a performance da Gestão Acadêmica. A aprimoramento da mesma será dependente das ações de melhorias propostas ao longo dos processos e da utilização dos recursos.

Com a melhoria na performance institucional, torna-se possível maximizar a eficácia social, verificando a contribuição que as IES estão proporcionando para a melhoria do bem-estar e do desenvolvimento da sociedade. A figura 5.1 apresenta o modelo de controle de eficiência dos processos da Gestão Acadêmica de forma a contribuir para a melhoria da performance institucional e da eficácia social.



**Figura 5.1 - Modelo de controle de eficiência dos processos da gestão acadêmica**

Fonte: Autora

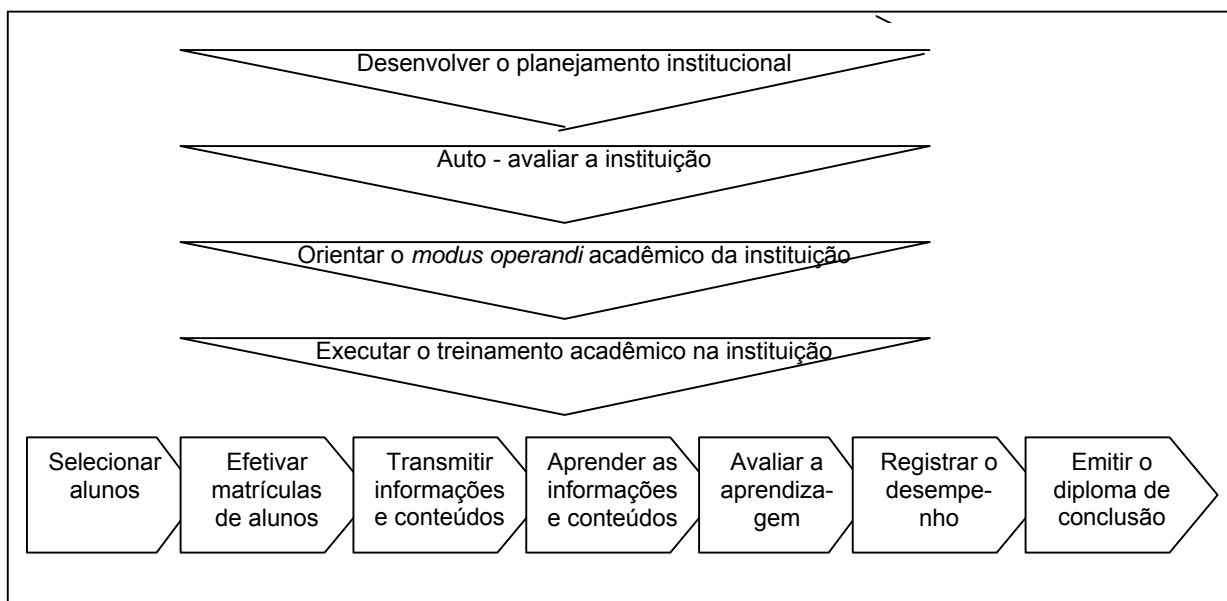
### 5.1.1 Gestão Estratégica

A perspectiva de análise da Gestão Estratégica, no modelo proposto, tem por objetivo identificar o direcionamento das ações da Gestão Acadêmica em função da visão estratégica e da missão definida pelo gestor da alta administração.

Assim, ao focar a Gestão Estratégica, está se buscando verificar o rumo que ações acadêmicas devem tomar, devido às projeções de longo prazo esperadas para a instituição de educação superior privada.

### 5.1.2 Mapeamento dos Processos da Gestão Acadêmica

A definição de cada processo, por meio de seu mapeamento, faz-se necessária para que se conheça a seqüência de atividades que compõem os processos. Todavia, para mapear os processos, sugere-se a adoção do diagrama de blocos, devido sua facilidade de compreensão e de elaboração. A figura 5.2 apresenta de forma simplificada a seqüência de atividades dos processos da Gestão Acadêmica, apresentados na figura 3.4, discutido no capítulo 3 desta pesquisa.



**Figura 5.2. Resumo das atividades dos processos da Gestão Acadêmica**

Fonte: Autora

#### a) Processos Acadêmicos

Na Gestão Acadêmica das instituições de educação superior (IES) privadas, os processos acadêmicos são aqueles diretamente vinculados com as

atividades que contribuem para a aprendizagem do estudante e, conseqüentemente, para a conclusão do curso e a obtenção do certificado de nível superior. Considera-se como processos acadêmicos, os processos de seleção, matrícula, ensino, aprendizagem, avaliação, informação acadêmica e certificação, conforme citado na figura 3.4 no capítulo 3.

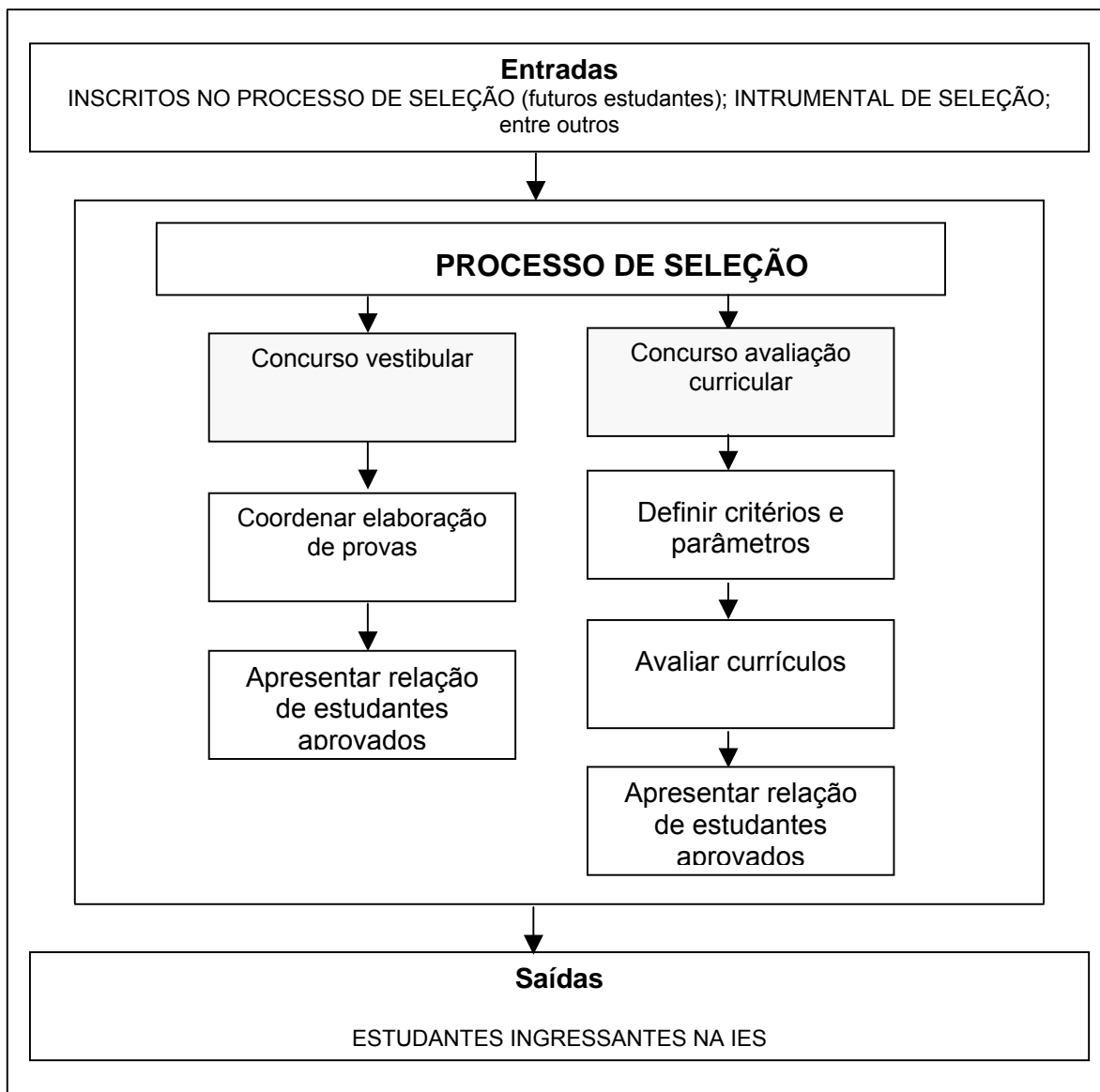
### **a.1. Processo de Seleção**

O processo de seleção consiste nas atividades e nos procedimentos necessários para efetuar a seleção do estudante para iniciar seus estudos na instituição de educação superior privada. Essas atividades deverão estar estruturadas para selecionar os estudantes por meio de concurso vestibular ou por meio de avaliação curricular, conforme apresenta a figura 5.3.

Nas atividades de seleção por meio de concurso vestibular, faz-se necessário a elaboração de provas de conhecimentos gerais e de conhecimentos específicos contidas nos programas curriculares do ensino médio. Após executarem essas provas, os estudantes que atingirem média suficiente, estipulada pela instituição, podem ser considerados aprovados e estão aptos a cursarem o ensino superior.

Neste tipo de seleção, o gestor acadêmico coordena a elaboração das provas junto à comissão de professores especializados nos conteúdos abordados no ensino médio, responsáveis pela execução das mesmas, e define as datas de realização da seleção por meio do vestibular e, posteriormente, aprova a relação dos candidatos aprovados.

O outro tipo de seleção de alunos consiste na avaliação curricular dos candidatos. Este tipo de seleção ocorre quando as vagas oferecidas não foram preenchidas na seleção por meio do vestibular, sendo, então, denominadas de vagas remanescentes. Esta seleção por meio de avaliação curricular exige do gestor acadêmico maior dedicação e tempo de trabalho, tendo em vista que o mesmo deve criar critérios e parâmetros para selecionar, dentre os currículos apresentados, aqueles que oferecem melhor desempenho em relação aos resultados do ensino médio e das experiências profissionais.



**Figura 5.3- Processo de seleção de candidatos para ingresso na IES**

Fonte: Autora

Assim, em função dos critérios e parâmetros definidos e formalizados pelo gestor acadêmico ocorre a primeira seleção, normalmente, efetuada pela secretaria acadêmica. Após esta primeira triagem, o gestor acadêmico seleciona aqueles currículos que podem iniciar seus estudos na instituição de educação superior. Deste modo, este tipo de processo de seleção exige maior dedicação do gestor acadêmico, pois há a necessidade, também, do próprio gestor efetuar a última e decisiva análise dos currículos para o futuro ingresso na instituição.

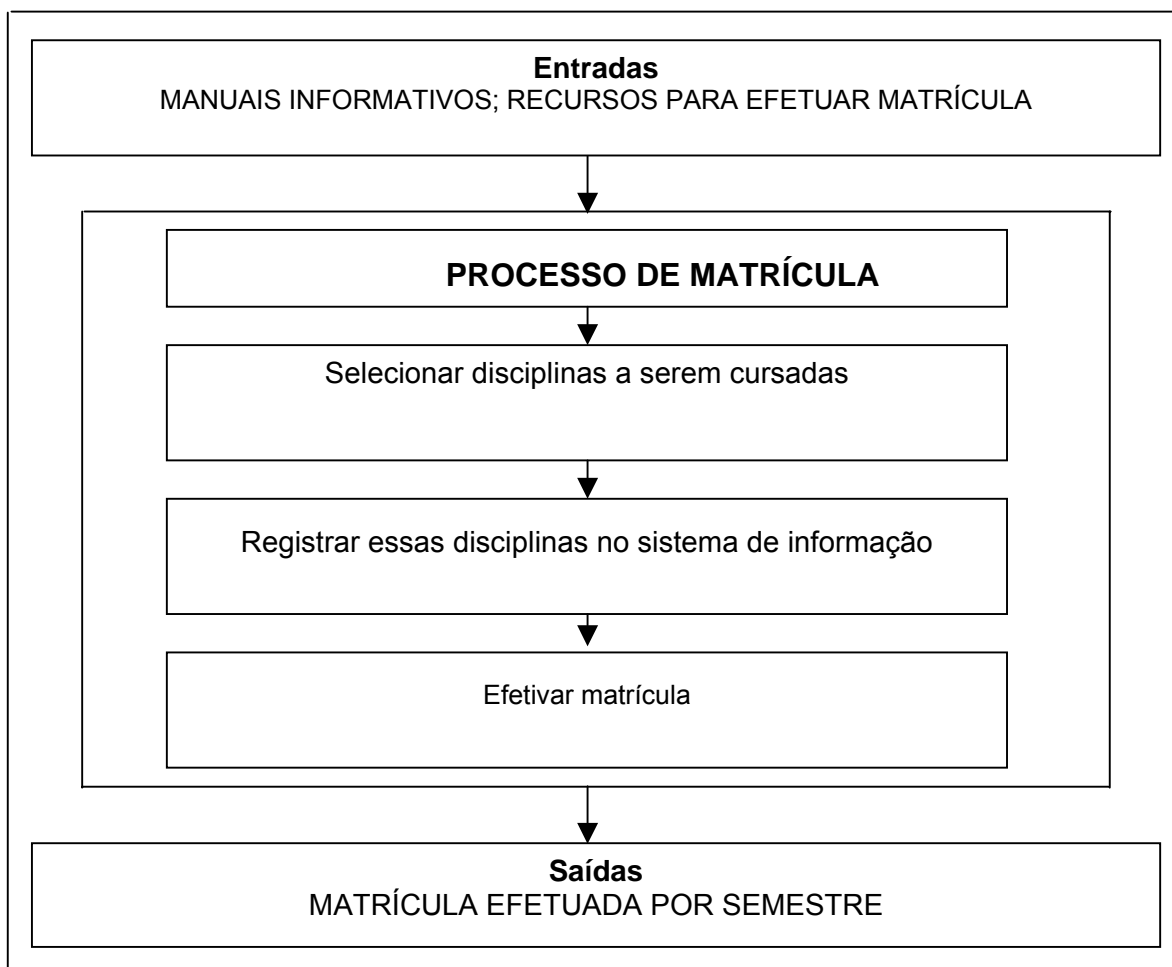
## **a.2. Processo de Matrícula**

O processo de matrícula é composto pelas atividades referentes à matrícula dos estudantes de graduação, pós-graduação e extensão, destacando os procedimentos que o estudante deve adotar para completar e executar sua matrícula na instituição de educação superior privada (BOHNEN *et alli*, 1993).

Esses procedimentos para a execução da matrícula são definidos pelo gestor acadêmico, assim como o prazo para realização da mesma. Assim, o gestor acadêmico necessita estruturar o processo de matrícula de forma a facilitar e agilizar a matrícula do estudante nas diversas disciplinas e cursos disponíveis na instituição de educação superior.

Para executar a matrícula, faz-se necessário a disponibilização de manuais que contenham as informações sobre as disciplinas oferecidas a cada período e os seus respectivos horários. Esses manuais informativos devem ser estabelecidos pelo gestor acadêmico, e devem apresentar todas as informações sobre os procedimentos necessários para o aluno poder efetuar sua matrícula, conforme seu desejo e horário disponível, conforme apresenta a figura 5.4.

Além dos manuais informativos, o processo de matrícula também precisa de recursos adicionais para a realização da mesma. Esses recursos podem ser computacionais, quando ocorre a realização da matrícula de forma *on line*, utilizando-se para isso a *internet*, ou pode ser por meio de formulários de papéis, que devem ser preenchidos pelos alunos e após, os colaboradores da IES inserem esses dados no sistema de informação acadêmico.



**Figura 5.4 – Processo de matrícula dos estudantes nas IES**

Fonte: Autora

Depois de estarem disponíveis todas as informações e os recursos necessários sobre os procedimentos para executar a matrícula, deve-se iniciar as atividades que proporcionam como resultado a matrícula do aluno efetivada. Assim, a primeira atividade a ser executada pelo aluno é a seleção das disciplinas que devem ser cursadas no período seguinte, levando em consideração os horários de cada uma delas e o interesse do aluno no assunto abordado pela disciplina.

Posteriormente, deve-se registrar essas disciplinas no formulário de papel ou no sistema de informação acadêmico. Com esse registro, o aluno estará enfatizando a manifestação e o interesse pelas disciplinas e estará, com isso, se inscrevendo para compor o conjunto de alunos daquela disciplina.

Manifestado o interesse, o aluno deve efetivar a sua matrícula, que consiste na sua confirmação junto ao sistema de informação. Quando as atividades

anteriores são executadas por meio eletrônico, a confirmação ocorre ao clicar o ícone “confirmar” e imprimir o documento, confirmando a matrícula efetuada.

Quando as atividades são efetuadas por meio de formulário de papel, o colaborador da instituição de educação superior necessita inserir os dados contidos no formulário no sistema de informação acadêmico e confirmar a matrícula, entregando, ao final, um documento em que estejam destacadas as disciplinas selecionadas. Após efetivada a matrícula, o processo de matrícula está completo.

### **a.3. Processo de Ensino**

O processo de ensino é composto pelas atividades que contribuem para a assimilação de conteúdos relativos a conceitos, a procedimentos e a atitudes que estão sendo transmitidos e compartilhados. Para Coll *et alli* (2000) o termo *conteúdo* se caracteriza como o conjunto de conhecimentos ou formas culturais, cuja assimilação e apropriação dos estudantes é considerada essencial para o seu desenvolvimento e socialização.

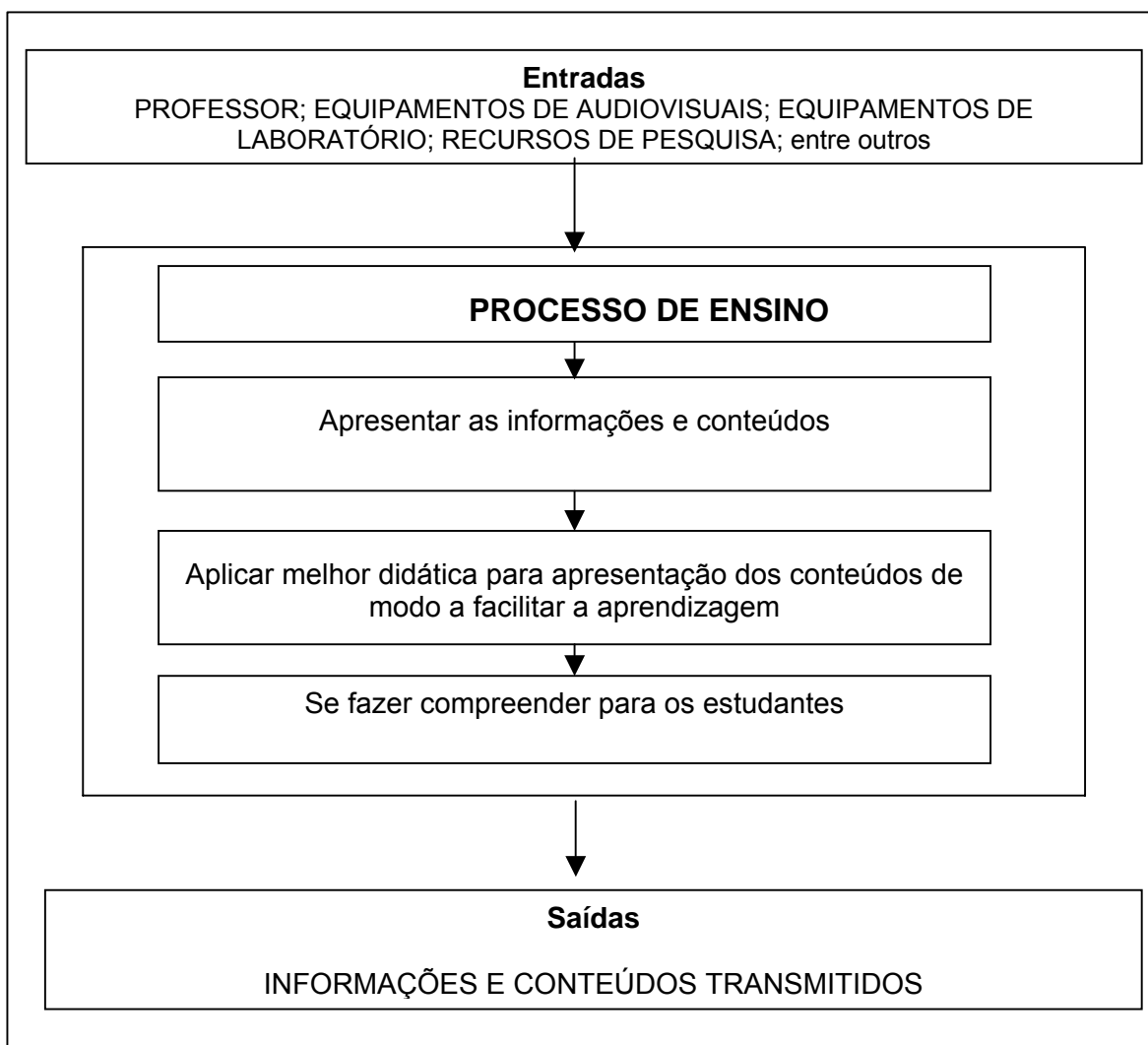
O principal responsável pelo processo de ensino é o professor, que deve transmitir as informações na forma de conceitos e de fatos, mas também deve servir como um guia, como um facilitador ou um orientador da aprendizagem, conforme destaca Morin (2000).

Desta forma, pode-se considerar que o processo de ensino é composto por entradas, as quais são transformadas e geram as saídas, conforme apresenta figura 5.5. As entradas podem ser bastante variadas no processo de ensino, pois encontram-se a entrada humana, na figura do professor, a entrada física, na forma dos diversos equipamentos audiovisuais, de laboratório, entre outros e a entrada informacional, sob a forma de livros, textos, material eletrônico e todos os recursos possíveis para realizar determinadas pesquisas.

Existem entradas que são transformadas ao participarem do processo, e aquelas que auxiliam na transformação das primeiras. A transformação inicia ao serem apresentadas informações e os conteúdos aos estudantes, ocorrendo por meio das aulas e de materiais didáticos. Coll *et alli* (2000) destacam que esses materiais devem ser elaborados de forma a conter uma organização interna, seguindo uma seqüência lógica de assuntos e conteúdos. Além dessa seqüência



lógica, o material didático deve conter uma linguagem que seja acessível e compreensível pelo estudante, em função de seu estágio de aprendizagem.



**Figura 5.5 – Processo de ensino nas IES**

Fonte: Autora

Com o material didático disponível e de fácil entendimento pelo estudante, o professor deverá escolher e aplicar a melhor forma didática para a apresentação dos conteúdos. Essa didática é composta por atividades que orientam, direcionam e facilitam a aquisição das informações por parte dos estudantes.

Dentre as diversas didáticas existentes, destacam-se: a aula expositiva dialógica, o estudo de texto, o seminário, o estudo de caso, a solução de problemas e o estudo dirigido (BORBA e FERRI, 2003). Com essa variedade, cabe ao professor a escolha da melhor estratégia didática em função do conteúdo abordado em determinada aula e do perfil de alunos encontrados em cada disciplina.

Na seqüência, o professor deve se fazer compreender pelos estudantes. Isso será possível ao adotar uma linguagem clara, com terminologias acessíveis ao estudante e ao definir e apresentar o objetivo de cada atividade para a construção do conhecimento aplicável imediatamente ou em atividades profissionais e pessoais futuras.

Após passar todas essas etapas, o processo de ensino proporciona, como resultado, a transmissão das informações e dos conteúdos necessários a cada disciplina do curso de graduação que o estudante está cursando.

Neste contexto, o gestor acadêmico apresenta um papel de direcionador das atividades do professor em sala de aula, atuando, apenas, como um intermediador e controlador das atividades gerais. Assim, o gestor atua no processo de ensino apenas quando são identificados problemas de relacionamento, assiduidade, qualificação, entre outros.

#### **a.4. Processo de Aprendizagem**

O processo de aprendizagem representa o conjunto de atividades que proporciona a construção de significados e de atributos impondo sentido aos conteúdos que são ensinados, a partir de concepções mentais previamente definidas e estimuladas (COLL *et alli*, 2000).

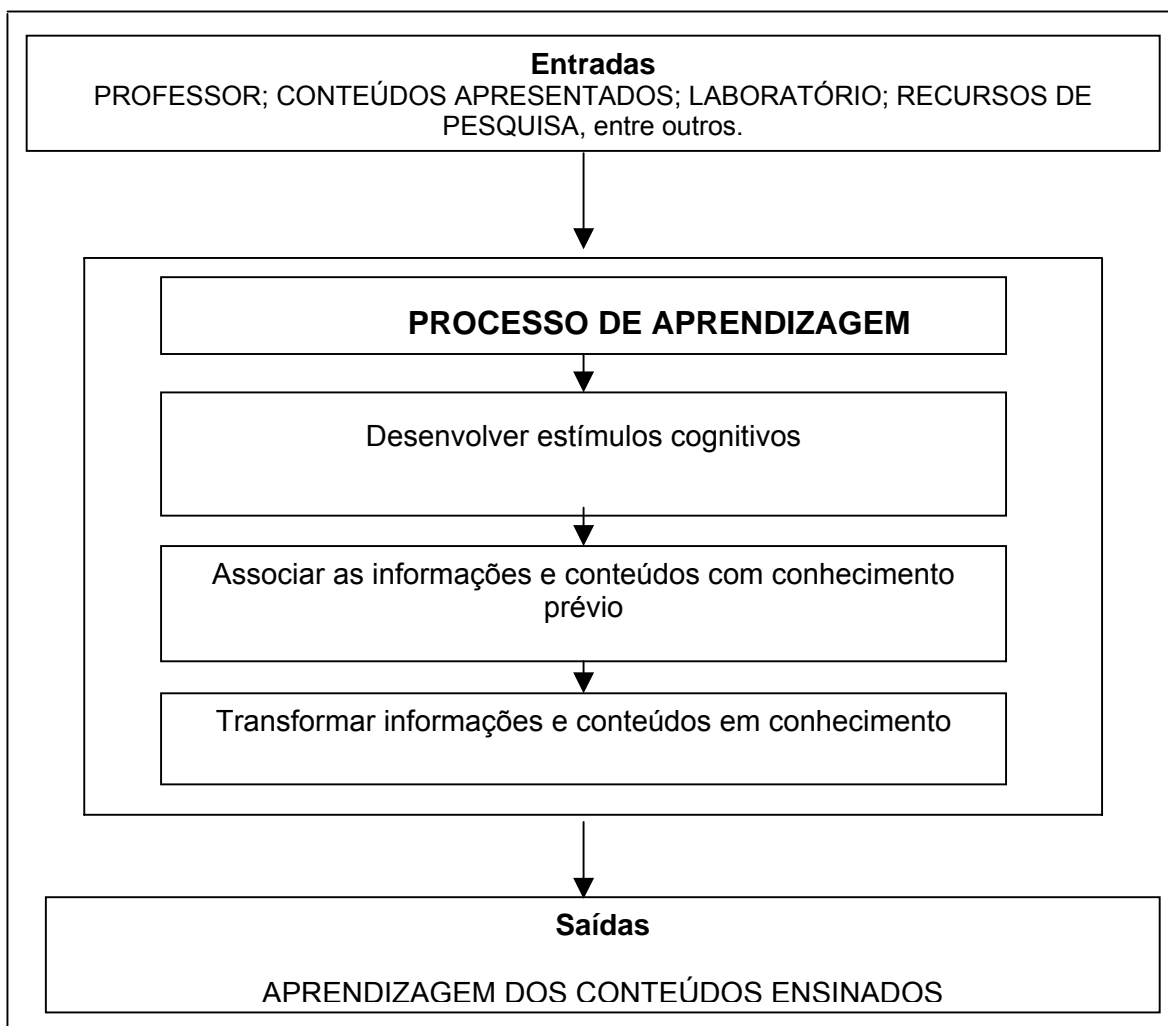
O principal responsável pela construção desses significados e, conseqüentemente, por todo o processo de aprendizagem é o próprio estudante, em função deste processo exigir a interiorização dos conteúdos a partir de estímulos externos. Assim, cada indivíduo precisa encontrar a melhor forma de guardar e armazenar os conteúdos estudados, de forma a resultar na aprendizagem dos mesmos.

Este processo, assim como todos os demais, necessita da inserção de recursos para que ocorra a transformação e se gere a saída esperada, que consiste na aprendizagem dos conteúdos, conforme apresenta a figura 5.6.

A fase de entrada de recursos constitui na apresentação dos conteúdos e dos estímulos necessários para impulsionar o estudante a aprender, devendo ser efetuada pelo professor. Este também representa uma das entradas deste processo. Além disso, a didática adotada, o conteúdo ministrado, os laboratórios e equipamentos utilizados em aula e para pesquisa, os recursos de pesquisa, entre

outros, representam outras entradas ao processo proporcionando estímulos para facilitar a aprendizagem.

O estudante, ao receber essas entradas, tende a desenvolver estímulos cognitivos, o que contribui para a assimilação dos conteúdos necessários para o desenvolvimento intelectual, a formação profissional e a aprovação em determinada disciplina (BORBA e FERRI, 2003).



**Figura 5.6 – Processo de aprendizagem dos estudantes nas IES**

Fonte: Autora

Quando as diversas entradas são apresentadas ao estudante, cada um tende a responder de forma diversificada a esses estímulos recebidos. Contudo, para que ocorra a aprendizagem, essas entradas devem penetrar o cérebro do estudante e acionar diversas atividades cognitivas, para que ocorra a associação

deste novo conteúdo com conhecimentos prévios adquiridos, conforme afirmam Coll *et alli* (2000).

Esses conhecimentos prévios podem ter sido construídos por meio das experiências sociais, da cultura e das crenças vividas, além da conexão e da associação com outras informações criadas por meio das atividades cotidianas e profissionais do indivíduo. Quando o estudante apresenta maior variedade de conhecimentos prévios, a tendência é tornar mais fácil a aprendizagem dos conteúdos, desde que o mesmo consiga, ou seja, estimulado a fazer a associação e gerar novos conhecimentos.

Além dessa associação, o estudante deve apresentar predisposição à compreensão, buscando, assim, encontrar um significado para aquele conteúdo estudado, segundo ressaltam Coll *et alli* (2000). Ao encontrar esse significado, o estudante está descobrindo um sentido, e com isso se esforça para compreender e, conseqüentemente, aprender o conteúdo.

Todavia, quando não ocorre associação com conhecimentos prévios e quando não se encontra predisposição para a compreensão, o processo de aprendizagem não se realiza. Com isso, não ocorre a assimilação dos conteúdos e a construção de novos conhecimentos.

Deste modo, o processo de aprendizagem busca atingir, pelo estudante, a assimilação dos conteúdos e das informações necessárias para a conclusão do curso de graduação. Assim, tem-se como objetivo principal neste processo a construção de novos conhecimentos para uma aplicação imediata ou para uma futura aplicação profissional, segundo afirma Mariotti (1996).

#### **a.5. Processo de Avaliação**

O processo de avaliação é composto por atividades que proporcionam informações sobre a aprendizagem dos estudantes em relação a determinados conteúdos transmitidos. Para isso, é necessária a utilização de instrumentos, que mostram o grau de aprendizagem dos estudantes. Além disso, os mesmos devem ser aplicados em estágios diferentes da transmissão dos conteúdos, de forma a demonstrar a evolução conceitual e procedimental adquirida e percebida pelo estudante.

Essas informações sobre a aprendizagem tornam-se valiosas por servirem de instrumento para medir a eficiência dos dois processos anteriores, pois é possível medir a aprendizagem dos estudantes a partir dos estímulos e dos conteúdos recebidos no processo de ensino.

A utilização do processo de avaliação, como meio de medir o processo de ensino e de aprendizagem, ocorre a partir do momento em que o estudante conclui o instrumento de avaliação adequadamente, demonstrando ter recebido a transmissão dos conteúdos e das informações e, com isso, ter sido incentivado a desenvolver os estímulos cognitivos, contribuindo para a assimilação e, conseqüentemente, para a aprendizagem. Esses estímulos e os conteúdos recebidos tornam-se parte das entradas que são inseridas no processo de avaliação para poder transformá-las na saída desejada, conforme é apresentado na figura 5.7.

Após as entradas penetrarem no processo de avaliação, é necessário definir as principais atividades executadas para avaliar a aprendizagem dos estudantes e o ensino dos professores. Encontram-se como principais atividades, a identificação e a definição clara dos critérios e dos parâmetros utilizados no processo de avaliação, a definição dos instrumentos utilizados e a validação do instrumento aplicado, de forma a avaliar a coerência e concordância das informações apresentadas pelos estudantes.



**Figura 5.7 – Processo de avaliação da aprendizagem dos estudantes nas IES**

Fonte: Autora

Os critérios e os parâmetros utilizados no processo de avaliação devem ser definidos com base nos objetivos da avaliação. Esses objetivos estão direcionados para cada tipo de conteúdo estudado. Coll *et alli* (2000) ressaltam que os critérios e os parâmetros da avaliação devem estar em consonância com a relevância de cada conteúdo e de cada unidade temática estudada. Essa relevância é identificada em função da necessidade da informação, a qual se espera que o estudante deva apresentar ao terminar cada disciplina.

Com base nos critérios e nos parâmetros da avaliação e levando em consideração a relevância de cada conteúdo na aprendizagem do estudante, deve-se definir as técnicas de avaliação a serem utilizadas para medir a aprendizagem dos estudantes e o ensinamento do professor. Existem diversas técnicas de

avaliação, dentre elas, ressalta-se a prova, o *paper*, a resenha crítica, o artigo, o exercício, a participação do estudante, entre outras.

Quando se utiliza uma determinada técnica para medir a aprendizagem, por meio de um índice ou de uma nota, deve-se ter a certeza da familiaridade do estudante com a técnica. Coll *et alli* (2000) destacam que para avaliar o conhecimento por meio de instrumento e adicionar uma nota nessa avaliação os procedimentos exigidos do estudante devem ser suficientemente ensinados, pois em situação contrária, o resultado pode não fornecer informações sobre o rendimento do aluno, com isso não apresentando as deficiências conceituais ou procedimentais.

Tendo sido definida a técnica de avaliação a ser utilizada para medir a aprendizagem do estudante e o ensino do professor, deve-se aplicar essa técnica e deixar o aluno resolver a problemática apresentada. Em função da resolução do aluno, pode ser aplicado um valor determinado a essa avaliação.

Para se aplicar um valor, ou nota, a uma técnica de avaliação o professor deve verificar se o estudante atingiu o padrão esperado de respostas, em função dos critérios e dos parâmetros definidos anteriormente. Por meio da correção da técnica de avaliação, é possível medir a aprendizagem do aluno e as deficiências informacionais em relação a determinados conteúdos.

O processo de avaliação depende diretamente do estudante e do professor, pois o estudante será o responsável por estudar e aprender os conteúdos e com isso apresentar o nível de aprendizagem no instrumento adotado pelo professor. Por outro lado, o professor precisa transmitir os conteúdos e as informações ao estudante, além de selecionar, elaborar e corrigir o instrumento da técnica de avaliação, atribuindo uma nota ao desempenho de cada instrumento.

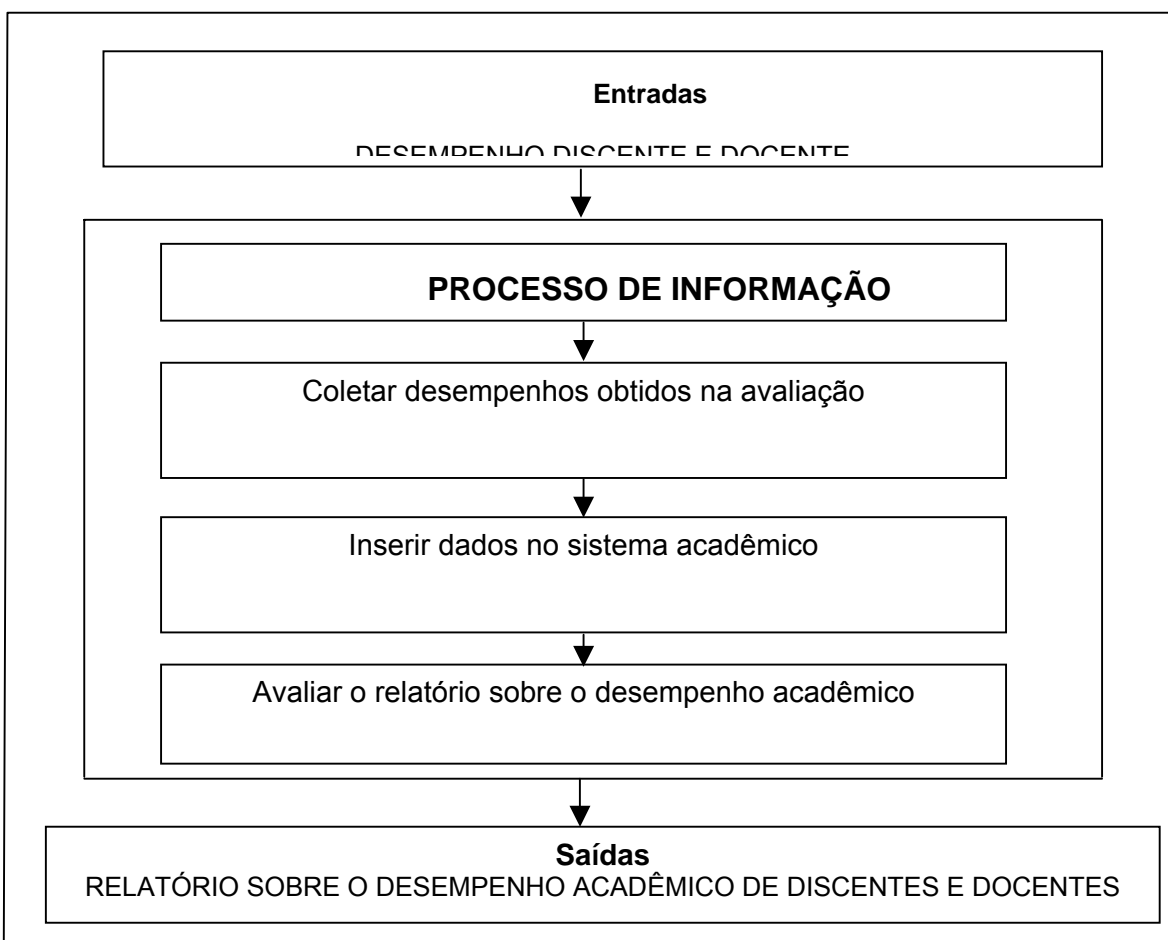
#### **a.6. Processo de Informação Acadêmica**

O processo de informação acadêmica representa a aglutinação de atividades referentes à obtenção e à divulgação das informações acadêmicas, conforme destaca Ribeiro (1977). Neste sentido, este deve fornecer os relatórios contendo informações sobre o desempenho acadêmico de cada estudante, de cada professor, de cada curso e de cada centro.

A geração dessas informações possibilita a emissão de relatórios, devido a fundamentação num sistema de informação que coleta, ordena, registra e certifica

todos os atos escolares do corpo docente e discente da graduação, pós-graduação e extensão (BOHNEN *et alli*, 1993).

A coleta de dados sobre o desempenho discente ocorre por meio da inserção das notas de cada disciplina cursada ao sistema de informação acadêmico. Estando esses dados inseridos, o sistema armazena, ordena e transforma os mesmos segundo critérios de programação específicos. Concluída a transformação desejada, geram-se saídas na forma de relatórios, conforme apresenta a figura 5.8.



**Figura 5.8 – Processo de informação acadêmica nas IES**

Fonte: Autora

As entradas do processo de informação acadêmica estão associadas às saídas do processo de avaliação, podendo considerar, então, o desempenho das avaliações de cada estudante em cada disciplina cursada e dos professores responsáveis por essas disciplinas, como entradas no processo de informação acadêmica.



Essas entradas são inseridas no sistema de informação acadêmico por meio da digitação dos registros efetuados no diário de classe de cada professor. Essa digitação pode ser efetuada por funcionários da área de informática ou da secretaria acadêmica da instituição de educação superior, assim como pelo próprio professor responsável pela disciplina.

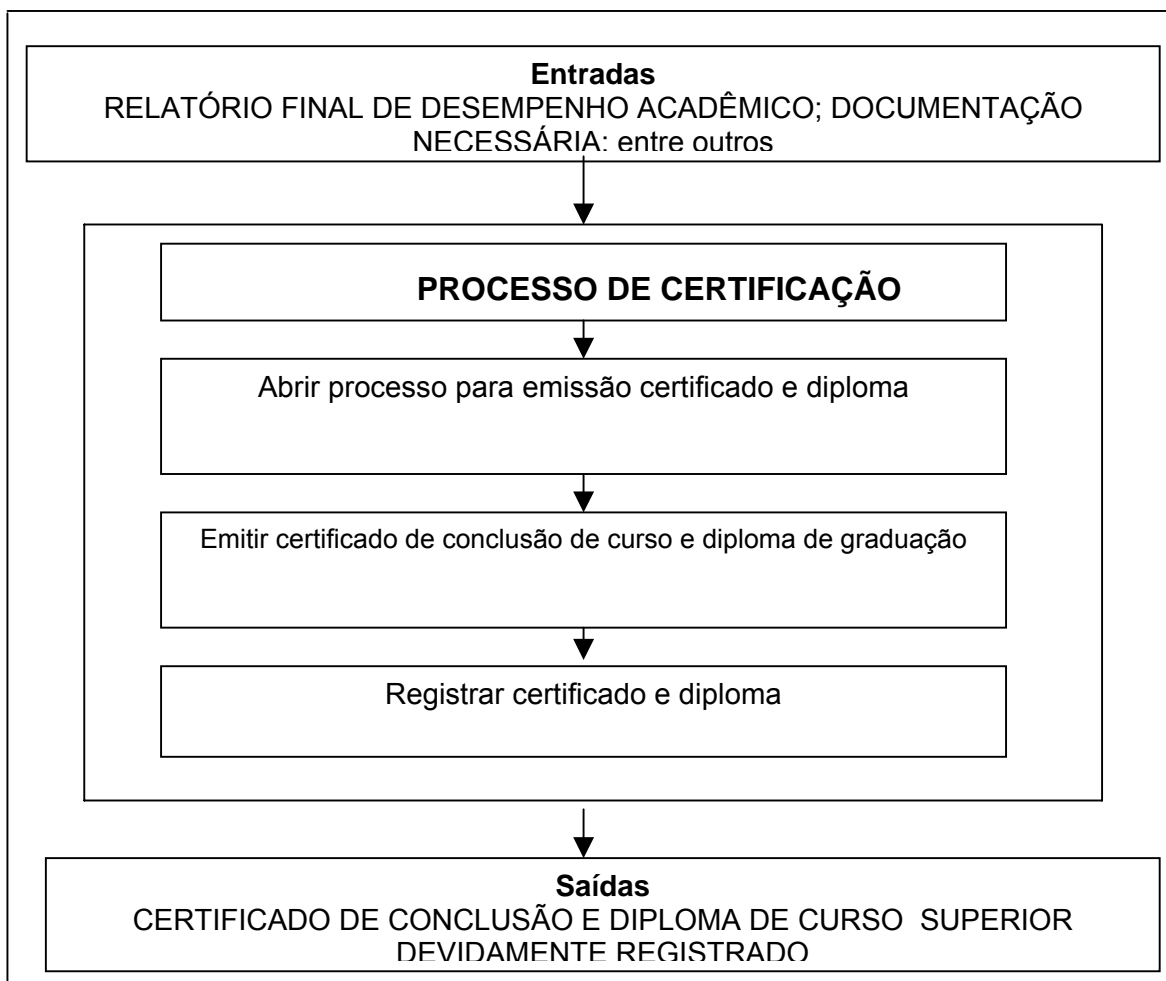
Após a inserção dos dados, deve-se emitir um relatório para verificar a sua correta execução. Efetuada a conferência, todos os dados sobre o desempenho de discente ficam armazenados no currículo escolar de cada estudante, seja da graduação ou pós-graduação, enquanto o desempenho docente fica armazenado em um banco de dados na instituição.

#### **a.7. Processo de Certificação**

O processo de certificação representa as atividades necessárias à execução e ao registro dos diplomas emitidos após a conclusão dos cursos de graduação e pós-graduação. Assim, Bohnen *et alli* (1993) relatam que este processo é composto pelas atividades vinculadas com a confecção de diplomas, a emissão de certificados de conclusão de curso e o encaminhamento dos diplomas ao Conselho Nacional de Educação para o seu registro.

Para emitir o diploma, faz-se necessário conferir nos relatórios acadêmicos o cumprimento das disciplinas exigidas que o estudante deve ter cursado, juntamente com o desempenho mínimo exigido. Esse relatório é emitido pelo sistema de informação acadêmico e representa uma entrada no processo de certificação.

A partir dessa e outras entradas, torna-se possível efetuar as atividades necessárias para a emissão e o registro dos diplomas, que representam as saídas deste processo, conforme apresenta a figura 5.9.



**Figura 5.9 – Processo de certificação nas IES**

Fonte: Autora

Além de conter o relatório com as informações do estudante, o gestor acadêmico também deve abrir um processo junto ao Ministério da Educação para o registro do diploma. Ao abrir este processo, necessita-se adicionar a documentação exigida por este órgão, cabendo ao gestor a verificação de todo o processo e toda a documentação exigida para o registro do diploma.

Concomitante com o provimento da documentação necessária para o processo de registro do diploma, a Gestão Acadêmica deve providenciar a emissão do certificado de conclusão de curso e do diploma de graduação. Esta emissão pode ser realizada por um órgão dentro da própria instituição ou solicitada por outra empresa especializada.

Após a documentação providenciada adequadamente e os certificados e diplomas emitidos corretamente, deve-se uní-los no processo de validação de diploma a ser encaminhado para o Conselho Nacional da Educação (CNE), como

órgão competente do Ministério da Educação para o registro e validação dos diplomas.

O CNE, após conferência de toda a documentação e da autorização da IES para o seu funcionamento, valida o diploma e o envia novamente para a instituição para que seja providenciada a entrega a cada estudante. Este diploma entregue a cada estudante representa a saída do processo de certificação.

## **b. Processos de Apoio Acadêmico**

Na Gestão Acadêmica das instituições de educação superior privadas, os processos de apoio acadêmico são aqueles que contribuem para o seu adequado funcionamento acadêmico, destacando, conforme apresentado no cap.3, os processos de avaliação institucional do MEC, planejamento institucional, orientação acadêmica e de treinamento acadêmico.

### **b.1. Processo de Planejamento Institucional**

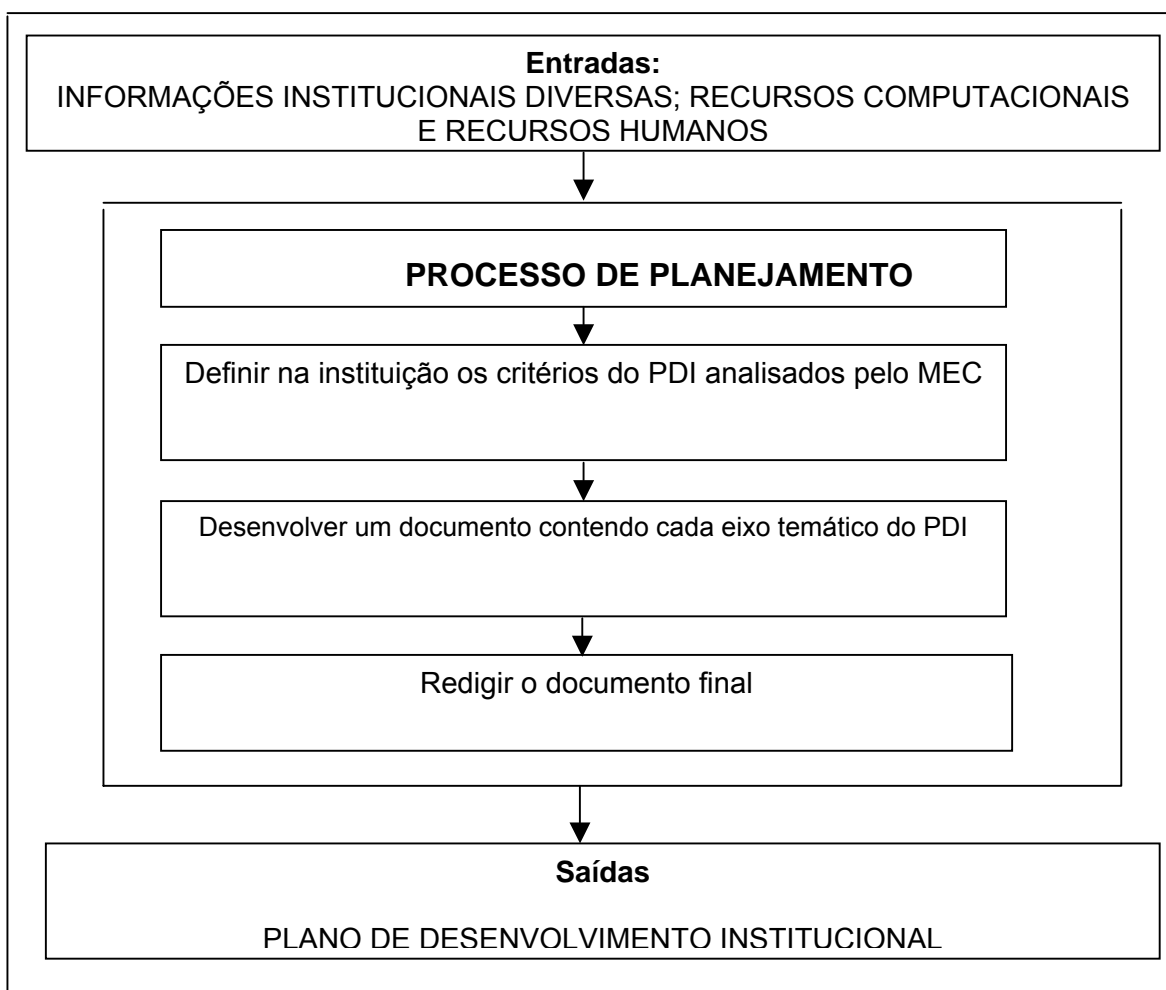
O processo de planejamento institucional consiste em uma série de atividades que formam um documento onde se identifica a instituição de educação superior, no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve ou pretende desenvolver.

Este enfoque ao planejamento institucional é ressaltado pelo Ministério da Educação (2003), ao considerar que o mesmo deve abranger um período de cinco anos e contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações especificadas no mesmo.

Este instrumento também pode receber a denominação de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), segundo a Secretaria da Educação Superior (2003), e representa um requisito obrigatório para o protocolo de autorização de cursos e credenciamento de IES.

Para a elaboração do planejamento institucional, é necessária a inserção de diversas entradas neste processo, as quais são transformadas e geram o próprio planejamento ou o Plano de Desenvolvimento Institucional, conforme apresenta a figura 5.10.

As principais entradas para a execução do PDI são caracterizadas pelas informações institucionais, sendo que se destacam a missão, o funcionamento da gestão acadêmico-administrativa, a estrutura organizacional, a administração superior e a administração acadêmica, os projetos pedagógicos dos cursos, a infraestrutura física disponível ou a ser construída e a descrição do processo de auto-avaliação, entre outras. Além dessas informações, são necessárias outras entradas, como os recursos computacionais e os recursos humanos.



**Figura 5.10 - Processo de planejamento institucional nas IES**

Fonte: Autora

Com todas as entradas disponíveis, o gestor acadêmico pode elaborar o PDI, que contribui para a organização e o planejamento das atividades da instituição nos próximos cinco anos. Devido a esse instrumento contemplar um prazo longo, as informações contidas neste documento se tornam abrangentes e complexas,

devendo auxiliar no direcionamento institucional e representar um elemento indispensável para a obtenção da autorização e do credenciamento dos cursos.

A elaboração deste planejamento institucional exige, ao final, o desenvolvimento de um documento escrito, obedecendo os eixos temáticos exigidos pelo MEC. Esses eixos discriminam o perfil, o planejamento, a gestão, a avaliação e o acompanhamento institucional, além do cronograma de implementação do PDI.

Este documento final deve ser conciso e claro, contendo apenas os dados e as informações relevantes para a análise de mérito da proposta para a autorização ou credenciamento dos cursos superiores, segundo a Secretaria de Educação Superior (2003). Além disso, o mesmo deve permitir que, tanto a instituição de educação superior quanto o MEC possam identificar e monitorar o cumprimento das metas institucionais estabelecidas ao longo do período de execução deste planejamento.

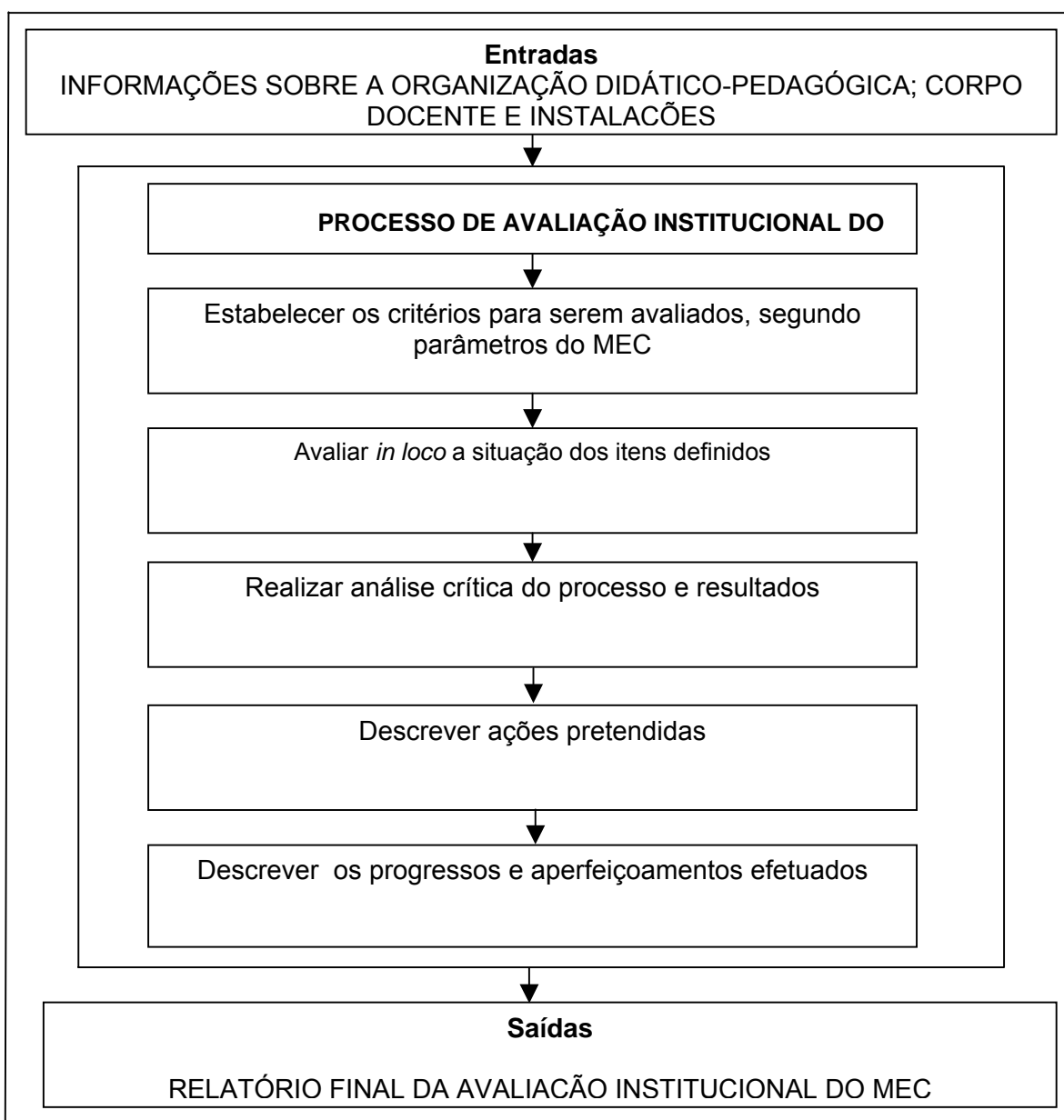
## **b.2. Processo de Avaliação Institucional do MEC**

A avaliação institucional do MEC recebe esta denominação por seguir os elementos essenciais, que são avaliados pelo MEC no processo de credenciamento e reconhecimento dos cursos. Assim, as principais informações contidas nesta avaliação referem-se à infra-estrutura da instituição, à composição e qualificação do pessoal técnico, entre outras. Todos os dados gerados por este processo visam estabelecer subsídios para comparações entre as situações reais e o planejamento explicitado no projeto do curso, segundo afirma o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – Inep - (2003b).

O processo de avaliação institucional do MEC representa um conjunto de atividades necessárias para gerar informações sobre a instituição de educação superior. Essas informações, normalmente, são qualitativas e mostram o funcionamento dos cursos, o envolvimento e o interesse pelas atividades acadêmicas, o tipo e o processo de gestão do curso.

Para se iniciar um processo de avaliação institucional, deve-se ter informações sobre os critérios relevantes a serem avaliados, conforme apresenta a figura 5.11. Esses critérios devem ser definidos pelo gestor acadêmico, em consonância com as exigências do Inep.

Portanto, o Inep sugere critérios mínimos de avaliação, que são analisados quando a Comissão de Especialistas efetua a avaliação externa, a pedido do Ministério da Educação (MEC). Esses critérios de avaliação devem detalhar e demonstrar a situação da organização didático-pedagógica da instituição, o corpo docente e as instalações, contribuindo para que se possa ter informações sobre a performance da instituição (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS, 2003b).



**Figura 5.11 – Processo de avaliação institucional do MEC nas IES**

Fonte: Autora

O detalhamento da organização didático-pedagógica deve fornecer informações sobre o funcionamento da administração acadêmica, do projeto do curso e das atividades acadêmicas articuladas ao ensino de graduação, conforme destaca Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (2003b).

Com relação ao corpo docente, a avaliação institucional do MEC deve proporcionar o fornecimento de informações sobre a formação acadêmica e profissional dos docentes, as condições de trabalho vividas por eles, a atuação e o desempenho acadêmico e profissional de cada docente. Com essas informações, procura-se *“avaliar o docente em si mesmo (sua formação e qualificação profissional), as condições de trabalho e de capacitação que a instituição de educação superior oferece ao corpo docente do curso e a atuação ou o desempenho docente no ensino e nas demais atividades acadêmicas – pesquisa, extensão”* (INSTITUTO NACIONAL de ESTUDOS e PESQUISAS EDUCACIONAIS, 2003b, p.12).

Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (2003b), no que tange as instalações, deve ocorrer um detalhamento sobre as instalações físicas em geral, a biblioteca e os laboratórios, para que seja possível avaliar as condições de espaço físico, dos equipamentos e dos serviços de apoio oferecidos aos docentes e discentes.

Por outro lado, o referido Instituto destaca que, na avaliação da biblioteca, deve-se identificar o acervo bibliográfico disponível, a forma de acesso, os serviços oferecidos pelos técnicos e bibliotecários e os espaços disponíveis para o estudo e consulta na biblioteca. Por sua vez, na análise dos laboratórios, pretende-se obter informações sobre o espaço físico, a quantidade de equipamentos disponíveis e os serviços prestados pelos técnicos e docentes.

Cada critério de avaliação identificado deve ser observado *in loco* o seu funcionamento, podendo ser realizado pela própria instituição e, posteriormente, pela Comissão de Especialistas do MEC. Durante a verificação, é conveniente estar seguindo um roteiro de itens avaliados, também denominado de *check list*, para que se possam realizar as anotações e pontuações de acordo com cada critério.

Tendo feito o apontamento de todos os critérios, a atividade seguinte consiste na realização de um documento escrito que formalize todos os resultados encontrados. Este documento, além de descrever as etapas para obtenção das

informações, deve relatar os resultados encontrados e apresentar uma análise crítica de todo o processo de avaliação, inclusive dos resultados obtidos.

Após reflexão crítica, deve-se adicionar a este documento escrito as ações pretendidas para melhorar o desempenho institucional perante seu corpo discente, corpo docente e órgãos de fiscalização competente.

Posteriormente, deve-se implantar essas ações visando atingir a melhoria e o aperfeiçoamento institucional. Assim, tendo sido implantadas e implementadas as ações necessárias, recomenda-se a descrição das atividades efetuadas, bem como os resultados gerados. Tanto as ações quanto os resultados de melhoria institucional devem ser adicionados ao documento de avaliação institucional.

Tendo sido concluída essa etapa, tem-se o documento final da avaliação institucional, na forma de relatório. Esse processo deve ser repetido anualmente, utilizando os mesmos critérios de avaliação, para a contínua alimentação do banco de dados sobre as informações institucionais, visando a comparação e avaliação da melhoria.

### **b.3. Processo de Orientação Acadêmica**

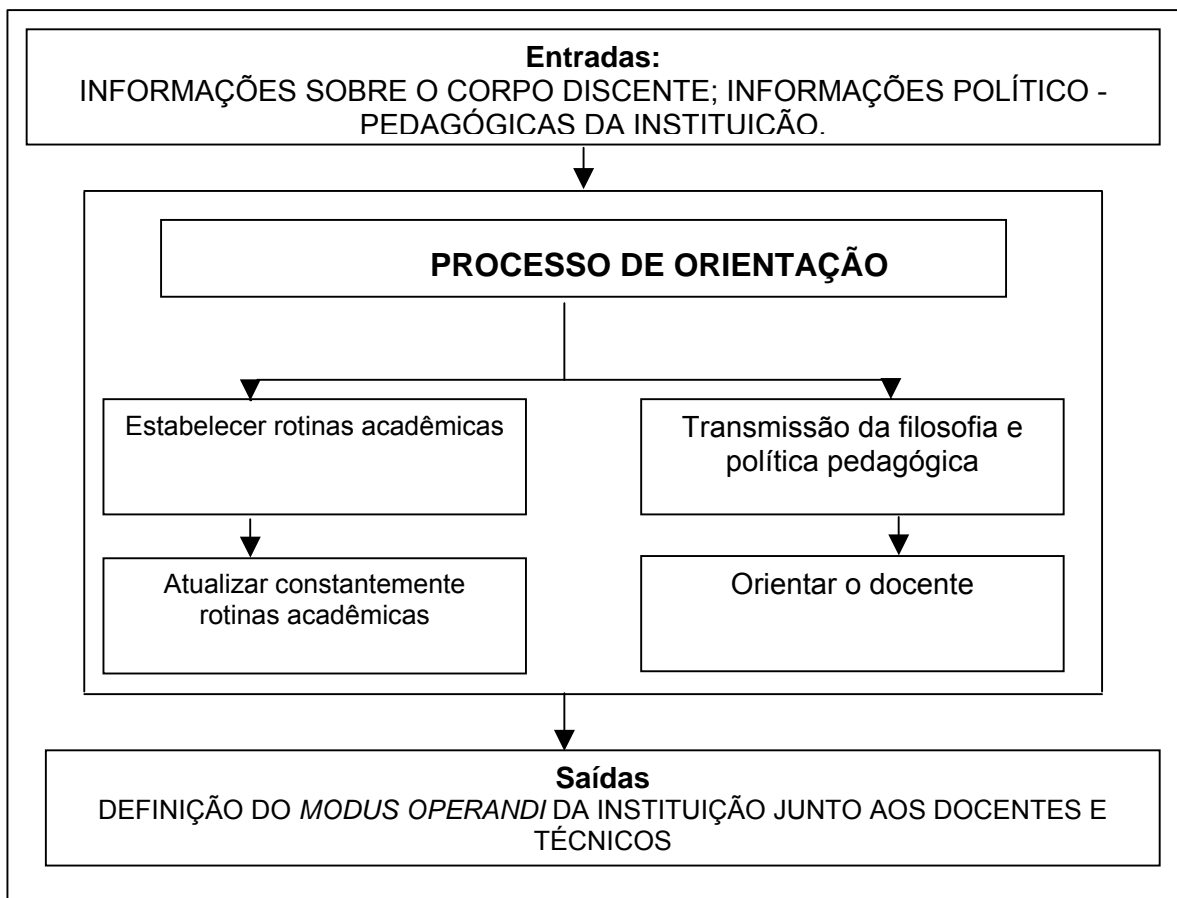
O processo de orientação acadêmica se caracteriza pela orientação e auxílio que o gestor acadêmico fornece ao corpo docente, em função do direcionamento exigido pela Administração Superior, e ao pessoal técnico para o correto funcionamento dos atos acadêmicos, conforme é destacado na figura 5.12 (RIBEIRO, 1977).

Em relação à orientação ao corpo docente, o gestor acadêmico proporciona auxílio em relação aos aspectos didáticos, pedagógicos e institucionais, esclarecendo as políticas e filosofias adotadas pela IES. Além disso, o gestor também deve ter conhecimento e auxiliar o comportamento dos docentes em relação ao perfil sócio-econômico do corpo discente.

Com base no perfil sócio-econômico dos alunos da instituição, se inicia a criação e a definição do próprio perfil institucional, em função do direcionamento acadêmico ser voltado para atender às necessidades e desejos dos alunos, visando, sempre, a melhoria em sua qualificação profissional para, com isso prepará-los para o mercado de trabalho.



Em relação ao corpo técnico, o gestor deve estabelecer as rotinas e os procedimentos que facilitam o funcionamento dos atos acadêmicos, contribuindo para harmonia e satisfação de discentes, docentes e demais colaboradores. Essas rotinas e procedimentos devem estar sendo revistos e atualizados constantemente, para com isso melhorar continuamente o funcionamento da instituição de educação superior.



**Figura 5.12 – Processo de orientação acadêmica nas IES**

Fonte: Autora

Neste sentido, o gestor acadêmico estará definindo o *modus operandi* da IES. Esta definição deve ser fundamentada na sua experiência pessoal e na sua postura, construída ao longo de sua vida profissional, baseada sempre na seriedade, no compromisso e no respeito pelo saber.

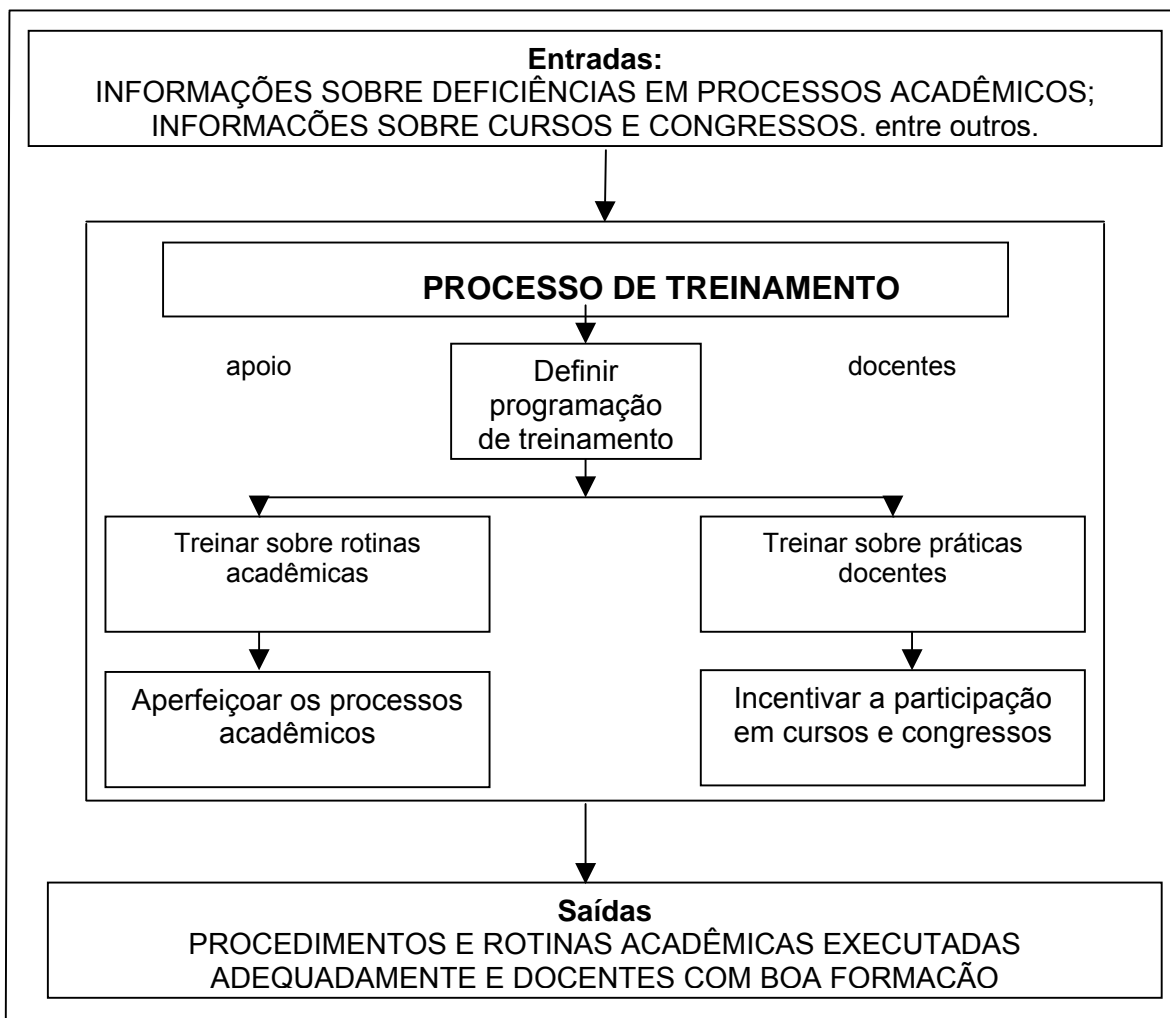
#### **b.4. Processo de Treinamento Acadêmico**

O processo de treinamento acadêmico consiste em uma série de atividades necessárias para compor o planejamento e a execução dos treinamentos junto aos docentes, à administração e aos técnicos acadêmicos. Esse planejamento deve ser efetuado em função da necessidade de cada grupo profissional, devendo ser destacado, também, a quantidade de horas indispensáveis e o responsável pelo programa de treinamento para cada setor, conforme apresenta a figura 5.13 (BOHNEN *et alli*, 1993).

Para poder executar o planejamento de treinamento, o gestor acadêmico precisa, inicialmente, conhecer as deficiências existentes nos processos, para que seja possível definir as prioridades em relação aos treinamentos necessários. As informações acerca destas deficiências representam uma das entradas no processo de treinamento.

Em função dessas deficiências, a instituição deve proporcionar treinamentos, que tendem a auxiliar e a melhorar as atividades e rotinas acadêmicas, junto ao pessoal técnico e ao corpo docente. Para melhorar as rotinas e atividades acadêmicas, o gestor precisa criar, treinar e aperfeiçoar as rotinas e os procedimentos, junto ao pessoal técnico, para o atendimento direto aos discentes e comunidade em geral. Desta forma, objetiva proporcionar eficiência a esses processos, minimizando possíveis reclamações decorrentes de transmissão de informações equivocadas.

O treinamento acadêmico junto ao corpo docente tem como principal objetivo auxiliar e facilitar a execução do processo de ensino, por parte do professor. Deste modo, a disponibilização de informações e, conseqüentemente, de treinamentos sobre as práticas docentes, em geral, tornam-se de extrema relevância para o aperfeiçoamento dos docentes.



**Figura 5.13 – Processo de treinamento acadêmico nas IES**

Fonte: Autora

Além dessas informações, o gestor deve incentivar a participação dos docentes em congressos, seminários e encontros acadêmicos, como forma de treinamento para que ocorra o aprimoramento profissional e cultural dos docentes, refletindo na qualidade de seu trabalho e de suas aulas.

### 5.3 Indicadores de Eficiência

O indicador de eficiência de desempenho do processo, na perspectiva de Tachizawa e Scaico (1997), representa a relação entre os recursos aplicados no processo e suas saídas, devendo medir a capacidade real de produzir o máximo de produtos com mínimo de recursos (BARROS e SILVA, 1993).

Ele deve ser definido com base na contribuição e no fornecimento de informações que proporcionem ao processo de gestão da instituição, segundo destaca Graeml (2000), buscando auxiliar a execução de análises comparativas, a visualização do desempenho, o acompanhamento de sua evolução e a avaliação do retorno sobre o investimento, identificada com base na relação com os indicadores de lucratividade ou superávit.

Ao proporcionar as informações sobre a eficiência e a utilização dos recursos em cada processo, esses indicadores orientam nas tomadas de decisão visando, com isso, servir de instrumentos para a motivação e para o envolvimento das pessoas buscando atingir e manter a melhoria dos processos (OLIVEIRA *et alli*, 1995).

Os indicadores de eficiência são definidos para cada um dos processos mapeados no item 5.1.2 e obtidos por meio de reflexões acerca dos recursos de entrada e sua relação com as saídas de cada processo, avaliando a participação e a eficiência do gestor acadêmico em cada processo.

#### **a.1) Processo de Seleção**

Para avaliar a eficiência do processo de seleção, propõe-se identificar a relação entre o número de estudantes que ingressaram por meio de concurso de vestibular e aqueles que ingressaram por meio de processo seletivo.

Este indicador contribui na análise de eficiência, pois demonstra a utilização dos recursos da Gestão Acadêmica na seleção. Assim quanto maior for este índice menor terá sido o tempo despendido do gestor para análise e seleção de currículos e, com isso, os esforços deste profissional podem ser direcionados para outras atividades acadêmicas.

Além disso, quanto menor for este indicador, mais estudantes *via* avaliação curricular foram selecionados. Como conseqüência, pode-se incorrer na seleção de estudantes com menor facilidade de aprendizagem e familiaridade com os estudos, podendo prejudicar o desempenho de outros processos posteriores, tendo em vista que esses candidatos, normalmente, não foram aprovados na primeira seleção, justamente por não atingirem a média mínima necessária.

O quadro 5.1 apresenta o indicador para avaliar a eficiência do processo de seleção. Este indicador, para ser considerado adequado em relação ao

desempenho do gestor acadêmico, deve apresentar valores abaixo de um, demonstrando que a seleção por meio de concurso vestibular proporciona o maior número de ingressos na instituição.

**Quadro 5.1 – Indicador de Eficiência de Seleção de Alunos**

Nome do Indicador	Seleção de Alunos
Objetivo do Indicador	Avaliar a participação do gestor acadêmico no processo de seleção de alunos para ingresso na instituição.
Base de cálculo	<u>Número de aluno por meio de concurso vestibular</u> Número de alunos por meio de avaliação curricular
Responsável	Gestor acadêmico
Periodicidade de coleta	A cada semestre
Instrumento de coleta	Relatório de alunos que ingressaram na instituição
Avaliação de desperdício	Quanto menor o índice mais tempo dedicado do gestor acadêmico e, com isso, menor atenção e esforços em outras atividades acadêmicas relevantes.

Fonte: Autora

Este indicador deve ser controlado semestralmente, com objetivo de avaliar a evolução de ingresso por instrumento disponível, verificando possíveis ajustes no processo de seleção e contribuindo com o fornecimento de informações que auxiliem na tomada de decisão de forma a impulsionar a seleção de alunos por meio de concurso vestibular.

## **a.2) Processo de Matrícula**

A eficiência da Gestão Acadêmica no processo de matrícula pode ser avaliada ao identificar o percentual de estudantes a realizarem as matrículas em cada curso em relação ao semestre anterior. Com este percentual, consegue-se avaliar desistências e trancamentos de matrículas dos estudantes.

Com essa informação, torna-se possível analisar a continuidade dos acadêmicos nos cursos realizados e o retorno financeiro resultante, contribuindo para o planejamento seguinte. Além disso, quanto menor o índice de desistência e de trancamento, mais eficiente torna-se a Gestão Acadêmica, pois se verifica que são adotadas medidas para reterem seus estudantes.

O quadro 5.2 apresenta o indicador de eficiência que mede a permanência dos estudantes na instituição, contribuindo com informações para o planejamento pedagógico, de investimentos e financeiros a cada semestre.

**Quadro 5.2 – Indicador de Eficiência de Permanência de Estudantes**

Nome do Indicador	Permanência de estudantes
Objetivo do Indicador	Avaliar o percentual de alunos que continuam seus cursos de forma regular.
Base de cálculo	<u>Número de matrículas do semestre atual</u> Número de matrículas do semestre anterior
Responsável	Gestor acadêmico
Periodicidade de coleta	Semestral
Instrumento de coleta	Relatório de matrículas semestrais por curso e total
Avaliação de desperdício	Avalia a desistência de alunos e trancamento de matrículas, contribuindo para analisar a evasão dos cursos. Quanto menor for este indicador maior está sendo a evasão de aluno e maior o desperdício de recursos aplicados em alunos que não devem concluir o curso

Fonte: Autora

Além do indicador de permanência dos estudantes, para poder continuar avaliando a eficiência do gestor acadêmico junto ao processo de matrícula, propõe-se identificar o número de pedidos de matrícula a serem realizados em atraso, em relação ao total de matrículas efetuadas no semestre.

Este indicador demonstra a facilidade na execução da matrícula e contribui para identificar a clareza no fluxo de atividades necessárias para consecução da inscrição nas disciplinas desejadas.

Quanto maior for este indicador mais matrículas em atraso ocorreram, com isso, houve o desperdício de tempo dos funcionários que estavam dedicados à execução das matrículas e a necessidade de ajustar o planejamento financeiro da instituição devido ao ingresso de recursos da matrícula e futuras mensalidades.

O quadro 5.3 mostra o indicador de eficiência das matrículas em atraso, disponibilizando informações sobre a quantidade de matrículas efetuadas fora do prazo estipulado, contribuindo para o planejamento do calendário e dos informativos acadêmicos.

**Quadro 5.3- Indicador de Eficiência de Matrículas em Atraso**

Nome do Indicador	Matrículas em Atraso
Objetivo do Indicador	Avaliar a facilidade de execução da matrícula e a clareza dos informativos esclarecendo os passos necessários para essa execução
Base de cálculo	<u>Número de pedidos de matrícula em atraso</u> Total de matrículas efetuadas no semestre
Responsável	Gestor acadêmico
Periodicidade de coleta	Semestral
Instrumento de coleta	Relatório de matrículas em atraso, quando possível, identificando o motivo
Avaliação de desperdício	Quanto maior o indicador maior o desperdício do tempo dos funcionários na execução das matrículas em detrimento de outras atividades relevantes.

Fonte: Autora

### **a.3) Processo de Ensino**

A eficiência da Gestão Acadêmica no processo de ensino pode ser definida ao se identificar os indicadores que forneçam ao gestor acadêmico meios de avaliar a execução deste processo por parte do professor. Para isso, o gestor pode controlar a frequência do professor em sala de aula, avaliar o relacionamento entre professor e aluno, e identificar a transmissão completa dos conteúdos e das informações necessárias para cada disciplina.

O gestor acadêmico, tendo conhecimento e acompanhamento da frequência e da assiduidade do professor consegue avaliar, em parte, os resultados do processo de ensino. O professor, ao estar em sala de aula, tende a estar participando de trocas de informações e de conhecimentos em relação à sua disciplina, o que pode proporcionar o enriquecimento cultural e científico dos estudantes interessados.

Mesmo que o professor não esteja em sala de aula, mas se encontre na instituição, o aluno pode sanar dúvidas e trocar idéias, facilitando a intercomunicação entre eles e podendo contribuir para o processo de aprendizagem.

Para avaliar a eficiência, deve-se identificar o número de horas que o professor permanece presente em sala de aula e na instituição, em relação ao número de horas que o mesmo deveria estar. Quanto mais próximo de um for este

indicador, mais presente o professor estará à disposição dos alunos e da instituição, conforme apresenta o quadro 5.4.

Por outro lado, quando este indicador acusar índices abaixo do planejado e de forma contínua, medidas corretivas devem ser tomadas pelo gestor acadêmico, como forma de minimizar a ociosidade de recursos.

**Quadro 5.4 - Indicador de Eficiência de Cumprimento de Horário dos Professores**

Nome do indicador	Cumprimento de horários dos professores
Objetivo do indicador	Avaliar a permanência do professor na instituição, de forma a estar disponível para facilitar a aprendizagem dos alunos.
Base de cálculo	<u>Número de horas presentes</u> Número de horas contratadas
Responsável	Professor e o gestor acadêmico
Periodicidade de coleta	Mensal
Instrumento de coleta	Cartão ponto ou o controle de horários dos professores
Avaliação de desperdício	Quanto menor for este indicador, mais desperdício a instituição está tendo, pois está remunerando por horas em que o professor não se encontra disponível ao aluno ou para a execução de outras atividades acadêmicas internas.

Fonte: Autora

Além da presença do professor na instituição, para que o processo de ensino gere as saídas esperadas faz-se necessário a existência de um bom relacionamento entre professor e aluno.

Esse bom relacionamento contribui para que o aluno se interesse pelas aulas e mantenha-se mais presente e concentrado durante a transmissão de conteúdos. Para que isto ocorra, as aulas devem ser ministradas com afeto e carisma, transmitindo simpatia, confiança e amor na execução de seu trabalho.

Para se avaliar a eficiência do gestor acadêmico frente ao bom relacionamento do professor, deve identificar o número de reclamações dos alunos sobre o comportamento e relacionamento do professor em relação ao número de alunos que o professor atende e leciona, conforme mostra o quadro 5.5.

Quanto menor for este indicador, maior é o carisma e a simpatia do professor. Por outro lado, quando se encontra incompatibilidade de relacionamento entre professor e alunos, medidas corretivas devem ser tomadas, levando em



consideração a existência de fatos isolados e a causa da incompatibilidade de relacionamento.

**Quadro 5.5 - Indicador de Eficiência de Relacionamento entre Professor e Aluno**

Nome do Indicador	Relacionamento professor x aluno
Objetivo do Indicador	Avaliar o relacionamento do professor junto aos alunos, com o objetivo de motivá-los a se concentrar nas aulas e facilitar a aprendizagem
Base de cálculo	$\frac{\text{Número de reclamações}}{\text{Número de alunos/turma/professor}}$
Responsável	Gestor acadêmico
Periodicidade de coleta	Trimestral
Instrumento de coleta	Relatório de reclamações de professores
Avaliação de desperdício	Quando este indicador for elevado indica a dificuldade de relacionamento, o que pode prejudicar a atividades que conduzam ao ensino e poder desestimular o aluno na seqüência do curso.

Fonte: Autora

Concomitante ao controle dos indicadores anteriores, o gestor acadêmico deve também acompanhar o cumprimento de todo o conteúdo a ser transmitido em cada disciplina. Esse acompanhamento deve ocorrer por meio de análises periódicas dos diários de classe dos professores, dos conteúdos que constam nas provas e por meio de conversas com os alunos.

A definição do indicador de eficiência que meça a transmissão do conteúdo, torna-se de extrema importância para que o aluno não tenha prejuízos futuros em relação às informações que o mesmo precisaria ter adquirido para a execução de suas atividades profissionais.

Para medir este indicador o gestor acadêmico, ou o coordenador de curso, deve efetuar avaliações periódicas nos diários de classes, exigidos pelo MEC, com o objetivo de verificar a relação entre o plano de ensino e os conteúdos ministrados, conforme apresenta o quadro 5.6. Essa avaliação periódica também busca acompanhar o comprometimento do professor em relação a determinações de preenchimento dos diários, podendo sanar deficiências durante a realização da disciplina ao longo do semestre.

**Quadro 5.6 - Indicador de Eficiência de Cumprimento de Conteúdo**

Nome do Indicador	Cumprimento de Conteúdo
Objetivo do Indicador	Avaliar a participação do gestor acadêmico no controle do cumprimento dos conteúdos mínimos necessários, visando não trazer prejuízos futuros aos alunos
Base de cálculo	<u>Conteúdos Ministrados</u> Conteúdos Programados
Responsável	Coordenador de curso ou Gestor acadêmico
Periodicidade de coleta	Bimestral
Instrumento de coleta	Relatório emitido pelo coordenador de curso sobre a análise dos diários de classe
Avaliação de desperdício	Quanto menor este indicador menos conteúdos foram ministrados em relação ao que foi programado pelo projeto pedagógico, com isso, ocorre o desperdício de recursos financeiros e humanos.

Fonte: Autora

#### **a.4) Processo de Aprendizagem**

A eficiência da Gestão Acadêmica no processo de aprendizagem torna-se mais limitada, devido às principais transformações ocorrerem internamente no estudante. Contudo, alguns indicadores podem caracterizar situações que mereçam atenção do gestor ou indicam elementos que necessitam de melhorias.

Para a eficiência do processo de aprendizagem o gestor acadêmico, em conjunto com o professor, deve controlar a assiduidade dos estudantes. Assim, os acadêmicos, ao apresentarem um quadro de faltas excessivas, podem estar indicando certa dificuldade de aprendizagem, bem como desinteresse no curso e problemas particulares.

Para definir este indicador, deve-se encontrar a relação entre o número de faltas que o aluno apresenta e o número de aulas a serem freqüentadas. O limite máximo é estipulado pelo MEC e consiste em vinte e cinco por cento de faltas, assim, quando houver alunos que estiverem excedendo este número, deve ser comunicado ao gestor para que ele identifique as possíveis causas e, com isso, possa agir proativamente. O indicador de eficiência da assiduidade do aluno é apresentado no quadro 5.7.

**Quadro 5.7 - Indicador de Eficiência de Assiduidade do Aluno**

Nome do Indicador	Assiduidade do Aluno
Objetivo do Indicador	Identificar os alunos que estejam excedendo o limite máximo de faltas para que se possa tomar medidas corretivas antes de ocorrer uma reprovação ou desistência do curso.
Base de cálculo	<u>Número de faltas por disciplina</u> Número de aulas programadas
Responsável	Professor em conjunto com o Gestor acadêmico
Periodicidade de coleta	Bimestral
Instrumento de coleta	Diários de classe ou relatório de alunos críticos emitido pelo professor ao gestor acadêmico
Avaliação de desperdício	Quanto maior este indicador maior o desperdício de recursos financeiros e humanos da instituição, pois o professor e toda a estrutura acadêmica encontra-se disponível para o aluno não presente.

Fonte: Autora

### **a.5) Processo de Avaliação**

A participação do gestor acadêmico no processo de avaliação consiste em orientar o professor a utilizar técnicas e medidas de avaliação que estejam em conformidade com as políticas e filosofias adotadas pela instituição de educação superior.

Essa conformidade pode ser observada quando o professor apresenta, por meio do diário de classe, as técnicas de avaliação utilizadas ao longo da execução das aulas, tendo em vista que a avaliação deve ser um processo contínuo, efetuado a cada dia de aula. Deste modo, o estudante precisa estar familiarizado com o instrumento e a técnica de avaliação utilizados, podendo, em algum momento, aplicar um desempenho numérico a este instrumento.

Como o diário de classe representa o instrumento para o gestor acadêmico acompanhar o processo de avaliação executado pelo professor, pode-se medir a eficiência deste processo ao se identificar a frequência com que o gestor analisa esses diários.

Esta análise tem como objetivo verificar os instrumentos e técnicas utilizadas e, com isso avaliar os recursos utilizados em cada avaliação e confrontar

com os resultados obtidos, de forma a medir a aprendizagem e a retenção dos conteúdos por parte dos estudantes, conforme apresenta o quadro 5.8.

Além de acompanhar a familiaridade dos instrumentos de avaliação, o gestor acadêmico também pode estabelecer e fixar padrões unificados de avaliação. Nesses padrões, deve constar a quantidade mínima de avaliações a serem executadas a cada período, as técnicas de avaliação mínimas exigidas pela instituição e o peso que cada avaliação apresenta para compor o desempenho final de cada disciplina. Desta forma, a eficiência do gestor acadêmico em relação ao processo de avaliação precisa estar vinculada a uma definição coerente e única para todos os professores.

**Quadro 5.8 - Indicador de Eficiência para a Avaliação da Aprendizagem**

Nome do Indicador	Avaliação da Aprendizagem
Objetivo do Indicador	Avaliar a familiaridade do aluno em relação ao instrumento de avaliação, bem como a diversidade de técnicas adotadas pelo professor
Base de cálculo	<u>Recursos utilizados na avaliação</u> Média das notas dos alunos
Responsável	Professor
Periodicidade de coleta	Semestral
Instrumento de coleta	Diários de Classe e Relatórios Acadêmicos
Avaliação de desperdício	Quando menor for este indicador, mais desperdícios tende a ocorrer, pois possíveis notas baixas demonstram a não aprendizagem ou a não familiaridade com os instrumentos. Contudo este indicador não pode ser utilizado isoladamente, podendo encobrir deficiências de outras naturezas. Este desperdício pode ser de ordem financeira, humana e de tempo de docentes e dos estudantes.

Fonte: Autora

#### **a.6) Processo de Informação Acadêmica**

O processo de informação acadêmica visa registrar o desempenho de docentes e de discentes no banco de dados da instituição. Assim, para se encontrar a eficiência do gestor acadêmico frente a este processo, deve-se analisar os relatórios disponíveis sobre esse desempenho.

O desempenho do corpo docente pode ser obtido por meio do resultado da avaliação institucional, efetuado anualmente nas instituições, proporcionando ao gestor informações para medidas de aperfeiçoamento em relação a elementos considerados críticos em cada docente, conforme mostra o quadro 5.9.

Esse resultado da avaliação deve ser comparado com padrões de aceitabilidade da instituição em relação ao desempenho de cada docente. Ao não atingir esse padrão de aceitabilidade, medidas corretivas fazem-se necessárias, podendo, em último caso, culminar com o afastamento do docente.

**Quadro 5.9 - Indicador de Eficiência do Desempenho dos Docentes**

Nome do Indicador	Desempenho dos docentes
Objetivo do Indicador	Acompanhar o desempenho dos docentes, segundo a perspectiva do aluno.
Base de cálculo	<u>Nota do Desempenho do Docente</u> Padrão de Aceitabilidade
Responsável	Gestor acadêmico
Periodicidade de coleta	Anual
Instrumento de coleta	Relatórios da Avaliação Institucional
Avaliação de desperdício	Quanto menor este indicador, mais desperdícios de recursos tende a estar ocorrendo, pois a instituição está investido financeiramente em um docente que não corresponde com as expectativas da instituição e de seus clientes.

Fonte: Autora

Por outro lado, o desempenho do discente pode ser observado nos relatórios do histórico escolar do aluno, no qual constam as disciplinas cursadas e as médias atingidas em cada uma delas. Todavia, o gestor acadêmico não apresenta responsabilidade direta sobre este desempenho, tendo em vista que há a necessidade do aluno apresentar interesse e dedicação para atingir a nota mínima desejada para a aprovação.

A participação do gestor acadêmico junto ao desempenho dos discentes consiste em disponibilizar meios para que ocorra a minimização de deficiências conceituais, afim de não haver prejuízo na aprendizagem. Para obter os conhecimentos a respeito das áreas mais deficientes dos discentes, deve-se avaliar o desempenho de disciplinas críticas que exijam fundamentação em conceitos trazidos ao longo de sua vida acadêmica.

### a.7) Processo de Certificação

Para avaliar a eficiência do gestor acadêmico no processo de certificação, pode-se identificar o número de processos que retornaram à instituição de ensino, em função de informações incompletas em relação à quantidade de processos abertos para a certificação em determinado período, conforme apresenta o quadro 5.10.

Este indicador visa avaliar a eficiência do gestor na construção do processo de validação dos diplomas emitidos pela instituição. Assim, quando o diploma for enviado ao MEC para validação, deve constar do processo toda a documentação exigida pelo referido órgão.

Este indicador deve ser controlado semestralmente, para acompanhar a sua evolução e as possíveis melhorias, tendo como principal responsável pela execução e conferência, o gestor acadêmico.

**Quadro 5.10 - Indicador de Eficiência na Certificação**

Nome do Indicador	Eficiência na Certificação
Objetivo do Indicador	Avaliar a eficiência na validação dos processos de certificação dos alunos.
Base de cálculo	$\frac{\text{Número de certificados retornados à instituição sem validação}}{\text{Número de certificados emitidos}}$
Responsável	Gestor acadêmico
Periodicidade de coleta	Semestral
Instrumento de coleta	Processos de validação de certificados junto ao MEC
Avaliação de desperdício	Quanto maior este indicador, maior o desperdício de tempo do gestor acadêmico na coordenação desses processos de validação e financeiro pela necessidade de retrabalho.

Fonte: Autora

### b.1) Processo de Planejamento Institucional

O gestor acadêmico deve contribuir ativamente para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), por este representar um documento que determina todas as diretrizes acadêmicas e filosóficas da instituição.

O PDI proporciona informações sobre o planejamento das atividades acadêmicas da instituição. Este planejamento deve conter as metas e objetivos para

os próximos semestres, para que seja possível efetuar o seu controle e monitoramento.

O indicador que mede a eficiência do gestor acadêmico, frente ao processo de planejamento institucional, pode ser definido ao identificar o cumprimento dos objetivos acadêmicos estabelecidos neste planejamento, com isso, torna-se possível avaliar o seu alcance e a utilização dos recursos em relação ao tempo de execução, segundo apresenta o quadro 5.11.

**Quadro 5.11 - Indicador de Eficiência do Planejamento Institucional**

Nome do Indicador	Alcance de Metas Acadêmicas
Objetivo do Indicador	Verificar o alcance das metas e objetivos acadêmicos planejados, visando ao direcionamento dos esforços e recursos disponíveis na instituição.
Base de cálculo	$\frac{\text{Objetivos Alcançados}}{\text{Objetivos Planejados}}$
Responsável	Gestor acadêmico
Periodicidade de coleta	Em função dos prazos estipulados nos objetivos
Instrumento de coleta	Relatórios da avaliação institucional
Avaliação de desperdício	Quanto menor este índice maior o desperdício de esforços e recursos para o alcance do objetivo desejado.

Fonte: Autora

## **b.2) Processo de Avaliação Institucional do MEC**

A eficiência do gestor acadêmico na análise do processo de avaliação institucional do MEC pode ser percebida por meio do cumprimento dos critérios mínimos avaliados pelo INEP, entre os quais destacam-se a infra-estrutura, corpo docente, corpo discente, gestão, dentre outros.

Para que haja este cumprimento, anualmente a instituição deve promover a auto-avaliação, verificando a satisfação de alunos, docentes e funcionários técnico-administrativos em relação aos critérios apresentados, para identificar possíveis quesitos para a melhoria.

A realização da auto-avaliação, abrangendo os critérios estipulados, representa o primeiro indicador para avaliar a eficiência da Gestão Acadêmica na instituição de educação superior privada. Essa eficiência pode ser percebida ao identificar o cumprimento e a avaliação dos critérios mínimos apresentados pelo

INEP, em relação àqueles utilizados pela instituição. O quadro 5.12 apresenta o resumo do indicador de eficiência que se refere à realização da auto-avaliação.

**Quadro 5.12 - Indicador de Eficiência da Avaliação Institucional do MEC**

Nome do Indicador	Realização da Auto-avaliação
Objetivo do Indicador	Apresentar a realização da auto-avaliação pela instituição, visando avaliar o cumprimento dos critérios mínimos definidos pelo INEP e a satisfação de seu corpo acadêmico.
Base de cálculo	<u>Critérios abordados pela auto-avaliação</u> Critérios mínimos definidos pelo INEP
Responsável	Gestor acadêmico
Periodicidade de coleta	Anual
Instrumento de coleta	Auto-avaliação
Avaliação de desperdício	Quanto menor este indicador maior o desperdício de recursos, pois limitaria a quantidade de informações sobre os elementos que o MEC analisa quando solicitado o reconhecimento e credenciamento do curso.

Fonte: Autora

Com os resultados dessa auto-avaliação, o gestor deve emitir um relatório especificando o comportamento de cada quesito. Esse relatório deve servir como instrumento para efetuar as ações corretivas necessárias, contribuindo para o aperfeiçoamento institucional.

Este instrumento pode ser utilizado como o meio para se encontrar a eficiência deste processo, em função do mesmo ser definido como a relação entre os resultados das ações corretivas e as propostas de melhorias para cada critério ou quesito com desempenho abaixo do desejado, conforme destaca quadro 5.13.



**Quadro 5.13 - Indicador de Eficiência da Auto-avaliação para a Melhoria Institucional**

Nome do Indicador	Auto-avaliação para a melhoria institucional
Objetivo do Indicador	Identificar, por meio do relatório final da auto-avaliação, os pontos considerados críticos e as propostas de melhoria, para que seja possível fazer a confrontação com o relatório que apresente os resultados das ações corretivas cabíveis.
Base de cálculo	<u>Pontos Críticos Apontados no Relatório da Auto-avaliação</u> Resultado das Ações Corretivas
Responsável	Gestor acadêmico
Periodicidade de coleta	Anual
Instrumento de coleta	Relatório da auto-avaliação
Avaliação de desperdício	Caso a auto-avaliação não resulte na melhoria dos pontos críticos apontados, todos os recursos aplicados nesta representam em desperdícios, sejam eles financeiros e humanos.

Fonte: Autora

### **b.3) Processo de Orientação Acadêmica**

A eficiência do processo da orientação acadêmica pode ser avaliada por meio do estabelecimento de procedimentos acadêmicos padrões para o pessoal técnico e no auxílio junto aos docentes.

Para estabelecer o procedimento padrão para os atos administrativos, faz-se necessário a formalização de cada procedimento e a disseminação do mesmo junto ao corpo técnico-administrativo, que deve ocorrer por meio de reuniões explicativas e da adoção de formulários padrões para cada tipo de ato acadêmico.

Deste modo, para se avaliar a eficiência do gestor acadêmico junto ao processo de orientação acadêmica, pode-se observar o número de reuniões efetuadas em relação ao número de funcionários técnico-administrativos, conforme destaca o quadro 5.14. Este indicador apresenta a quantidade de reuniões por funcionário no semestre, servindo como instrumento para avaliar a orientação apresentada a este grupo de funcionários acadêmicos.

**Quadro 5.14 - Indicador de Eficiência Reuniões por Funcionário Acadêmico**

Nome do Indicador	Reuniões por Funcionário Acadêmico
Objetivo do Indicador	Apresentar a quantidade de reuniões que são efetuadas junto aos funcionários acadêmicos de modo a auxiliar e a padronizar os procedimentos acadêmicos, proporcionando agilidade e facilidade de funcionamento.
Base de cálculo	$\frac{\text{Quantidade de Reuniões Realizadas}}{\text{Número de funcionários acadêmicos}}$
Responsável	Gestor acadêmico
Periodicidade de coleta	Semestral
Instrumento de coleta	Ata das reuniões
Avaliação de desperdício	Quanto menor este indicador maior o desperdício de recursos, com informações equivocadas, execução de retrabalho, possível perda ou insatisfação de alunos, entre outros, gerando desperdício financeiro, humano e material.

Fonte: Autora

Além da orientação por funcionário, é possível avaliar a eficiência do gestor acadêmico, ainda em relação à orientação do corpo técnico-administrativo, pela satisfação dos alunos em relação ao atendimento dos funcionários acadêmicos. Essa satisfação pode ser obtida por meio de questionários com os alunos, assim como pelo número de reclamações em relação ao atendimento, segundo ilustra o quadro 5.15.

**Quadro 5.15 - Indicador de Eficiência Satisfação do Atendimento Acadêmico**

Nome do Indicador	Satisfação do Atendimento Acadêmico
Objetivo do Indicador	Avaliar a orientação do gestor acadêmico em relação aos procedimentos acadêmicos e à forma de atendimento dos funcionários técnico-administrativos.
Base de cálculo	$\frac{\text{Índice de satisfação dos alunos}}{\text{Média de atendimentos efetuados}}$
Responsável	Gestor acadêmico
Periodicidade de coleta	Mensal
Instrumento de coleta	Pesquisa de satisfação
Avaliação de desperdício	Quanto menor este indicador maior o desperdício de recursos humano, financeiro e de materiais, podendo resultar na desistência ou desestímulo de alunos.

Fonte: Autora

Além da orientação junto aos funcionários acadêmicos, o gestor acadêmico também deve orientar o corpo docente, constituindo outro segmento no processo de orientação acadêmico. No que tange à orientação junto aos docentes, o gestor deve transmitir a filosofia pedagógica seguida pela instituição, direcionando-os na elaboração de suas atividades, e orientando-os em assuntos acadêmicos diversos.

A transmissão filosófica da instituição pode ser apresentada já na contratação do docente e enfatizada na reunião do início das aulas. Por outro lado, a orientação acadêmica que o gestor deve apresentar aos docentes deve ser constante, devendo o gestor acompanhar as deficiências e dificuldades de cada professor e minimizá-las por meio de entrevistas e direcionamento.

Para avaliar a eficiência do gestor acadêmico junto à orientação do corpo docente, deve-se identificar os problemas encontrados pelos professores e conversar pessoalmente com os mesmos, com o intuito de saná-los. Esses problemas podem ser definidos junto aos alunos, por meio das reclamações realizadas ao gestor, ao coordenador ou a outros professores. De posse dessas informações, o gestor acadêmico deve programar uma entrevista com este professor e orientá-lo para buscar a solução do problema, conforme destaca o quadro 5.16.

**Quadro 5.16 - Indicador de Eficiência Orientação de Docentes**

Nome do Indicador	Orientação de Docentes
Objetivo do Indicador	Orientar o docente na solução de problemas junto aos alunos e, com isso direcionar o seu comportamento em relação à filosofia da instituição
Base de cálculo	$\frac{\text{Índice de problemas com docentes}}{\text{Número de docentes}}$
Responsável	Gestor acadêmico
Periodicidade de coleta	Semestral
Instrumento de coleta	Ata das reuniões
Avaliação de desperdício	Quanto menor este indicador menor o desperdício, com isso não têm-se desperdício de tempo do docente e do gestor acadêmico, resultando no melhor aproveitamento dos recursos disponíveis para a satisfação dos alunos.

Fonte: Autora

Quando esses problemas são sanados ou minimizados, o número de reclamações tende a diminuir, por isso, pode-se acompanhar o número de reclamações de professores ao longo de sua permanência na instituição e verificar se as orientações propostas estão sendo seguidas e proporcionando resultados positivos desejados.

#### **b.4) Processo de Treinamento Acadêmico**

Para avaliar a eficiência do gestor junto ao processo de treinamento acadêmico, pode-se identificar a quantidade de horas de treinamento executadas pelo número de profissionais de apoio existentes na instituição de educação superior, conforme destaca quadro 5.17.

Este indicador contribui para o controle e avaliação das horas de treinamento desses profissionais, demonstrando o interesse e o desejo da instituição no correto funcionamento das atividades de apoio acadêmico e na satisfação dos clientes que tiverem contato com estes profissionais. Essa avaliação deve ser efetuada semestralmente, servindo como instrumento para o planejamento do treinamento do próximo período.

**Quadro 5.17 - Indicador de Eficiência Treinamento Funcionário de Apoio Acadêmico**

Nome do Indicador	Treinamento dos Funcionários de Apoio Acadêmico
Objetivo do Indicador	Avaliar as horas de treinamento para os funcionários de apoio acadêmico, visando à padronização dos procedimentos acadêmicos e do atendimento junto aos alunos, professores e comunidade em geral
Base de cálculo	$\frac{\text{Número de horas de treinamento}}{\text{Número de funcionário do apoio acadêmico}}$
Responsável	Gestor acadêmico
Periodicidade de coleta	Semestral
Instrumento de coleta	Planejamento de treinamento por semestre
Avaliação de desperdício	Quanto menor o indicador maior tendência de desperdícios por falta de preparo, de conhecimento e de habilidades à execução das atividades, podendo gerar desperdício financeiro, humano e material.

Fonte: Autora

Além do treinamento dos funcionários de apoio, o gestor acadêmico ainda precisa planejar o treinamento dos docentes que atuam na instituição. Este treinamento deve apresentar um direcionamento diferenciado em relação aos funcionários de apoio, tendo em vista que a necessidade de informações dos docentes é voltada para a atuação em sala de aula e em suas pesquisas.

Para identificar a eficiência do gestor acadêmico em suprir essa necessidade de informações, pode-se definir, como indicador de eficiência, a quantidade de horas de treinamento executado pelo número de docentes na instituição. Esta quantidade de horas pode incluir os cursos disponibilizados pela instituição, assim como as horas que a instituição disponibiliza para a participação em congressos, seminários e encontros acadêmicos.

Este indicador deve ser avaliado semestralmente, para que seja possível o planejamento para o próximo período letivo, conforme é apresentado no quadro 5.18. Com este planejamento, torna-se possível avaliar o interesse da instituição no melhoramento e no aperfeiçoamento dos docentes, além de contribuir e estimular o desenvolvimento das áreas de pesquisa e extensão da instituição.

**Quadro 5.18 - Indicador de Eficiência do Treinamento dos Docentes**

Nome do Indicador	Treinamento dos Docentes
Objetivo do Indicador	Avaliar o treinamento disponibilizado para os docentes, visando ao aprimoramento acadêmico, cultural e didático dos mesmos.
Base de cálculo	<u>Número de horas de treinamento</u> Número de docentes
Responsável	Gestor acadêmico
Periodicidade de coleta	Semestral
Instrumento de coleta	Planejamento do treinamento dos docentes
Avaliação do desperdício	Quanto menor o indicador maior tendência de desperdícios por falta de conhecimento de variadas práticas didáticas, dificuldade de relacionamento inter-pessoal, entre outros, podendo gerar desperdício financeiro, humano e material.

Fonte: Autora

#### 5.1.4 Controle Estatístico dos Processos da Gestão Acadêmica

A aplicação do CEP nos processos da Gestão Acadêmica tem como objetivo a minimização da variabilidade, para possibilitar o controle e conduzir à melhoria dos mesmos. Desta forma, proporciona informações para maximizar sua eficiência e qualidade, resultando em maior lucratividade à instituição.

Para efetuar a medição dos processos acadêmicos deve-se, por meio de entrevistas com o gestor acadêmico, o secretário acadêmico e demais profissionais responsáveis, obter as informações que possibilitem construir e encontrar os resultados dos indicadores de desempenho identificados anteriormente.

Nessas entrevistas, são analisados os documentos e o modelo de gestão existente para a obtenção dos dados. Quando os mesmos não forem suficientes para o cálculo dos indicadores, precisam ser organizados os controles para as atividades operacionais e por meio do seu acompanhamento, obtidos os resultados desejados. Desta forma, objetiva-se construir uma base de dados com diversas informações acadêmicas institucionais.

Tendo sido obtidas as informações sobre o desempenho dos indicadores de eficiência dos processos, deve-se construir os Gráficos de Controle, instrumentos utilizados pelo CEP para executar o controle desejado.

Para executar esse controle estatístico, se deve coletar dados para cada indicador de desempenho da eficiência descrito no item 5.2.3. Esses dados são obtidos *in loco* em cada IES, conforme sua arquitetura de informação.

Depois de coletados os dados, demonstrado o comportamento de cada indicador para cada processo, aplicam-se as fórmulas estatísticas para cada gráfico de controle, apresentadas no capítulo quatro. Em função da quantidade de dados a serem coletados para cada processo e indicador, aplica-se um gráfico de controle específico. Para aqueles com quantidade de dados menor de dez itens por amostra, aplica-se o Gráfico  $\bar{X}$ -R, quando for maior, aplica-se o Gráfico  $\bar{X}$ -s. Por sua vez, para aqueles processos que se deseja analisar algum atributo, independente da quantidade de elementos na amostra, aplica-se o Gráfico  $np$ .

O quadro 5.19 apresenta um resumo de cada processo, seu(s) respectivo(s) indicador(es) e a proposta do gráfico para o seu controle estatístico e sua eficiência.

**Quadro 5.19 – Resumo do CEP nos Processos da Gestão Acadêmica**

Processo	Nome do indicador	Indicador	Gráfico de controle
<b>Seleção</b>	Seleção de Alunos	<u>N de alunos por meio de avaliação curricular</u>	Gráfico np
		Número de aluno por meio de concurso vestibular	
<b>Matrícula</b>	Permanência de Estudantes	<u>Número de matrículas do semestre atual</u> Número de matrículas do semestre anterior	Gráfico X-s
	Matrículas em Atraso	<u>Número de pedidos de matrícula em atraso/curso</u> Total de matrículas efetuadas no semestre	Gráfico np
<b>Ensino</b>	Cumprimento de Horário dos Professores	<u>Número de horas presentes</u> Número de horas contratadas	Gráfico X-s
	Cumprimento de Conteúdo	<u>Conteúdos Ministrados</u> Conteúdos Programados	Gráfico X-s
<b>Aprendizagem</b>	Assiduidade do Aluno	<u>Número de faltas por disciplina</u> Número de aulas programadas	Gráfico np
<b>Avaliação</b>	Avaliação da Aprendizagem	<u>Recursos utilizados na avaliação</u> Média das notas dos alunos	Gráfico X-R
<b>Informação Acadêmica</b>	Desempenho dos docentes	<u>Nota do Desempenho do Docente</u> Padrão de Aceitabilidade	Gráfico X-s
<b>Certificação</b>	Eficiência na Certificação	<u>Número de certificados retornados à instituição sem validação</u> Número de certificados emitidos	Gráfico np
<b>Planejamento Institucional</b>	Planejamento Institucional	<u>Objetivos Alcançados</u> Objetivos Planejados	Gráfico X-s
<b>Avaliação Institucional do MEC</b>	Avaliação Institucional do MEC	<u>Critérios abordados pela auto-avaliação</u> Critérios mínimos definidos pelo INEP	Gráfico X-s
	Auto-avaliação para a Melhoria Institucional	<u>Pontos Críticos Apontados no Relatório da Auto-avaliação</u> Resultado das Ações Corretivas	Gráfico X-R

Continuação Quadro 5.19			
Processo	Nome do indicador	Indicador	Gráfico de controle
<b>Orientação Acadêmica</b>	Reuniões por Funcionário Acadêmico	<u>Quantidade de Reuniões Realizadas</u> Número de funcionários acadêmicos	Gráfico X-R
	Satisfação do Atendimento Acadêmico	<u>Índice de satisfação dos alunos</u> Média de atendimentos efetuados	Gráfico X-R Gráfico X-s
	Orientação de Docentes	<u>Número de reuniões com docentes</u> Número de docentes	Gráfico X-R
<b>Treinamento Acadêmico</b>	Treinamento Funcionário de Apoio Acadêmico	<u>Número de horas de treinamento</u> Número de funcionários do apoio acadêmico	Gráfico X-R
	Treinamento dos Docentes	<u>Número de horas de treinamento</u> Número de docentes	Gráfico X-R

Fonte: Autora

### 5.1.5 Contabilidade por Atividades nos Processos da Gestão Acadêmica

A Contabilidade por Atividades (CPA) efetua o registro contábil, tendo como base a orientação os recursos gastos para executar as atividades que deram origem aos fatos contábeis.

Com o registro de todos os acontecimentos contábeis, a CPA possibilita manter o controle de todas as movimentações financeiras da empresa e, por conseguinte, de cada processo. Desta forma, acompanhando as entradas e as saídas dos recursos financeiros dos processos, torna-se possível avaliar a sua lucratividade e rentabilidade. Com base na lucratividade dos processos, avalia-se a *performance* financeira da instituição, essencial a toda instituição de educação superior privada que desejar se manter competitiva.

Todavia, para a aplicação e implantação da CPA, há necessidade de um mapeamento detalhado de todos os processos da Gestão Acadêmica, sua codificação no plano de contas contábeis e sua implantação em um sistema contábil compatível. Contudo, devido à complexidade de funcionamento de tal sistema e da



limitação de tempo para a sua implantação e geração de informações, recomenda-se a leitura dos estudos de Santos (2001) e Dall’Agnol (2001) defendidos no Programa de Pós-Graduação da Engenharia de Produção (UFSC), que demonstram todo o funcionamento e aplicação do CPA nas instituições de educação superior.

## **5.2 Performance e Eficácia Social**

O controle da eficiência dos processos da Gestão Acadêmica, associado com a lucratividade dos mesmos, conduz ao maior retorno sobre investimento ou geração de *superávit* para as IES privadas. Com a elevação deste retorno ou do *superávit*, torna-se possível o reinvestimento na instituição, visando a melhoria na qualidade de seus processos e de suas funções.

Apresentando boa qualidade de ensino, a instituição cria condições competitivas para atuar no mercado concorrente. Assim, melhorando sua capacidade competitiva e gerando mais lucratividade ou *superávit* e retorno sobre o investimento, a mesma tem a possibilidade de contribuir para a melhoria social do meio que está instalada, visando, com isso, alcançar a eficácia social.

O modelo proposto contribui para a disponibilização de condições para a IES buscar a sua melhoria e com isso, ampliar as contribuições sociais à região na qual está inserida e ao seu País, respeitando seu direcionamento estratégico e sua área de conhecimento.

Deste modo, a eficácia social pode ser percebida, segundo apresenta Melo *in Colossi et alli* (2002), ao verificar a contribuição que a instituição está proporcionando no avanço da ciência e da tecnologia do país. Esse avanço está vinculado com a qualidade de profissionais formados pela instituição nas mais variadas áreas de conhecimento. Além disso, esse avanço fica facilitado de ser alcançado, a partir do momento em que a IES consiga desenvolver e manter um espírito crítico, democrático e livre de amarras da comunidade inserida, com isso contribui para identificar e minimizar as mazelas sociais da população brasileira.

Essa minimização deve ocorrer dentro da comunidade interna da instituição. Desta forma, ao melhorar a qualidade de vida e o bem-estar de seus empregados e suas famílias, já está iniciando a busca pela eficácia social. Ademais, o meio em que a IES está inserida também deve ser melhorado, com essas ações,

contribuindo para o desenvolvimento da região na qual está inserida, conforme destacam Moiseichyk e Biazús *in* Colossi *et alli* (2002).

Para a contínua avaliação da eficácia social, deve-se identificar as ações comunitárias com a participação da instituição. Essas ações devem respeitar a área de conhecimento, mas devem, também, buscar a preservação do meio ambiente, o apoio ao desenvolvimento das empresas instaladas na região de atuação da IES, a saúde física e mental da comunidade e a tudo que possa ser aplicado na melhoria da sociedade, justificando, assim, a existência da instituição de educação superior.

### **5.3 Apresentação dos Resultados**

Depois do modelo ter sido implantado, há necessidade de que as informações geradas sejam disponibilizadas de forma clara e objetiva, de modo a facilitar e auxiliar o gestor em suas tomadas de decisão. A figura 5.14 exibe a proposta de forma de apresentação do modelo proposto junto aos responsáveis.

Deste modo, está sendo proposta a adoção do resumo de cada processo, a ser disponibilizado e visualizado no setor responsável pelo controle dos dados, bem como junto ao gestor acadêmico. Este resumo deve conter o nome do processo e uma descrição simplificada do processo, contendo suas entradas, principais atividades, saídas e o principal cliente, podendo ser interno ou externo.

Para o controle dos indicadores de eficiência e lucratividade, sugere-se a utilização de uma tabela contendo:

- nome do indicador, podendo ser de eficiência ou lucratividade
- objetivo que se pretende alcançar ao se avaliar tal indicador,
- meta de desempenho esperada,
- desempenho realizado,
- forma de controle (para os indicadores de eficiência evidenciar o gráfico de controle utilizado),
- responsável pelo controle do processo,
- fonte de dados sobre o desempenho do processo, e
- frequência com que deva ser analisado e controlado o indicador para que se tenha o controle e acompanhamento do desempenho do processo.

O desempenho obtido com a utilização do modelo deve ser disponibilizado em cada setor responsável pelo controle dos dados, tendo como forma de apresentação a utilização de cartazes ou informativos publicados em murais, para a contínua visualização do comportamento dos processos. Enquanto isso, para o gestor acadêmico, propõe-se a apresentação do resumo do desempenho de todos os processos, organizado de forma seqüencial e impresso.

Processo: \_\_\_\_\_

Entrada	Processo	Saída	Cliente

Indicadores de \_\_\_\_\_

Objetivo	Meta	Desempenho realizado	Forma de controle	Responsável	Fonte dos Dados	Frequência na Coleta

**Figura 5.14 – Forma de apresentação do modelo proposto**

Fonte: Autora

Além dessa forma de apresentação, recomenda-se a publicação concomitante dos Gráficos de Controle, demonstrando a evolução histórica do desempenho dos processos analisados. Para melhor visualização dos Gráficos de Controle, sugere-se a adoção de cores de padronizadas para indicar o desempenho do processo. Assim, as amostras que tiverem desempenho satisfatório, com localização próxima a linha central do gráfico, sugere-se a adoção da cor verde. A cor amarela, por sua vez, está sendo sugerida para a utilização em amostras que estiverem com desempenho próximo aos limites de controle ou ao padrão de especificação.

E, por último, a cor vermelha está sendo aconselhada quando o desempenho estiver insatisfatório, identificado nas amostras que se localizam fora

dos limites de controle, bem como fora do padrão de especificação, enfatizando que o processo encontra-se fora de controle, devendo ser tomadas medidas corretivas para seu ajuste.

## **6 APLICAÇÃO E RESULTADOS DO MODELO PROPOSTO**

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada e a aplicação do modelo proposto em duas instituições de educação superior (IES), ambas privadas, sendo uma com e outra sem finalidade lucrativa, objetivando a demonstração de sua validade, enquanto ferramenta de gestão para a melhoria da performance institucional e da eficácia social.

### **6.1 Metodologia Proposta para Aplicação do Modelo**

Para a implantação do modelo de controle de eficiência dos processos da Gestão Acadêmica nas instituições de educação superior, faz-se necessário seguir uma seqüência de etapas, para que ocorra a facilitação na sua implantação e posterior operacionalização.

A primeira etapa consiste em caracterizar a instituição aonde será implantado o modelo proposto, de modo a definir qual o perfil da IES em estudo, sua tipologia, histórico, áreas de atuação, cursos oferecidos, quantidade de alunos, entre outras peculiaridades, consideradas pertinentes para o conhecimento de seu funcionamento.

A segunda etapa prevê a análise da estrutura organizacional existente na instituição e a composição dos diversos níveis de decisão (estratégico, tático ou de apoio e operacional). Desta análise, podem resultar propostas para melhorias, visando facilitar a comunicação e ordenamento funcional e administrativo da IES.

A terceira etapa versa sobre a definição do direcionamento e o posicionamento estratégico adotados pela instituição, bem como os responsáveis por esta definição. Assim, nesta etapa, deve ser definida a missão da instituição e seus objetivos a longo prazo, obtidos junto ao gestor acadêmico, analisando ainda a disseminação e divulgação deste direcionamento estratégico aos diversos funcionários da instituição, sejam eles docentes, apoio técnico ou gestores.

Já a quarta etapa pretende caracterizar a gestão acadêmica, de forma a esclarecer o funcionamento do processo de comunicação, a infra-estrutura utilizada

e o sistema de informação adotado pela instituição, para a geração de informação acadêmica utilizada na tomada de decisões.

Por sua vez, a quinta etapa busca mapear os processos acadêmicos e de apoio acadêmico, havendo o detalhamento em nível de atividades, de modo a possibilitar o entendimento do fluxo das informações, de forma a tornar possível seu controle e melhoria, objetivando alcançar a eficácia social. Esse mapeamento deve ser realizado junto aos responsáveis pelos processos das IES analisadas.

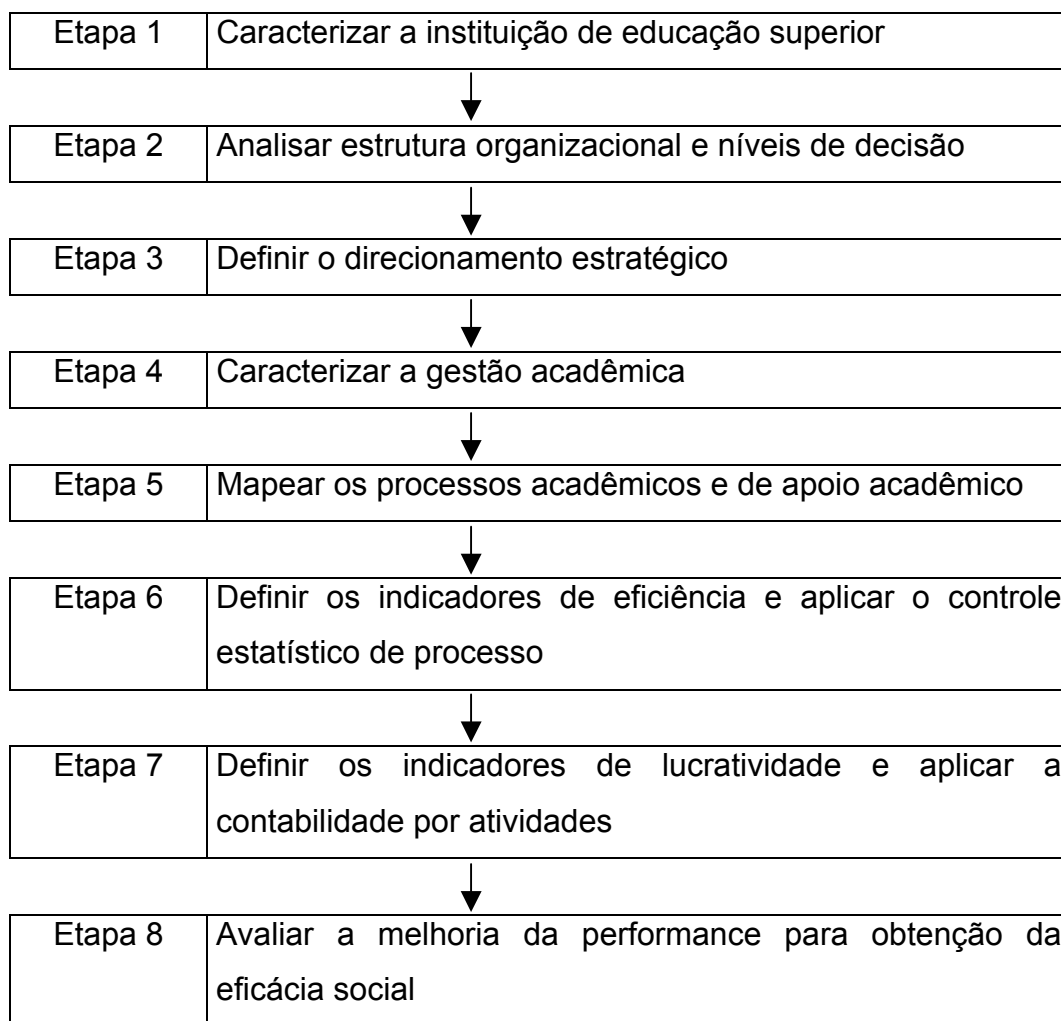
A sexta etapa consiste em definir os indicadores de eficiência e os seus elementos de medida, possibilitando a obtenção de dados sobre o desempenho dos processos, como forma de se aplicar o controle estatístico ao processo. Os dados são coletados nos relatórios e instrumentos de controle existentes na instituição, obtidos com o auxílio do gestor acadêmico e dos responsáveis pela execução e controle dos processos dentro das instituições.

Esses dados precisam ser colocados em planilhas, de forma a viabilizar a execução dos cálculos para o controle estatístico de processo (CEP). Estando todos os cálculos efetuados, constroem-se os gráficos de controle para a visualização e avaliação dos processos, sendo utilizado o Gráfico  $np$ , para as variáveis discretas e o Gráfico  $\bar{X}$ -s ou  $\bar{X}$ -R, para as variáveis contínuas.

A sétima etapa compreende a definição dos indicadores de lucratividade, avaliando em cada processo os elementos de medida necessários para a obtenção de dados sobre o desempenho financeiro dos processos. Esses dados devem ser coletados junto ao setor de contabilidade, sendo que a utilização da contabilidade por atividades facilita a implementação do modelo proposto.

A oitava etapa consiste em avaliar a melhoria da performance da instituição, decorrente dos resultados gerados pelo modelo proposto e como esta melhoria pode ser convertida em benefício institucional e eficácia social, visando a melhoria de toda a sociedade.

A figura 6.1 apresenta a seqüência de etapas a serem adotadas para a implantação do modelo proposto para controle da eficiência dos processos da gestão acadêmica.



**Figura 6.1 - Etapas para a implantação do modelo de controle da eficiência dos processos da gestão acadêmica.**

## **6.2 Caso 1 – Instituição de Educação Superior Privada com Finalidade Lucrativa**

A escolha da primeira instituição de educação superior (IES) para validação do modelo ora proposto foi intencional, em função da facilidade de acesso às informações e permanência à campo. Além disso, essa instituição obteve o índice máximo no reconhecimento dos cursos avaliados pelo MEC, o que indica a existência de uma boa organização administrativa e acadêmica dentro da instituição.

Essa instituição é considerada nova, frente aos parâmetros da educação superior nacional, o que faz com que o modelo possa trazer resultados, objetivando

a melhoria e desenvolvimento de uma gestão focada nos processos e no desempenho da eficiência e da lucratividade dos mesmos.

A IES analisada é classificada como empresa de direito privado, segundo sua natureza jurídica, enquanto que a natureza jurídica de sua entidade mantenedora é caracterizada como sendo uma empresa particular. Como consequência, possui a organização de empresa mercantil com finalidade lucrativa, sendo submetida à legislação que rege todas as empresas mercantis.

Além disso, a principal fonte dos recursos da IES é decorrente das mensalidades cobradas dos estudantes que freqüentam os cursos de graduação, de curta duração (tecnólogos), de pós-graduação e extensão.

Quanto à sua organização acadêmica, é classificada como uma faculdade, tendo recebido a autorização do CNE/CES e MEC, para funcionamento, em quatro de outubro de dois mil (04/10/2000), tendo iniciado suas atividades de ensino em primeiro de março de dois mil e um (01/03/2001).

Atualmente, possui quase novecentos alunos matriculados no curso de graduação em administração, em duas habilitações. Também conta com mais de cem alunos nos dois cursos superiores de curta duração oferecidos, denominados tecnólogos, que iniciaram suas atividades no primeiro semestre de dois mil e quatro (2004-1).

A IES analisada também oferece cursos de pós-graduação, em nível de especialização *lato sensu*, já com desenvolvimento nas áreas de gestão ambiental, gestão educacional, patrimônio cultural, entre outros. Todos os cursos de pós-graduação são disponibilizados de acordo com a demanda de mercado, podendo ser cancelados, caso não haja demanda suficiente para torná-los rentáveis e lucrativos.

O mesmo procedimento é adotado para os cursos de extensão, uma vez que também são propostos em função da demanda de mercado e, caso não sejam rentáveis para a instituição, podem ser cancelados pela mesma.

Na instituição, não há o desenvolvimento de pesquisas, sendo todos os docentes contratados por *horas-aula* e alocados apenas para ministrar as aulas a eles designados.



### **6.2.1 Estrutura Organizacional**

Para proporcionar o suporte às funções de ensino e extensão, a instituição conta com oitenta funcionários atuando nas diversas funções administrativas e acadêmicas existentes na IES.

Possui sua organização institucional composta por: entidade mantenedora, Conselho Diretor; Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão; pelas Diretorias; Coordenações; Sub-Coordenações e Secretaria Acadêmica.

O Conselho Diretor possui representantes das diretorias, coordenações e membros do corpo docente e discente, sendo a sua atuação focada em assuntos estratégicos da instituição.

Por sua vez, o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão é o órgão consultivo, normativo e deliberativo em matéria acadêmica da Instituição. Também é composto pelas diretorias, coordenações, membros do corpo docente, discente e Secretaria Acadêmica. Porém, trata de assuntos específicos da área acadêmica da instituição, contribuindo para o seu direcionamento estratégico educacional.

As diretorias são divididas em Diretoria Geral, Financeira, Administrativa, Acadêmica e de Planejamento. A Diretoria Geral representa o órgão de superintendência, administração, coordenação e fiscalização executiva das atividades da Faculdade. É representada pelo diretor geral, que é o sócio majoritário da IES e da entidade mantenedora.

Todos os membros que ocupam as funções de direção são indicados em função de critério de afinidade interpessoal e competência, podendo, a qualquer tempo, serem destituídos dos cargos e afastados da instituição, caso os resultados dos trabalhos desenvolvidos estejam sendo considerados insatisfatórios.

A Diretoria Financeira é exercida por uma profissional indicada pela entidade mantenedora e desenvolve todo o planejamento e controle financeiro-contábil da instituição de educação superior privada em estudo. Essas mesmas atividades são realizadas, pela mesma profissional, também nas demais unidades de ensino da entidade mantenedora, não sendo uma funcionária de apoio exclusiva da IES. Com isso, a entidade mantenedora busca aproveitar os recursos humanos, materiais e informacionais disponíveis, de forma a minimizar os custos com as atividades de apoio da IES e das demais unidades de ensino.

Já a Diretoria Administrativa é também exercida por um profissional diretamente indicado pela entidade mantenedora, em função de critérios de afinidade e confiabilidade. É responsável pelas atividades administrativas da instituição, principalmente no que tange ao planejamento e execução em relação ao espaço físico, às campanhas publicitárias, ao orçamento-programa, à aquisição de equipamentos e softwares, aos projetos de comunicação social, à política específica de divulgação da Faculdade, entre outras.

O profissional que ocupa a Diretoria Acadêmica, por sua vez, é designado pelo diretor geral, devendo ser escolhido entre os professores efetivos da Faculdade e será designado como presidente do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. Atualmente, é desenvolvida por uma profissional com experiência na gestão da educação superior em instituições públicas e que também é professora da Instituição em estudo.

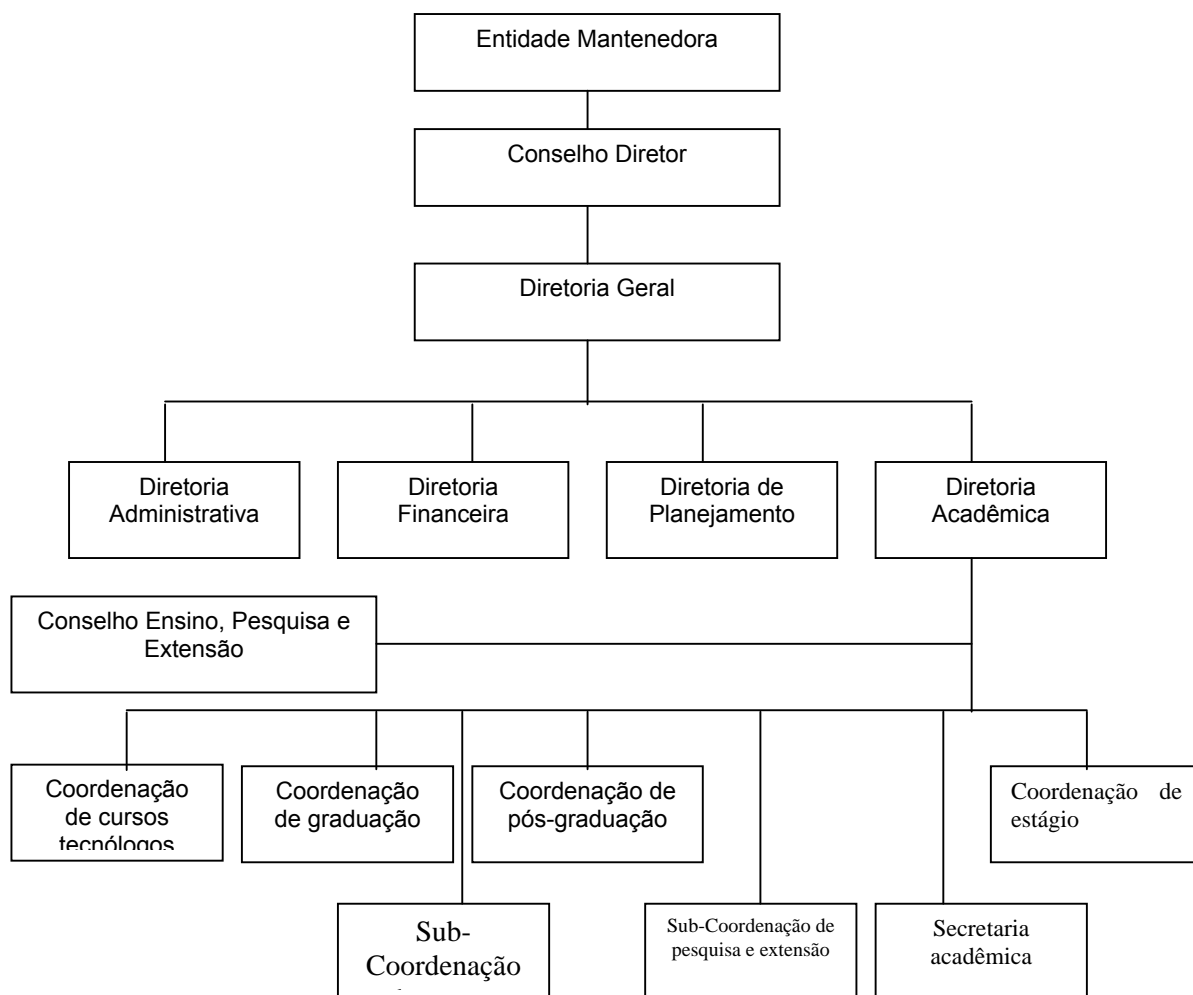
Por último, a Diretoria de Planejamento, apesar de constar no organograma da instituição, não possui um profissional especialmente dedicado a tal atividade, sendo esta função exercida pelo diretor administrativo cumulativamente. Assim, evita-se a necessidade da criação de mais um cargo em comissão, com a necessidade de remuneração de um outro profissional qualificado.

Os coordenadores, por sua vez, são indicados pelo diretor geral e designados pela entidade mantenedora, sendo o critério de seleção utilizado, também em função da afinidade e competência na área acadêmica. Na IES analisada, existem coordenadores de graduação, de pós-graduação, de estágio e de cursos tecnológicos.

O sub-coordenador dos cursos de graduação e pós-graduação é designado pelo diretor geral, sendo responsável pelo auxílio aos coordenadores e diretora acadêmica, nas matérias referentes ao apoio acadêmico. Além disso, também é considerada como atribuição do sub-coordenador atuar como ouvidor junto à comunidade acadêmica.

Encontra-se ainda na estrutura organizacional, a Secretaria Acadêmica, representando o órgão de apoio cuja competência é a de centralizar todo o movimento escolar e administrativo da Faculdade. É dirigido pelo secretário acadêmico, que é sido designado pelo diretor geral em função de sua experiência na área de atuação.

A figura 6.2 apresenta a organização institucional apresentada pela da instituição de educação superior com finalidade lucrativa.



**Figura 6.2 – Organograma institucional da instituição de educação superior com finalidade lucrativa**

Em análise à estrutura organizacional apresentada pela IES, constatou-se que todas as Coordenações, Sub-Coordenações e Secretaria Acadêmica estão diretamente subordinadas à Diretoria Acadêmica, gerando sobreposição hierárquica.

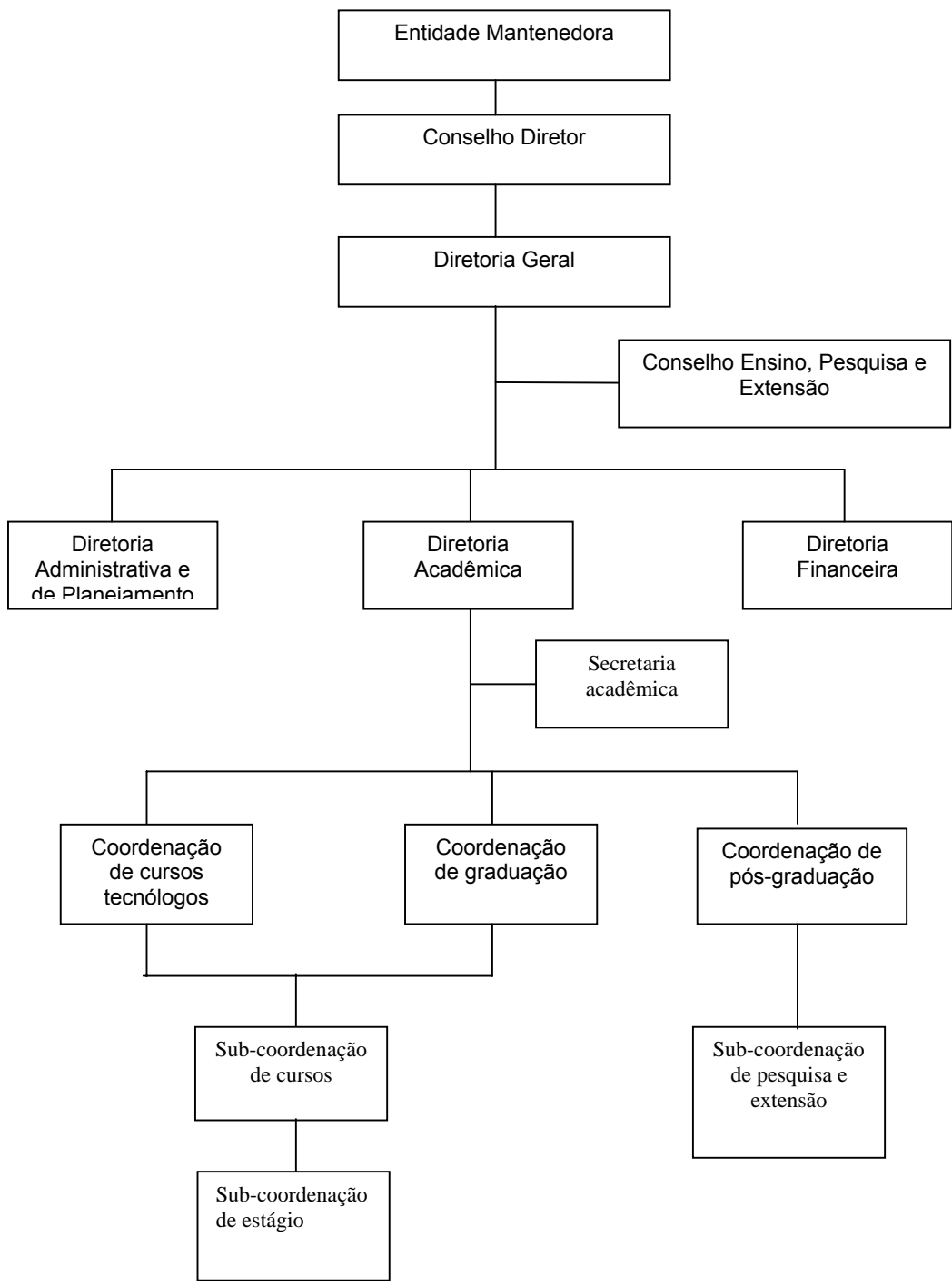
As Coordenações de Graduação, Pós-Graduação e Cursos Tecnólogos devem estar subordinadas à Diretoria Acadêmica, conforme já ocorre. Contudo, a Coordenação de Estágio deveria estar subordinada a uma área de concentração específica, que poderia ser dos cursos de graduação, de pós-graduação, ou

tecnólogos e representada por uma sub-coordenação dessas áreas, sendo executada por profissional com outras funções administrativas e de docência.

No caso das sub-coordenações de cursos (denominação apresentada pela instituição) de pesquisa e extensão, a vinculação funcional-administrativa também não é observada, pois as mesmas estão subordinadas, novamente, à Diretoria Acadêmica e não à Coordenação, que deveriam auxiliar. Assim, a sub-coordenação de cursos deveria estar subordinada às coordenações de graduação e dos cursos tecnólogos, bem como a sub-coordenação de pesquisa e extensão à coordenação de pós-graduação.

Deste modo, todo organograma institucional prático poderia ser revisto, tendo em vista que a estrutura apresentada atualmente se distingue daquela apresentada no organograma contido no planejamento institucional e disponibilizado ao MEC e em seu *site*.

Assim, está sendo proposta a alteração no organograma funcional da IES conforme apresentado na figura 6.3.



**Figura 6.3 – Organograma institucional sugerido para a IES com finalidade lucrativa**

Destaca-se, como modificação, que o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão fique subordinado à Diretoria Geral. Deste modo, estaria visível, no organograma da IES, a composição do nível estratégico, sendo formado pela

entidade mantenedora, Conselho Diretor, Diretoria Geral e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.

As demais diretorias, por fazerem parte do Conselho Diretor e do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, estariam participando das decisões estratégicas da IES. Já o nível de suporte estaria formado pelas Diretorias Administrativas e de Planejamento, Financeira e Acadêmica e, por fim, o nível operacional, compreendido pelas coordenações, sub-coordenações e secretaria acadêmica.

Sugere-se também a exclusão da Diretoria de Planejamento, por inexistir, na instituição, um profissional exclusivo para ocupar tal função, bem como porque ficou evidenciado, em entrevista, que a IES não pretende contratar um profissional para tal função, como forma de evitar mais cargos em comissão e em atividades administrativas, o que certamente iria aumentar os custos nas atividades de apoio. Além disso, em função do diretor administrativo atualmente acumular também as atividades de planejamento na IES, tal fato poderia resultar na alteração da denominação da função por ele exercida para Diretoria Administrativa e de Planejamento, evidenciando, de forma inequívoca, que o profissional que ocupa tal cargo responde efetivamente pelas duas funções.

Prosseguindo, as Coordenações de Graduação, Pós-graduação e Cursos Tecnólogos continuariam subordinados à Diretoria Acadêmica, operacionalizando o planejamento das atividades acadêmicas para cada área de atuação. Já a Secretaria Acadêmica deve permanecer vinculada, funcional e administrativamente, de forma direta, à Diretoria Acadêmica, pois operacionaliza o controle acadêmico dos discentes e proporciona a realimentação de dados, utilizados pela diretora acadêmica para tomar suas decisões.

Contudo, a Sub-Coordenação de Cursos deve estar associada aos cursos de graduação e tecnólogo, contribuindo diretamente para sua execução, bem como a Sub-Coordenação de Pesquisa e Extensão deve estar vinculada com o curso de pós-graduação, de forma a contribuir com a sua execução.

Por último, a Coordenação de Estágio deve possuir vínculo hierárquico com os cursos de graduação e tecnólogo. Tal situação deve-se ao fato de ambos exigirem estágios para a conclusão dos cursos, por isso, tal vínculo torna-se necessário e pertinente. Além disso, sugere-se que ocorra a alteração na sua

denominação, com o surgimento da Sub-coordenação de Estágio, uma vez que estaria vinculada a uma coordenação de curso.

Com a alteração proposta, pretende-se melhorar a comunicação entre as áreas, evitar a sobreposição funcional e facilitar a execução das atividades acadêmicas já existentes, contribuindo para realização de uma revisão na atual estrutura funcional.

### **6.2.2 Gestão Estratégica**

A instituição possui como missão constante de seu plano de desenvolvimento institucional (PDI), exigido para a autorização e reconhecimento dos cursos, *“formar profissionais competentes e eficientemente preparados para atuar no mercado, aptos a prever, antecipar e intervir positivamente nas mudanças e oportunidades”*.

Contudo, até o momento da entrevista, a mesma não havia sido disponibilizada no *site* da instituição, bem como se constatou que tal missão não era de conhecimento dos docentes, discentes e funcionários de apoio.

Deste modo, destaca-se que, apesar de possuir uma missão, esta não influencia, de forma significativa, a tomada de decisões dentro da instituição. Em entrevista, observou-se que, principalmente a visão da competitividade, lucratividade e retorno sobre o investimento, são os fatores que conduzem e direcionam as decisões estratégicas e as atividades na IES privada com finalidade lucrativa analisada.

Assim, para o diretor administrativo, os objetivos, no longo prazo, podem ser considerados como sendo a continuidade da instituição no mercado de ensino superior e a sua aceitabilidade pela sociedade, missão que, para este profissional, é alcançada, ao se conseguir formar profissionais competentes e eficientemente preparados para atuar no mercado de trabalho. Além disso, para a entidade mantenedora, a lucratividade da IES e o retorno sobre o investimento feito também são objetivos de uma instituição de educação superior com finalidade lucrativa.

Desta forma, as decisões sobre o gerenciamento e aplicação de recursos financeiros são focalizadas para alcançar esses objetivos. Para isso, concentram

seus esforços na execução de suas competências essenciais, principalmente, no que tange à função de ensino proposta.

Assim, a gestão estratégica é executada pelo diretor geral, pelos Conselhos Diretor e de Ensino, Pesquisa e Extensão e pela entidade mantenedora. Desta maneira, em todas as decisões estratégicas tomadas, são avaliados os aspectos relacionados com o sistema educacional superior, o alcance de seus objetivos, e, principalmente, para a criação e manutenção da capacidade competitividade da IES, bem como do retorno financeiro sobre o investimento da mantenedora.

### **6.2.3 Gestão Acadêmica**

Conforme exposto anteriormente, a Gestão Acadêmica representa o conjunto de decisões, direcionamentos e diretrizes adotadas pelo gestor acadêmico, de forma a garantir a execução dos processos acadêmicos e realização dos objetivos, no longo prazo, da IES e de sua entidade mantenedora. Para isso, são necessários habilidades nas comunicações e no relacionamento entre docentes, discentes, funcionários de apoio e demais cargos de direção.

Na IES em estudo, o processo de comunicação entre Direção Acadêmica, docentes e funcionários de apoio, serve para orientar os diversos procedimentos acadêmicos, visando atingir os objetivos, para curto e longo prazo, estabelecidos entre os cargos de direção. Geralmente, este processo ocorre de maneira formal, com repasse de informações por meio de ofícios e comunicações internas. Além disso, adotam-se protocolos, como forma de enfatizar o recebimento das informações solicitadas.

Existindo a necessidade do repasse de informações que representam orientações acadêmicas aos docentes, o processo de comunicação ocorre por meio eletrônico. Assim, assuntos como direcionamentos para a elaboração de provas, elaboração de provas para a segunda chamada, atualização sobre o sistema universitário, avaliação institucional, entre outros, são enviados aos docentes de forma virtual (eletrônica).

Por sua vez, as comunicações que precisam ser repassadas aos discentes são realizadas por meio de informativos internos, distribuídos a todos, bem



como são afixados em murais específicos. Em alguns casos, as informações são enfatizadas, pessoalmente, pelos funcionários de apoio em cada sala de aula, em observância às determinações transmitidas pela diretora acadêmica.

Entre os cargos de direção, o processo de comunicação é informal, não havendo necessidade de assinaturas de protocolos e recebimentos de ofícios. Contudo, avaliam-se diretamente os resultados decorrentes das informações recebidas.

Com relação à infra-estrutura, a Gestão Acadêmica contribui para a orientação e planejamento acadêmico da instituição. Assim, a diretora acadêmica é responsável pela relação de obras a ser adquirida pela biblioteca, bem como definir a infra-estrutura necessária aos laboratórios de informática, dimensionar o tamanho das salas de aula em função da quantidade de alunos, entre outras atividades.

Deste modo, a diretora acadêmica informa as necessidades acadêmicas da instituição. Porém, a liberação dos recursos financeiros necessários para aquisição de materiais didáticos e de apoio, depende da autorização expressa do diretor administrativo.

Em função de ser uma instituição que segue o modelo organizacional burocrático, a visão de encadeamento de processos, para as funções de ensino e extensão, fica limitada ao conhecimento da gestora acadêmica, não existindo a formalização e documentação dos processos acadêmicos, de apoio acadêmico, tampouco administrativo.

Por último, o sistema de informação acadêmica contribui na disponibilização de informações oportunas e relevantes, apresentadas em tempo hábil para serem utilizadas no processo decisório, por parte da Gestão Acadêmica. Tal sistema está integrado, em rede, entre os terminais dos Coordenadores de Cursos, Secretaria Acadêmica e Direção Acadêmica, ou seja, entre aqueles que efetivamente necessitam de informações acadêmicas diversas para utilizar em seus processos decisórios.

#### **6.2.4 Processos da Gestão Acadêmica**

Os processos da Gestão Acadêmica, na instituição em estudo, não se apresentam mapeados, não constando qualquer definição formal dos mesmos,

tampouco estão organizados e classificados como processos acadêmicos e de apoio acadêmico.

Então, os processos foram mapeados por meio de entrevistas com os responsáveis de cada setor. Desta forma, para se definir os processos acadêmicos de seleção, matrícula e informação acadêmica, foi necessário realizar uma entrevista de aproximadamente duas horas com o secretário acadêmico da instituição.

Para os demais processos acadêmicos de ensino, aprendizagem, avaliação e certificação e todos os processos de apoio acadêmico, foram realizadas três entrevistas, também com duração aproximada de duas horas cada, com a diretora acadêmica.

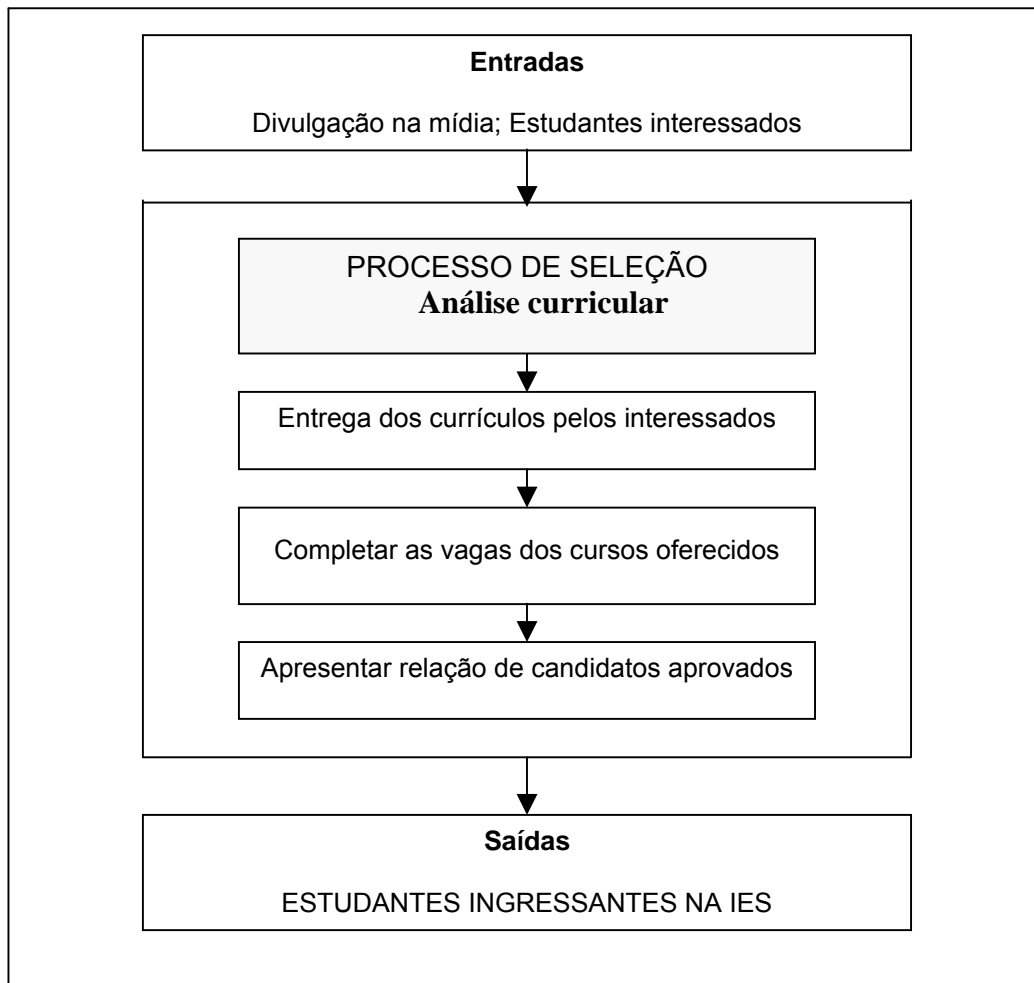
### **a) Processos Acadêmicos**

Na IES analisada, o processo de seleção do estudante ingressante ocorre por meio do processo seletivo de análise curricular, não existindo a seleção por concurso vestibular. Deste modo, a instituição divulga, em seu *site* e na mídia (principalmente em um jornal escrito específico e em um canal de televisão), qual o período em que estará aberto o processo seletivo pela análise curricular. Desta forma, os candidatos interessados encaminham seus currículos à IES, concorrendo assim às vagas disponíveis nos cursos oferecidos.

Como normalmente sobram vagas para os cursos, os candidatos que, após concluírem o ensino médio, apresentarem seus currículos para análise da instituição, serão selecionados, podendo efetuar a matrícula no curso escolhido.

Ao longo da existência da IES, em apenas um semestre (no primeiro de 2005), houve mais interessados do que vagas disponíveis, sendo que, então a seleção foi efetuada por ordem de interesse. Na ocasião, dos candidatos que enviaram seus currículos, foram selecionados aqueles que, por primeiro, o fizeram, independente da qualificação apresentada.

A figura 6.4 ilustra o processo de seleção na IES em estudo.



**Figura 6.4- Processo de seleção de candidatos para ingresso na IES privada com finalidade lucrativa**

Na seqüência, os candidatos aprovados são convidados a fazerem suas matrículas. Para efetivarem a matrícula, há necessidade de encaminharem cópias dos documentos que comprovem a conclusão do ensino médio, bem como dos documentos pessoais e um comprovante de residência. Concomitante com a entrega dos documentos, os candidatos selecionam quais as disciplinas que desejam cursar na primeira fase.

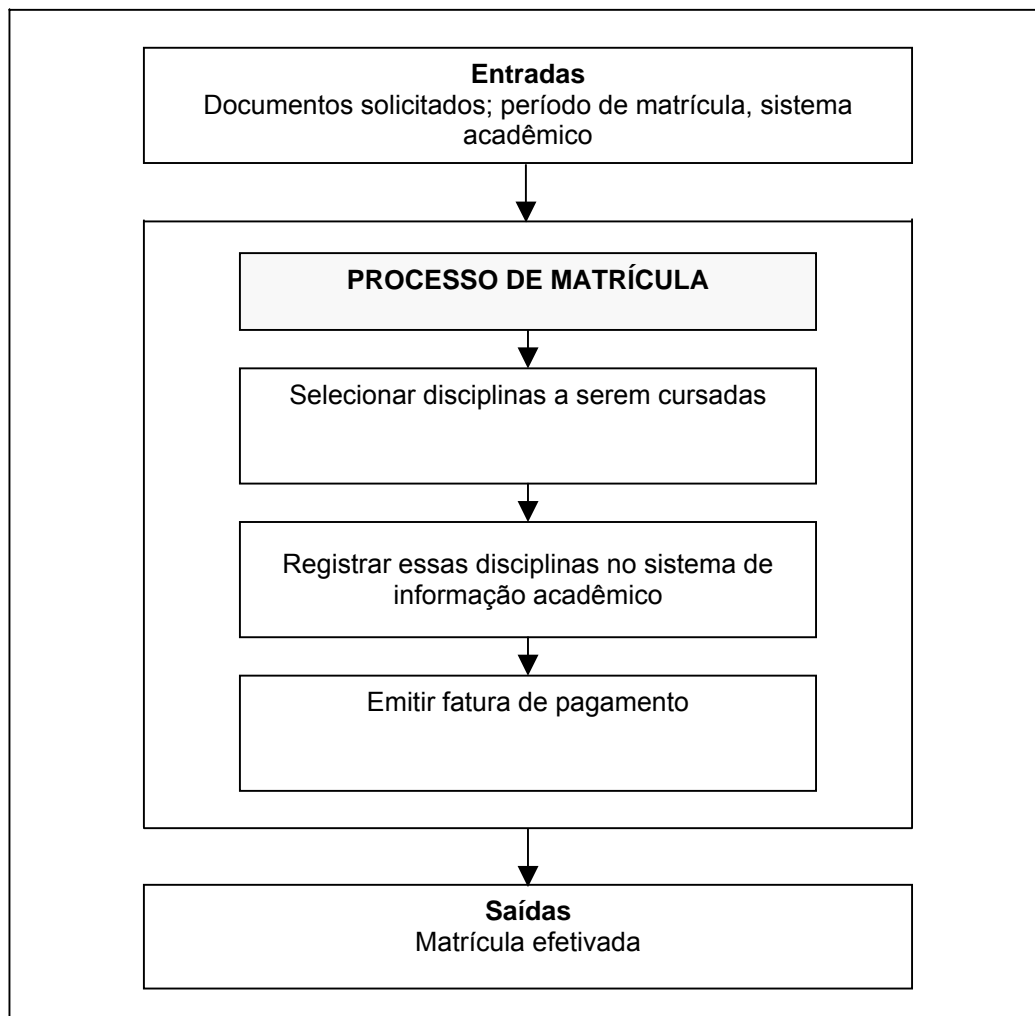
Para efetivar a matrícula, é emitida a fatura de pagamento, constando os valores discriminados por disciplina selecionada. Para gerá-lo, a atendente acadêmica informa as disciplinas a serem cursadas e, por meio da integração do sistema acadêmico e o financeiro, é emitida a fatura, contendo o valor a ser pago pelo estudante a cada mês do semestre corrente.

Para os estudantes que já freqüentam a IES, o processo de rematrícula é repetido a cada semestre, devendo ser observado o período para a sua realização, bem como os horários e disciplinas disponíveis para o semestre seguinte, apresentados em informativos acadêmicos.

Para realizar a matrícula, cada estudante deve se encaminhar à secretaria da instituição, com um comprovante de residência, bem como ter o horário do próximo semestre já definido. Com esta documentação, os funcionários da secretaria acadêmica inserem as disciplinas selecionadas pelos alunos no sistema acadêmico e imprimem o horário do próximo semestre para conferência destes, sendo tal documento assinado pelo estudante ou responsável.

Para efetivar a matrícula, também é emitida a fatura para posterior pagamento pelo estudante, com o valor definido em função da quantidade de disciplinas a serem cursadas pelo mesmo.

A figura 6.5 ilustra o processo de matrícula na IES privada com finalidade lucrativa.



**Figura 6.5 – Processo de matrícula dos estudantes na IES privada com finalidade lucrativa**

Com o estudante já matriculado nas disciplinas selecionadas, a *etapa* seguinte consiste na freqüência das aulas pelo aluno, tendo em vista as mesmas serem do tipo *presenciais*, sendo que, com isso, se inicia o processo de ensino. Por sua vez, este pode ser considerado com a transmissão dos conteúdos programáticos para os estudantes, sendo adotada a melhor estratégia didática pedagógica, em função do conteúdo e estilo de ministrar as aulas por parte do docente.

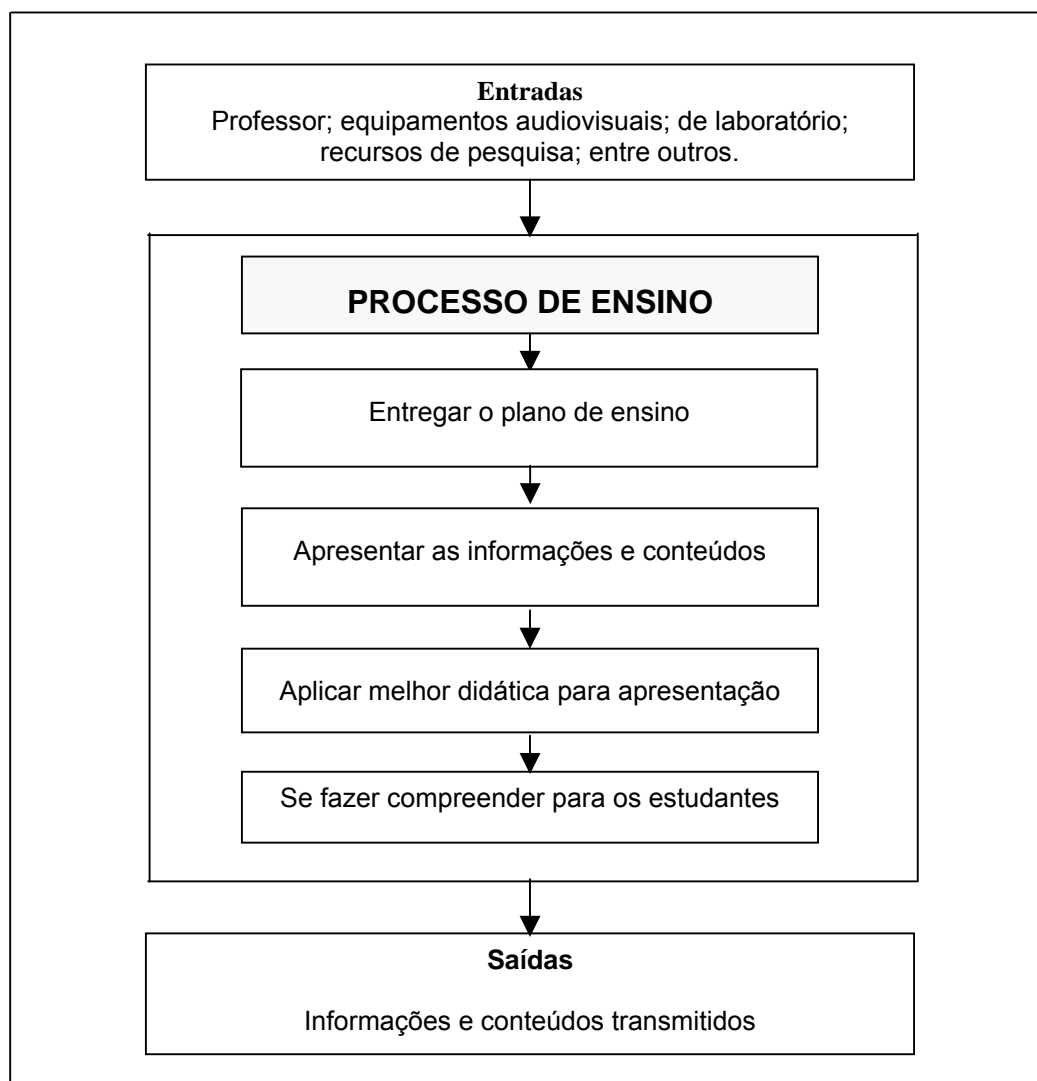
Ao início de cada semestre letivo, a gestora acadêmica determina que seja entregue, a todos os estudantes, o plano de ensino de cada disciplina, para que, desta forma, o estudante possa conhecer o funcionamento e metodologia a serem adotados em cada disciplina que estará cursando.

Contudo, sabe-se que a metodologia ou estratégia de ensino é peculiar a cada docente, em função do conteúdo a ser ministrado e de suas peculiaridades pessoais. Desta forma, a gestora acadêmica da IES em estudo, não sugere a utilização de seminários, devido à grande quantidade de reclamações dos estudantes e ao pouco aproveitamento dos mesmos, também em função da falta de preparo e dedicação na elaboração e discussão dos assuntos abordados.

Porém, ao se trabalhar o seminário, como instrumento de discussões envolvendo os estudantes em todos os assuntos abordados, é possível a obtenção de resultados positivos, com a impulsão do aprendizado dos estudantes, sendo necessária a dedicação dos mesmos e a habilidade do docente em envolvê-los no desenvolvimento dessas aulas, bem como de motivá-los a participar destas. Por outro lado, cabe à instituição capacitar os docentes ao desenvolvimento desta técnica e não simplesmente sugerir a sua não-utilização.

Independente da estratégia didática adotada pelo docente, o processo de ensino somente se completa quando o estudante consegue entender e compreender os assuntos apresentados em sala de aula. Esta etapa (de se fazer compreender) é acompanhada pela gestora acadêmica da IES, por meio das reclamações e comentários dos alunos.

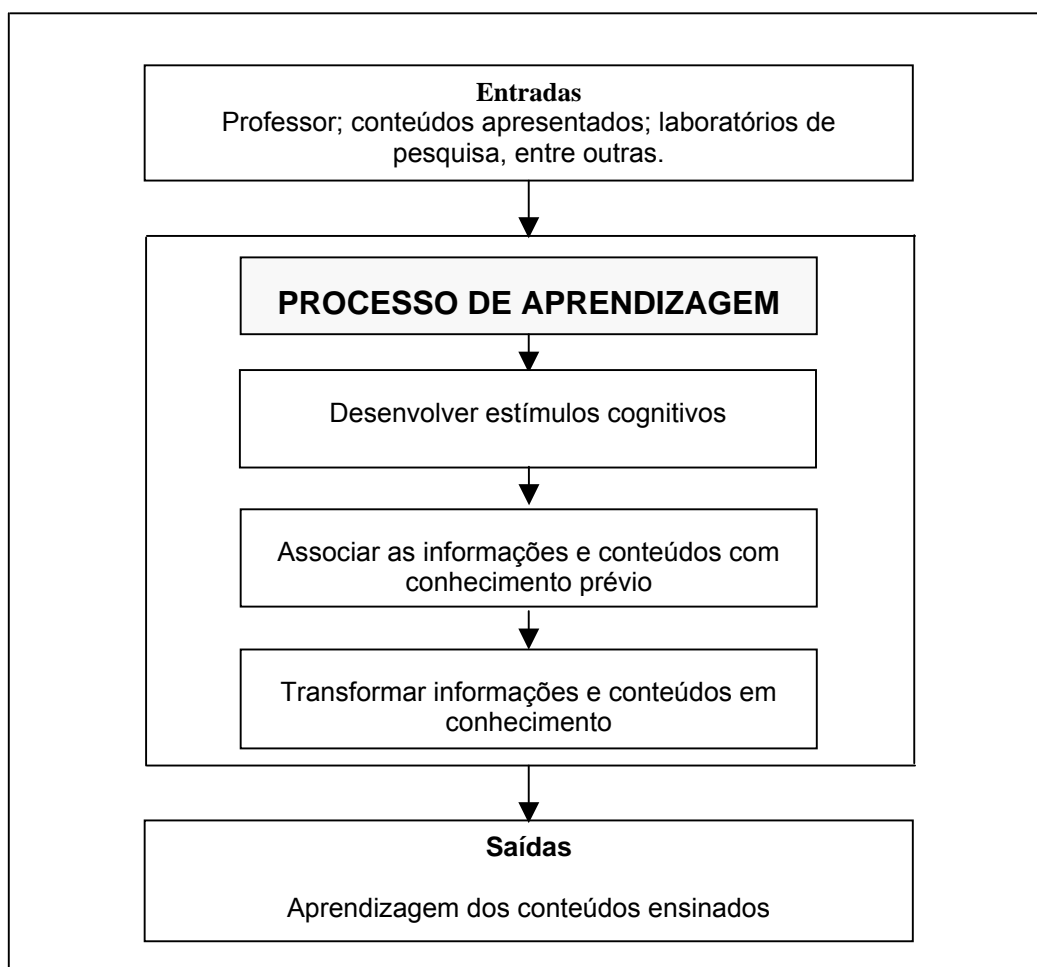
Assim, o processo de ensino, apesar de específica a sua prática em cada docente, necessita cumprir as etapas, apresentadas na figura 6.6, para que possa se formalizar, organizar e melhorar o mesmo, respeitando as individualidades e peculiares de cada profissional docente e disciplina ministrada.



**Figura 6.6 – Processo de ensino na IES privada com finalidade lucrativa**

Porém, ao serem transmitidos os conteúdos propostos e informações planejadas, torna-se vital, dentro do processo de aprendizagem, o desejo do estudante de aprender, reter e transformar todas essas informações em conhecimento. Este processo tem, como principal responsável, o próprio estudante, devendo este ser avaliado constantemente, como forma de verificar se a transformação pretendida está sendo efetivamente alcançada.

Assim, o estudante necessita, de acordo com seu interesse, associar os conteúdos transmitidos aos seus conhecimentos prévios, adquiridos anteriormente, bem como estar predisposto a aprender. Em decorrência de ser um processo de responsabilidade do estudante, as atividades descritas são similares àquelas apresentadas no modelo proposto, conforme ilustra a figura 6.7.



**Figura 6.7 – Processo de aprendizagem dos estudantes na IES privada com finalidade lucrativa**

Por sua vez, o processo de avaliação dos estudantes, nesta IES, possui uma participação direta da Gestão Acadêmica, haja vista que esta define o tipo de instrumento de avaliação a ser adotado, a quantidade mínima de avaliações, bem como o período em que devam ser aplicadas.

Desta maneira, de um modo geral, o processo de avaliação consiste em uma prova escrita, com a maioria das questões subjetivas, sendo realizada na metade do semestre. A segunda forma de avaliação, ao livre critério do docente, pode variar quanto ao tipo e quantidade que este julgar mais adequada, de acordo com o conteúdo ministrado, sendo lançada no sistema acadêmico com denominação diferenciada da primeira avaliação.

Por último, encontra-se a terceira forma de avaliação adotada pela instituição, que também consiste em uma prova escrita, efetuada ao final de cada semestre, elaborada de forma que oitenta por cento das questões sejam subjetivas, discursivas e sendo ainda sugerida a não-ocorrência de consultas aos materiais



didáticos disponibilizados, durante a realização da avaliação. Além disso, esta avaliação deve abordar todo o conteúdo ministrado na disciplina ao longo do semestre.

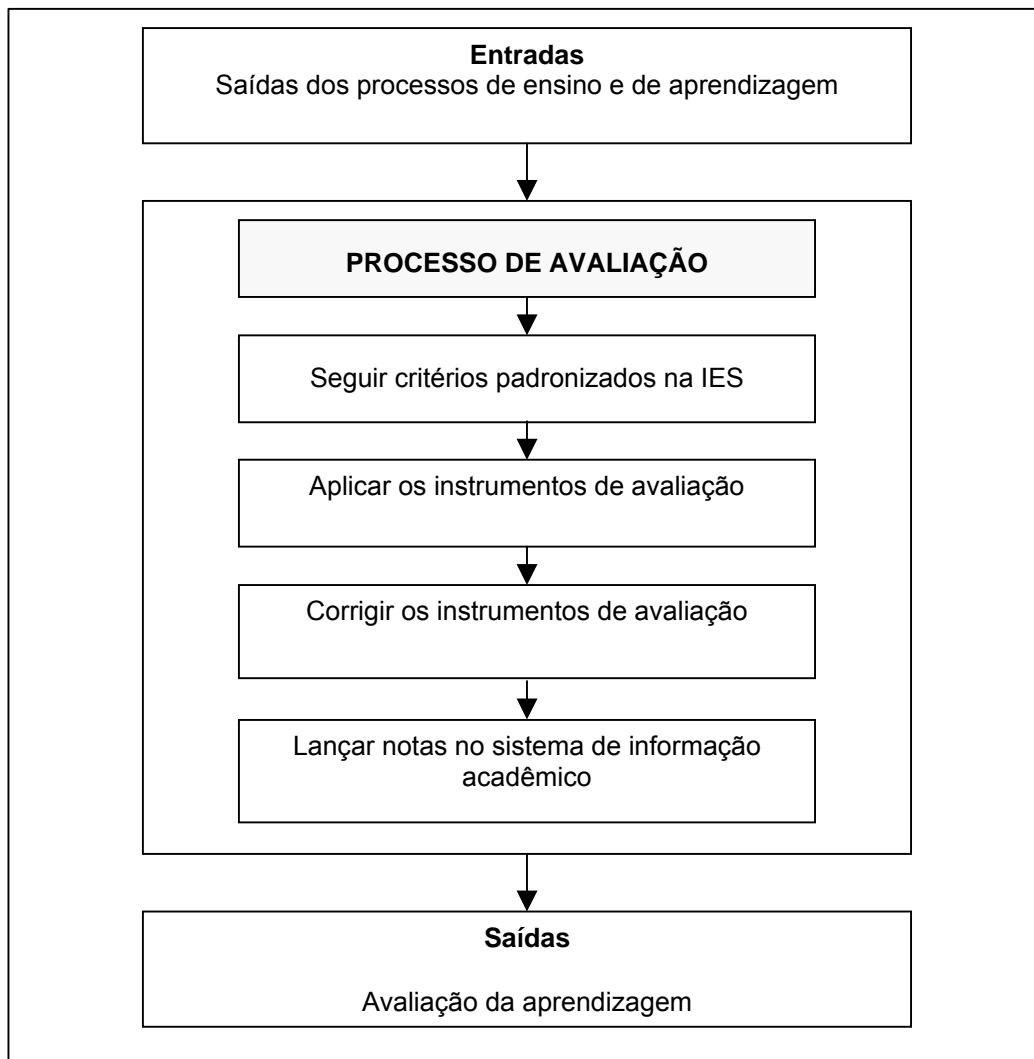
O período para realização desta avaliação é definido pela instituição, havendo a suspensão das aulas normais para sejam apenas realizadas as provas, sendo que o período para divulgação das notas também é definido pela instituição, devido às datas estipuladas pela IES para o exame final.

O docente, ao aplicar todas as formas de avaliação, deve lançar as notas no sistema acadêmico, podendo o estudante consultá-las, a qualquer momento, via *internet*.

O peso das avaliações também é definido pela instituição e está configurado no sistema acadêmico utilizado. Assim, a primeira e a segunda avaliação possuem peso três, enquanto que a terceira possui peso quatro. Após os docentes lançarem as notas, o sistema calcula automaticamente as médias e as disponibiliza para os alunos, via *internet*.

Cada docente define os elementos mais importantes que devam constar nas avaliações. Contudo, os instrumentos e as técnicas de avaliação já estão definidos pela instituição, com exceção da segunda forma de avaliação, acima exposta.

A figura 6.8 ilustra o processo de avaliação adotado na instituição.



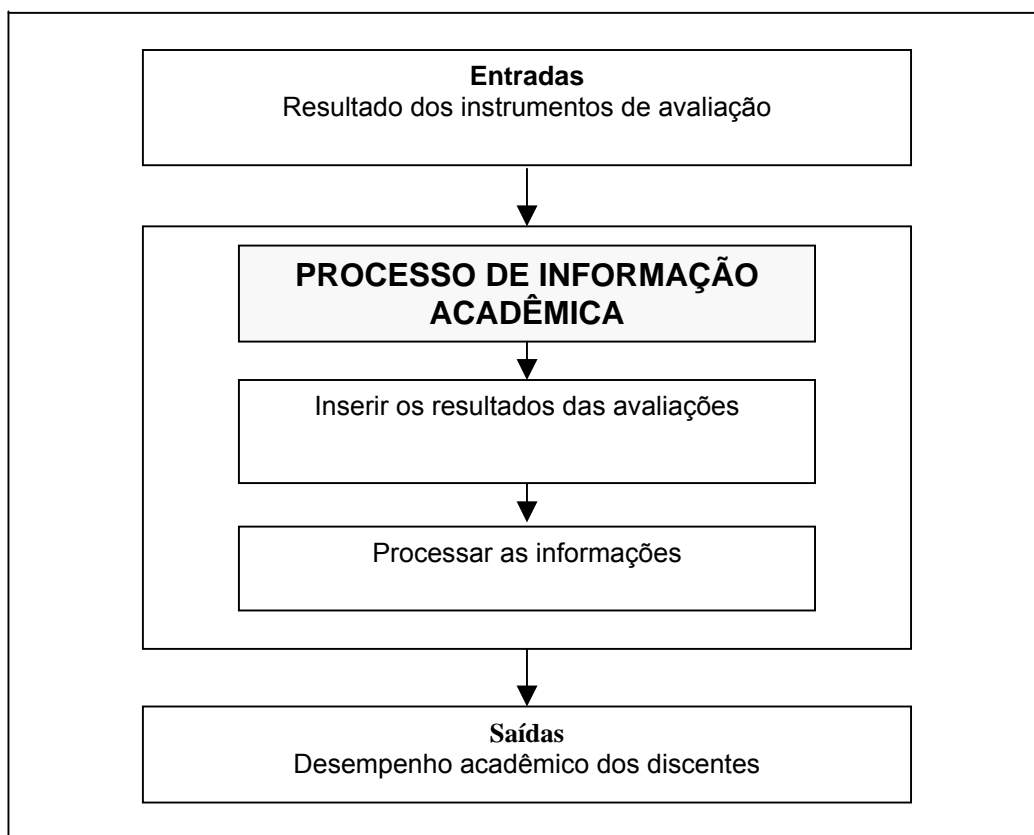
**Figura 6.8 – Processo de avaliação na IES privada com finalidade lucrativa**

Estando todos os resultados das avaliações lançados no sistema acadêmico, este registra e acumula o desempenho dos discentes ao longo de toda sua vida acadêmica na instituição.

Assim, é de responsabilidade dos docentes lançarem os resultados das avaliações no sistema acadêmico, sendo que os discentes ou seus responsáveis podem acompanhá-las via *internet*, não havendo necessidade de se dirigir até a instituição para obter o resultado das avaliações. Tal situação se repete, no tocante aos resultados sobre a aprovação nas disciplinas ou para se obter um relatório sobre seu desempenho ao longo do curso realizado.

Dentro da instituição analisada, o secretário acadêmico é o responsável pela manutenção e acompanhamento do sistema acadêmico. Assim, ocorrendo qualquer eventual anormalidade no sistema, caberá ao secretário solucioná-la.

A figura 6.9 ilustra o processo de informação acadêmico na IES em estudo.



**Figura 6.9 – Processo de informação acadêmica na IES privada com finalidade lucrativa**

Como último processo acadêmico a ser descrito, o processo de certificação, não pôde ser mapeado na instituição analisada, em função da mesma, no momento da realização da entrevista, não ter concluído a primeira turma de graduação, sendo que, conseqüentemente, ainda não efetuou o registro de qualquer certificado e diploma para os cursos de graduação.

## **b) Processos de Apoio Acadêmico**

Na instituição de educação superior privada com finalidade lucrativa analisada, o processo de planejamento institucional é definido pelo Conselho Diretor, em conjunto com a entidade mantenedora, sendo revisto anualmente, quando acontece a fixação dos objetivos e metas para os próximos cinco anos.

Possui, como entradas para o desenvolvimento deste processo, as diretrizes estabelecidas em assembléia do Conselho Diretor e entidade

mantenedora, a atual estrutura vivenciada e as informações sobre o funcionamento geral da institucional.

A IES apresenta, como um dos principais objetivos, não se expandir de forma acentuada, objetivando permanecer como uma IES de pequeno porte, com poucos cursos, mas operando com turmas completas e um corpo docente comprometido, estável e sólido. Sua meta, nos próximos cinco anos, é lançar apenas mais um curso e instituir a avaliação institucional como um projeto contínuo, servindo como ferramenta de gestão para auxiliar nas tomadas de decisão.

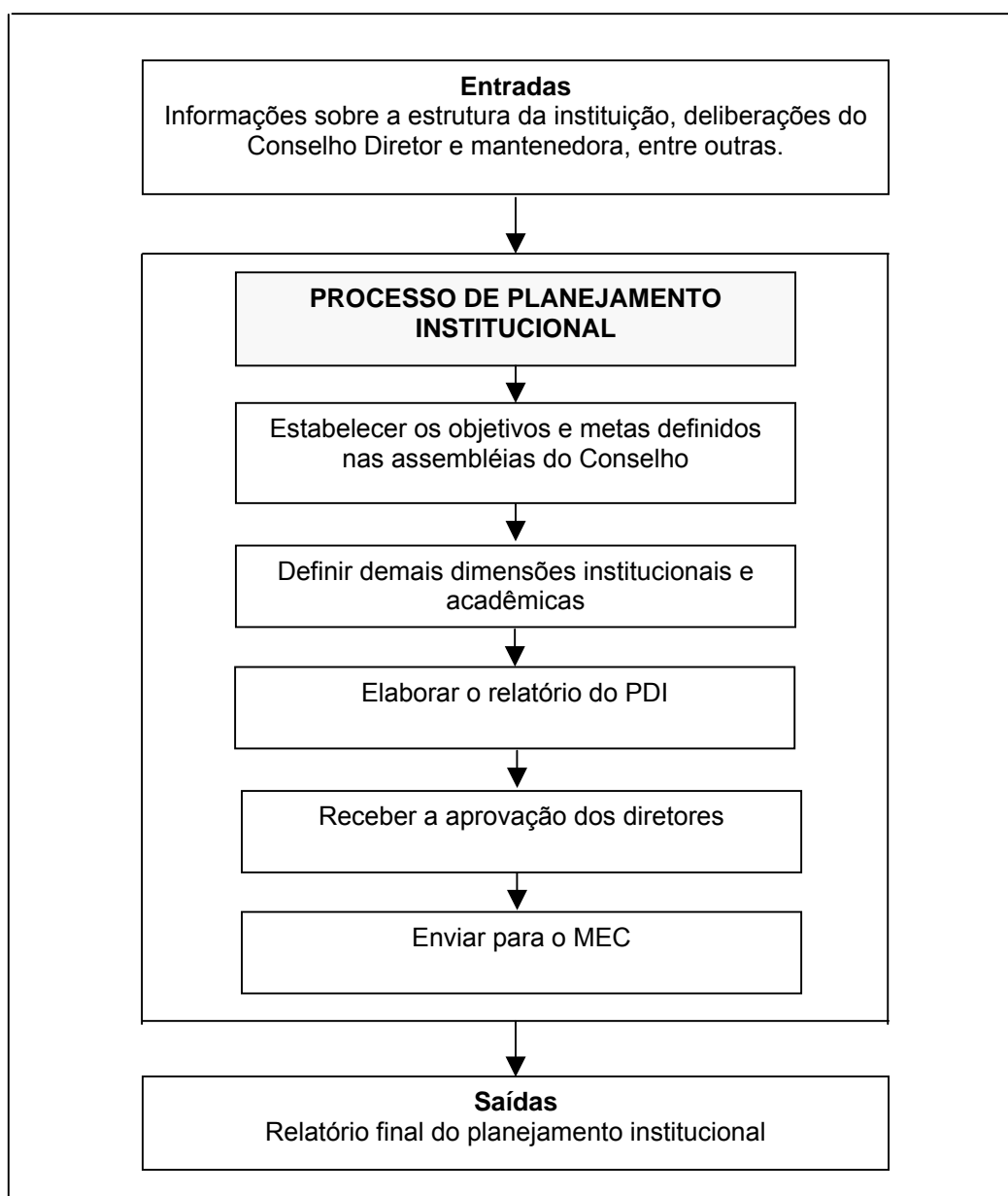
Além dos objetivos e metas, o planejamento institucional define as dimensões sobre as políticas de ensino, pesquisa e extensão, a gestão institucional, a organização acadêmica, didática e pedagógica adotada, a infra-estrutura almejada, os aspectos financeiros e orçamentários e a avaliação institucional.

Depois de todas as dimensões que compõem o planejamento institucional estarem definidas, é elaborado um relatório, apresentado para os diretores da instituição, para que seja apreciado seu conteúdo. Após aprovado, é enviada uma cópia para o MEC, atendendo às determinações legais atinentes à legislação vigente.

Como saída deste processo, encontra-se um relatório, contendo os esclarecimentos e explicações sobre o funcionamento das dimensões apresentadas anteriormente, além de se estabelecer as metas e objetivos para a instituição no longo prazo.

Contudo, conforme entrevista com o coordenador de curso, o relatório do planejamento não é disseminado entre os docentes, sendo que tais objetivos não são de conhecimento geral, assim como as metas ou direcionamentos estabelecidos neste instrumento de gestão, sensivelmente deixando de auxiliar as atividades acadêmicas praticadas pelos docentes e gestores.

A figura 6.10 visualiza o processo de planejamento institucional da IES com finalidade lucrativa.



**Figura 6.10 – Processo de planejamento institucional na IES privada com finalidade lucrativa**

A avaliação institucional é desenvolvida pela Comissão Permanente de Avaliação que é composta por representantes da sociedade civil organizada, do corpo docente e discente, bem como de técnico-administrativos.

Esta comissão deve ser presidida por um de seus membros, que será o responsável pela coordenação do processo de avaliação, definição dos calendários e prazos de realização, monitoramento sobre a execução das atividades e

encaminhamento do relatório final das atividades de avaliação aos órgãos competentes.

Assim, para iniciar a avaliação institucional, foi necessário construir os instrumentos de coleta de dados, a partir das dimensões propostas pelo SINAES (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior). Depois de elaborar os instrumentos, ocorreu a coleta de dados junto aos docentes, discentes e técnico-administrativos.

Após a realização da coleta dos dados, é necessário analisá-los e interpretar os resultados obtidos, possibilitando a elaboração do relatório da avaliação institucional. Este relatório prévio deve ser apresentado à comunidade acadêmica, para que seja possível a discussão de desenvolvimento do relatório final, que representa a saída do processo avaliação institucional, devendo ser encaminhado ao CONAES e apresentado à comunidade acadêmica, com os seus resultados finais.

A figura 6.11 apresenta a seqüência de atividades do processo de avaliação institucional.

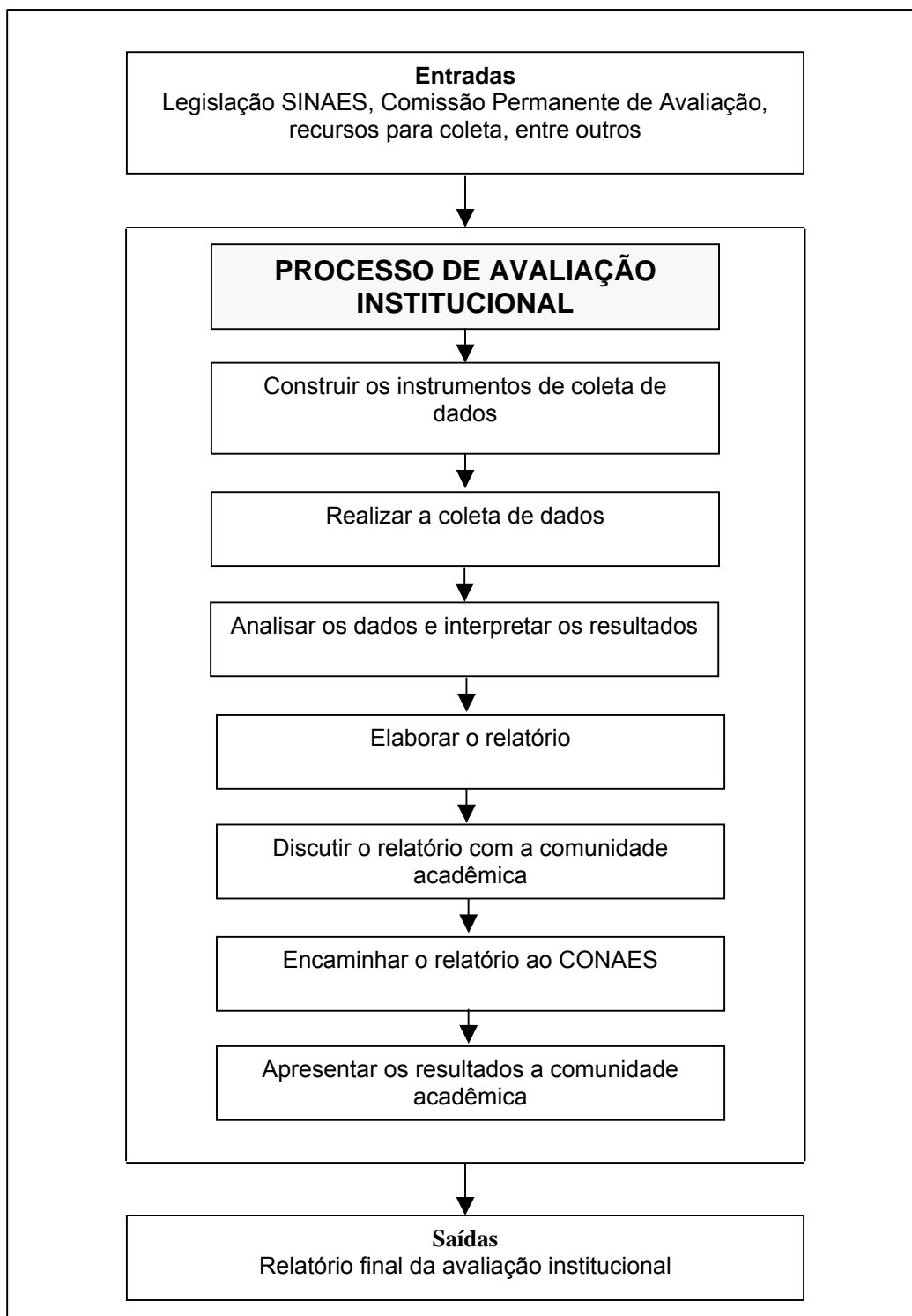


Figura 6.11 – Processo de avaliação institucional na IES privada com finalidade lucrativa

No processo de orientação acadêmica, ocorre o direcionamento das atividades acadêmicas na instituição; para isso, a gestora acadêmica, com base em sua experiência e na legislação específica, necessita definir esse direcionamento, de modo que o mesmo seja aplicado junto a docentes e funcionários de apoio.

Estando primeiramente definidas tais diretrizes ou direcionamentos acadêmicos, em seguida há a necessidade de transmitir essas informações para os docentes e funcionários de apoio. Normalmente a transmissão, para os docentes, ocorre por meio eletrônico, enquanto para os funcionários de apoio, ocorre uma reunião com responsável por cada setor, quando são repassadas as informações e entregue uma comunicação interna, contendo os esclarecimentos acerca das diretrizes definidas, que devem ser repassadas aos demais funcionários de cada setor.

A seguir, depois das informações transmitidas, ocorre a fase de esclarecimento das dúvidas geradas pelas diretrizes apresentadas. No caso dos docentes a maioria dos esclarecimentos acontece também por meio eletrônico, podendo, em alguns casos, ser sanada por meio de entrevista entre o docente e a gestora. Por outro lado, no caso dos funcionários de apoio, o responsável por cada setor se torna o intermediador, indo sanar as dúvidas de seus encarregados junto à gestora, normalmente por meio de entrevista.

Depois de esclarecidas as dúvidas, ocorre a implantação das diretrizes junto à comunidade acadêmica. Os resultados dessas diretrizes devem ser acompanhados pela gestora acadêmica, como forma de verificar a correta operacionalização dos direcionamentos repassados.

A figura 6.12 apresenta as atividades que compõe o processo de orientação acadêmica da instituição de educação superior privada com finalidade lucrativa.



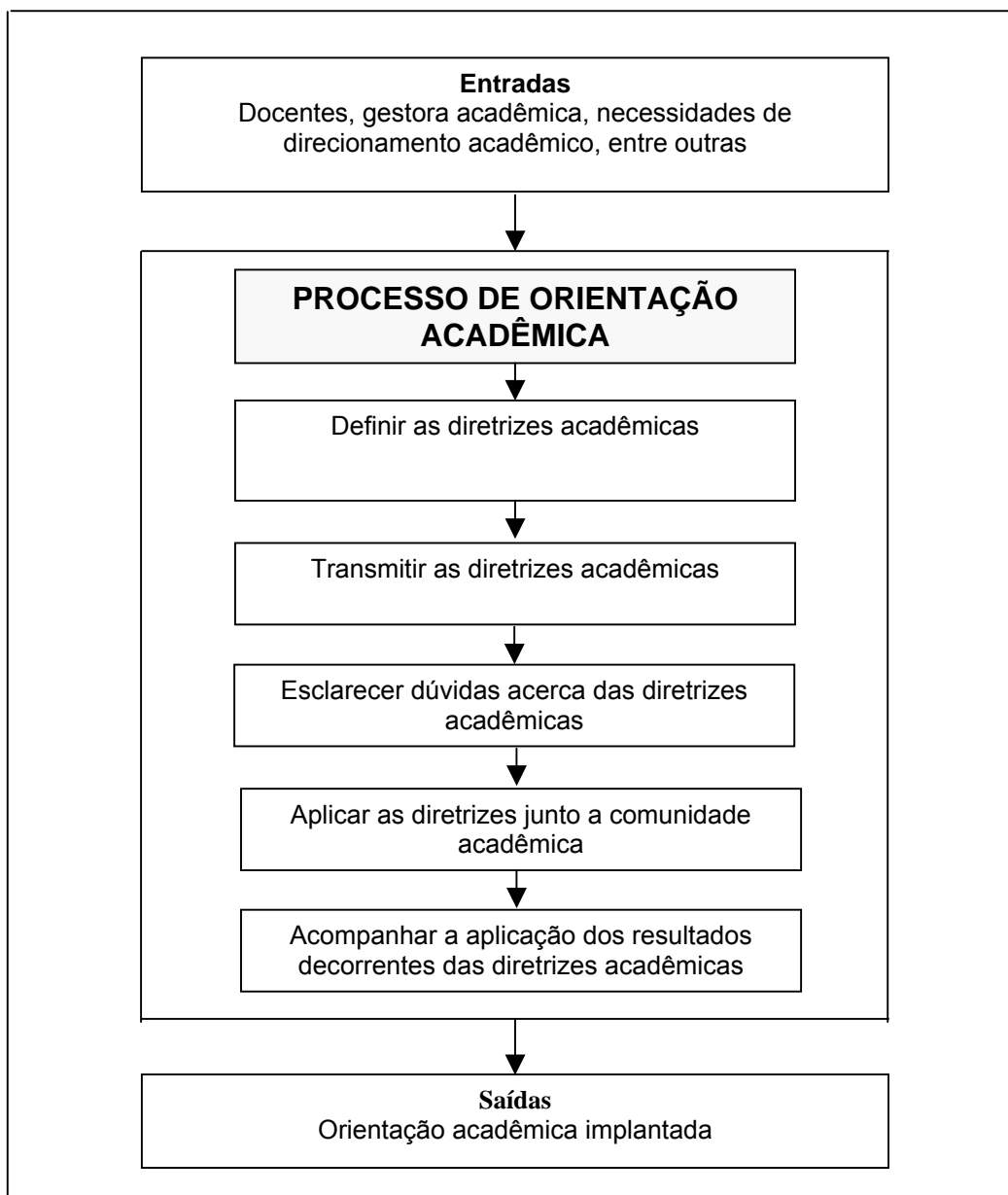


Figura 6.12 – Processo de orientação acadêmica na IES privada com finalidade lucrativa

Com relação ao processo de treinamento acadêmico, não foi possível mapeá-lo, em função da instituição, como política estratégica, não proporcionar o treinamento aos docentes. Sobre esta questão, a gestora acadêmica considerou que essa política foi definida pelo diretor geral e entidade mantenedora, levando em

conta a existência, no mercado de trabalho, de uma grande demanda de docentes qualificados e titulados, aptos a serem contratados.

### **6.2.5 Indicadores de Eficiência**

Devido à necessidade da gestora acadêmica de receber informações sobre o processo, os indicadores de eficiência foram revistos e ajustados segundo a contribuição que poderiam proporcionar ao seu processo decisório. Assim, tais indicadores foram detalhados, segundo seus elementos de medidas, para que fosse possível a posterior coleta de dados.

Esses ajustes foram realizados com a Diretora Acadêmica, em duas entrevistas com duração aproximada de duas horas cada. Deste modo, foi apreciada a validade do indicador proposto e dos elementos de medidas utilizados para avaliar a eficiência dos processos, contribuindo com a geração de informações, necessárias para as tomadas de decisão e para a tangibilidade dos objetivos da IES.

A coleta de dados acerca dos processos acadêmicos ocorreu com o responsável do registro acadêmico da instituição, sendo realizadas duas entrevistas com duração média de duas horas cada. Obtiveram-se assim os dados sobre o desempenho dos processos acadêmicos, contribuindo para o acompanhamento da eficiência dos mesmos, por meio do controle estatístico.

Na primeira entrevista, foram coletados os dados sobre os processos de seleção e matrícula. Na segunda, a coleta incidiu sobre os processos de ensino, aprendizagem e avaliação e por último, buscaram-se os dados dos processos de informação acadêmica e certificação.

Para coletar os dados sobre os processos de apoio acadêmico, foram executadas quatro entrevistas com a gestora acadêmica, em dias e semanas alternadas, também com duração aproximada de duas horas cada entrevista.

Assim, na primeira entrevista, foram apresentados os resultados dos dados obtidos junto aos processos acadêmicos, sendo os mesmos questionados acerca das informações geradas e qual a contribuição dada para as tomadas de decisão da gestora entrevistada. Na segunda e terceira entrevistas, foram coletados os dados para o acompanhamento da eficiência dos processos, efetuado com o auxílio do controle estatístico de processo, sendo que na quarta e última entrevista,

foi efetuada a apresentação dos resultados, acerca da eficiência dos processos, de forma que a gestora pudesse fazer sua análise e contribuição com relação aos mesmos.

### **a.1) Processo de seleção**

No processo de seleção dos estudantes, foi considerado como elemento de medida para avaliar a eficiência a quantidade de dias necessários para completar as vagas oferecidas, por curso de graduação, pelo número de vagas oferecidas. O quadro 6.1 apresenta o indicador de eficiência do processo de seleção.

**Quadro 6.1 - Indicador de eficiência do processo de seleção na IES privada com finalidade lucrativa**

Nome do Indicador	Seleção de Alunos
Base de cálculo	$\frac{\text{Tempo (dias) para completar vagas oferecidas/curso}}{\text{Número de vagas oferecidas/curso}}$

Com esse elemento de medida, se pode avaliar a relação entre as entradas e saídas do processo. Assim, por exemplo, torna-se possível analisar os esforços despendidos para a divulgação do período de seleção, em função do tempo necessário para completar as vagas dos cursos de graduação.

Além disso, o tempo necessário para completar as vagas oferecidas demonstra o direcionamento existente para a obtenção dos objetivos propostos, podendo ser avaliada como a aceitabilidade da IES junto à sociedade, bem como sua capacidade competitiva frente aos concorrentes.

Os dados coletados deste processo compreendem o segundo semestre de 2002 até o primeiro semestre de 2005. Porém, apenas no último semestre analisado foi obtido o preenchimento da totalidade de vagas oferecidas, sendo que nos demais semestres foi efetuada uma estimativa de preenchimento, para que se tivesse uma base de comparação e controle.

Essa estimativa foi calculada, identificando-se quantos dias foram utilizados para a realização do processo seletivo e a quantidade de vagas preenchidas neste período, sendo aplicado uma regra de três para estimar o tempo

que seria necessário para completar cem por cento das vagas. O quadro 6.2 apresenta os dados sobre indicadores de seleção da IES com finalidade lucrativa.

**Quadro 6.2 – Dados sobre o processo de seleção na IES privada com finalidade lucrativa**

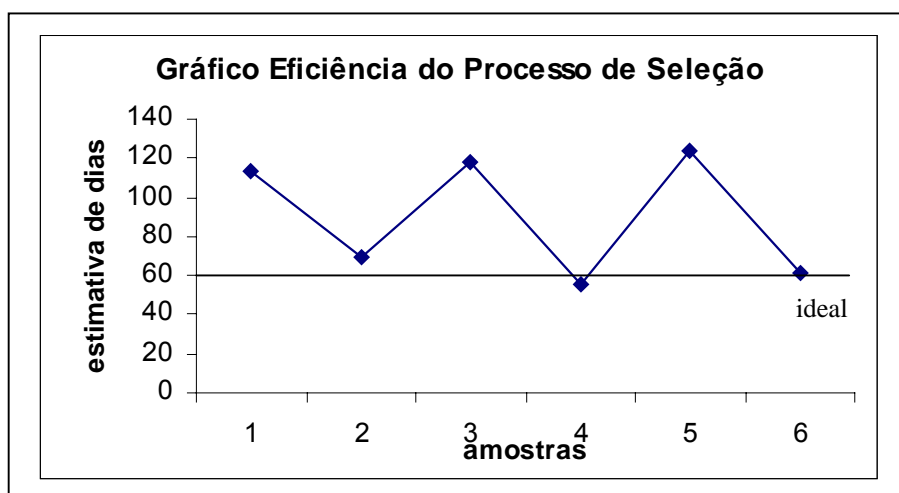
Graduação em Administração						
Amostra	Semestre letivo	Tempo (dias) para seleção	Nº de vagas disponíveis	Nº de vagas preenchidas	Índice de preenchimento	Estimativa para total de vagas
1	2005-1	113	150	150	100%	113
2	2004-2	42	200	122	61%	69
3	2004-1	110	100	93	93%	118
4	2003-2	45	100	81	81%	56
5	2003-1	107	200	172	86%	124
6	2002-2	55	200	180	90%	61

Devido ao curto período de existência da instituição, a aplicação do CEP nos dados disponíveis não proporcionaria resultados confiáveis. Por conseguinte, poderia induzir às interpretações e reflexões com sustentação inconsistente. Deste modo, não foi possível adotar o CEP neste processo, sendo que seriam necessários mais dados para a verificação do controle de eficiência.

Sugere-se, como forma de efetuar o controle do processo, o acompanhamento do comportamento dos elementos de medida. Além disso, é também recomendado estipular uma meta em relação ao tempo de seleção e comparar com os dados reais. Essa meta deve ser deliberada pela gestora acadêmica, com auxílio do diretor administrativo, em função do tempo considerado ideal para o desenvolvimento do planejamento das atividades acadêmicas e financeiras da instituição.

Na IES com finalidade lucrativa, foi avaliado, como prazo ideal, o máximo de sessenta dias para a realização de todo o processo de seleção; com isso, poderiam ser desenvolvidas as atividades de planejamento acadêmico e financeiro com mais tranquilidade e eficiência.

A figura 6.13 apresenta o comportamento do processo de seleção ao se comparar com a meta de tempo estimada, considerando completar cem por cento das vagas oferecidas.



**Figura 6.13 – Gráfico para o controle do processo de ensino por meio de estimativa**

O prazo utilizado na seleção dos alunos, compreendendo a totalidade das vagas oferecidas, identificadas pelas amostras 1, 3 e 5, que representam o primeiro semestre de cada ano letivo, foi considerado bastante elevado e distante do prazo ideal, uma vez que foram necessários mais de cem dias para se conseguir preencher a totalidade das vagas oferecidas.

Avaliando o gráfico e os dados da tabela, também constatou-se que foram exatamente nessas amostras que se obteve um maior aproveitamento das vagas, demonstrando que ainda há necessidade de realizar um árduo trabalho para selecionar a quantidade de alunos desejados.

Para as amostras 2, 4 e 6, que representam o segundo semestre letivo de cada ano, aproximam-se do prazo ideal de seleção. Contudo, a quantidade real de vagas preenchidas torna-se bem menor, quando comparado com o primeiro semestre de cada ano avaliado.

Infere-se que este fato ocorra devido à quantidade de cursos similares existentes na Grande Florianópolis, principalmente na área de ciências sociais aplicadas, destacando os cursos de Administração e Direito, o que provoca uma limitação de mercado e de demanda.

Para melhorar esses resultados, sugere-se uma campanha contínua de marketing, enfatizando a diferenciação dos cursos e dos produtos oferecidos pela instituição. Além disso, a realização de convênios com empresas públicas e privadas, pode estimular o ingresso de novos estudantes, incentivados pelas oportunidades de crescimento dentro das empresas em que trabalham.

Ademais, devido ao prazo elevado de seleção, verificado nas amostras 1, 3 e 5 e ao pouco preenchimento das vagas, constatado nas amostras 2, 4 e 6, conclui-se que a execução do planejamento das atividades acadêmicas, principalmente dos primeiros períodos dos cursos, torna-se prejudicada.

Deste modo, pode-se considerar que a instituição é ainda pouco eficiente na realização deste processo, pois necessita de grande dispêndio de tempo e de recursos humano e financeiro, para conseguir completar as vagas disponíveis e necessárias, no sentido de proporcionar a lucratividade e o retorno sobre o investimento desejado.

Para melhorar o desempenho deste processo, conforme anteriormente comentado, sugere-se a intensificação de campanhas publicitárias, divulgando, de forma acentuada, as qualidades da instituição, do ensino oferecido e a satisfação de sua comunidade acadêmica. Deste modo, em função de um aumento na procura, ocasionado pela qualidade de ensino oferecido e da sua penetração/aplicabilidade no mercado de trabalho, a instituição poderia diminuir o período para a realização da seleção dos candidatos, aumentando sua eficiência neste processo.

Além disso, sugere-se intensificar a realização de convênios com empresas públicas e privadas, no sentido de promover o ingresso de seus funcionários, como forma de melhor qualificá-los, almejando o aumento da produtividade e lucros dessas empresas.

A divulgação em escolas públicas e privadas do ensino médio também pode facilitar a seleção/ingresso de novos alunos, em virtude da disseminação das qualidades da instituição em relação à sua infra-estrutura, qualificação do corpo docente e principalmente, da busca pela excelência de ensino.

## **a.2) Processo de matrícula**

Por sua vez, no processo de matrícula, foi definido, como elemento de medida para avaliar a eficiência, a relação entre a quantidade de alunos efetivos que realizam a sua matrícula fora do prazo estipulado pela instituição, em relação à quantidade de alunos matriculados no semestre, conforme apresenta o quadro 6.3.

**Quadro 6.3 – Indicador de eficiência do processo de matrícula na IES privada com finalidade lucrativa**

Nome do Indicador	Matrículas em atraso
Base de cálculo	<u>Quantidade de matrículas realizadas em atraso</u>
	Quantidade de matrículas efetuadas no semestre

Deste modo, objetiva-se apreciar a eficiência do processo de matrícula em relação à comunicação nos prazos, assim como na facilidade de sua realização, conforme determinações da instituição. Assim, torna-se possível também acompanhar a habilidade de transmissão de informações junto aos discentes, contribuindo para a avaliação da capacidade da IES competir e se destacar junto aos concorrentes, por meio da satisfação do cliente interno.

Em entrevista com o secretário acadêmico, responsável pelas matrículas na IES, foi destacado que o sistema acadêmico utilizado atualmente apresenta condições de gerar um relatório, contendo as matrículas realizadas fora do prazo estipulado pela instituição.

Contudo, em função deste profissional estar prestando serviços à outra unidade de ensino da entidade mantenedora (compartilhamento de funcionários visando a redução de custos em todas as unidades da mantenedora), não foi possível disponibilizar tais relatórios, em tempo hábil de efetuar o controle estatístico e realizar a análise de eficiência do processo.

### **a.3) Processo de ensino**

No processo de ensino, foi definido como elemento de medida para avaliar a eficiência a relação entre a quantidade de alunos matriculados no início e a quantidade dos mesmos ao final do semestre, conforme apresenta o quadro 6.4.

**Quadro 6.4 – Indicador de eficiência do processo de ensino na IES privada com finalidade lucrativa**

Nome do Indicador	Permanência de estudantes na instituição
Base de cálculo	<u>Número de matrículas do início semestre</u>
	Número de matrículas do fim do semestre

Deste modo, objetiva-se apreciar o índice de evasão em cada semestre letivo dos cursos de graduação oferecidos, destacando a diferença entre as habilitações, denominadas ao longo do trabalho de *habilitação A e B*. Além disso, também se torna possível acompanhar a aceitabilidade dos cursos e da instituição, bem como verificar a sua capacidade de competir e se destacar junto aos demais concorrentes.

Os dados coletados compreendem o segundo semestre de 2002 até o primeiro semestre de 2005. Esses dados serviram para o cálculo dos elementos de medida da eficiência do processo e foram obtidos por meio da quantidade de alunos matriculados no início do semestre, descontados aqueles que solicitaram transferência externa, o cancelamento e o trancamento de matrículas, encontrando, assim, a quantidade de alunos matriculados no final do semestre e, por conseqüência, o índice de evasão.

O quadro 6.5 apresenta os dados sobre este indicador da IES com finalidade lucrativa.

**Quadro 6.5 – Dados sobre o processo de ensino na IES privada com finalidade lucrativa**

Semestre letivo	Nº de alunos no início semestre	Nº de alunos no fim semestre	Índice de evasão
2005-1 A	208	189	0,10
2005-1B	527	475	0,11
2004-2 A	201	161	0,25
2004-2 B	469	401	0,17
2004-1 A	203	142	0,43
2004-1 B	410	351	0,17
2003-2 A	199	197	0,01
2003-2-B	267	267	0,00
2003-1 A	199	199	0,02
2003-1 B	270	270	0,01
2002-2 A	140	140	0,04
2002-2 B	203	203	0,01

Após coletados os dados, identifica-se que houve uma diferença muito acentuada em relação ao índice de evasão entre os períodos analisados. Tal fato ocorreu em função da instituição ser relativamente recente.



Assim, no início do funcionamento da instituição, o índice de evasão não ultrapassa cinco por cento dos alunos matriculados. Em contrapartida, a partir do ano de 2004, ultrapassou os quinze por cento de evasão, atingindo na *habilitação A* mais de quarenta por cento no primeiro semestre de dois mil e quatro (2004-1).

Depois da entrevista com a gestora acadêmica, quando foram apresentados os dados coletados, pode-se inferir que este índice de evasão aconteceu devido ao surgimento de um grande número de IES no Estado, associado à elevada taxa de desemprego existente no país.

Além disso, a IES analisada, naquele momento, aplicou estratégia de aumentar o preço das mensalidades, bem como houve redução da bolsa de estudos, ocasionando um grande acréscimo no índice de evasão no ano de 2004.

Desse modo, houve a necessidade de se rever a estratégia, assim como efetuar novo planejamento financeiro e acadêmico da instituição, reavaliando as metas e diretrizes inicialmente propostas.

Após tais medidas terem sido tomadas, impulsionadas pela realização de novas campanhas de marketing, foi possível, já no primeiro semestre de 2005, constatar que a instituição conseguiu reverter tal quadro. Neste período final, o índice de evasão ficou em torno de dez por cento. Os gestores da IES analisada ainda consideram este índice elevado, sendo considerado um problema para a execução e cumprimento dos planejamentos feitos.

Como, até o segundo semestre de 2003, os dados sobre o índice de evasão podiam ser considerados inexpressivos, devido ao pouco tempo de existência da instituição e por terem sido tais dados alterados drasticamente em 2004, pelos motivos antes levantados, torna-se impossível a aplicação do controle estatístico do processo, uma vez que poderia gerar informações impróprias e inconsistentes para o controle da eficiência do processo e para a tomada de decisão dos gestores.

Em função da limitação do controle estatístico no indicador de eficiência referente à taxa de evasão da instituição, foi aplicado um segundo indicador no processo de ensino.

Assim, selecionou-se, como forma de acompanhar a eficiência do processo de ensino, a permanência do aluno em sala de aula. Para isso, adotou-se, como elemento de medida de eficiência, a quantidade de alunos que abandonam cada disciplina até o final do semestre pela quantidade de alunos matriculados ao

início do semestre. O quadro 6.6 apresenta o indicador de eficiência do processo de ensino.

**Quadro 6.6 – Indicador de eficiência do processo de ensino na IES privada com finalidade lucrativa, referente a abandono nas disciplinas**

Nome do indicador	Permanência do aluno em sala de aula
Base de cálculo	<u>Número de alunos que abandonam as disciplinas</u> Número de alunos matriculados

Por meio desse elemento de medida de eficiência, busca-se apreciar o índice de evasão por disciplina, avaliando a atuação do docente em cativar e conquistar o aluno, contribuindo para sua permanência em sala de aula. Além disso, colabora para verificar o alcance dos objetivos, principalmente no que tange à aceitabilidade e satisfação dos clientes internos com a instituição, o que influencia diretamente na lucratividade da IES e no retorno sobre o investimento da mantenedora.

Os dados sobre o desempenho deste processo foram coletados no primeiro semestre de 2005 e são referentes ao curso de administração com a *habilitação B*. Selecionou-se apenas uma habilitação para demonstrar o funcionamento do modelo, devendo o mesmo procedimento ser adotado para a outra habilitação oferecida pela instituição.

Para possibilitar o cálculo do indicador de eficiência, foi identificada a quantidade de alunos que solicitaram a desistência, cancelamento e o trancamento de suas matrículas nas disciplinas, em relação ao total de alunos matriculados.

A etapa seguinte foi efetuar o cálculo da média de desistência, encontrando assim o índice de abandono por fase. O quadro 6.7 apresenta os dados sobre indicadores do processo de ensino em relação a todas as fases da *habilitação B*.

**Quadro 6.7 – Dados sobre o processo de ensino na IES privada com finalidade lucrativa**

Amostra	Fases 2005-1	Média do índice de abandono por semestre	Desvio padrão por semestre
1	1ª fase I	0,15	0,05
2	1ª fase II	0,13	0,05
3	2ª fase	0,13	0,05
4	3ª fase I	0,09	0,04
5	3ª fase II	0,13	0,06
6	4ª fase	0,07	0,04
7	5ª fase	0,04	0,03
8	6ª fase	0,04	0,05
9	7ª fase	0,05	0,08

Depois de encontrada a média do índice de abandono, foi calculado o desvio padrão de cada amostra, como forma de descobrir os limites de controle utilizados pelo controle estatístico de processo. Por se tratarem de dados com variação discreta, o gráfico de controle utilizado foi do tipo “np”.

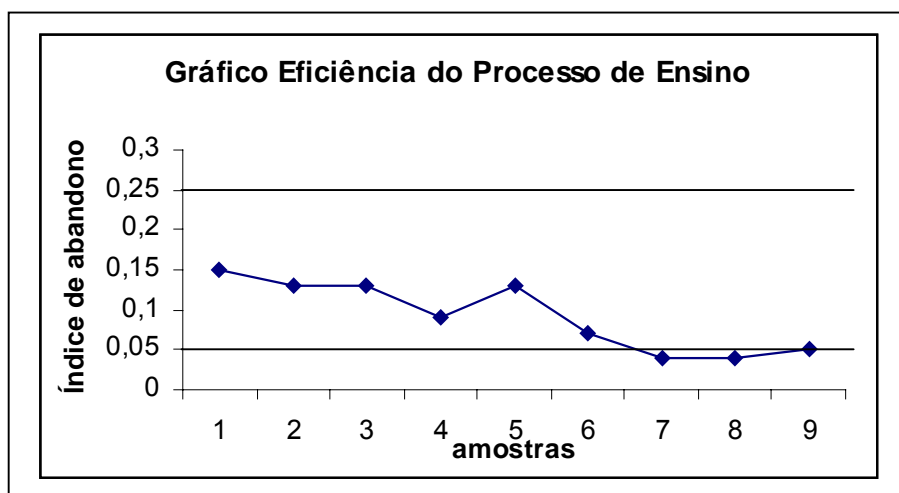
O quadro 6.8 proporciona a visualização do limites de controle para os dados sobre o desempenho do processo de ensino.

**Quadro 6.8 – Limites de Controle do Gráfico para o Controle do Processo de Ensino**

	Np
Limite Superior de Controle (LSC)	0,25
Limite Central (LC)	0,05
Limite Inferior de Controle (LIC)	(0,06)

Em função do limite inferior de controle ter apresentado valores negativos, considera-se como sendo igual a zero. Contudo, ressalta-se que este indicador deve ser analisado em conjunto com os resultados dos processos de aprendizagem e avaliação, devido à complementaridade entre eles. Assim, somente depois de se avaliar o conjunto de resultados, pode-se deliberar sobre a eficiência destes processos.

A figura 6.14 apresenta o gráfico de controle sobre o desempenho do índice de abandono por fase.



**Figura 6.14 – Gráfico de controle do processo de ensino na IES privada com finalidade lucrativa**

Ao analisar os índices de abandono e cancelamento das disciplinas por fase, existem evidências de grandes disparidades. Nas primeiras fases, identificado pelas amostras 1, 2, 3 e 5, ocorreu um maior número de cancelamento de matrículas.

Em reunião com a gestora acadêmica, chegou-se à conclusão de que este fato aconteceu devido à adaptação do aluno à instituição e em função do perfil de estudantes, caracterizado por pessoas com idade aproximada de vinte e cinco anos, normalmente já afastadas das salas de aulas e que trabalham durante todo o dia para o seu sustento, bem como para o pagamento das mensalidades do curso superior.

Com o adiantamento no curso, destaca-se que tal índice sofre uma queda, evidenciado pelas amostras 6, 7, 8 e 9. Assim, a gestora acadêmica considerou demonstrado que os estudantes, ao superarem as dificuldades iniciais, permaneceram na instituição, ressaltando ainda o interesse destes na conclusão do curso de graduação.

Para melhorar esses resultados, a instituição deve efetuar palestras aos ingressantes, logo no início do primeiro semestre, com forma de tentar conscientizar esses alunos das dificuldades que poderão encontrar no decorrer do curso.

Por outro lado, seria importante fazer o aluno compreender que a realização de um curso superior exige grande dedicação e muita leitura, como forma

de acentuar e efetuar a assimilação dos assuntos e conteúdos abordados pelas diferentes disciplinas.

Também como forma de diminuir o índice de cancelamento de matrícula, a instituição pode oferecer o serviço de psicólogos e ouvidorias, para minimizar as eventuais insatisfações dos estudantes e com isso mantê-los, de forma mais consistente, dentro da instituição, cursando as disciplinas nas quais se matricularam no início de cada semestre.

Para conhecer melhor o comportamento de cada amostra, é necessário efetuar o seu detalhamento nas disciplinas que compõem cada fase, pormenorizando cada amostra.

Deste modo, obtém-se informações sobre o índice de abandono por fase, bem como é possível avaliar o índice de abandono ou desistência por disciplina. Desta forma, também está sendo conhecido o comportamento e o desempenho de cada docente dentro do processo de ensino, no que se refere à retenção/manutenção e conquista do aluno em sala de aula.

Para obter as informações sobre o índice de abandono por disciplina, identifica-se o número de alunos que solicitaram o pedido de cancelamento, desistência ou trancamento da matrícula em cada disciplina, divididos pelo total de alunos matriculados em cada semestre na mesma disciplina.

Foi selecionada a primeira fase do curso de administração, com *habilitação B*, devido à maior incidência de desistência, constatada na análise geral. Os dados desta primeira fase analisada são apresentados no quadro 6.9.

**Quadro 6.9 – Dados sobre o processo de ensino da 1ª fase do curso de Administração na IES privada com finalidade lucrativa**

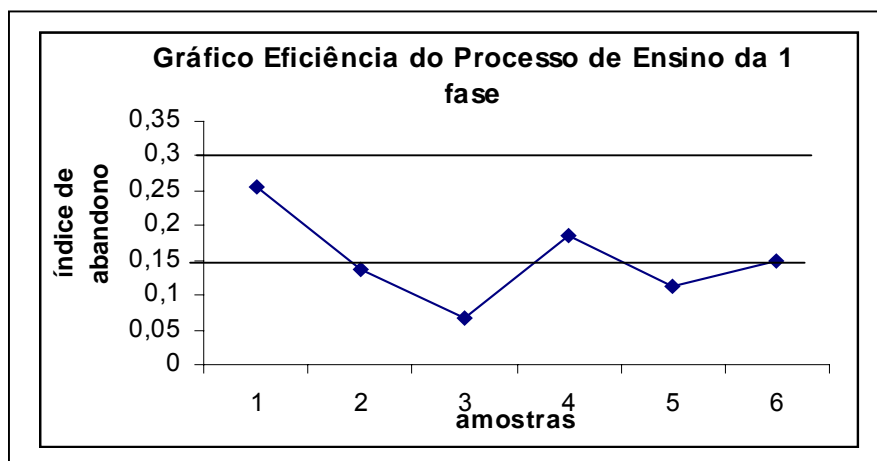
Amostra	Disciplina	Nº de alunos matriculados	Nº de alunos com matrícula cancelada	Índice de abandono
1	Economia	43	11	0,256
2	Informática	44	6	0,136
3	Matemática financeira	44	3	0,068
4	Noções de direito	43	8	0,186
5	Sociologia	44	5	0,114
6	Teoria de administração	47	7	0,149

Para os dados coletados das disciplinas da primeira fase, foram calculados os limites de controle do processo, conforme apresenta o quadro 6.10. Também em função de ser um processo com variáveis discretas, utiliza-se o gráfico de controle do tipo “np”, segundo visualização na figura 6.15.

**Quadro 6.10 – Limites do gráfico de controle do processo de ensino da 1ª fase do curso de Administração na IES privada com finalidade lucrativa**

	Np
Limite Superior de Controle (LSC)	0,31
Limite Central (LC)	0,15
Limite Inferior de Controle (LIC)	(0,01)

Em função do limite inferior de controle ter apresentado valor negativo, considera-se como sendo igual a zero. Ressalta-se que o desempenho deste processo também deve ser analisado em conjunto com os processos de aprendizagem e avaliação.



**Figura 6.15 – Gráfico de controle do processo de ensino da 1ª fase do curso na IES privada com finalidade lucrativa**

Com base nos dados apresentados e visualizados no gráfico, identifica-se que a amostra 1, representando a disciplina de Economia, apresenta o maior índice, com mais de vinte e cinco por cento de abandono. Na seqüência, as disciplinas que

também apresentam elevados índices de abandono são Noções de Direito, representado pela *amostra 4*, com mais de dezoito por cento e Teoria de Administração, representada pela *amostra 6*, com aproximadamente quinze por cento de abandono.

Apesar dessas disciplinas apresentarem índices de abandono maiores do que as demais, as amostras ainda mantêm-se localizadas dentro dos limites de controle, evidenciando a estabilidade no processo analisado.

Segundo a análise da gestora acadêmica, o desempenho das disciplinas que tiveram índices mais elevados, quando comparado com as demais da mesma fase, ocorreu principalmente em função do perfil do estudante da instituição.

De modo geral, os estudantes, freqüentadores da IES analisada, possuem dificuldades em executar toda a leitura indispensável para a compreensão e aprendizado dos conteúdos, sob a alegação de falta de tempo, que poderia ser ocasionada pela necessidade de trabalhar durante o dia.

Como consequência desta situação, demonstram dificuldades na compreensão e análise de textos, retardando assim a assimilação dos conteúdos, o que, por sua vez, causa desânimo e desinteresse, refletidos na ocorrência de um número maior de desistências.

Além disso, os estudantes preferem se dedicar, de forma mais acentuada, nas disciplinas que abordem conteúdos com aplicação mais prática e imediata, possibilitando a visualização e o seu aproveitamento prático no mercado de trabalho.

Assim, palestras de conscientização, a serem oferecidas pela instituição, para essas disciplinas nos primeiros dias de aula, poderiam gerar maior interesse dos estudantes. Deveriam contar com a participação de profissionais bem sucedidos, demonstrando a importância da assimilação dos conteúdos ministrados nestas disciplinas, para o seu melhor desenvolvimento dentro das atividades no mercado de trabalho.

#### **a.4) Processo de aprendizagem**

No processo de aprendizagem, foi considerado, como elemento de medida para acompanhar a eficiência, o índice de reprovação. Este índice é obtido por meio da divisão entre a quantidade de alunos reprovados em cada disciplina pela quantidade de alunos matriculados, conforme apresenta quadro 6.11.

**Quadro 6.11 – Indicador de eficiência do processo de aprendizagem na IES privada com finalidade lucrativa**

Nome do Indicador	Índice de reprovação por disciplina
Base de cálculo	$\frac{\text{Quantidade de alunos reprovados}}{\text{Quantidade de alunos matriculados}}$

Deste modo, tal indicador busca contribuir na geração de informações acerca das disciplinas que os alunos apresentam maior dificuldade, servindo como instrumento para eventuais medidas corretivas.

Além disso, demonstra a eficiência do processo, ao avaliar os recursos, humano e material, aplicados em cada disciplina em relação à sua saída, representada pela quantidade de alunos que assimilaram os conteúdos ministrados, enfatizados por seu índice de aprovação.

Este indicador contribui ainda para verificar o alcance dos objetivos da IES, principalmente no que tange à formação do profissional para atuar no mercado de trabalho, obtido por meio do desenvolvimento de sua competência essencial, representada pela *função ensino*.

Para avaliar a eficiência do processo de aprendizagem da IES em estudo, foram coletados dados sobre o desempenho das disciplinas do curso de Administração com *habilitação B*, no primeiro semestre de 2005.

Os elementos de medida utilizados são a quantidade de alunos que reprovaram nas disciplinas, em relação ao número de alunos matriculados. Assim, foi calculada a média por fase ou semestre, para se obter o desempenho geral do curso analisado.

O quadro 6.12 apresenta os dados sobre indicadores de aprendizagem de todo o curso analisado.



**Quadro 6.12 – Dados sobre o processo de aprendizagem na IES privada com finalidade lucrativa**

Amostra	2004-1	Média do índice de reprovação por fase	Desvio padrão por fase
1	1ª fase I	0,24	0,06
2	1ª fase II	0,31	0,07
3	2ª fase	0,20	0,06
4	3ª fase I	0,24	0,06
5	3ª fase II	0,23	0,08
6	4ª fase	0,07	0,04
7	5ª fase	0,03	0,03
8	6ª fase	0,03	0,05
9	7ª fase	0,03	0,07

Tendo sido calculados o índice de reprovação, a média e o desvio padrão por fase, torna-se possível encontrar os limites de controle do processo, conforme visualiza o quadro 6.13. O gráfico de controle utilizado foi do tipo “np”, por se tratar de dados com variação discreta.

**Quadro 6.13 – Limites do gráfico de controle do processo de aprendizagem na IES privada com finalidade lucrativa**

	Np
Limite Superior de Controle (LSC)	0,32
Limite Central (LC)	0,15
Limite Inferior de Controle (LIC)	(0,02)

Em função do limite inferior de controle ter apresentado valor negativo, considera-se como sendo igual a zero. Contudo, ressalta-se que tal indicador também deve ser analisado em conjunto com os indicadores de ensino e avaliação.

A figura 6.16 apresenta o gráfico de controle do processo de aprendizagem, para o indicador de eficiência selecionado.

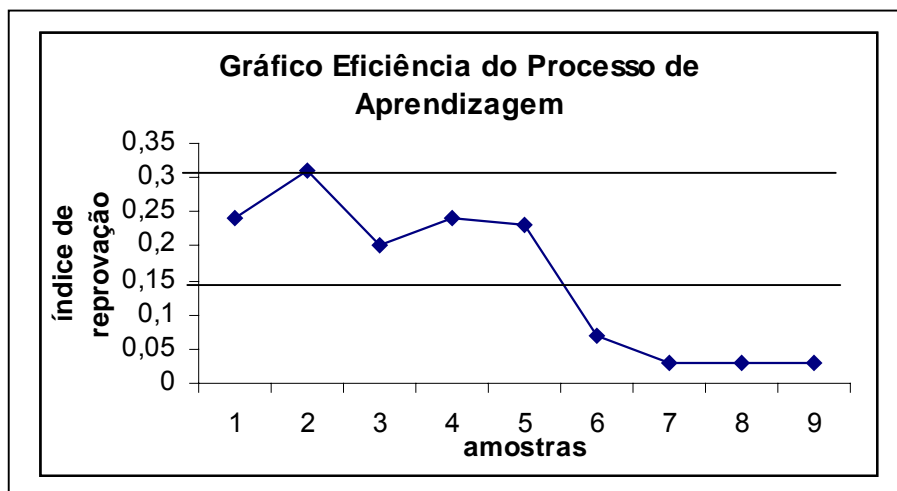


Figura 6.16 – Gráfico de controle do processo de aprendizagem de todo o curso na IES privada com finalidade lucrativa

Por meio da análise dos dados e da visualização do gráfico apresentado, pode-se verificar que a primeira *fase II*, representada pela *amostra 2*, apresenta o maior índice de reprovação, seguido pela primeira *fase I*, simbolizada pela *amostra 1* e terceira *fase*, caracterizada na *amostra 4*.

Por outro lado, a quinta, sexta e sétima fases, representadas pelas *amostras 7, 8 e 9*, respectivamente, apresentam os menores índices de reprovação.

Segundo entrevista com a gestora acadêmica, a conclusão encontrada para esta constatação fundamenta-se no fato de que, com a continuidade no curso, os alunos demonstram crescimento cultural, adquirido por meio dos conhecimentos construídos, facilitando a aprendizagem dos conteúdos e, conseqüentemente, reduzindo o índice de reprovação.

Ademais, segundo ainda destaca a gestora, os alunos que passam da quarta fase, já conseguiram se acostumar com a sistemática de avaliação adotada pela instituição e com a carga de leitura exigida pelos docentes.

Deve-se atentar para o fato de que, após a quarta fase, a quantidade de alunos reduz sistematicamente, o que proporciona um atendimento mais personalizado do docente, podendo minimizar as dificuldades de forma individual, reduzindo assim o índice de reprovação.

Assim, mesmo com as amostras indicando algumas fases com maior índice de reprovação, o processo de aprendizagem pode ser considerado estável,

tendo em vista que não houve a incidência de amostras aparecendo fora dos limites de controle no gráfico apresentado.

Desta forma, o processo de aprendizagem, de modo geral, pode ser considerado eficiente. Contudo, para minimizar os índices de reprovação, a instituição poderia oferecer aulas de reforços no ensino do português. Outra forma seria disponibilizar carga-horária aos docentes para o atendimento personalizado dos estudantes, de modo a auxiliar na compreensão dos textos e conteúdos, estimulando o crescimento cultural e o desejo por novos conhecimentos.

Para compreender melhor o comportamento do elevado índice de reprovação nas primeiras fases, evidenciado nas amostras 1, 2, 3 e 4, considerou-se conveniente efetuar o detalhamento de uma delas, para demonstrar o funcionamento do modelo quanto à sua possível particularização.

Para tal, selecionou-se a quantidade de alunos reprovados na primeira fase II, que demonstrou ter o maior índice, no curso em geral. Assim, foi destacada cada disciplina oferecida no primeiro semestre de 2005, bem como a quantidade de alunos reprovados em relação ao número de alunos matriculados.

Os dados sobre o índice de reprovação por disciplina da primeira fase II do curso de administração com *habilitação B* estão apresentados no quadro 6.14.

**Quadro 6.14 – Dados sobre o processo de aprendizagem da 1ª fase do curso de Administração na IES privada com finalidade lucrativa**

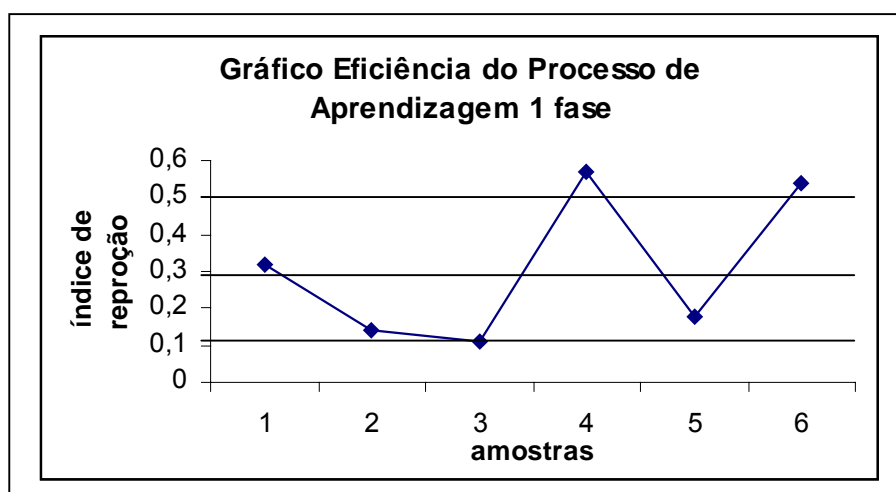
Amostra	Disciplina	Nº de alunos matriculados	Nº de alunos reprovados	Índice de reprovação
1	Economia	50	16	0,32
2	Informática	49	7	0,14
3	Matemática financeira	54	6	0,11
4	Noções de direito	46	26	0,57
5	Sociologia	50	9	0,18
6	Teoria de administração	50	27	0,54

Com base nos dados coletados das disciplinas da primeira fase II, foi possível calcular o índice de reprovação e o desvio-padrão. Com esses valores, calculam-se os limites de controle do processo para o gráfico de controle do tipo “np”, sendo visualizados no quadro 6.15.

**Quadro 6.15 – Limites do gráfico de controle do processo de aprendizagem da 1ª fase do curso de Administração na IES privada com finalidade lucrativa**

	Np
Limite Superior de Controle (LSC)	0,50
Limite Central (LC)	0,30
Limite Inferior de Controle (LIC)	0,11

Com os limites calculados, pode-se construir o gráfico de controle, inserindo as amostras para possibilitar a avaliação do comportamento do processo. A figura 6.17 apresenta o gráfico de controle do processo de aprendizagem da primeira *fase II*, do curso de administração com *habilitação B*.



**Figura 6.17 – Gráfico de controle do processo de aprendizagem da 1ª fase do curso na IES privada com finalidade lucrativa**

Com base nos dados apresentados e visualizados pelo gráfico, pode-se verificar que as disciplinas que apresentam maior índice de reprovação são as representadas pelas *amostras 4 e 6*, simbolizando, respectivamente, as disciplinas Noções de Direito e Teoria de Administração, ambas apresentando mais de cinquenta por cento de reprovação.

Os motivos para este índice apresentar resultados elevados, segundo destaca a gestora acadêmica, também podem ser considerados a elevada carga de leitura de textos, prevista nestas disciplinas e o vocabulário limitado dos alunos, resultando uma maior dificuldade de compreensão e análise textual. Por isso, a

instituição deveria continuar oferecendo aulas de reforço na área de português e interpretação de textos, para melhorar a capacidade de aprendizagem dos seus estudantes.

Além disso, segundo a gestora acadêmica, os alunos alegam falta de tempo *extra-classe* para realizar este aprimoramento, devido ao trabalho e família, o que demonstra algum de desinteresse e falta de dedicação. Este quadro se acentua, quando os alunos não percebem, de imediato, uma aplicação de curto prazo, no mercado de trabalho, dos conteúdos ministrados nas disciplinas cursadas. Assim, por parte dos alunos, não é sentida a necessidade de ampliação e criação de novos conhecimentos científicos e acadêmicos.

Apesar dos elevados índices de reprovação e do processo apresentar comportamento indicando estar sob controle, fato caracterizado pelas amostras estarem localizados entre os limites de controle, avaliou-se que a melhoria proposta para este processo poderia reduzir e minimizar a reprovação dos alunos, de modo a acentuar a aprendizagem, evitando o desperdício de recursos por parte da instituição analisada.

Deste modo, mesmo o processo apresentando resultados que indicam estar sob controle, pode-se dizer que existem indícios de ineficiência, uma vez que são constatados desperdícios de recurso durante o processo.

#### **a.5) Processo de avaliação**

No processo de avaliação, a eficiência do processo foi acompanhada por meio do índice de aprendizagem. Este índice, definido pela utilização, como elemento de medida, da média das notas das disciplinas em relação ao número de alunos matriculados, conforme visualização no quadro 6.16.

**Quadro 6.16 - Indicador de eficiência para o processo de avaliação na IES privada com finalidade lucrativa**

Nome do Indicador	Índice de aprendizagem
Base de cálculo	$\frac{\text{Média das notas dos alunos/disciplina}}{\text{Número de alunos matriculados}}$

Com este indicador, pode-se verificar a aprendizagem dos alunos, bem como serve de instrumento para medir a avaliação da aprendizagem e do ensino.

Além disso, contribui para a geração de informações sobre a validade dos instrumentos de avaliação utilizados pelos docentes, enfatizando a padronização das avaliações, adotada pela IES.

A eficiência do processo de avaliação foi analisada, utilizando-se dados referentes ao primeiro semestre de 2005, no curso de Administração com *habilitação B*, no qual foram coletadas as médias e o número de alunos matriculados nas disciplinas de cada fase.

Para o cálculo da média das fases, foram somadas as médias das disciplinas e divididas pelo número de disciplinas existentes em cada fase. Assim, foram obtidos os dados para o controle de processo de aprendizagem do curso em questão.

O quadro 6.17 apresenta os dados sobre indicadores de eficiência da avaliação da aprendizagem de todo o curso analisado.

**Quadro 6.17 – Dados sobre o processo de avaliação na IES privada com finalidade lucrativa**

Amostra	Fase - 2004-1	Média das notas da avaliação da aprendizagem	Desvio padrão por fase
1	1ª fase I	6,48	1,39
2	1ª fase II	6,39	1,48
3	2ª fase	6,83	1,01
4	3ª fase I	6,78	1,09
5	3ª fase II	6,64	1,06
6	4ª fase	7,44	0,69
7	5ª fase	7,63	0,66
8	6ª fase	8,31	0,73
9	7ª fase	8,71	0,66

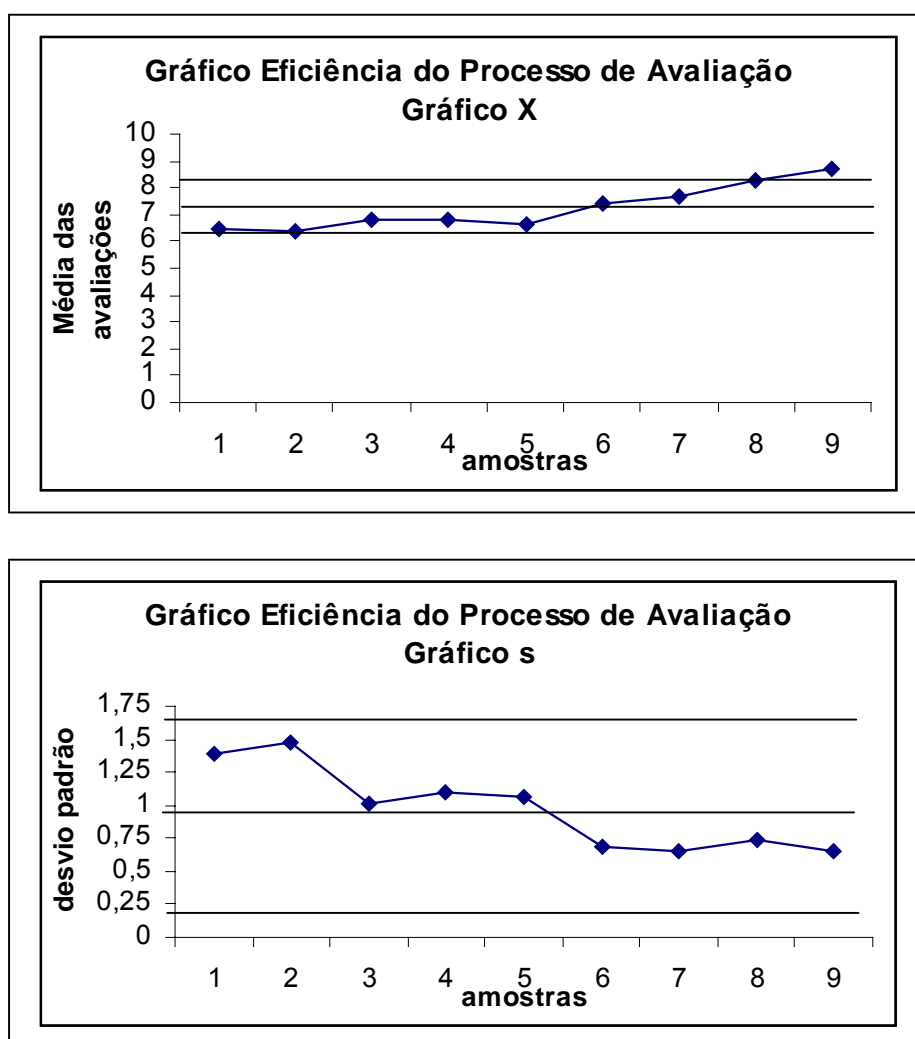
Com base nas médias das disciplinas e das fases, foi possível encontrar o desvio-padrão por fase. Com os desvios-padrão e as médias definidas, foram calculados os limites de controle do Gráfico  $\bar{X}$ -s, contribuindo para a avaliação do processo de avaliação, sendo apresentados no quadro 6.18.

A seleção deste tipo de gráfico ocorreu em função dos dados representarem variáveis contínuas, bem como pelo fato de que cada amostra possuía mais de dez elementos.

**Quadro 6.18 – Limites do gráfico de controle do processo de avaliação na IES privada com finalidade lucrativa**

	Gráfico X	Gráfico s
Limite Superior de Controle (LSC)	8,25	1,71
Limite Central (LC)	7,25	0,97
Limite Inferior de Controle (LIC)	6,24	0,23

A visualização deste gráfico pode ser observada na figura 6.18. O Gráfico X está apresentando as amostras, representando cada fase e as médias dos alunos nas disciplinas que compõem essas fases, enquanto que o Gráfico s destaca o desvio padrão encontrado em cada fase, em função das médias dos alunos nas disciplinas.



**Figura 6.18 – Gráfico de controle do processo de avaliação na IES privada com finalidade lucrativa**

Com os dados apresentados e visualizados no Gráfico de Controle  $\bar{X}$ -s, pode-se observar que o processo de ensino encontra-se sob controle estatístico, devendo ser observada que apenas as *amostras 8 e 9*, que representam a sexta e sétima fase do curso, respectivamente, apresentam valores acima do limite superior de controle, conforme observado no Gráfico  $\bar{X}$ .

Com as medidas corretivas propostas para os processos de ensino e de aprendizagem, os resultados do processo de avaliação também devem sofrer alterações, o que tende a proporcionar a elevação nas médias de aprovação de todo o curso, melhorando o desempenho e a eficiência da instituição.

Além disso, com elevação nas médias das avaliações e, conseqüentemente na aprendizagem, o profissional a ser formado apresenta maior conhecimento, ocasionando facilitação e melhoria da sua atuação nas soluções de problemas encontrados no mercado de trabalho.

Segundo entrevista com a gestora acadêmica, as médias acima do limite superior de controle, encontradas nas últimas fases, confirmam as questões levantadas nos processos de ensino e aprendizagem, enfatizando que, com a continuidade no curso e a familiaridade com a forma de estudo e com a instituição, a aprendizagem melhora, o que fica evidenciado por notas maiores nas avaliações.

Além disso, a quantidade de alunos, cursando as fases finais, representa aproximadamente quinze por cento a menos, em comparação com o início do curso. Com isso, torna-se possível maior dedicação dos docentes aos alunos remanescentes, com a identificação de deficiências na aprendizagem ocorrendo de forma personalizada. Assim, ocorre a melhor condução das aulas, de forma mais eficiente e direcionada, de acordo com o perfil e experiência dos alunos. Isto enfatiza a necessidade de atendimento personalizado *extra-classe* aos estudantes, proposto anteriormente no processo de aprendizagem.

O Gráfico  $s$  ratifica as análises efetuadas, ao destacar que o desvio-padrão das médias diminui com o avanço das fases, evidenciado pelas *amostras 6, 7, 8 e 9*, que representam a quarta, quinta, sexta e sétima fases, respectivamente. Com menor quantidade de alunos em sala de aula, a aprendizagem torna-se mais homogênea entre os acadêmicos, gerando os resultados das avaliações mais similares e próximos também entre os estudantes.

Além disso, este gráfico demonstra que o desvio-padrão das primeiras fases, evidenciado pelas *amostras 1, 2, 3, 4 e 5*, apresenta valores maiores do que



aquele encontrado nas últimas fases. Contudo, apesar de mais elevado, ainda permanece dentro dos parâmetros estatisticamente aceitáveis.

Deste modo, pode-se concluir que o processo de avaliação, em geral, apresenta-se estável. Porém, as medidas de melhoria devem ser implantadas já nas primeiras fases, evidenciado pelas *amostras 1, 2, 3, 4 e 5*, de modo a aumentar as médias das avaliações e diminuir o desvio-padrão, conseqüentemente, melhorando os resultados de todo o processo de avaliação.

Havendo o interesse do gestor é possível detalhar as informações sobre o processo de avaliação por cada fase que compõe o curso, identificando assim as disciplinas críticas e contribuindo para a ratificação das informações obtidas nos processos de ensino e aprendizagem.

Como forma de ilustrar este detalhamento, foi selecionada a primeira *fase II* do curso de administração com *habilitação B*, durante o período analisado, Foram coletadas as médias das notas obtidas pelos alunos durante as avaliações realizadas, bem como o número de alunos matriculados em cada disciplina da fase analisada.

Os dados sobre o processo de avaliação estão apresentados no quadro 6.19.

**Quadro 6.19 – Dados sobre o processo de avaliação da 1ª fase do curso de Administração na IES privada com finalidade lucrativa**

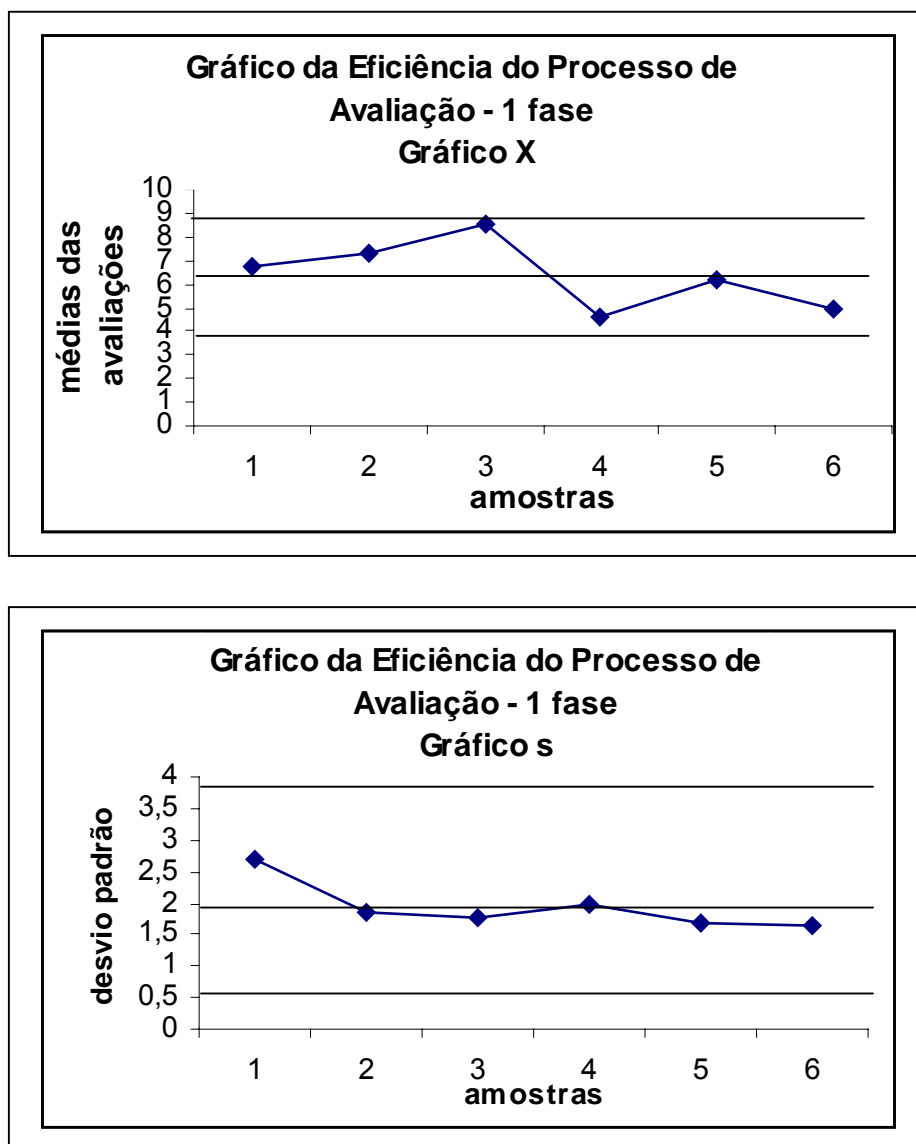
Amostra	Disciplina	n° alunos matriculados	Média das notas das avaliações	Desvio padrão
1	ECO1	50	6,73	2,70
2	INFO	49	7,35	1,84
3	MATF	54	8,54	1,75
4	NGDI	46	4,62	1,99
5	SOCL	50	6,20	1,68
6	TAD1	50	4,93	1,66

Com base nas médias e desvio-padrão de cada disciplina, foi possível calcular os limites de controle para o Gráfico  $\bar{X}$ -s, visando acompanhar o desempenho do processo de avaliação. A ilustração desses limites está apresentada no quadro 6.20.

**Quadro 6.20 – Limites do gráfico de controle do processo de avaliação da 1ª fase do curso de Administração na IES privada com finalidade lucrativa**

	Gráfico X	Gráfico s
Limite Superior de Controle (LSC)	8,89	3,82
Limite Central (LC)	6,39	1,94
Limite Inferior de Controle (LIC)	3,90	0,06

Com os dados sobre o processo e os limites de controle, construiu-se o gráfico de controle, sendo que a visualização deste está apresentada na figura 6.19.



**Figura 6.19 – Gráfico de controle do processo de avaliação da 1ª fase do curso de Administração com habilitação B na IES privada com finalidade lucrativa**

Com base nas informações geradas pelos gráficos, ocorre a ratificação das demais informações, encontradas nos processos de ensino e de aprendizagem. Assim, as *amostras 4 e 6*, que representam, respectivamente, as disciplinas Noções de Direito e Teoria da Administração possuem as menores médias nas avaliações, identificadas no Gráfico  $\bar{X}$ . Segundo a gestora acadêmica, isto ocorreu devido à grande quantidade de leitura exigida, associada à dificuldade de compreensão de textos e pelo famoso “*pouco tempo extra-classe*”, sempre alegado pelos alunos.

Apesar das informações estarem localizadas entre os limites de controle, indicando que, estatisticamente, o processo está sob controle, essas disciplinas não atingem a média mínima autorizada pelo MEC. Deste modo, a gestora acadêmica deve intensificar as medidas corretivas propostas, principalmente nessas fases, para que as mesmas possam contribuir para a elevação das médias das avaliações, principalmente nessas disciplinas.

Todas as demais amostras analisadas, indicando as outras disciplinas da fase, também estão dentro dos limites de controle e com valores superiores àquele autorizado pelo MEC, enfatizando que o processo encontra-se não só sob controle estatístico, mas também indicam eficiência.

Com relação ao Gráfico *s*, as amostras estão localizadas em torno do limite central, indicando certa homogeneidade. Apenas a *amostra 1*, representando a disciplina de Economia, apresenta o maior desvio-padrão da fase, apontando uma maior disparidade entre as médias das avaliações. Todavia, ainda encontra-se entre os limites de controle central e superior, demonstrando que o processo está sob controle.

Convém ressaltar que a *amostra 3*, que apresenta a disciplina de Matemática Financeira, obteve a maior média na avaliação, apresentado no Gráfico  $\bar{X}$  e desvio-padrão próximo ao limite central de controle, apresentado no Gráfico *s*. Isto evidencia que as medidas preventivas tomadas pela instituição, oferecendo aulas de reforço de matemática básica aos alunos, apresentaram resultados positivos.

Contudo, o mesmo resultado não foi alcançado com as aulas de reforço de português. Segundo a gestora, isto pode ter ocorrido devido à falta de interesse e dedicação dos alunos com esta área, o que é comprovado também pelos resultados dos processos de ensino, aprendizagem e avaliação.

Além disso, a gestora também conclui que os alunos apresentam mais interesse em disciplinas que envolvem cálculos, pois consideram que as mesmas possuem uma aplicação mais imediata, inclusive no próprio trabalho exercido. Este fato ficou evidenciado no resultado da avaliação institucional realizada, ao ser destacado que a maioria dos alunos escolheu esta instituição pelo direcionamento e aplicação dos cursos oferecidos ao mercado de trabalho.

Apesar disto, compete à instituição e aos docentes despertar o interesse e o desejo dos estudantes por disciplinas como o português, haja vista que, por constarem do currículo dos cursos, possuem elevada importância no desenvolvimento do profissional a ser formado.

#### **a.6) Processo de informação acadêmica**

No processo de informação acadêmica, foi avaliada a eficiência do sistema de informação acadêmico utilizado e das informações geradas para os clientes internos e externos. Para possibilitar avaliar esta eficiência, foi apreciado, como elemento de medida, o tempo médio de geração de informações acadêmicas, pela quantidade de informações solicitadas no mês, conforme apresenta quadro 6.21.

**Quadro 6.21 – Indicador de eficiência do processo de informação acadêmica na IES privada com finalidade lucrativa**

Nome do Indicador	Informação Acadêmica
Base de cálculo	<u>Tempo médio para geração das informações acadêmicas</u> Quantidade de informações solicitadas/mês

A utilização destes elementos de medida consegue demonstrar a eficiência do processo, ao enfatizar a agilidade na geração de informações, contribuindo para a tomada de decisão dos gestores, bem como para a satisfação dos clientes, colaborando com isso, para a obtenção dos objetivos da IES.

O objetivo de verificar a eficiência deste processo consiste em avaliar o sistema de informação e as informações acadêmicas geradas pela instituição para os clientes internos e externos, visando analisar a agilidade na geração de informações. Deste modo, pretende-se destacar a eficiência do sistema de informação utilizado e a sua contribuição para a tomada de decisão dos gestores.

Foi realizada entrevista com o secretário acadêmico, responsável pelo funcionamento e manutenção dos dados do sistema de informação acadêmico, e foi constatado que não existe controle da movimentação de informações solicitadas. Assim, é desconhecida qual a sua quantidade, bem como quais os tipos de informações solicitadas, tanto pelos alunos quanto pelos docentes e também pelos gestores.

Deste modo, torna-se impossível efetuar o controle deste processo e sua avaliação da eficiência, devido à falta de dados que possibilitem a construção dos elementos de medida que compõem o indicador de eficiência. É proposta a adoção de planilhas, que destaquem os tipos e as quantidades de informações solicitadas no mês e qual o período utilizado até sua entrega.

Apesar de não se ter um controle sobre a movimentação de informações, o secretário acadêmico explicou que o prazo de entrega de qualquer informação acadêmica solicitada é de, no máximo, vinte e quatro horas, podendo ser entregue momentos após sua solicitação, dependendo do que for desejado.

O secretário acadêmico considera que a agilidade no fornecimento de informações é decorrente do sistema de informação acadêmico utilizado pela instituição. Assim, muitas informações são disponibilizadas aos alunos via *internet*, o que diminui sensivelmente o fluxo de pedidos, bem como o excesso de trabalho repassado ao departamento.

Além disso, de acordo com o sistema utilizado, as informações são organizadas de tal forma que proporcionam o seu acesso rápido pelos funcionários, evitando o acúmulo de serviço e demora nos prazos de entrega de documentações.

A instalação do sistema em rede também possibilita que os gestores possam ter acesso às informações acadêmicas sobre os discentes, sem necessidade de solicitá-las ao secretário acadêmico. Com isso, é minimizada ainda mais a quantidade de trabalho a ser executado pelo departamento responsável.

#### **a.7) Processo de certificação**

No processo de certificação, foi definido como elemento de medida para avaliar a eficiência, a quantidade de certificados e diplomas que retornaram à instituição com o registro nos órgãos competentes, pela quantidade de certificados e

diplomas emitidos pela instituição. O quadro 6.22 apresenta o indicador de eficiência do processo de certificação adotado.

**Quadro 6.22 - Indicador de eficiência na certificação na IES privada com finalidade lucrativa**

Nome do Indicador	Eficiência na Certificação
Base de cálculo	$\frac{\text{Quantidade de certificados e diplomas retornados à instituição}}{\text{registrados}} \div \text{Quantidade de certificados e diplomas emitidos}$

Este elemento de medida visa avaliar a eficiência do processo de certificação, demonstrando o correto desenvolvimento das atividades para a construção dos processos de registro de certificados e diplomas junto ao MEC. Com isso, demonstra melhor a utilização dos recursos e do tempo de execução das atividades acadêmicas, no que se refere ao registro dos diplomas e certificados.

Contribui para a obtenção dos objetivos propostos, uma vez que possibilita a satisfação dos clientes, possibilitando a disseminação de boas referências junto à sociedade, construindo, assim, elementos que a diferenciem dos demais concorrentes.

Durante o período de coleta de dados, não havia sido concluída qualquer turma de graduação no curso de administração. Deste modo, a instituição não emitiu ou registrou os certificados de conclusão de curso, tampouco os diplomas de bacharéis em administração.

Como não ocorreu a emissão e o registro dos diplomas e certificados, não foi possível efetuar o controle estatístico, bem como avaliar a eficiência do processo de certificação.

Além disso, para que ocorra o controle estatístico, tornam-se necessários os dados históricos do processo. Assim, mesmo que ocorra a formação dos primeiros alunos, ainda assim não possibilitaria a análise da eficiência e controle do processo, tendo em vista que a primeira turma possui apenas cinco estudantes formandos e, com isso, o processo de certificação pode ser considerado em fase de aprendizagem dentro da instituição.

## b.1) Processo de planejamento institucional

Em relação ao planejamento institucional, foi considerado como eficiência do processo, o cumprimento dos prazos e, conseqüentemente, das atividades para a execução do planejamento proposto pelos gestores.

Para se avaliar o indicador de eficiência referente ao processo de planejamento institucional, foram definidos como elementos de medida, a quantidade de dias de antecedência na entrega das atividades acadêmicas, adicionado, com uma margem de segurança estipulada pela gestora, à quantidade de atividades definidas no planejamento.

Essa margem de segurança, aceita e definida pela gestora da IES com finalidade lucrativa, é de uma semana de antecedência no prazo de entrega da atividade. Com isso, a mesma considera que é possível executar as atividades, tanto de planejamento acadêmico, quanto no cumprimento dos prazos. A visualização deste indicador está apresentada no quadro 6.23.

**Quadro 6.23 - Indicador de eficiência no processo de planejamento institucional na IES privada com finalidade lucrativa**

Nome do Indicador	Eficiência no Planejamento Institucional
Base de cálculo	$\frac{\text{Quantidade de dias na entrega das atividades acadêmicas} + \text{margem de segurança}}{\text{Quantidade de atividades definidas no planejamento acadêmico}}$

Desta maneira, este elemento de medida enfatiza a eficiência na execução das atividades de planejamento, tendo em vista o cumprimento dos prazos de entrega dos trabalhos realizados. Além disso, demonstra a melhor utilização dos recursos e do tempo despendido na execução das atividades acadêmicas.

Os primeiros dados coletados sobre o processo de planejamento institucional foram acerca da definição das principais atividades acadêmicas, definidas no planejamento e executadas pela gestora, bem como o período, considerado como margem de segurança, para a execução e conclusão dessas atividades.

Como margem de segurança, foi considerado pela gestora da IES analisada, o prazo de uma semana de antecedência no prazo de entrega das atividades propostas. Assim, crê-se que é possível executar as atividades

acadêmicas e ainda, tempestivamente fazer possíveis e eventuais correções e ajustes, caso ocorra algum imprevisto.

Com relação às atividades acadêmicas, elas podem ter como foco rotinas internas da instituição, visando o melhor desenvolvimento acadêmico, assim como atividades solicitadas e exigidas por fontes externas, como MEC ou outros *stakeholders*.

Em entrevista com a gestora acadêmica da IES, foram definidas as principais atividades acadêmicas, sendo elas:

1. Censo da Educação Superior – exigido pelo MEC;
2. Planilha de ocupação de docentes – apresentada aos docentes no fim do semestre anterior;
3. Planilhas finais de ocupação de docentes – com os ajustes de docentes e novas contratações;
4. Assinaturas dos contratos de trabalho – exigidos pelos recursos humanos a cada semestre letivo;
5. Entrega dos planos de ensino à secretaria – para providenciar a realização das cópias necessárias à sua disponibilização aos alunos no primeiro dia letivo;
6. Lista de bibliografias a ser adquiridas - solicitada aos docentes com prazo de uma semana antes do início do semestre letivo.

O Censo da Educação Superior é realizado no início de cada ano, sendo o seu desempenho, ao longo dos períodos, apresentado no quadro 6.24. Porém, como a instituição ainda é recente, para os padrões da educação superior, os dados históricos são limitados, por isso, neste momento, o controle estatístico deste processo dentro da instituição analisada torna-se inviável, sendo apenas visível, pelos dados apresentados, constatando-se que a gestora acadêmica está conseguindo atingir sua estimativa de cumprimento.



**Quadro 6.24 – Dados sobre o processo de planejamento institucional referente ao Censo da Educação Superior na IES privada com finalidade lucrativa**

1 sem/2005			
Rotina (atividade) PI:	Data prevista:	Data entrega:	Margem de segurança
Censo da educação superior	30.05.2005	15.05.2005	15 dias
1 sem/2004			
Rotina (atividade) PI:	Data prevista:	Data entrega:	
Censo da educação superior	30.03.2004	18.03.2004	12 dias
1 sem/2003			
Rotina (atividade) PI:	Data prevista:	Data entrega:	
Censo da educação superior	30.03.2003	20.03.2003	10 dias

Com os dados apresentados, a execução do Censo da Educação Superior torna-se mais eficiente com a realimentação de dados, podendo ser entregue ao MEC com maior período de antecedência do que no início das atividades da instituição.

Apesar disto, com a pouca quantidade de dados não é possível aplicar o controle estatístico de processo e obter resultados confiáveis. Existe a necessidade de se continuar mantendo um controle e, com isso, conseguir obter mais dados, de modo a possibilitar, no futuro, o controle estatístico aqui exposto.

Outra atividade acadêmica consiste na planilha de ocupação de docente, que deve ser divulgada antes do término do semestre letivo anterior, possibilitando que, tanto o docente quanto instituição possam realizar seus planejamentos para o semestre seguinte.

Como a maioria dos docentes é contratada na forma de *horistas*, a sua ocupação pode ser alterada a cada semestre, o que ocasiona eventuais impactos sobre os seus rendimentos financeiros mensais. Por isso, é importante a disponibilização desta ocupação com antecedência, para que o docente, se desejar, possa buscar oportunidade em outras instituições ou empresas.

Além disso, a instituição necessita de um prazo para que, quando necessário, se efetuem a seleção de novos docentes ou ainda, promover o remanejamento daqueles presentes para outras disciplinas. O quadro 6.25

apresenta a atividade de planejamento de ocupação docente e a relação à data prevista de entrega e sua efetiva realização.

**Quadro 6.25 – Planejamento de ocupação docente na IES privada com finalidade lucrativa**

<b>1 Sem/2005:</b>		
<b>Rotina (atividade) PI:</b>	<b>Data prevista:</b>	<b>Data entrega:</b>
Planilha de ocupação dos docentes	15.12.2004	05.12.2004
Planilhas finais de ocupação de docente	20.02.2005	12.02.2005
<b>2 Sem/2004:</b>		
<b>Rotina (atividade) PI:</b>	<b>Data prevista:</b>	<b>Data entrega:</b>
Planilha de ocupação dos docentes	30.05.2004	20.05.2004
Planilhas finais de ocupação de docente	20.07.2004	12.07.2004
<b>1 Sem/2004:</b>		
<b>Rotina (atividade) PI:</b>	<b>Data prevista:</b>	<b>Data entrega:</b>
Planilha de ocupação dos docentes	15.12.2003	05.12.2003
Planilhas finais de ocupação de docente	20.02.2004	12.02.2004
<b>2 Sem/2003:</b>		
<b>Rotina (atividade) PI:</b>	<b>Data prevista:</b>	<b>Data entrega:</b>
Planilha de ocupação dos docentes	30.05.2003	20.05.2003
Planilhas finais de ocupação de docente	20.07.2003	12.07.2003
<b>1 Sem/2003:</b>		
<b>Rotina (atividade) PI:</b>	<b>Data prevista:</b>	<b>Data entrega:</b>
Planilha de ocupação dos docentes	15.12.2003	05.12.2002
Planilhas finais de ocupação de docente	20.02.2003	12.02.2002

Em função dos prazos para realização e entrega da planilha de ocupação docente serem constantes em todos os semestres, questiona-se sobre o real controle e monitoramento de tais dados.

Segundo a gestora acadêmica, não existe um controle formal desses prazos de entrega da planilha de ocupação de docentes. Todos os dados estão aproximados, respeitando a margem de segurança estipulada no planejamento, que é a de, aproximadamente, uma semana, baseada na experiência na realização dessa atividade pela mesma.

Deste modo, sugere-se o monitoramento formal dessa atividade acadêmica, a partir da execução deste trabalho, como forma de possibilitar a

implantação do controle estatístico de processo, o que irá contribuir para análise da eficiência institucional.

As demais atividades acadêmicas também não possuem um controle formal na sua execução e no cumprimento de prazos. Todos os dados propostos seriam aproximados, dificultando um controle efetivo da eficiência do processo. Por isso, também é sugerido o monitoramento, controle da execução e entrega dessas atividades, para permitir o futuro controle estatístico de processo e a análise da eficiência.

## **b.2) Processo de avaliação institucional do MEC**

Por sua vez, no processo de avaliação institucional do MEC, é avaliada a eficiência a partir da utilização das informações geradas da auto-avaliação, segundo as diretrizes do MEC para a melhoria institucional.

Deste modo, identifica-se como elemento de medida de eficiência, a quantidade de ações realizadas em relação àquelas planejadas em função dos resultados obtidos na avaliação efetuada pela instituição. O quadro 6.26 apresenta a visualização do indicador e seu elemento de medição.

**Quadro 6.26 - Indicador de eficiência no processo de avaliação institucional do MEC na IES privada com finalidade lucrativa**

Nome do Indicador	Eficiência na Avaliação Institucional
Base de cálculo	<u>Quantidade de ações realizadas</u> Quantidade de ações planejadas

Por meio deste indicador, torna-se possível avaliar a validade do instrumento de auto-avaliação, como fonte geradora de informações para minimizar os problemas da instituição, por meio da melhoria contínua. Além disso, o MEC sugere a adoção deste comparativo para demonstrar se houveram melhorias nas fragilidades encontradas neste instrumento. Como consequência das melhorias, tende a ocorrer maior satisfação dos clientes, com isso tornando-se possível alcançar, de forma mais consistente, a missão e os objetivos estipulados pela gestão estratégica.

Considera-se que, para ser possível controlar este processo, torna-se imprescindível que a IES já esteja desenvolvendo a auto-avaliação e extraíndo as

informações que contribuam para a realimentação do processo e tomada de decisão por parte dos gestores.

Na IES analisada neste primeiro caso, foram executadas apenas duas auto-avaliações, sendo que na primeira não houve a divulgação do resultado, em função de erros na apuração, servindo apenas para o aprimoramento dos indicadores analisados e para análise dos resultados.

Já na segunda auto-avaliação, os resultados obtidos foram divulgados aos docentes, por meio de publicação sobre desempenho pessoal e de reunião, presidida pela gestora acadêmica, para explicações dos resultados e para apresentar o perfil dos discentes.

Assim, devido aos dados existentes sobre a auto-avaliação restringirem-se a duas aplicações, sendo apenas a segunda aplicação fonte de informações para a gestão acadêmica, o controle estatístico deste processo não foi possível de ser executado. Desta forma, a limitação de dados também impossibilitou a análise da eficiência deste processo.

Apesar de não ser freqüente a aplicação da auto-avaliação, conforme relatou a gestora acadêmica, a segunda que foi aplicada dentro da instituição, proporcionou as informações necessárias para a definição e monitoramento do perfil sócio-econômico dos discentes. Com isso, beneficiou o direcionamento metodológico, comportamental de todos os funcionários da instituição, entre eles docentes, apoio técnico e até mesmo entre os cargos de diretorias.

Além disso, também decorrente da definição do perfil dos discentes e do direcionamento dela surgido, constatou-se que os problemas de relacionamento entre docentes-discentes apresentaram acentuada queda. Tal redução foi identificada de forma empírica pela gestora, haja vista a inexistência de um controle formal da quantidade de reclamações e problemas, ocorridos antes e depois da auto-avaliação.

Este perfil também contribuiu para a construção e a continuidade de rotinas acadêmicas. Com isso, a gestora confirma, também através de constatação empírica, que ocorreu uma diminuição na quantidade de reclamações dos discentes, pois estes se familiarizam com os procedimentos acadêmicos, evitando maiores problemas na instituição.

Uma terceira avaliação está sendo realizada na instituição, mas os resultados ainda não foram apurados. Por isso, sugere-se a adoção da auto-

avaliação com instrumento contínuo na geração de informações, objetivando a melhoria institucional, devendo ser aplicada periodicamente, como forma de haver a realimentação de informações necessárias ao processo decisório.

### **b.3) Processo de orientação acadêmica**

No processo de orientação acadêmica, foi considerada como elemento de medida para acompanhar a eficiência, a quantidade de consultas mensais sobre as rotinas e atividades acadêmicas, exigidas dos docentes, dividida pelo número de docentes registrados na instituição. O quadro 6.27 descreve este indicador de eficiência e seu elemento de medida.

**Quadro 6.27 – Indicador de eficiência do processo de orientação acadêmica na IES privada com finalidade lucrativa**

Nome do Indicador	Eficiência na Orientação Acadêmica
Base de cálculo	$\frac{\text{Número de consultas sobre rotina/mês}}{\text{Número de docentes}}$

Assim, a partir do momento que o processo de orientação acadêmica consegue alcançar sua eficiência, as consultas tendem a diminuir. Como conseqüência, a gestora acadêmica pode concentrar seu tempo e recursos em decisões acadêmicas estratégicas, contribuindo para o alcance da excelência no ensino.

Ao buscar a excelência no ensino, a tendência é que a IES forneça, cada vez mais, profissionais competentes ao mercado de trabalho e, com isso, tenha maior aceitabilidade da sociedade, buscando atingir a lucratividade desejada e o retorno sobre o investimento da mantenedora.

Em entrevista com a gestora acadêmica, foram solicitadas informações sobre as consultas efetuadas pelos docentes para sanar dúvidas sobre assuntos acadêmicos, deste o início do funcionamento da IES.

Contudo, não existem registros e controles sobre os motivos e a quantidade de tais consultas, ocorridas mensal ou semestralmente, sendo que a avaliação das causas é efetuada, de forma empírica, pela gestora. Sobre a quantidade de vezes em que ocorrem, não há qualquer informação, sequer aproximada, não podendo a gestora responder a este questionamento.

A entrevistada alegou que, com base em sua experiência, a quantidade de consultas sobre as atividades e rotinas acadêmicas está diminuindo, à medida que os procedimentos tornam-se mais efetivos e conhecidos. Os assuntos sobre os quais ainda ocorrem mais questionamentos são relacionados ao preenchimento dos diários eletrônicos e as reservas de equipamentos de apoio, principalmente os de multimídia.

Para que se possa controlar estatisticamente este processo e completar as afirmações sobre a redução de dúvidas por parte dos docentes, foi sugerido pela gestora, a utilização do índice de rotatividade. Este índice é obtido por meio da quantidade de docentes demitidos pela instituição em relação à quantidade de docentes registrados, conforme apresenta o quadro 6.28. Deste modo, objetiva-se apresentar informações sobre a continuidade da orientação acadêmica efetuada, demonstrando a eficiência no processo.

**Quadro 6.28 – Índice de rotatividade de docentes na IES privada com finalidade lucrativa**

Nome do Indicador	Índice de rotatividade de docentes
Base de cálculo	$\frac{\text{Quantidade de docentes demitidos /semestre}}{\text{Quantidade de docentes registrados na ies}}$

Para compor os elementos de medida que proporcionam o índice de rotatividade, foram considerados os docentes que estão vinculados com a instituição por meio de seu registro em carteira de trabalho, mesmo que estejam em afastados ou em licença. Também foram considerados como demitidos todos docentes que deixaram a instituição, com a devida homologação na carteira de trabalho.

Desta forma, foi calculado o índice de rotatividade de docentes desde o primeiro semestre de 2001 até o primeiro semestre de 2005, por meio da relação entre a quantidade de docentes demitidos, pelo número daqueles registrados na IES. Deste modo, é possível avaliar a continuidade na orientação acadêmica, efetuada por parte da gestora, influenciando na eficiência deste processo. O índice de rotatividade é apresentado no quadro 6.29.

**Quadro 6.29 – Dados sobre o índice de rotatividade de docentes na IES privada com finalidade lucrativa**

Amostra	Semestre	Nº de docentes demitidos	Nº de docentes na IES	Índice de rotatividade
1	2001-1	0	4	0
2	2001-2	0	7	0
3	2002-1	0	15	0
4	2002-2	0	25	0
5	2003-1	0	33	0
6	2003-2	0	46	0
7	2004-1	4	45	0,09
8	2004-2	1	49	0,02
9	2005-1	3	64	0,05

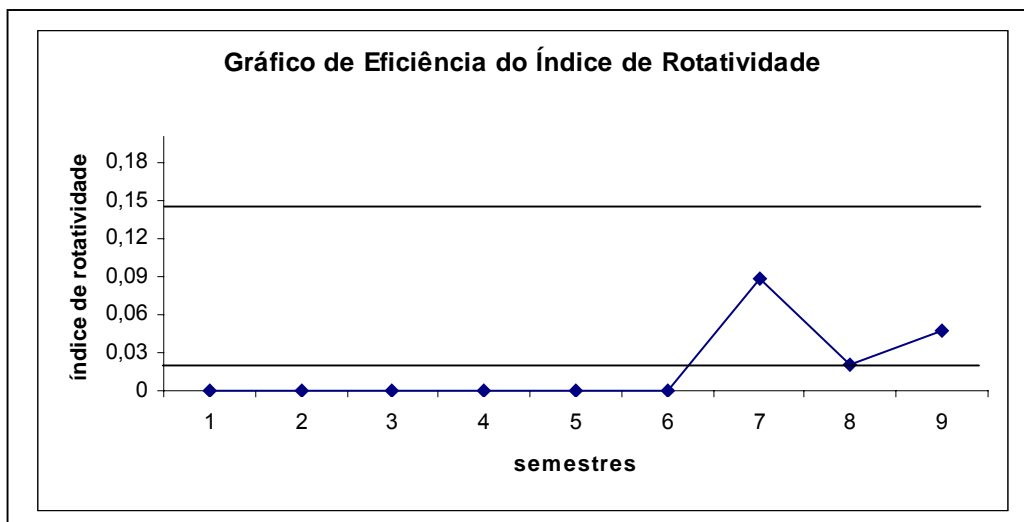
Com base nos dados coletados, foi possível calcular os limites de controle do processo apresentados no quadro 6.30. O gráfico de controle utilizado foi o tipo “*np*”, por se tratar de dados com variação discreta.

**Quadro 6.30 – Limites do gráfico para o controle do processo de orientação acadêmica na IES privada com finalidade lucrativa**

	Np
Limite Superior de Controle (LSC)	0,15
Limite Central (LC)	0,02
Limite Inferior de Controle (LIC)	(0,11)

Em função do limite inferior de controle ter apresentado valor negativo, considera-se como sendo igual à *zero*. Por sua vez, o indício de eficiência consiste no menor número de demissões dos docentes ao longo dos semestres. Desta forma, é possível afirmar que existe continuidade nas orientações e determinações acerca dos diversos procedimentos e atividades acadêmicas existentes, o que vem a acarretar a diminuição no dispêndio de tempo e recurso para explicações e orientações, já em vigor, para os docentes recém-contratados.

A figura 6.20 apresenta o gráfico de controle deste processo utilizando como elemento de medida o índice de rotatividade.



**Figura 6.20 – Gráfico de controle do processo de orientação acadêmica na I\_S privada com finalidade lucrativa**

Por meio da análise dos dados e da visualização do gráfico, pode-se verificar que somente as *amostras 7, 8 e 9*, que representam, respectivamente, primeiro e segundo semestre de 2004 e primeiro semestre de 2005, apresentaram rotatividade de docentes, evidenciando a ocorrência de demissões de docentes.

Entretanto, essas amostras se mantêm próximas do limite central, indicando a estabilidade no processo de orientação acadêmica, referente ao índice de rotatividade. Isso gera maior eficiência, evitando o desperdício de recursos e de tempo, no repasse de informações a novos contratados.

Ainda assim, o índice de rotatividade da instituição pode ser considerado baixo, tendo em vista que ao longo de toda a sua existência, este índice não ultrapassou os dez por cento de rotatividade.

Com isso, cria-se um clima de estabilidade entre os docentes, enfatizando o compromisso da instituição em manter e satisfazer seus colaboradores. Segundo a gestora acadêmica, essa estabilidade foi construída em função dos procedimentos de seleção dos docentes, que, por sua vez, possuem qualificação e titulação compatível com as atividades que desenvolvem.



Ademais, a gestora acadêmica destaca que a baixa rotatividade gera mais tranquilidade no desenvolvimento das atividades por parte dos docentes, contribuindo para a execução de um trabalho de qualidade e responsabilidade.

Por outro lado, a Gestão Acadêmica pode desenvolver um planejamento acadêmico, em relação à ocupação docente, com mais antecedência, ocorrendo uma diminuição de desperdício de tempo e recursos, que seriam despendidos caso houvesse necessidade de se efetuar a seleção de grande quantidade de novos docentes, demonstrando eficiência no processo de orientação acadêmica.

#### **b.4) Processo de treinamento acadêmico**

Para acompanhar a eficiência no processo de treinamento acadêmico, foi apontado, como elemento de medida, a quantidade de treinamento efetuado pelos docentes por semestre, pelo número de docentes registrados na IES.

Considera-se como treinamento aos docentes, a realização, por parte da instituição, de cursos acerca dos aspectos pedagógicos, assim como o incentivo da IES à participação de cursos sobre assuntos da educação superior, de congressos, seminários e demais encontros que contribuam para o aprimoramento dos docentes. Considerou-se também como tal, a realização, dentro da própria instituição, de cursos de aprimoramento acadêmico.

O quadro 6.31 descreve o indicador de eficiência deste processo.

**Quadro 6.31 – Indicador de eficiência do processo de treinamento acadêmico na IES privada com finalidade lucrativa**

Nome do Indicador	Treinamento dos Docentes
Base de cálculo	$\frac{\text{Número de treinamento pedagógico, participação em cursos, congressos e atualizações do sistema de educação superior}}{\text{Número de docentes}}$

Ter a equipe de docentes recebendo treinamento e participando de encontros e congressos, certamente ocasiona o aprimoramento das práticas docentes, afetando, de forma positiva, a relação em sala de aula. Em decorrência, o estudante tende a se dedicar mais e também participar mais ativamente das atividades acadêmicas, gerando um profissional melhor preparado para o mercado.

Assim, a IES estará alcançando sua missão e colaborando para aumentar as possibilidades de crescimento social e financeiro de seus alunos egressos. Ainda como consequência, existe a melhora da sociedade em que está inserida, atingindo a eficácia social.

Todavia, na IES em questão, não existem incentivos para a participação de docentes em congressos, cursos ou seminários. Tampouco são realizados cursos dentro da própria instituição, no sentido de promover atualizações sobre o sistema de educação superior ou práticas pedagógicas.

Desta maneira, pode-se considerar que não há a realização de treinamento acadêmico aos docentes, não sendo investido no aprimoramento de técnicas pedagógicas e na aquisição e compartilhamento de novos conteúdos e experiências.

Para os funcionários de apoio, os treinamentos são sobre os funcionamentos das rotinas instituídas pela gestora acadêmica, sendo que também não ocorre o incentivo para a realização de cursos externos, para proporcionar a reciclagem e o aprimoramento das atividades acadêmicas.

Segundo entrevista com a gestora, a falta de incentivo para a realização de treinamento, principalmente, entre os docentes, decorre de uma decisão estratégica do diretor geral e da entidade mantenedora. Desta forma, não ocorre o incentivo para o aprimoramento e treinamento sobre atividades acadêmicas e assuntos referentes à educação superior, nem mesmo para a gestora acadêmica.

Não existe a participação em cursos e congressos que proporcionem a atualização sobre o sistema de educação superior, por ser considerada, pelo diretor geral, como um custo elevado, sem um retorno direto para a instituição.

Além disso, a gestora acadêmica avalia que fatores culturais da entidade mantenedora também influenciam diretamente na decisão de não se efetuar investimento em treinamentos. Por considerar que existe grande oferta de docentes qualificados e titulados no mercado (que investem sozinhos em suas capacitações), não haveria necessidade de aprimorar aqueles que já atuam na instituição.

### 6.2.8 Indicadores de lucratividade

Os indicadores de lucratividade consistem em medidas que possibilitem medir e avaliar os aspectos financeiros envolvidos nos processos. Eles podem ser definidos como sendo os custos, as receitas ou o lucro, provenientes da alocação e geração dos recursos aos processos da Gestão Acadêmica.

Assim, pode-se considerar como elemento de medida para o processo de seleção o custo necessário para a realização da captação de estudantes no mercado para compor as vagas disponibilizadas nos cursos oferecidos.

Associando este elemento com os resultados do indicador de eficiência, pode-se inferir que, os valores investidos neste processo não estão apresentando os resultados esperados, pois estão sendo necessários mais de cem dias para captar os estudantes necessários para completar todas as vagas oferecidas. Contudo, é preciso realizar um estudo mais aprofundado para se identificar, mais claramente, quais as causas da dificuldade em se alcançar tais resultados, dentro do prazo considerado ideal, avaliado como sendo de sessenta dias.

Apesar de ser uma instituição com finalidade lucrativa, não ocorre a cobrança de taxas para a inscrição dos interessados em se candidatar à seleção para ingresso nos cursos oferecidos. Deste modo, este processo não gera receitas para a IES.

Para avaliar o processo de matrícula, utiliza-se como elemento de medida o lucro gerado, tendo em vista que para se efetivar a matrícula do estudante a cada semestre, há necessidade do pagamento da taxa de matrícula, sendo considerada como primeira *mensalidade* do curso escolhido.

Assim, os valores desta primeira *mensalidade* devem ser suficientes para cobrir os gastos havidos com recursos humanos, materiais e computacionais, necessários para o desenvolvimento da matrícula dos estudantes e ainda gerar o lucro esperado no planejamento estratégico. Destaca-se que a matrícula é realizada pelo funcionário da instituição, não estando implantado a sua efetivação *via internet*, quando a mesma poderia ser feita diretamente pelo estudante, diminuindo o custo da instituição na execução deste processo.

O processo de ensino também pode ser analisado por meio do lucro, como elemento de medida, em função de ser uma instituição privada com finalidade lucrativa, onde ocorre a cobrança de mensalidades para disponibilizar o ensino ao

estudante, devendo haver uma diferença entre custos e receitas, que deveria resultar em saldo positivo.

Desta maneira, os valores gerados por meio das mensalidades cobradas dos estudantes devem ser maiores do que os gastos efetuados pela instituição com recursos humanos, materiais e infra-estrutura, necessários para proporcionar o ensino ao estudante. Ademais, essa diferença, considerada como lucro, deve ser suficiente para cobrir todos os demais gastos de manutenção e novos investimentos da instituição, além do retorno financeiro à entidade mantenedora.

Os processos de aprendizagem e avaliação podem ser analisados por meio do custo necessário para executar as atividades e gerar as saídas esperadas. No primeiro caso, a instituição pode disponibilizar atividades complementares para impulsionar a aprendizagem, dependente na sua maior parte do interesse do estudante, avaliando assim, o custo de tais atividades. Para o processo de avaliação, o custo está associado à disponibilização dos recursos humanos e materiais para a execução e correção dos instrumentos de avaliação, bem como da divulgação dos resultados decorrentes.

O processo de informação acadêmica pode ser medido por meio do custo e da receita. O custo contribui para avaliar o desenvolvimento das atividades executadas na geração das informações acadêmicas diversas. Por sua vez, a receita colabora para verificar a validade da cobrança das taxas aplicadas, ao proporcionar ao estudante, as informações solicitadas.

O processo de certificação, apesar de ainda não ter sido realizado pela instituição, pode ser avaliado, utilizando os custos necessários para executar os certificados e diplomas, bem como aqueles despendidos para efetuar o registro nos órgãos competentes.

Os processos de planejamento e avaliação institucional devem ser medidos utilizando os custos necessários para gerar as saídas desejadas. Assim, o somatório do custo das atividades que compõem cada processo deve ser analisado, para verificar os valores gastos para a execução dos mesmos.

De forma similar, o processo de orientação acadêmica também deve ser apreciado por meio do custo das atividades necessárias para executá-lo. Por sua vez, o processo de treinamento acadêmico deve, inicialmente, ser instituído, para depois ser avaliado por meio do custo das atividades de execução.

### **6.2.7 Contabilidade por Atividades**

Na instituição em estudo, a contabilidade é realizada devido à sua necessidade fiscal e legal. Desta forma, é desenvolvida por um escritório terceirizado especializado, que efetua todos os registros e movimentação financeira, acompanhando a evolução patrimonial da IES e da entidade mantenedora.

Não foi identificada a utilização da contabilidade como ferramenta gerencial, sendo que as tomadas de decisões são subsidiadas com base nas informações geradas pelos controles executados pelo departamento financeiro.

Assim, não foi implantada a Contabilidade por Atividades, devido à necessidade de mais tempo para mapear os processos de forma mais detalhada, bem como para alocar os recursos às atividades que compõe tais processos. Ademais, pela complexidade no detalhamento das atividades para a manutenção deste tipo de contabilidade, é importante realizar investimentos em *software* especializado e em recursos humanos. Contudo, a IES não demonstrou interesse em efetuar tais investimentos necessários.

### **6.2.9 Melhoria da Performance e Eficácia Social**

Com a identificação da eficiência dos processos da Gestão Acadêmica, associada com o comportamento dos indicadores de lucratividade, é possível definir aqueles processos com desempenho considerado crítico. Com isso, é possível propor ações diferenciadas específicas, como forma de melhorar os seus resultados, utilizando a forma mais apropriada os recursos disponíveis e alocados aos processos, refletindo na performance acadêmica e financeira da IES.

Como exemplo, pode-se mencionar que a melhoria nos processos de seleção e de matrícula faz com que a instituição atraia e retenha mais alunos, o que, conseqüentemente, proporciona a melhoria em seu desempenho financeiro.

Este melhor desempenho, por sua vez, gera mais condições de auto-suficiência financeira à IES, bem como também possibilita o investimento em laboratórios, materiais de apoio, bibliotecas, demais infra-estrutura ou buscar a sua expansão, sem esquecer da possibilidade, também, de ocorrerem maiores

investimentos em ações sociais, impulsionando a responsabilidade social da instituição.

Além disso, a melhoria no desempenho dos processos de ensino, aprendizagem e avaliação, proporciona uma formação de maior qualidade aos seus clientes, no caso os estudantes, gerando mais condições para competir no mercado de trabalho, proporcionando outras possibilidades para maiores ganhos financeiros e sua elevação na escala social. Além disso, ao proporcionar aulas de reforço de português e interpretação de textos, é possível formar cidadãos mais críticos e capacitados.

Em relação aos processos de apoio acadêmico, pode-se analisar que a contribuição social torna-se indireta, pois, ao melhorar o desempenho dos processos de treinamento e orientação acadêmica, se está qualificando melhor os docentes que atuam na instituição. Como consequência, a tendência é que as aulas ministradas se tornem mais atraentes e cativantes, pois o docente, diante destas condições, apresenta uma ampliação em sua cultura pessoal e acadêmica.

Além disso, com os docentes mais qualificados, se torna viável investir em pesquisas e extensão que visem solucionar problemas reais, identificados no seio da sociedade em que está inserida. Com isso, estaria oferecendo aos docentes e estudantes, a capacidade de aplicar as teorias e técnicas aprendidas em sala de aula, facilitando a aprendizagem e cultivando a cidadania de discentes, docentes, enfim, toda a instituição e desenvolvendo seres humanos socialmente comprometidos e responsáveis.

Por sua vez, o processo de avaliação institucional proporciona condições de se avaliar quais os elementos que precisam ser melhorados, ao longo da existência da instituição, de modo a possibilitar a melhoria no desempenho dos demais processos e, como consequência, gerar mais resultados positivos, visando atingir a eficácia social.

Por outro lado, a melhoria neste processo pode proporcionar maior satisfação na realização dos trabalhos, bem como incentivar o aumento na instrução de todos os funcionários da instituição. Neste sentido, pode se prever que seria possível estender esses benefícios aos membros das suas famílias, o que acrescentaria responsabilidade social à instituição, que objetiva a eficácia social.

Desta maneira, ao implantar e manter o modelo de controle da eficiência dos processos da Gestão Acadêmica, é possível melhorar o desempenho físico e

financeiro de tais processos. Assim, se estaria colaborando, por meio da geração de informação, para o alcance da missão e dos objetivos da IES. Além disso, certamente haveria contribuição para a melhoria da sociedade em que está inserida esta instituição, obtendo, desta forma, a almejada eficácia social.

### **6.3 Caso 2 – Instituição de Educação Superior Privada sem Finalidade Lucrativa**

A escolha da segunda instituição de educação superior (IES) para validação do modelo ora proposto também foi intencional, principalmente em função da facilidade de acesso às informações e da arquitetura de informação encontrada. Por outro lado, essa instituição está localizada em uma região do Estado de Santa Catarina onde, atualmente, há menor concorrência entre as IES, diferentemente do que foi encontrado no caso 1.

A instituição analisada está em atividades há quase 40 anos, sendo amplamente reconhecida por sua qualidade de ensino. Possui natureza jurídica de direito privado, devido a entidade mantenedora ser uma fundação de direito privado, instituída por lei municipal, gozando de autonomia administrativa, disciplinar, de gestão financeira e patrimonial. Além disso, é classificada como entidade comunitária, possuindo caráter assistencial e de utilidade pública.

A principal fonte de recursos para sua manutenção e desenvolvimento provém de mensalidades, taxas e anuidades cobradas dos estudantes de graduação, seqüenciais, pós-graduação e extensão. Contudo, eventualmente pode receber recursos financeiros por meio de convênios, firmados entre empresas públicas e privadas, além de doações, subvenções e venda de bens que compõem seu patrimônio.

Quanto à organização acadêmica desta instituição, é classificada como sendo uma universidade, uma vez que vem desenvolvendo atividades de pesquisa, extensão e ensino, bem como apresenta uma estrutura *multicampi*, atuando em vários municípios do alto Vale do Itajaí.

Atualmente conta com aproximadamente quatro mil alunos, matriculados em mais de quinze cursos de graduação oferecidos pela instituição. Possui também

os cursos de pós-graduação, em nível de especialização *lato sensu*, oferecidas em diversas áreas de conhecimento como direito, fisioterapia, gestão, contabilidade, engenharia, dentre outras.

Os docentes contratados pela instituição são remunerados por hora de trabalho, sendo que apenas aqueles que trabalham em atividades administrativas possuem dedicação em período integral.

### **6.3.1 Estrutura Organizacional**

Analisando a composição institucional, observou-se que, para proporcionar o suporte necessário às funções de ensino, pesquisa e extensão, sua estrutura organizacional é composta pelo Conselho Universitário (CONSUNI), Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE), Reitoria, Pró-reitorias, Faculdades, Conselho de Curso e Administração de *Campus*.

Desta forma, compõem o Conselho Universitário (CONSUNI): o reitor, vice-reitor, os diretores das faculdades, o coordenador administrativo dos *campus*, e representantes do corpo docente de cada faculdade, corpo discente, técnico-administrativo, conselho de administração da mantenedora e do conselho municipal de educação.

Por sua vez, o CONSUNI representa o órgão superior da instituição, no âmbito da Universidade, tendo natureza deliberativa, normativa e consultiva em assuntos de política administrativa e de planejamento da Universidade, qualificado em suas competências, funcionando também como instância de recurso. Reúne-se ordinariamente a cada três meses e, extraordinariamente, conforme deliberação do próprio órgão, por convocação de seu presidente ou a requerimento de um terço de seus membros.

Prosseguindo, o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) é composto também pelo reitor, vice-reitor, pró-reitores, diretores das faculdades, representantes dos coordenadores dos *campus*, de curso de graduação e pós-graduação e do corpo docente, corpo discente.

O CONSEPE é o órgão superior de natureza deliberativa, normativa e consultiva em matéria de ensino, pesquisa e extensão. Reúne-se ordinariamente a cada bimestre e, extraordinariamente, por convocação de seu presidente, o reitor, ou a requerimento de, no mínimo, um terço de seus membros.



Já a Reitoria é o órgão executivo superior que planeja, administra, coordena, superintende e fiscaliza todas as atividades da Universidade, sendo exercida pelo reitor, vice-reitor e pelos pró-reitores, sendo que o reitor e o vice-reitor são eleitos dentre os membros do Quadro do Magistério Superior para mandato de quatro (04) anos, permitindo-se uma reeleição consecutiva.

As Pró-Reitorias da instituição representam os órgãos de ação executiva descentralizada da Reitoria. São compostas por: Pró-Reitoria de Administração (PROAD), Pró-Reitoria de Ensino (PROEN) e; Pró-Reitoria de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão (PROPPEX). Estes órgãos são exercidos pelos pró-reitores, sendo sua designação e demissão submetidos ao livre critério do reitor, devendo exercer suas funções em regime de tempo integral.

A Pró-Reitoria de Administração (PROAD) é o órgão executivo incumbido de planejar, organizar, administrar, coordenar e controlar todas as atividades administrativas, financeiras, patrimoniais, comerciais e de suporte da Universidade, promovendo a compatibilização entre administração central e a administração dos *campus*.

Por sua vez, a Pró-Reitoria de Ensino (PROEN) é o órgão executivo incumbido de planejar, organizar, administrar, coordenar e controlar todas as atividades didático-pedagógicas do ensino de graduação, do ensino fundamental e médio e de outras modalidades de ensino, promovendo também a integração entre a administração central e a administração dos *campus*.

A PROPPEX (Pró-Reitoria de Pós-Graduação, de Pesquisa, Extensão), é encarregada das atividades de superintendência, coordenação e supervisão das atividades de pós-graduação, pesquisa e extensão da Universidade, sendo responsável ainda pela união da administração central com a administração de cada *campus*.

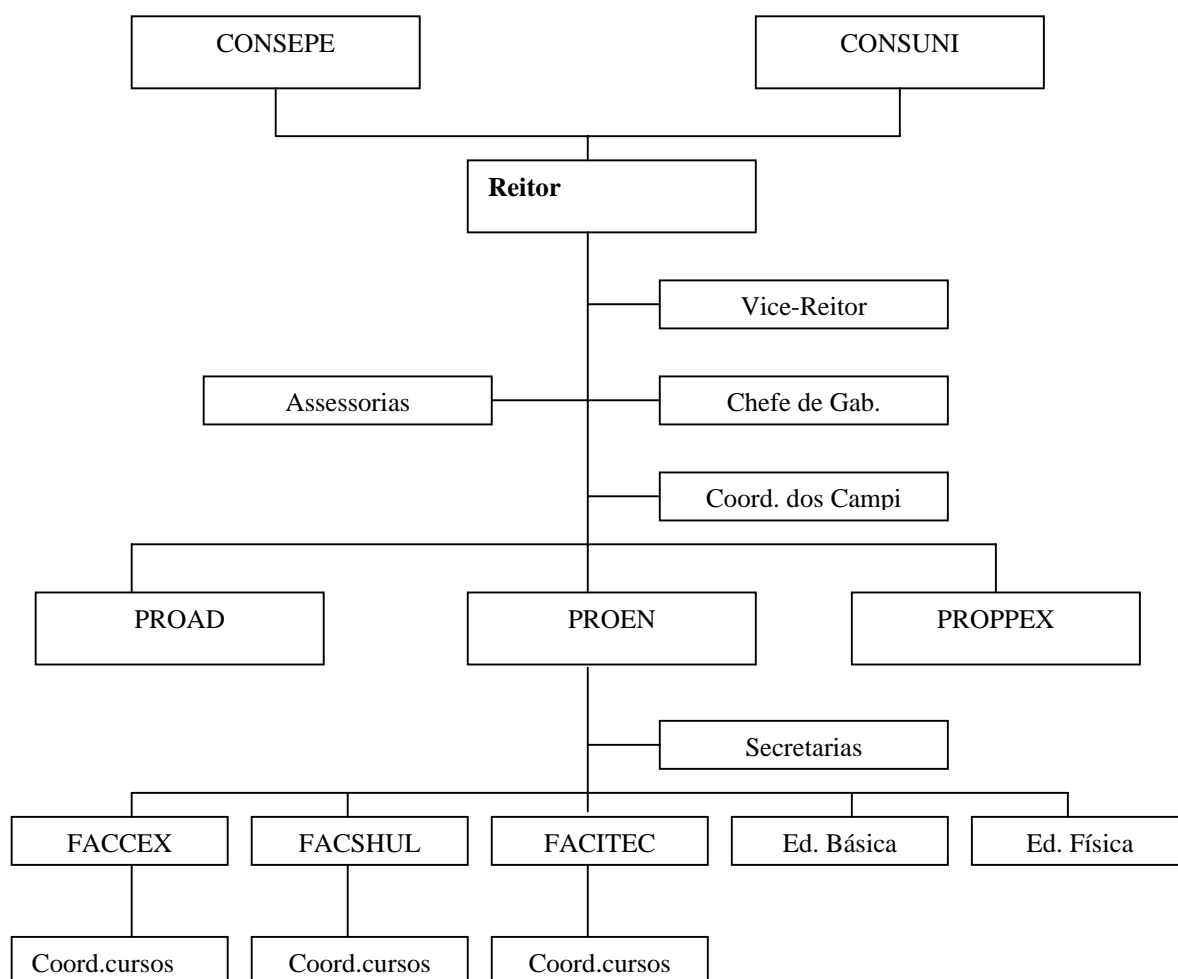
As Faculdades constituem-se nos órgãos responsáveis pelo apoio às atividades fim do ensino, da pesquisa e da extensão, harmonizando as coordenações de curso com os organismos das pró-reitorias, nas ações de organizações administrativas, didático-científicas e de distribuição de pessoal. São dirigidas por um diretor e um vice-diretor, eleitos para um mandato de quatro anos, sendo que é permitida uma reeleição consecutiva.

O Conselho de Curso é o órgão de coordenação administrativa para assuntos curriculares, pedagógicos, didáticos e disciplinares de cada curso, atuando

de forma auxiliar e articulada às Faculdades. É composto pelos coordenadores de cursos, representantes dos docentes e dos discentes.

Por fim, a Administração de Campus é o órgão de supervisão da execução das atividades fim, bem como de gerenciamento das atividades administrativas na área de abrangência dos *campus*. É exercida por um coordenador administrativo e um coordenador acadêmico, designados pelo reitor.

A figura 6.21 apresenta o organograma funcional da instituição de educação superior privada sem finalidade lucrativa.



**Figura 6.21 - Organograma funcional da IES privada sem finalidade lucrativa**

Conforme organograma apresentado pela IES, identifica-se que o nível estratégico é composto pelo Conselho Universitário, o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, pela Reitoria e Pró-Reitorias. Assim, todas as decisões

estratégicas são tomadas pelos representantes destes órgãos e direcionam toda a instituição.

Para possibilitar o direcionamento e o controle adequado das decisões estratégicas, é necessário o nível tático, que é composto pelas Faculdades, Conselho de Curso e Administração do *Campus*. Deste modo, os representantes que ocupam esses órgãos são responsáveis pela execução e controle de ações que conduzam a operacionalização das decisões estratégicas tomadas pelos órgãos superiores.

Contudo, apesar do Conselho de Curso constar no estatuto da universidade e nas funções que compõem o quadro funcional da IES, no organograma apresentado pela mesma, tal conselho não aparece. Tal fato, ao ser questionado, foi explicado pelos representantes da instituição por meio da alegação de que o Conselho de Curso está subordinado à Faculdade, o que não invalidaria seu aparecimento dentro do organograma funcional da mesma.

Em entrevista, ficou evidente que o organograma funcional da instituição está sendo revisto, devido à necessidade de enxugamento do quadro administrativo, que atualmente conta com aproximadamente oitocentos funcionários para atender apenas quatro mil alunos. Nesta mesma ocasião, o responsável pelo planejamento institucional alegou que a instituição precisa se preparar para o aumento da concorrência, em função do aparecimento dos cursos à distância de universidades de outros Estados, bem como pela instalação de outra instituição na região, com uma política de ensino diferenciada da IES analisada.

### **6.3.2 Gestão Estratégica**

A instituição analisada possui como missão: *“servir como pólo irradiador do desenvolvimento regional, pelo exercício solidário do ensino, da pesquisa e da extensão, com qualidade de suas ações e seus resultados”*.

Também possui bem definida sua visão estratégica, caracterizada como *ser uma universidade voltada ao desenvolvimento da comunidade regional, nos campos político, cultural, econômico, tecnológico e educacional, que promova a inserção do Alto Vale do Itajaí no contexto mundial*.

Desta forma, os valores da instituição foram apresentados como sendo:

- a indivisibilidade entre ensino, pesquisa e extensão;
- a universalidade de campos de saber;
- democratização;
- autonomia;
- gestão eficaz;
- ética acadêmica;
- auto-avaliação;
- atenção particular e ao universal;
- atenção às novas expressões culturais;
- multifuncionalidade; e
- desenvolvimento.

No momento das entrevistas, pode-se observar que a missão e a visão não eram disseminadas de forma tão clara, não havendo divulgação interna explícita e constante destes temas e objetivos para os docentes, discentes e técnico-administrativos. Também não foi encontrada no próprio *site* da instituição, de forma clara e evidente, a sua missão e visão, acima expostos.

Contudo, apesar dos valores da instituição também não estarem expressos em locais públicos e notórios, pode-se observar, *in loco*, que os mesmos, de uma forma mais ampla, direcionam as ações dos colaboradores e gestores da instituição.

Assim, a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e a universalidade do saber, é elemento essencial para a existência da universidade. Todavia, frise-se que a democratização, gestão eficaz, ética acadêmica a atenção particular e ao universal, bem como a multifuncionalidade foram elementos inegavelmente presentes no cotidiano de todos os colaboradores da instituição, encontrados nos mais diversos níveis de decisão.

Assim, pode-se considerar que os elementos tidos como valores da instituição certamente direcionam as ações e o comportamento dos colaboradores e gestores, conduzindo, desta forma, a IES ao alcance de seu desenvolvimento, objetivando atingir sua missão e visão estratégicas.

Aliado ao fato de ser uma instituição comunitária e sem finalidade lucrativa, as decisões estratégicas são tomadas em conjunto pela Administração

Superior, tendo como base, principalmente, a orientação de seus valores definidos para a IES, visando alcançar no longo prazo sua visão e missão estratégica prevista.

Observou-se ainda que as informações estratégicas que têm a participação dos Conselhos Superiores (CONSUNI e CONSEPE), são divulgadas a todos os interessados por meio de publicação em murais na instituição, bem como através do *site* da instituição. Além disso, essas resoluções também são encaminhadas aos setores de origem, dependendo do assunto abordado.

O reitor, vice-reitor, pró-reitores e assessores reúnem-se uma vez por semana, para discussão de diversos assuntos estratégicos. Assim, as decisões tomadas nessas reuniões também são transmitidas aos setores responsáveis, cabendo aos pró-reitores repassar tais informações aos órgãos competentes.

### **6.3.3 Gestão Acadêmica**

Conforme anteriormente exposto, quando o assunto abordado nas reuniões, em nível estratégico, é referente ao ensino, compete à Pró-Reitora de Ensino a transmissão das informações e decisões deliberadas. Assim, o processo de comunicação entre Pró-Reitoria de Ensino, Secretarias, Faculdades e Coordenação de curso, serve para orientar os diversos procedimentos acadêmicos.

Semanalmente, reúnem-se os profissionais que exercem essas funções para deliberações acerca dos diversos assuntos sobre o ensino, sendo competência dos coordenadores de curso a transmissão das decisões tomadas aos docentes.

Além dessas reuniões, onde ocorre a comunicação interpessoal direta, também existem as comunicações internas por meio eletrônico sobre os assuntos pertinentes ao ensino e ao meio acadêmico, sendo as mesmas repassadas entre os órgãos responsáveis, ainda que de forma informal e desburocratizada..

Entre os cargos de direção, o processo de comunicação é informal, não sendo necessárias assinaturas de protocolos e recebimentos de ofícios. Contudo, são avaliados diretamente os resultados decorrentes das informações recebidas.

Em função de ser uma instituição que também segue o modelo organizacional funcional, a visão de encadeamento de processos para as funções ensino, pesquisa e extensão não são definidas muito claramente. Existindo pouca formalização e documentação dos processos acadêmicos e de apoio acadêmico.

Por último, o sistema acadêmico, que contribui para a disponibilização de informações oportunas e relevantes (a serem apresentadas em tempo hábil para serem utilizadas no processo decisório por parte da Gestão Acadêmica), está integrado entre os diversos interessados pela informação acadêmica, assim como pelos *campi* da IES.

Conforme entrevista, ficou evidenciada a existência da integração entre os sistemas de informação acadêmica, sendo que, porém, também constatou-se que a alteração nos dados e informações ficam restritas à área de domínio, condicionadas à liberação por senha.

#### **6.3.4 Processos da Gestão Acadêmica**

Os processos da Gestão Acadêmica na instituição em estudo não se apresentam mapeados, não constando qualquer definição formal dos mesmos, tampouco existe a classificação em processos acadêmicos e de apoio acadêmico. Para mapear os processos e coletar dados sobre os seus desempenhos, foram realizadas entrevistas individualizadas com os responsáveis de cada setor.

Para definir o processo acadêmico de seleção, foi entrevistada, por quase trinta minutos, a responsável pela coordenação do vestibular. Por sua vez, para coletar os dados sobre este processo, além da profissional acima citada, foi também entrevistada a responsável pelo setor de registros, que mantém o controle dos arquivos das seleções dos estudantes e a responsável pelo vestibular na ACAFE.

Por outro lado, para conseguir definir os processos de matrícula e informação acadêmica e coletar dados sobre os seus desempenhos, foi necessário coletar dados com a responsável pela divisão de procedimentos acadêmicos.

Os processos de ensino, aprendizagem e avaliação foram definidos com o auxílio das responsáveis pelo Núcleo de Apoio Pedagógico, subordinado à Pró-Reitoria de Ensino, com entrevista de duração aproximada de uma hora, sendo que também alguns dados foram coletados junto à divisão de procedimentos acadêmicos.

As pessoas entrevistadas no Núcleo de Apoio Pedagógico também forneceram informações sobre o comportamento dos processos de treinamento, orientação acadêmica e avaliação institucional. Para obter dados sobre o primeiro

processo, também foi entrevistado, por cerca de trinta minutos, o coordenador do Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, enquanto que para auxiliar no fornecimento de dados sobre a orientação de docentes, foi entrevistado o responsável pelo setor de recursos humanos da instituição.

O último entrevistado foi o responsável pelo planejamento da instituição, contribuindo de forma significativa para a geração de informações sobre o processo de planejamento institucional.

Após todas as entrevistas, pode-se observar a segmentação de informações, sendo que o planejamento, registro e controle das informações acadêmicas não ficam apenas sob responsabilidade da PROEN, ocorrendo pulverização de informações acadêmicas entre os diversos órgãos da instituição.

#### **6.3.4.1 Processos Acadêmicos**

Na IES sem finalidade lucrativa analisada, o processo de seleção ocorre principalmente por meio de concurso vestibular. Deste modo, a instituição realiza uma análise de demanda dos cursos, em relação à quantidade de vagas e ao turno ao qual existe uma maior procura dos pretendentes a uma vaga. O resultado desta análise é divulgado para a Associação Catarinense de Fundações Educacionais (ACAFE), como sendo esta a oferta da instituição para o concurso vestibular de cada semestre.

Por sua vez, a ACADE torna-se responsável pela divulgação do calendário de inscrição, realização das provas e publicação dos resultados. Assim, não há a participação da instituição em todo o processo de seleção, tendo em vista que a própria elaboração das provas é de responsabilidade desta Associação.

Publicados os resultados dos candidatos aprovados no concurso vestibular, a instituição analisada, utilizando-se de informativos na imprensa local e regional, fornece instruções sobre o período de matrícula para aqueles que foram selecionados.

Além da seleção por meio do vestibular a instituição também é efetuada a seleção utilizando como critério o resultado do SAEM (Sistema de Avaliação do Ensino Médio). Assim, é realizada análise das vagas existentes para cada curso e se

avalia a quantidade a ser destinada para o vestibular e aquelas destinadas para o SAEM.

O resultado da análise das vagas é divulgado também para a ACAFE que é responsável pela organização das provas e da divulgação do resultado dos classificados por este sistema de seleção.

A figura 6.22 apresenta o processo de seleção por meio do concurso vestibular na instituição de educação superior privada sem finalidade lucrativa analisada.

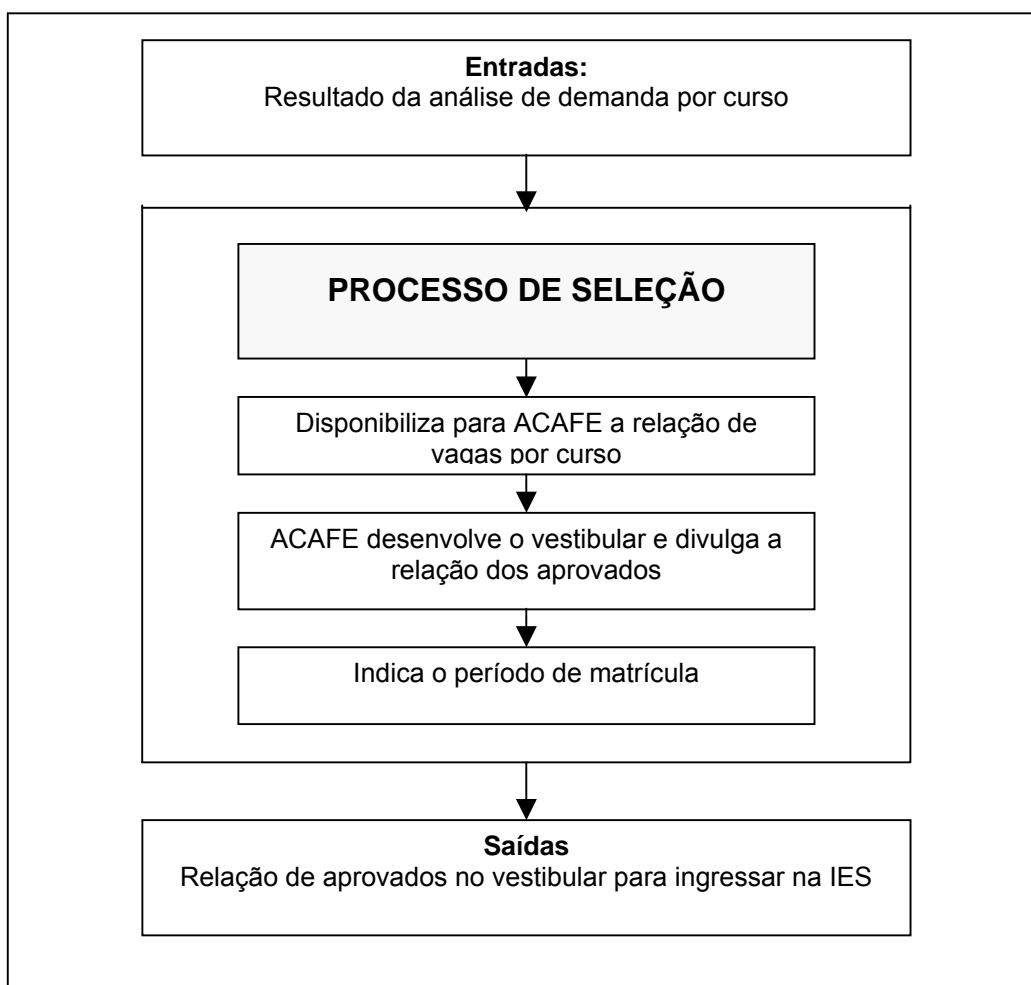


Figura 6.22- Processo de seleção para ingresso na IES privada sem finalidade lucrativa

Na seqüência, os candidatos aprovados são convidados a fazerem suas matrículas no período que foi previsto e publicado pela IES. Para os alunos de primeira fase, aprovados no concurso vestibular, o procedimento de matrícula é diferenciado dos demais alunos, em função da necessidade de efetuar-se o cadastro de cada aluno, de forma individualizada, no sistema de informação acadêmica.



Então, inicialmente, para realizar a matrícula dos alunos de primeira fase, ocorre o recebimento dos documentos pessoais do estudante. Estando todos os documentos corretos, é feita a digitação dos documentos no sistema de informação acadêmico, sendo cadastrada uma senha para o aluno podem ter acesso a todas suas informações acadêmicas ao longo de todo o curso.

A etapa seguinte consiste em tirar uma foto digital, que será inserida pelo próprio funcionário da IES no sistema, com a posterior emissão de um crachá, que é fornecido ao estudante. A seguir, são digitalizados todos os documentos dos estudantes por meio de *scanner*, ficando tais documentos à disposição no sistema da instituição.

Com todos os dados do aluno inseridos no sistema e depois de ser emitido seu crachá identificador, este é orientado para dirigir-se ao setor financeiro para a emissão da respectiva fatura, para posterior pagamento. É com o efetivo pagamento desta fatura que se confirma a realização da matrícula para os alunos de primeira fase.

Para encerrar a matrícula, ocorre a devolução dos documentos dos alunos, sendo fornecidas, de forma individual, instruções sobre o funcionamento dos terminais de consulta da biblioteca e sobre o funcionamento do DCE.

O período de matrícula para os alunos selecionados para a primeira fase ocorre, normalmente, em dois dias seguidos e são atendidos, em média, aproximadamente quinhentos alunos. Segundo informações obtidas, cada matrícula dura em média trinta minutos, sendo que dificilmente ocorrem tumultos, sabendo-se ainda que a maioria das pessoas atendidas consideram satisfatório o trabalho realizado.

A figura 6.23 apresenta as atividades necessárias para a realização da matrícula para os estudantes de primeira fase, após aprovação no processo seletivo da instituição.

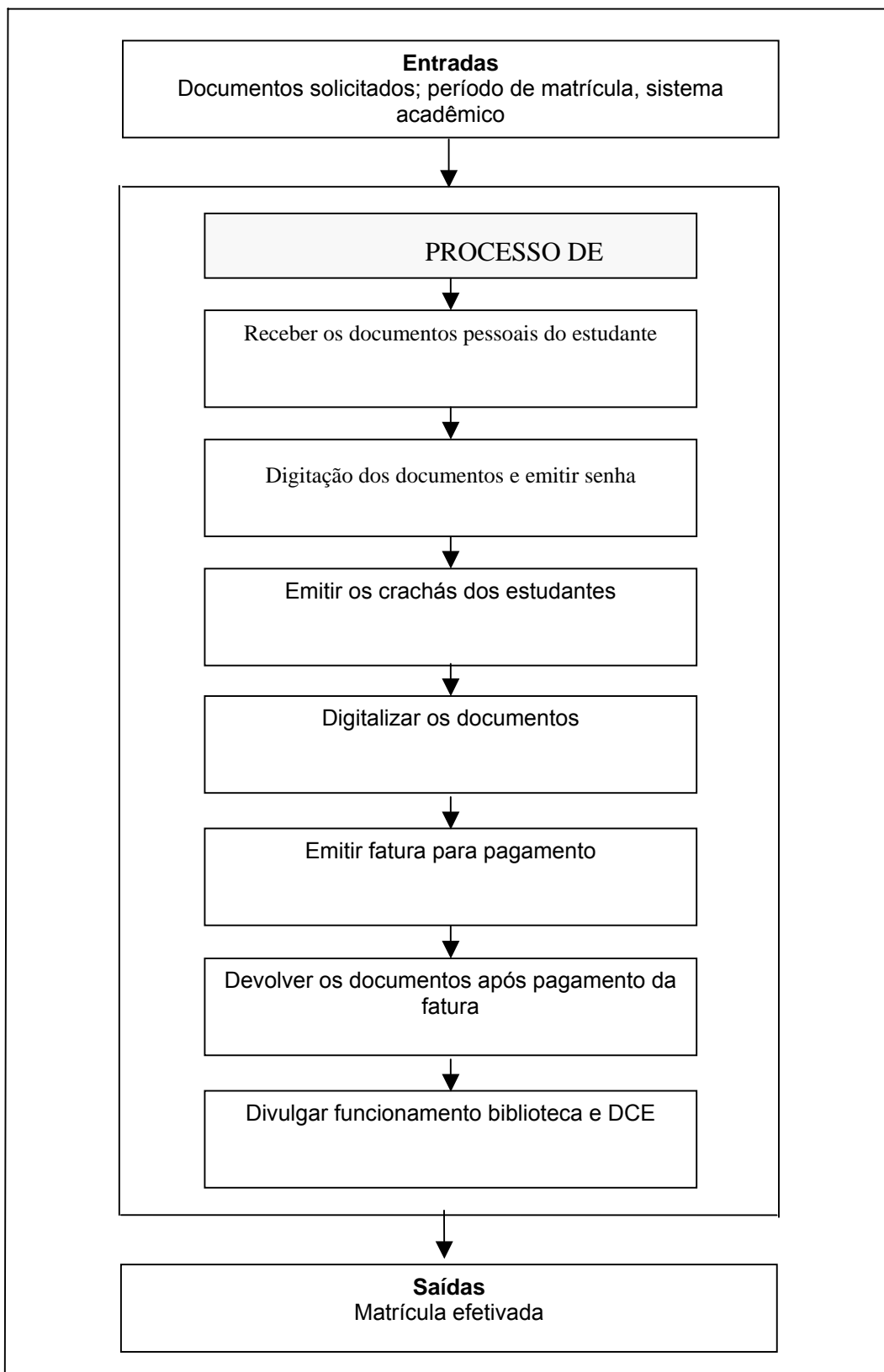


Figura 6.23 – Processo de matrícula dos estudantes da primeira fase na IES privada sem finalidade lucrativa

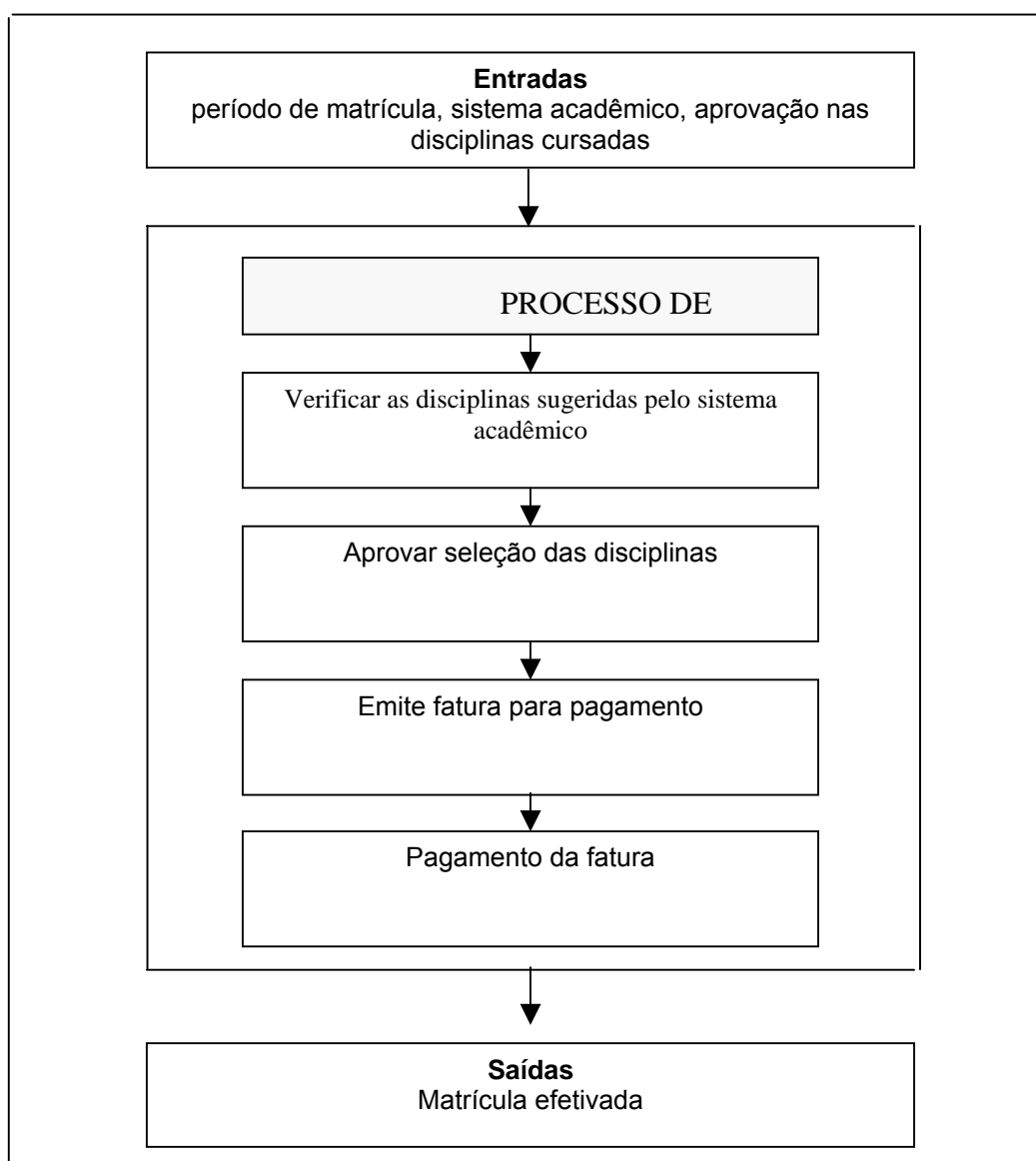
Para os demais alunos, a matrícula é efetuada de forma diferente daquela acima descrita. Ao longo de todo o curso, a mesma é efetuada diretamente no sistema de informação acadêmico pelo próprio aluno, sendo que somente em casos excepcionais, ocorre a interferência dos funcionários da divisão de procedimentos acadêmicos (DPA).

Para efetuar a matrícula, o sistema acadêmico elabora automaticamente uma sugestão de horários e disciplinas para o aluno cursar no semestre seguinte. Tal sugestão leva em consideração a grade curricular e o quadro de horários disponibilizados e definidos pela instituição.

Assim, o aluno analisa as disciplinas sugeridas e o quadro de horários, sendo que estando o mesmo de acordo com tais sugestões, deve clicar no ícone “*aceitar*”. Caso não seja de acordo, havendo outras necessidades e interesses, o aluno deve procurar a DPA e solicitar alterações específicas.

Após a definição das disciplinas e horários pelo aluno, é emitida a respectiva fatura para pagamento, com base nas disciplinas selecionadas, sendo efetivada a matrícula após o pagamento desta fatura.

A figura 6.24 apresenta as atividades para o processo de matrícula para os demais alunos, ao longo de todo o curso.



**Figura 6.24 – Processo de matrícula dos estudantes na IES privada sem finalidade lucrativa**

Concluída a matrícula, os estudantes estão habilitados a frequentar as aulas, iniciando-se o processo de ensino. Este, por sua vez, começa com a elaboração do plano de ensino, onde o professor planeja a forma como deve ser lecionado o conteúdo programático, em função da ementa da disciplina.

Na IES analisada, a elaboração do plano de ensino é de responsabilidade do professor, contudo, antes de ser posto em prática, o coordenador de curso precisa analisá-lo, emitindo seu parecer. Na seqüência, a assessoria da PROEN avalia o parecer do coordenador e o plano de ensino proposto. Caso seja aprovado, o plano de ensino é publicado no *site* da instituição; havendo parecer contrário, o

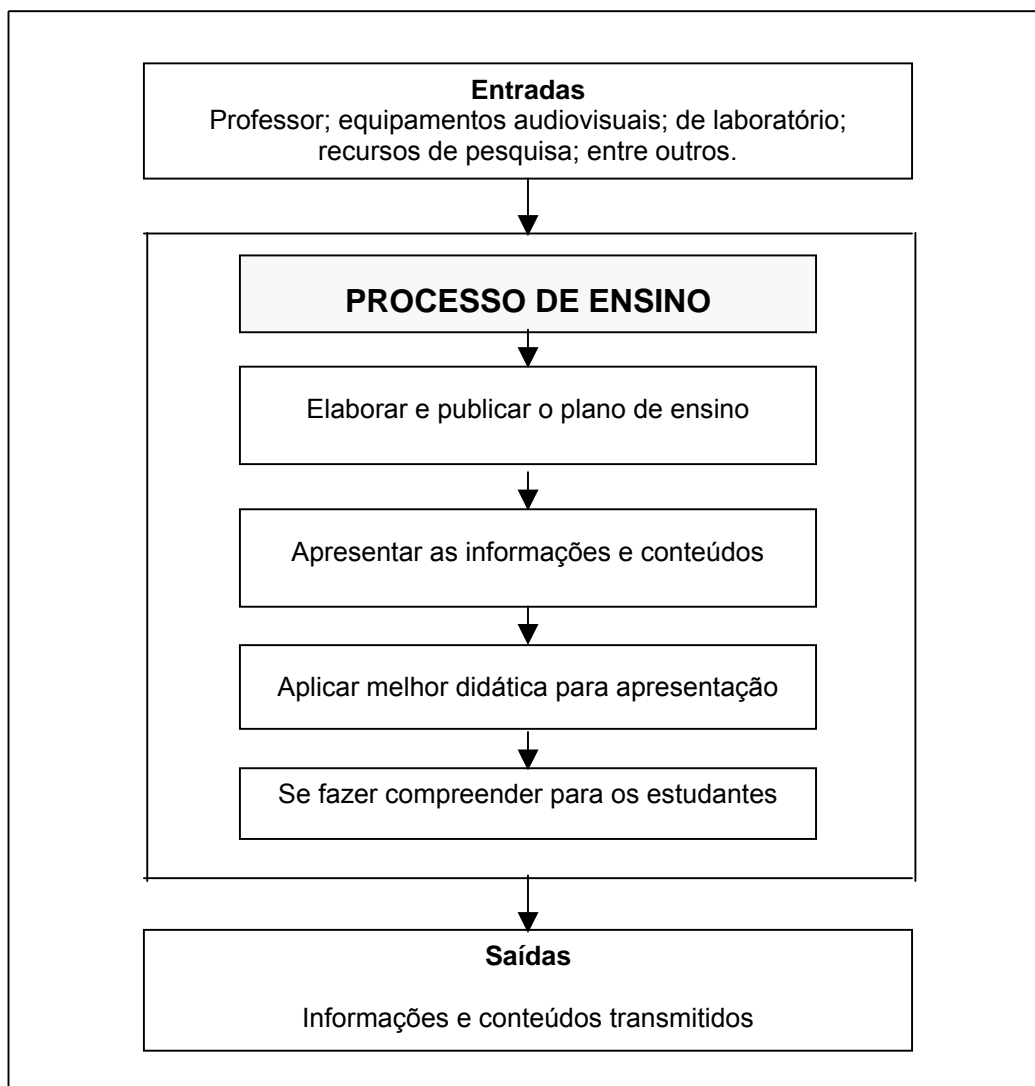
docente deve refazê-lo, segundo orientações e sugestões propostas nas avaliações realizadas.

A publicação ocorre antes do início do período letivo, como forma do aluno ter acesso e conheça os assuntos a serem abordados, assim como a metodologia de ensino e de avaliação.

Assim, ao elaborar o plano de ensino, o docente seleciona a estratégia que pretende adotar para transmitir o conteúdo da disciplina. Não há indicações ou restrições acerca das estratégias de ensino, mas são desenvolvidos treinamentos, para esclarecer cada técnica, de forma a serem aplicadas adequadamente e reter a atenção do estudante.

Desta maneira, para que o processo de ensino se complete, são estudadas as formas de como o docente conseguirá se fazer compreender, por meio da utilização de uma linguagem acessível, que consiga transmitir os conteúdos de maneira mais assimilável possível por parte do estudante.

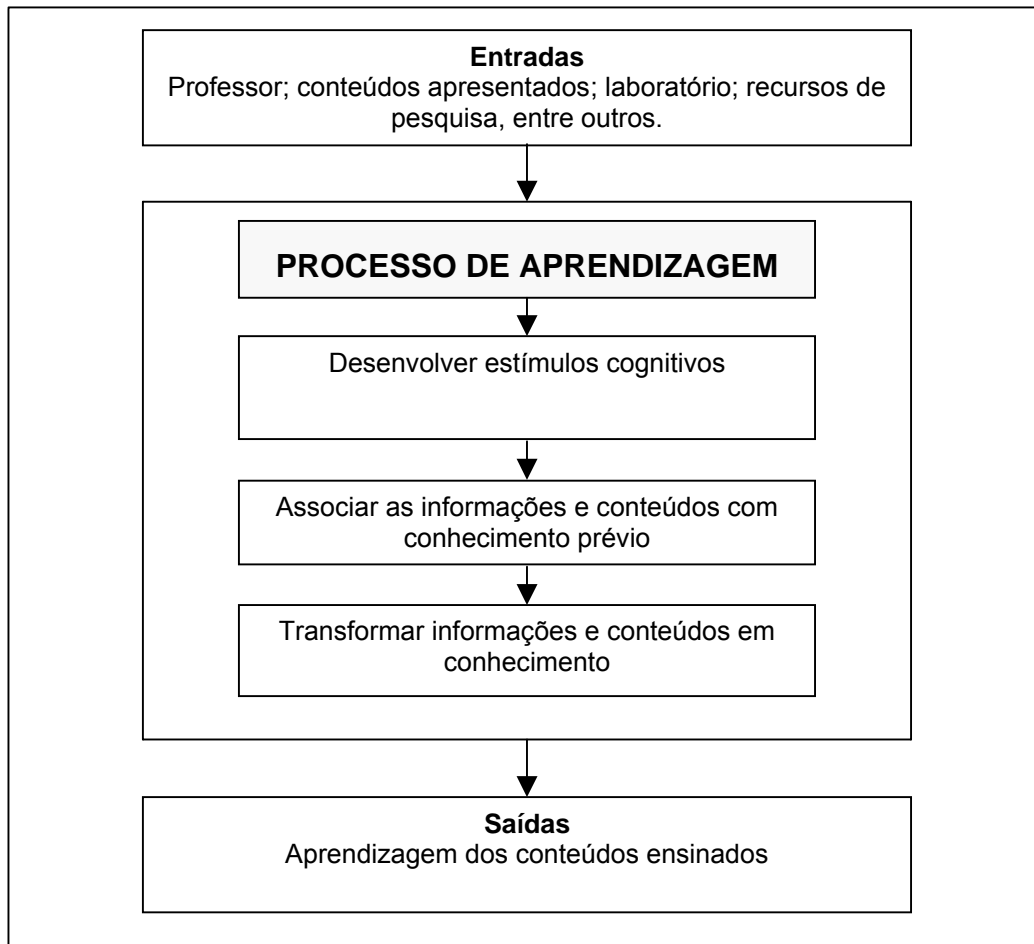
A figura 6.25 apresenta as atividades que compõe o processo de ensino.



**Figura 6.25 – Processo de ensino nas IES privada sem finalidade lucrativa**

O processo de aprendizagem torna-se similar às instituições com finalidade lucrativa, tendo em vista que o principal elemento deste processo é o estudante. Assim, também na IES analisada, este deve desejar aprender, reter e transformar as informações recebidas em conhecimento, caracterizando, assim, o processo de aprendizagem.

O estudante necessita associar, de acordo com seu interesse, os conteúdos transmitidos pelo docente aos conhecimentos prévios adquiridos, bem como estar predisposto ao aprendizado. Em decorrência desta *responsabilidade* do estudante, as atividades abaixo descritas são similares àquelas anteriormente apresentadas, conforme ilustra a figura 6.26.



**Figura 6.26 – Processo de aprendizagem dos estudantes na IES privada sem finalidade lucrativa**

O processo de avaliação na IES privada sem finalidade lucrativa analisada é deixado a encargo do docente, não havendo participação direta dos gestores acadêmicos. Assim, o docente define o tipo, a quantidade e o peso a serem adotados nas avaliações propostas.

Segundo o regimento interno da instituição, a avaliação constitui e subsidia o processo de acompanhamento do desempenho discente em cada disciplina, com relação aos objetivos programáticos propostos. Visa avaliar a apropriação dos conhecimentos e o desenvolvimento das competências e habilidades exigidas para a formação técnica, ética, científica e profissional, estabelecidos no Projeto Pedagógico dos cursos.

As orientações da PROEN, em relação à avaliação do processo de ensino e aprendizagem, são de que sejam atribuídas, no mínimo, três notas de avaliação no decorrer do semestre. Contudo, o professor pode escolher os tipos de atividades,

bem como atribuir pesos, que podem ser diferenciados. A restrição apresentada pela PROEN para o processo de avaliação é a de que, quando a modalidade de avaliação for oral, não se deva exceder a quatro horas-aula.

O resultado das avaliações deve ser publicado no sistema acadêmico, para consulta *on-line* dos estudantes, no prazo máximo de quinze dias após sua realização. Além disso, ao final do semestre o professor deve ainda registrar a frequência dos discentes, que não deve ser inferior a setenta e cinco por cento das horas-aula previstas.

A figura 6.27 ilustra o processo de avaliação adotado na instituição.

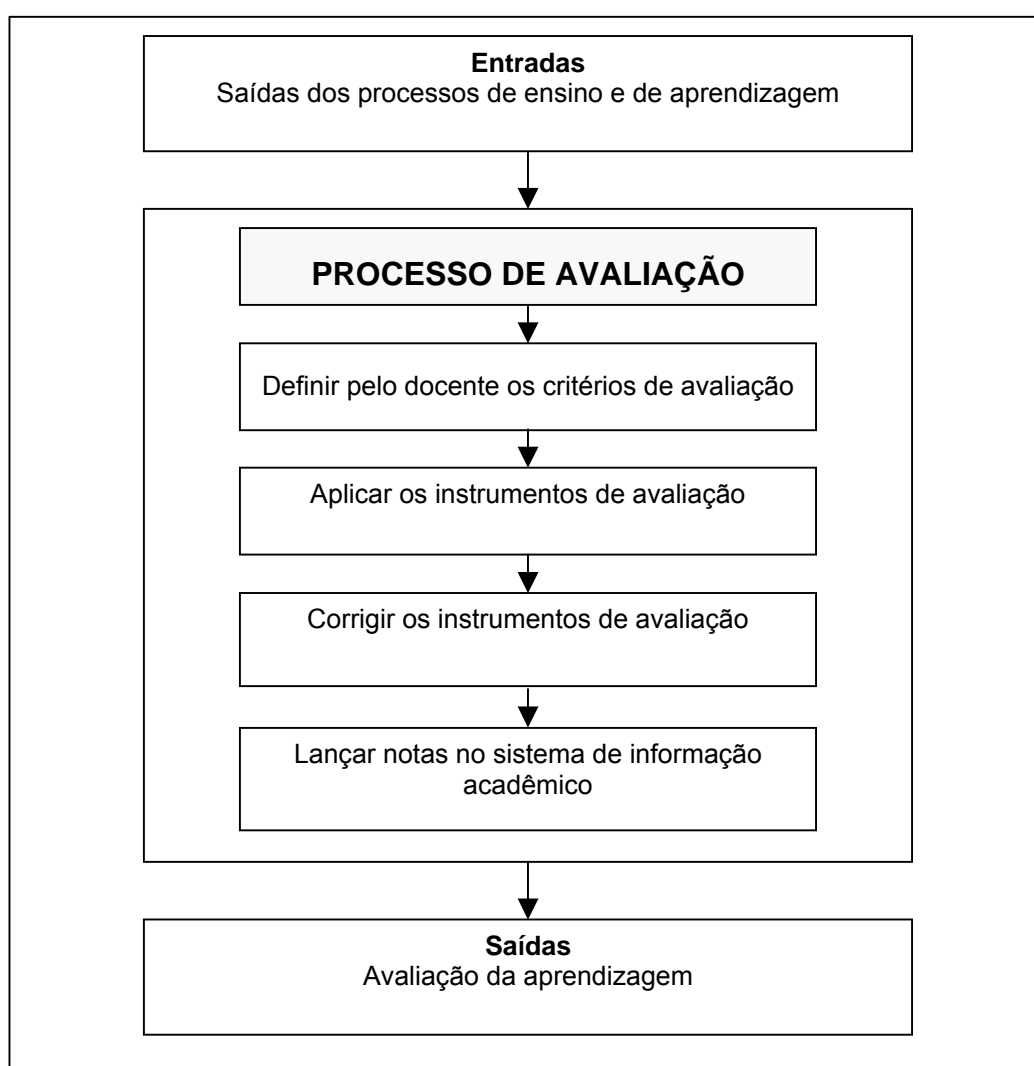


Figura 6.27 – Processo de avaliação na IES privada sem finalidade lucrativa

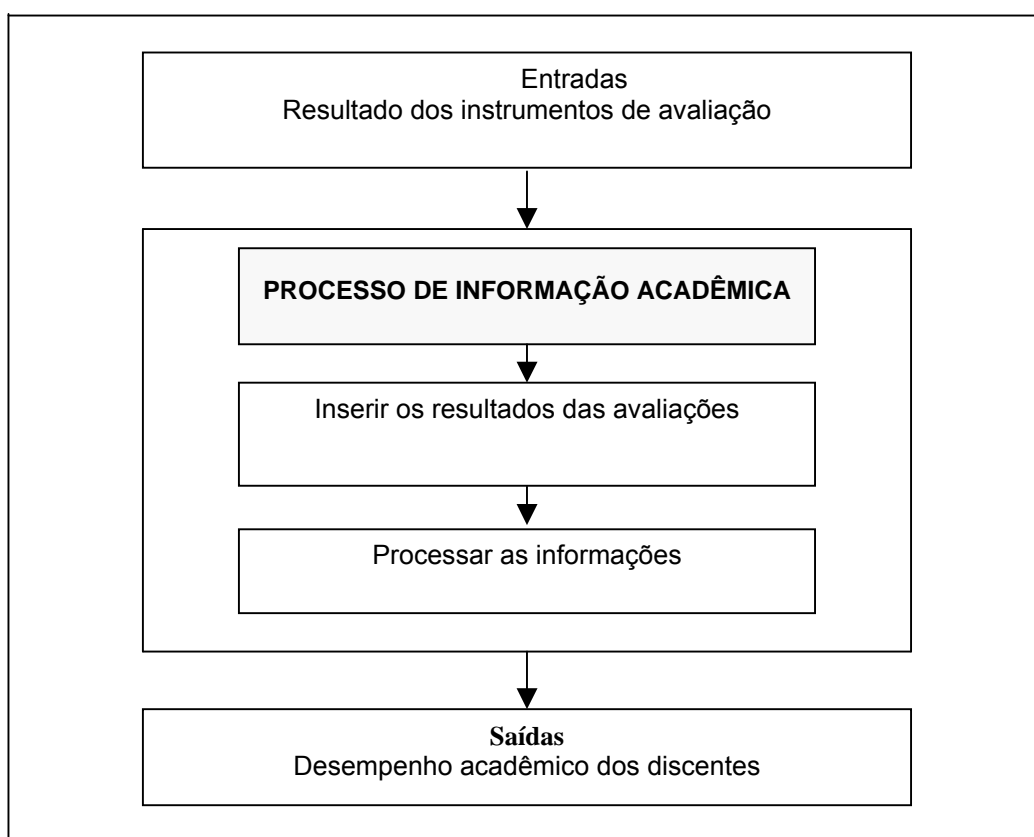
Assim como na IES com finalidade lucrativa analisada, o sistema acadêmico registra e acumula o desempenho dos discentes ao longo de toda sua vida acadêmica dentro da instituição, sendo responsabilidade dos docentes



lançarem os resultados das avaliações neste sistema. Os discentes ou seus responsáveis podem acompanhar via *internet*, o seu desempenho ao longo de sua vida acadêmica, não necessitando se dirigir à instituição para obter o resultado das avaliações, bem como para saber sobre aprovações nas disciplinas.

Neste sentido, a Divisão de Procedimentos Acadêmicos é o órgão responsável pelo correto funcionamento do sistema acadêmico. Assim, qualquer eventualidade ou anormalidade ocorrida no sistema, os docentes e discentes devem recorrer aos funcionários deste órgão para solucionar possíveis problemas.

A figura 6.28 ilustra o processo de informação acadêmico nesta IES.



**Figura 6.28 – Processo de informação acadêmica na IES privada sem finalidade lucrativa**

Como último processo acadêmico a ser definido, têm-se o processo de certificação. Na IES utilizada como referência deste segundo caso, todo o processo de certificação é efetuado internamente. Assim, por ser uma universidade, tanto a confecção dos diplomas e certificados quanto seus respectivos registros, são efetuados pela IES, não havendo necessidade de ser encaminhado a qualquer outro órgão externo.

Deste modo, a conferência de todos os documentos exigidos pelo MEC pode ser considerada também como atividade que compõe o processo de certificação, pois segundo a responsável, tal atividade é exigida ao longo da vida acadêmica do estudante, não sendo deixado somente para o último semestre letivo do aluno.

Prosseguindo, foi constatado que depois do setor de registro armazenar todos os documentos referentes a cada aluno, é solicitada a confecção dos diplomas e certificados de conclusão de curso para os alunos que vão se formando a cada semestre.

Ao estarem prontos os documentos acima mencionados, a responsável pela Divisão de Registro Acadêmico efetua o seu registro individualizado, em um prazo de aproximadamente trinta dias, sendo que após seu registro, os diplomas e certificados são entregues aos formandos com a assinatura em um protocolo de recebimento.

A figura 6.29 ilustra o processo de certificação nesta IES.

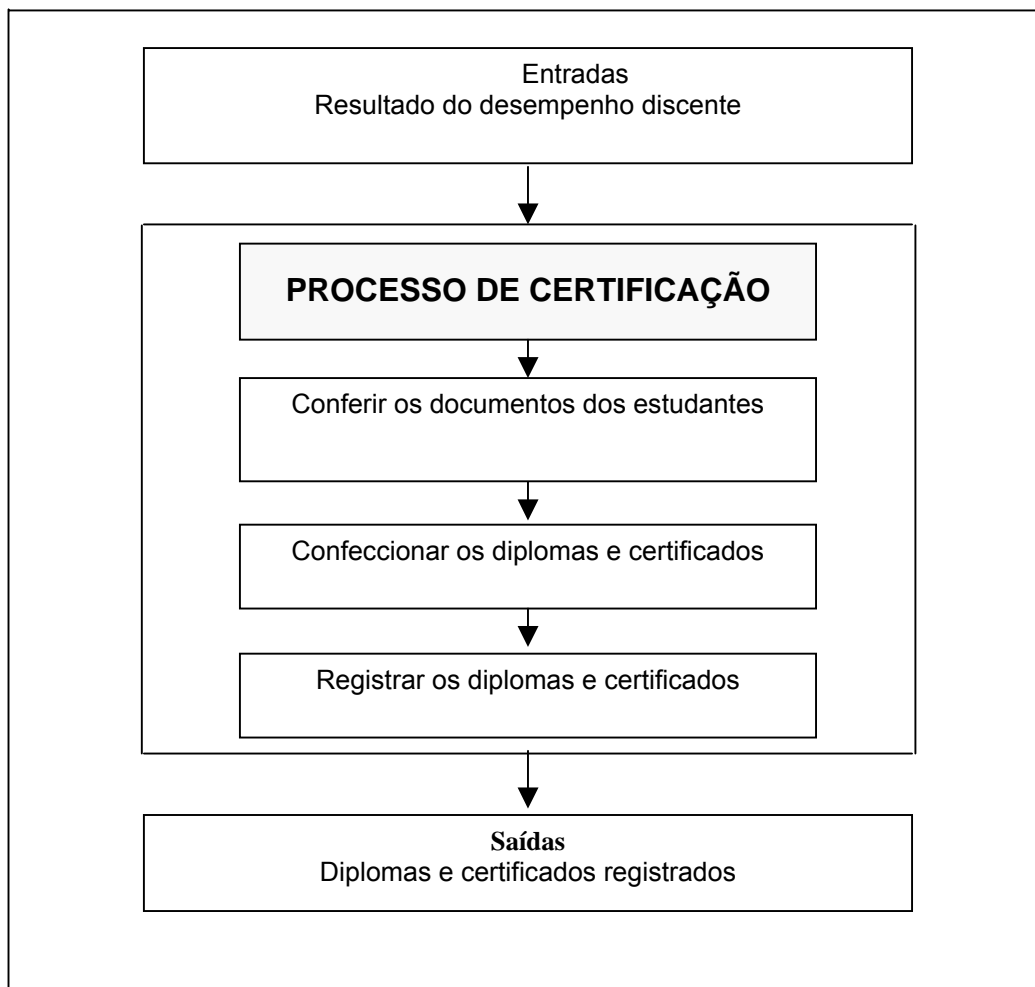


Figura 6.29 – Processo de certificação na IES privada sem finalidade lucrativa

#### 6.3.4.2 Processos de Apoio Acadêmico

Na instituição de educação superior privada sem finalidade lucrativa, o processo de planejamento institucional é definido com base nas propostas apresentadas pelo Reitor, quando de sua candidatura ao cargo. Assim, em função dessas propostas, se estabelecem as metas e objetivos para a instituição.

Segundo o responsável pelo planejamento da instituição, é realizado um estudo para se conhecer a real possibilidade de implantação dos projetos propostos para os próximos anos, bem como se verifica a capacidade financeira e orçamentária da instituição para a operacionalização das metas de governo do Reitor.

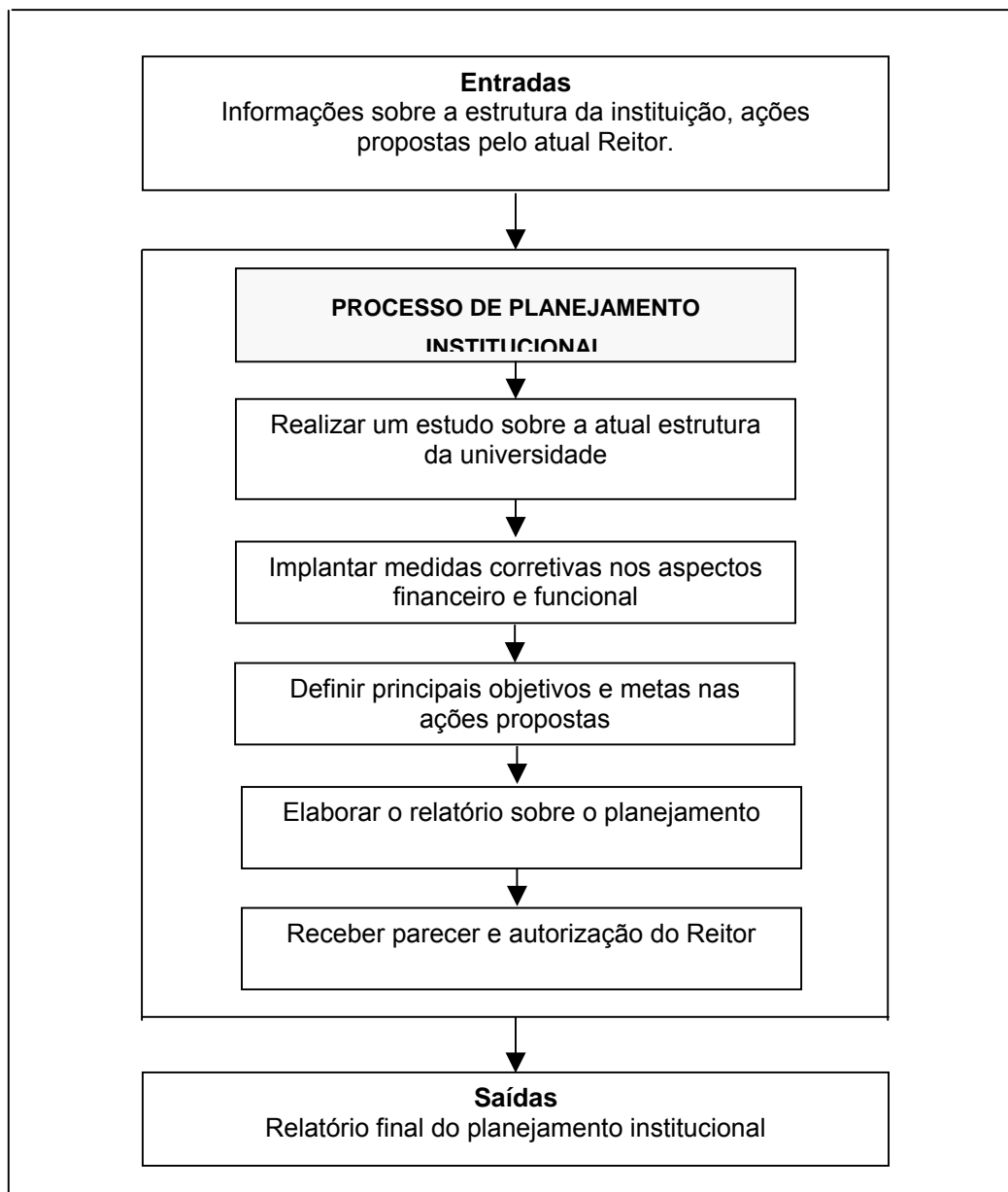
Durante a realização desse estudo, alguns elementos foram observados, eis que necessitavam de intervenção, como forma de melhorar os seus resultados, possibilitando a implantação das ações propostas.

Assim, antes da realização do planejamento, foi necessário efetuar o saneamento de estrutura financeira e rever o organograma funcional, devido ao corpo funcional ser considerado elevado para a atual estrutura da instituição, executando um estudo sobre a capacidade de demanda para os cursos propostos, entre outras ações.

Em decorrência de todas essas prerrogativas, o planejamento da instituição, com base nas propostas de ações do atual Reitor, ainda não havia sido concluído. Porém, já havia sido elaborado o relatório sobre o planejamento da instituição, estando o mesmo com o Reitor, para sua apreciação e possível aprovação dos objetivos e metas estabelecidos.

Como principal proposta de ações, foi ressaltada a implantação do curso de mestrado, como forma de iniciar as pesquisas nestas áreas dentro da instituição e a realização do re-credenciamento exigido pelo MEC, buscando dar continuidade à classificação da instituição como universidade.

A figura 6.30 visualiza o processo de planejamento institucional da IES sem finalidade lucrativa.



**Figura 6.30 – Processo de planejamento institucional na IES privada sem finalidade lucrativa**

A avaliação institucional, por sua vez, também é desenvolvida pela Comissão Permanente de Avaliação, sendo presidida por um de seus membros, que é o responsável por coordenar o processo de avaliação e encaminhar, aos órgãos competentes, o relatório final das atividades de avaliação.

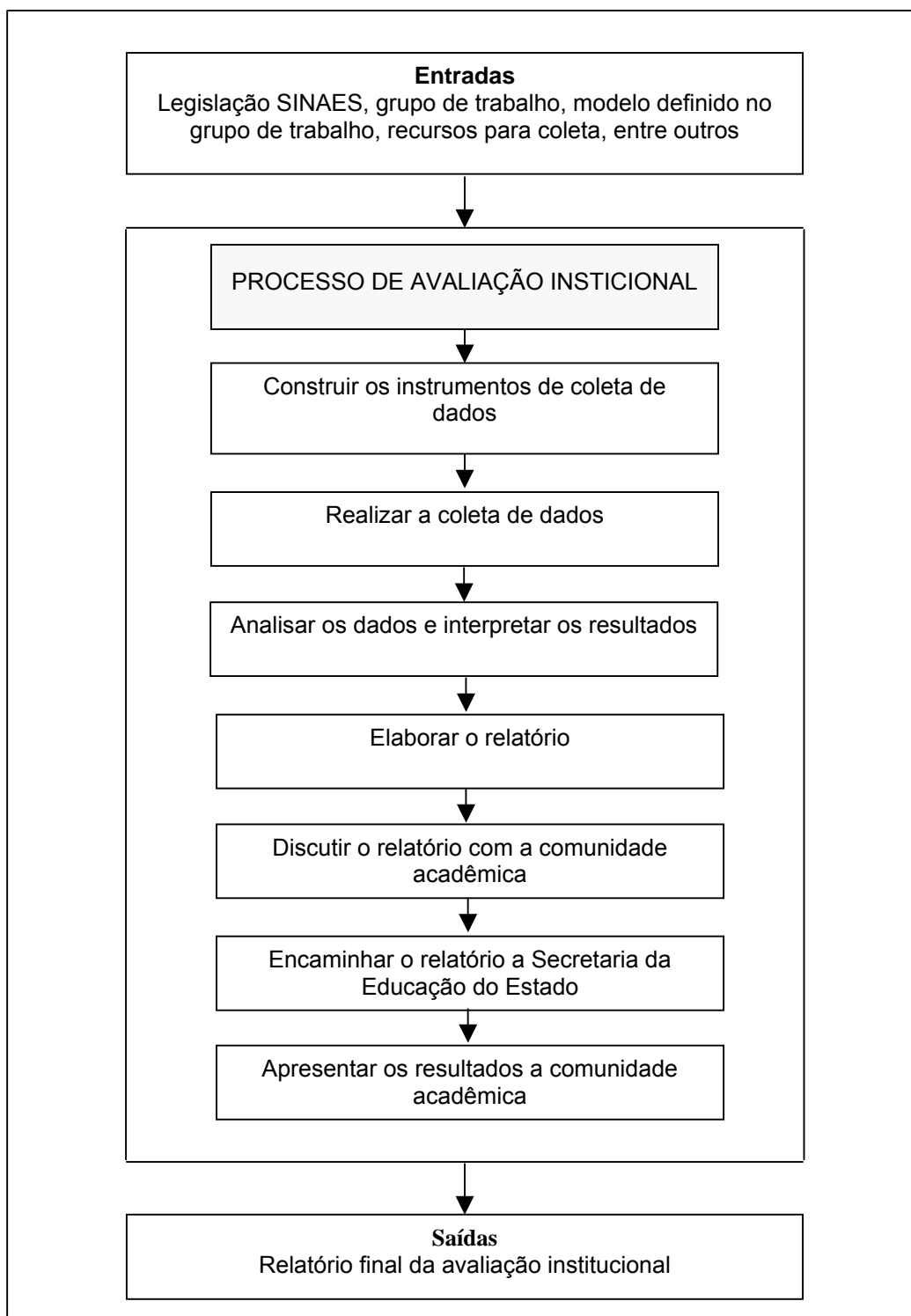
Esta IES é controlada externamente pelo Conselho Estadual de Educação, que, por sua vez, apresenta as informações sobre o desempenho dessa instituição ao MEC. Por isso, esta instituição não necessita, obrigatoriamente, seguir os modelos exigidos pelo MEC.

Desta forma, o modelo de avaliação institucional, adotado nesta IES, é decorrente de reunião entre todas as quinze unidades de educação superior que compõe o sistema ACADE. Assim, os membros representantes dessas unidades formaram um grupo de trabalho, com objetivo de sistematizar uma metodologia, detalhando procedimentos e instrumentos para o desenvolvimento da avaliação institucional, coerentes com as diretrizes da CONAES/SESU/MEC. Para isso, utilizam as diretrizes e dimensões propostas pelo SINAES (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior).

Depois de definidas as dimensões a serem avaliadas, é preciso construir os instrumentos de coleta de dados a serem aplicados junto a docentes, discentes e técnico-administrativos. Além desses dados, também se deve analisar os documentos da instituição, como projeto pedagógico, planejamento institucional, entre outros, como fonte de dados para possibilitar uma avaliação institucional mais completa.

Estando todos os dados coletados, é necessário analisá-los e interpretá-los para a elaboração do relatório da avaliação institucional. Este relatório deve ser apresentado à comunidade acadêmica, para que se seja possível a sua discussão e o desenvolvimento do relatório final. Este relatório, que representa a saída do processo avaliação institucional, deve ser encaminhado à Secretaria da Educação do Estado e apresentado, com os seus resultados finais, à comunidade acadêmica em geral.

A figura 6.31 apresenta a seqüência de atividades do processo de avaliação institucional.



**Figura 6.31 – Processo de avaliação institucional na IES privada sem finalidade lucrativa**

No processo de orientação acadêmica, ocorre o direcionamento das atividades acadêmicas na instituição; para isso, a gestora acadêmica necessita, com base em sua experiência e legislação específica, definir esse direcionamento para ser aplicado junto a docentes e funcionários de apoio.

Na IES sem finalidade lucrativa, a orientação acadêmica inicia no momento do ingresso do docente, ao receber um manual para “*capacitação de professores novos*”, contendo esclarecimentos sobre o funcionamento da instituição e os procedimentos acadêmicos que deverão ser seguidos por ele, enquanto estiver lecionando na instituição.

Segundo entrevista a membros da PROEN, o objetivo deste material é proporcionar aos professores novos o conhecimento dos objetivos institucionais, para que este possa melhor se inserir no contexto institucional. Da mesma forma, visa adequar os docentes iniciantes às regras técnicas-acadêmicas e pedagógicas existentes, apresentar os instrumentos de trabalho disponíveis ao desenvolvimento de ações em sala de aula, além de oportunizar um momento de interação profissional.

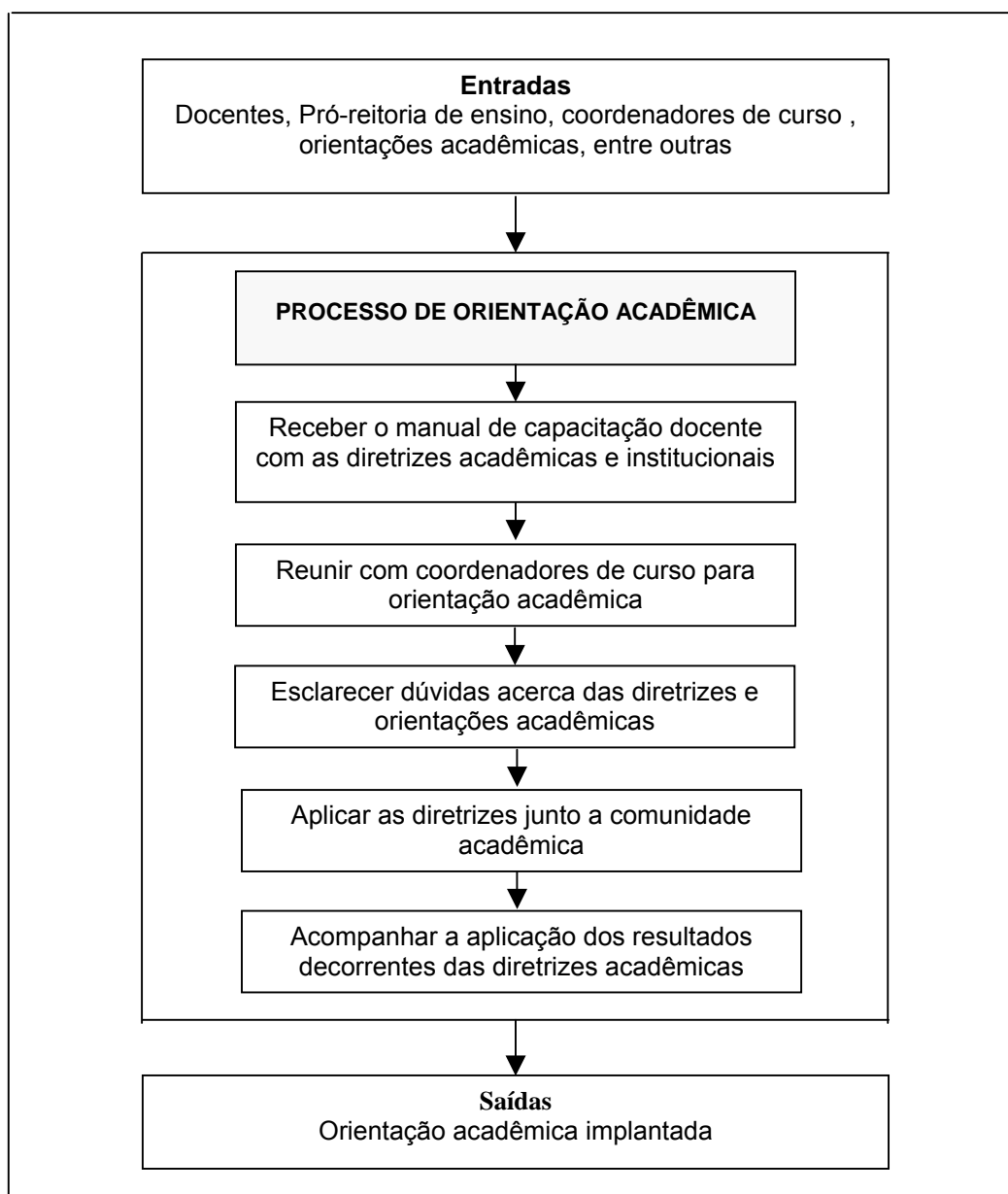
Também como forma de orientação acadêmica, a Pró-Reitora de Ensino possui reunião todas as quartas-feiras, envolvendo os coordenadores de curso, para esclarecimentos acadêmicos e saneamento de dúvidas e resolução dos problemas, surgidos ao longo do semestre. O resultado dessas reuniões deve ser repassado aos docentes, sendo responsabilidade do coordenador de cada curso a transmissão das informações obtidas.

Após as informações terem sido transmitidas aos demais membros da instituição, está prevista a fase de esclarecimento das dúvidas, que porventura as novas orientações possam ter gerado, a ser realizada junto aos coordenadores de curso ou, quando necessário, em reunião do coordenador com a Pró-reitora de ensino.

Depois de esclarecidas as eventuais dúvidas, ocorre a implantação das diretrizes junto à comunidade acadêmica. Os resultados dessas diretrizes devem ser acompanhados pela gestora acadêmica, como forma de verificar a correta operacionalização dos direcionamentos repassados.

A figura 6.32 apresenta as atividades que compõe o processo de orientação acadêmica da instituição de educação superior privada sem finalidade lucrativa.





**Figura 6.32 - Processo de orientação acadêmica na IES privada sem finalidade lucrativa**

Por último, o processo de treinamento acadêmico é considerado importante para a capacitação dos docentes; por isso, a IES possui uma política definida para buscar o aprimoramento e aperfeiçoamento de seu corpo docente.

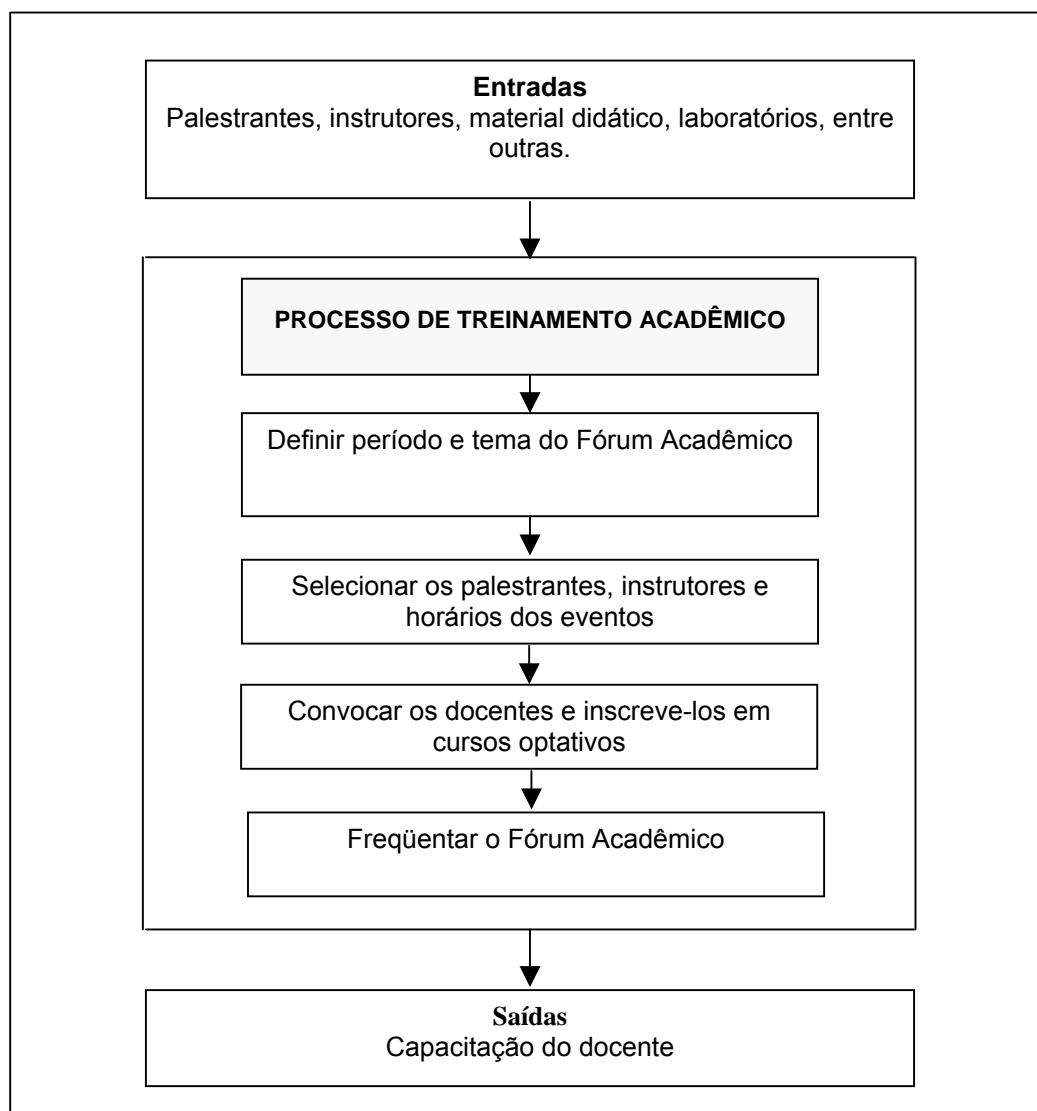
Assim, como parte da política implantada para o treinamento acadêmico, está prevista a realização de cursos internos, o investimento para a participação em congressos e seminários, além de haverem aportes de recursos para os cursos de mestrado e doutorado, destinados aos professores e funcionários técnico-administrativos que completem os requisitos básicos exigidos pela IES.

O treinamento acadêmico, por meio dos cursos internos, é efetuado através da realização dos denominados “*Fóruns Acadêmicos*”, realizados uma vez a cada semestre, tendo como temas, assuntos variados, orientados à melhor capacitação do docente. Tem, como objetivos, favorecer e estimular a reflexão sobre o cotidiano profissional, capacitar o docente para atuar na Educação Superior e integrar os conhecimentos, que vão sendo desenvolvidos/adquiridos, numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento, adequando-o à prática de ensino do dia-a-dia institucional.

Esses Fóruns Acadêmicos são realizados durante dois ou três dias, no período de recesso escolar, sendo oferecidas palestras, orientações, relatos acadêmicos e cursos, com duração aproximada de uma a quatro horas, denominados de mini-cursos.

Desta forma, o docente é convocado a participar dos *fóruns*, devendo se inscrever nas atividades de seu interesse, consideradas optativas. Ao final de cada Fórum Acadêmico, o docente recebe o respectivo certificado de participação.

A figura 6.33 visualiza o processo de treinamento acadêmico na IES privada sem finalidade lucrativa, referente ao Fórum Acadêmico.



**Figura 6.33 - Processo de treinamento acadêmico na IES privada sem finalidade lucrativa, referente ao Fórum Acadêmico**

A segunda forma de treinamento acadêmico consiste nas participações externas em congressos, seminários e cursos, financiadas pela instituição. A condição para o investimento é de que, quando o docente retornar do curso/congresso que participou, por sua iniciativa, ocorra a imediata disseminação do conhecimento adquirido ao restante da comunidade acadêmica da instituição.

Assim, para participar de cursos ou congresso externos, o docente necessita preencher um formulário contendo as informações sobre o curso, destacando o tema, justificativa para sua participação e os valores que a instituição precisa disponibilizar para a presença do docente no evento. Depois de preenchido,

este formulário é enviado à PROEN, para apreciação e possível aprovação do pedido.

Sendo aprovado seu pedido, o docente está apto a participar do evento, devendo, ao retornar, disseminar as informações adquiridas à comunidade acadêmica, utilizando-se, para isso, do evento denominado de “*A Hora do Colóquio*”, que ocorre normalmente em um rápido lapso de tempo, estimado entre trinta e quarenta e cinco minutos, em que o docente apresenta os assuntos e temas abordados no evento que participou.

A figura 6.34 apresenta o processo de treinamento acadêmico na IES privada sem finalidade lucrativa, referente à participação em eventos externos.

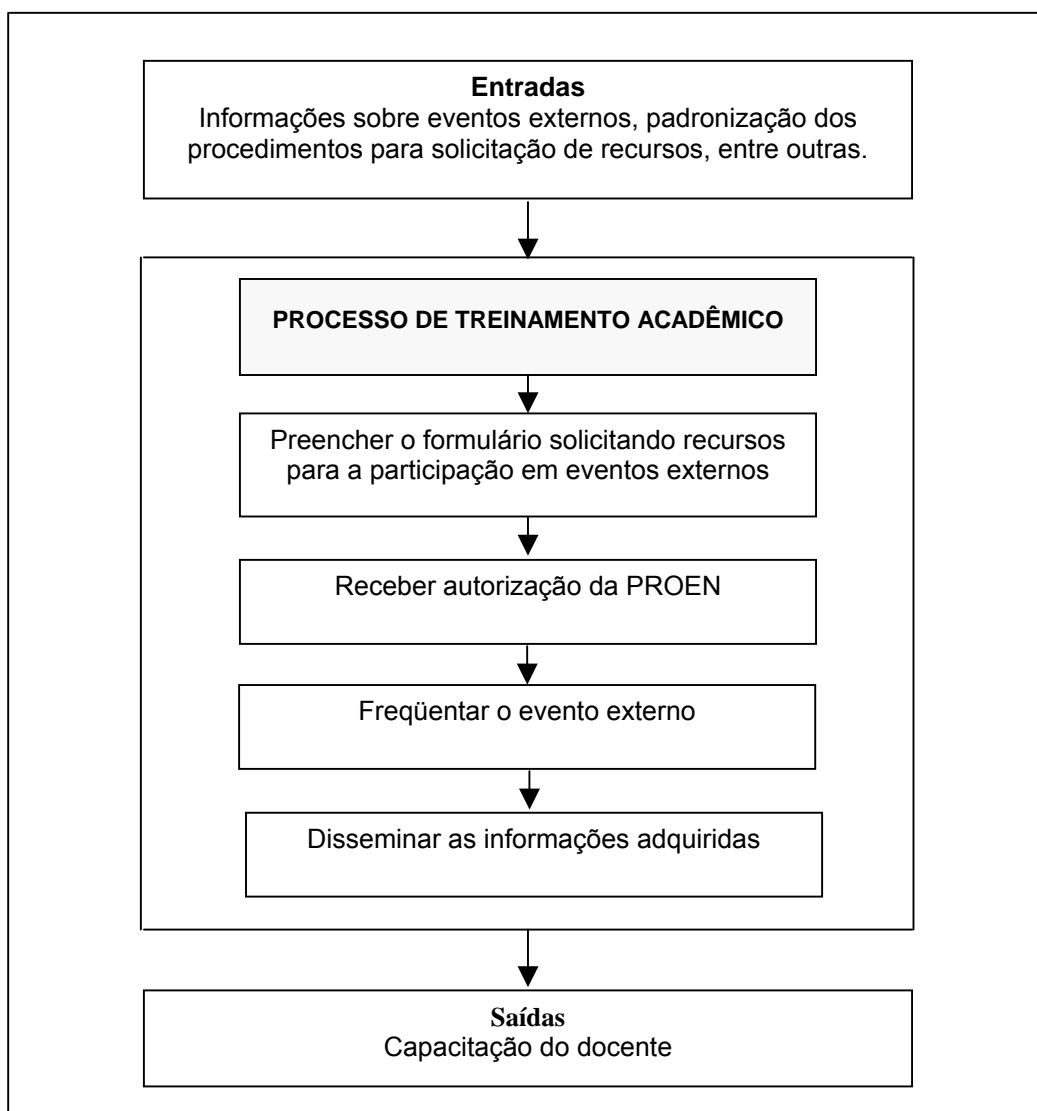


Figura 6.34 - Processo de treinamento acadêmico na IES privada sem finalidade lucrativa, referente à participação em eventos externos

O terceiro tipo de treinamento existente na instituição consiste na capacitação do docente para a obtenção de titulação a nível de pós-graduação, especialista, mestre ou doutor. Segundo resolução interna, a instituição concede, como incentivo para os cursos de mestrado e doutorado, quarenta por cento das mensalidades dos cursos de especialização e cem por cento da mensalidade do curso ou despesas de deslocamento. Contudo, para receber esses investimentos, faz-se necessário o preenchimento de requisitos básicos, estipulados na referida resolução.

Assim, para solicitar o auxílio financeiro da instituição, visando custeamento de cem por cento dos custos necessários para a realização do curso de mestrado ou doutorado, o docente necessita possuir vínculo empregatício com a instituição e ser docente titular do magistério superior, bem como estar atuando há mais de cinco semestres no ensino superior. Para os docentes substitutos, a instituição custeia vinte e cinco por cento das mensalidades ou despesa de deslocamento para a realização dos cursos, sendo preciso também preencher alguns requisitos obrigatórios.

Para solicitar esse auxílio financeiro, segundo resolução interna existente, é necessário preencher o pedido de auxílio financeiro, incluindo cópia do *currículum Lattes* atualizado, documento de aceitação do curso, comprovação de credenciamento do curso pela CAPES, documento comprovando tempo de serviço na IES, parecer oficial da PROEN, justificando a formação para o curso, parecer oficial do Diretor onde o docente atua e a programação do curso.

Ao ser aprovado o auxílio financeiro, o docente precisa assinar um contrato, prevendo cláusula de ressarcimento, caso o curso não seja concluído no prazo estabelecido, bem como existe o compromisso expresso do docente em obter o título pretendido no prazo estabelecido, encaminhando à PROPPEX, mensalmente, o relatório de frequência, assinado pelo orientador ou coordenador do curso.

Também assume compromisso expresso de entregar, semestralmente, histórico escolar e de produção científica, informando a data da defesa, além de entregar um ou mais artigos à PROPPEX, com a sua participação em um congresso relacionado com a área de conhecimento pesquisada, e ao final, entregar uma cópia da aprovação no curso e cópia do trabalho final, encadernado em capa dura.

A figura 6.35 apresenta o processo de treinamento acadêmico na IES privada sem finalidade lucrativa, referente à obtenção de titulação.

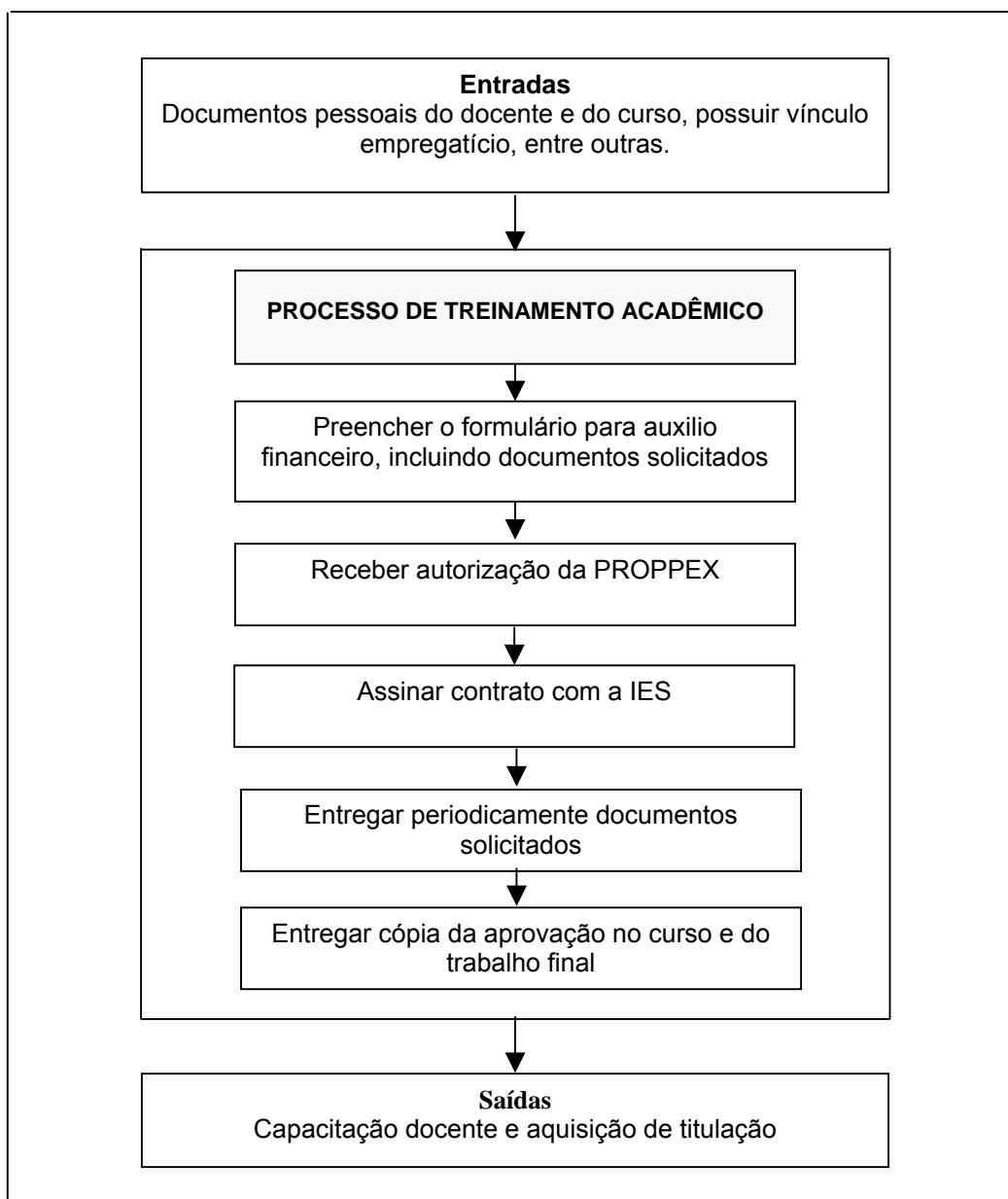


Figura 6.35 - Processo de treinamento acadêmico na IES privada sem finalidade lucrativa, referente à obtenção de titulação

### 6.3.5 Indicadores de Eficiência

Devido à necessidade de informação da gestora acadêmica, os indicadores de eficiência foram revistos e ajustados, segundo a contribuição que

poderiam proporcionar ao processo decisório desta instituição. Assim, esses instrumentos foram detalhados segundo seus elementos de medidas, para que fosse possível posteriormente coletar todos os dados necessários.

### **a.1) Processo de seleção**

Em função da seleção ser realizada principalmente por meio de concurso vestibular, executado pela ACAFE, foi considerado, como elemento de medida para avaliar a eficiência deste processo, o índice de ocupação das vagas oferecidas no vestibular, que foi obtido por meio da quantidade de vagas oferecidas em relação à quantidade de vagas preenchidas, conforme apresenta o quadro 6.32.

**Quadro 6.32 - Indicador de eficiência do processo de seleção na IES privada sem finalidade lucrativa**

Nome do Indicador	Índice de ocupação das vagas
Base de cálculo	$\frac{\text{Quantidade de vagas oferecidas no vestibular}}{\text{Quantidade de vagas preenchidas no vestibular}}$

Foram selecionados, como amostras, os cursos de Comércio Exterior, Direito e Administração Geral, em função de serem os mais procurados e conterem os dados necessários em todos os semestres, desde 1997 até o segundo semestre de 2005. O quadro 6.33. apresenta os dados sobre o processo de seleção para o curso de Comércio Exterior.

**Quadro 6.33 – Dados sobre o processo de seleção para o curso de Comércio Exterior na IES privada sem finalidade lucrativa**

Amostras	Semestre	Resultado vestibular	Ínicio aulas	Dias antecedem	Vagas oferecidas	Vagas preenchidas	Índice de ocupação	SAEM
1	1997-1	24/jan	3/mar	37	50	50	1,00	
2	1997-2							
3	1998-1	30/jan	25/fev	25	50	50	1,00	
4	1998-2							
5	1999-1	22/jan	17/fev	25	50	50	1,00	
6	1999-2							
7	2000-1	29/dez	21/fev	38	50	50	1,00	
8	2000-2							
9	2001-1	27/dez	12/fev	45	40	40	1,00	10
10	2001-2							
11	2002-1	18/dez	18/fev	60	40	45	1,13	10
12	2002-2							
13	2003-1	13/dez	24/fev	71	35	35	1,00	15
14	2003-2							
15	2004-1	16/dez	16/fev	60	35	35	1,00	15
16	2004-2							
17	2005-1	16/dez	21/fev	65	45	35	0,78	7
18	2005-2							

O quadro 6.34. apresenta os dados sobre o processo de seleção para o curso de Administração.



**Quadro 6.34 – Dados sobre o processo de seleção para o curso de Administração na IES privada sem finalidade lucrativa**

Amostra	Semestre	Resultado vestibular	Início aulas	Dias antecedem	Vagas oferecidas	Vagas preenchidas	Índice de ocupação	SAEM
1	1997-1	24/jan	3/mar	37	50	50	1,00	
2	1997-2							
3	1998-1	30/jan	25/fev	25	50	50	1,00	
4	1998-2							
5	1999-1	22/jan	17/fev	25	50	50	1,00	
6	1999-2							
7	2000-1	29/dez	21/fev	38	50	50	1,00	
8	2000-2							
9	2001-1	27/dez	12/fev	45	40	40	1,00	10
10	2001-2							
11	2002-1	18/dez	18/fev	60	40	49	1,23	10
12	2002-2							
13	2003-1	18/dez	24/fev	71	35	35	1,00	15
14	2003-2							
15	2004-1	16/dez	16/fev	60	35	47	1,34	15
16	2004-2							
17	2005-1	16/dez	21/fev	65	45	45	1,00	5
18	2005-2							

O quadro 6.35. apresenta os dados sobre o processo de seleção para o curso de Direito.

**Quadro 6.35 – Dados sobre o processo de seleção para o curso de Direito na IES privada sem finalidade lucrativa**

Amostra	Semestre	Resultado vestibular	Início aulas	Dias antecedem	Vagas oferecidas	Vagas preenchidas	Índice de ocupação	SAEM
1	1997-1	24/jan	3/mar	37	50	50	1,00	
2	1997-2							
3	1998-1	30/jan	25/fev	25	50	50	1,00	
4	1998-2							
5	1999-1	22/jan	17/fev	25	50	50	1,00	
6	1999-2							
7	2000-1	29/dez	21/fev	38	50	50	1,00	
8	2000-2	7/jul	1/ago	25	50	50	1,00	
9	2001-1	27/dez	12/fev	45	40	40	1,00	10
10	2001-2	12/jul	30/jul	18	40	40	1,00	
11	2002-1	18/dez	18/fev	60	40	47	1,18	10
12	2002-2	13/dez	29/jul	11	42	42	1,00	8
13	2003-1	18/dez	24/fev	71	35	35	1,00	15
14	2003-2	14/jul	4/ago	21	45	45	1,00	15
15	2004-1	16/dez	16/fev	60	35	35	1,00	15
16	2004-2	8/jul	2/ago	54	40	40	1,00	15
17	2005-1	16/dez	21/fev	65	45	45	1,00	5
18	2005-2	15/jul	1/ago	16	45	45	1,00	5

Com base na média do índice de ocupação das vagas no vestibular e no desvio padrão das três amostras, foram calculados os limites de controle do processo. O quadro 6.36 apresenta os limites de controle para o gráfico de controle do processo de seleção.

**Quadro 6.36 – Limites do gráfico de controle para o processo de seleção na IES privada sem finalidade lucrativa**

	X	S
Limite Superior de Controle (LSC)	1,19	0,23
Limite Central (LC)	1,02	0,09
Limite Inferior de Controle (LIC)	0,85	0,00

A figura 6.36 apresenta o gráfico do processo de seleção, demonstrando o índice de ocupação das vagas oferecidas no vestibular.

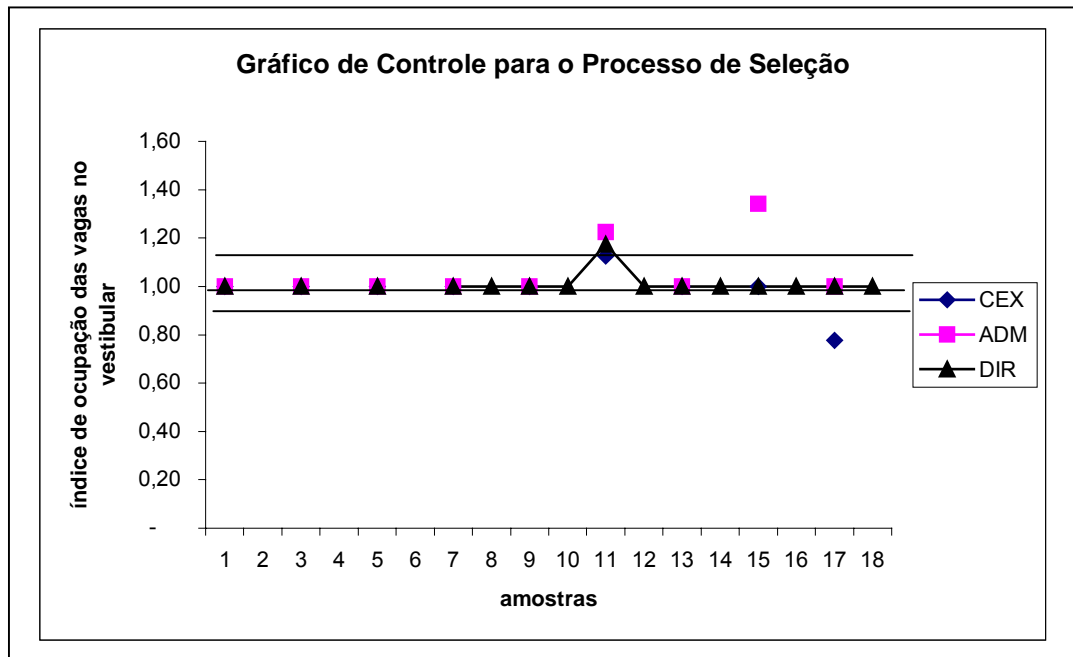


Figura 6.36 – Gráfico de controle para o processo de seleção na IES privada sem finalidade lucrativa

Na análise dos dados e do gráfico acima exposto, pode-se observar que os cursos de Administração e Comércio Exterior disponibilizaram vagas no vestibular apenas no primeiro semestre de cada ano. Por sua vez, o curso de Direito, a partir do ano de 2000, oportuniza vagas para o vestibular de ambos os semestres.

A divulgação dos resultados do vestibular para todos os cursos ocorre no mesmo dia. Assim, o gestor possui, num mesmo momento, as informações sobre a quantidade de vagas que foram preenchidas em cada curso e tem condições de realizar o planejamento das atividades acadêmicas para o semestre letivo.

No curso de Direito da instituição analisada, durante todo o período em tela, a totalidade das vagas oferecidas para ingresso via vestibular, foram preenchidas. Além disso, no primeiro semestre de 2002, evidenciado na amostra 11, foram preenchidas algumas vagas a mais do que aquelas oferecidas pelo sistema de vestibular, em função das vagas destinadas ao SAEM não terem sido totalmente preenchidas. Desta forma, para não haver ociosidade no curso durante este semestre, foram chamados, para preencher as vagas remanescentes, outros candidatos que haviam alcançado índice suficiente pela classificação do vestibular, o que gerou o índice de 1,18, constante no quadro 6.36, significando que foram oferecidas quarenta vagas para o sistema de vestibular e preenchidas pelo mesmo, quarenta e sete vagas disponíveis.

As amostras, provenientes do curso de Direito, encontram-se todas entre os limites de controle, o que demonstra que o processo de seleção para este curso encontra-se controlado estatisticamente. Além disso, o mesmo apresenta um bom grau de eficiência, ao preencher todas as vagas oferecidas para a seleção por meio do concurso vestibular. Desta forma, ao ocupar todas as vagas oferecidas no vestibular, a coordenação do curso de Direito e PROEN possuem vários dias de antecedência ao início do período letivo para a realização do planejamento das atividades acadêmicas, justamente em função da demanda obtida.

Já no curso de Administração, por sua vez, as amostras 11 e 14, representando o primeiro semestre de 2002 e 2004 respectivamente, se encontram fora do limite superior de controle, demonstrando não haver um controle estatístico adequado e satisfatório deste processo neste curso.

Nessas amostras analisadas, em mais de uma oportunidade, ocorreu o preenchimento total das vagas no sistema de admissão via vestibular, sendo que aquelas oferecidas pelo SAEM, em alguns semestres, não foram totalmente preenchidas, demonstrando um planejamento equivocada na previsão e divisão das vagas entre os dois sistemas. Assim, como na segunda forma de seleção não ocorreu o preenchimento das vagas oferecidas, estas vagas remanescentes foram disponibilizadas e preenchidas pelos alunos classificados pelo vestibular.

Assim, o curso de Administração também apresenta grande eficiência por preencher todas as vagas oferecidas no vestibular. Além disso, cumpre atentar para o fato de que, em função deste curso oferecer vagas apenas no primeiro semestre, existe em média mais de quarenta e cinco dias para a realização do planejamento das atividades acadêmicas por parte dos gestores.

Por outro lado, o curso de Comércio Exterior, apresentado na amostra 17, que representa o primeiro semestre de 2005, está fora do limite inferior de controle, o que evidencia que as vagas oferecidas para o vestibular não foram totalmente preenchidas, sendo que neste período foram ocupados apenas setenta e oito por cento das vagas disponibilizadas para este tipo de seleção.

Todas as demais amostras deste curso encontram-se entre os limites de controle, mas o processo de seleção para o curso de Comércio Exterior não apresenta o controle estatístico e evidencia menor eficiência quando comparado com os outros cursos analisados.

Como sugestão para melhoria no desempenho do processo de seleção para o curso de Comércio Exterior propõe-se intensificar os esclarecimentos nas escolas de ensino médio sobre a importância deste profissional e as possibilidades de atuação no mercado de trabalho, como forma de incentivar a demanda pelo curso oferecido. Outra forma seria entabular convênios com empresas de exportação locais e regionais, prevendo o aproveitamento de alunos egressos desta instituição, na forma de estágios, ou ainda, ofertar o curso como forma de qualificar seus próprios funcionários e melhorar a qualidade dos serviços prestados, no tocante à exportação de seus produtos, o que certamente traria uma ampliação significativa nas possibilidades de negócio com o comércio exterior.

## a.2 ) Processo de matrícula

No processo de matrícula, também foi definido como elemento de medida para avaliar a eficiência, a quantidade de alunos que fazem matrículas fora do período estipulado pela instituição, em relação à quantidade de alunos matriculados a cada semestre, conforme apresenta o quadro 6.37.

**Quadro 6.37 – Indicador de eficiência do processo de matrícula na IES privada sem finalidade lucrativa**

Nome do Indicador	Matrículas em atraso
Base de cálculo	$\frac{\text{Número de alunos matriculados em atraso}}{\text{Número de alunos matriculados}}$

Na instituição sem fins lucrativos, o sistema acadêmico utilizado não proporciona tais dados, sendo apenas considerado a quantidade de matrículas efetuadas por semestre, independente do prazo de realização das mesmas.

Assim, não torna possível efetuar o controle deste processo, pois a quantidade de matrículas efetuadas não consegue evidenciar a eficiência do processo, uma vez que não é possível demonstrar se a comunicação sobre o período de realização foi adequada, tampouco se as atividades necessárias para sua realização foram suficientemente compreendidas pelos alunos.

Por isso, sugere-se inserir este relatório no sistema acadêmico, para que se possa manter o controle do processo de matrícula, já em fases posteriores de implementação do modelo proposto.

### a.3) Processo de ensino

No processo de ensino foram definidos, como elementos de medida para avaliar a eficiência, a relação entre a quantidade de alunos matriculados no início e ao final do semestre, conforme apresenta o quadro 6.38.

**Quadro 6.38 – Indicador de eficiência do processo de ensino na IES privada sem finalidade lucrativa**

Nome do Indicador	Permanência de estudantes na instituição
Base de cálculo	<u>Número de matrículas do início semestre</u>
	Número de matrículas do fim do semestre

Deste modo, objetiva-se apreciar o índice de evasão de cada semestre letivo dos cursos de Administração, Direito e Comércio Exterior. Além disso, torna-se possível, ao se avaliar essa medida de eficiência, acompanhar a aceitabilidade dos cursos e da instituição, bem como verificar a sua capacidade de competir e se destacar junto aos concorrentes.

Os dados coletados acerca do processo de ensino compreendem o primeiro semestre de 1997 até o segundo semestre de 2005. Tais dados foram obtidos por meio da quantidade de alunos matriculados no início de cada semestre, sendo descontados deste número: aqueles que solicitaram a transferência externa, o cancelamento e o trancamento da matrícula. Assim, obteve-se a quantidade de alunos matriculados no final do semestre, bem como o índice de evasão.

O quadro 6.39 apresenta os dados sobre indicadores do processo de ensino no curso de Comércio Exterior na IES sem finalidade lucrativa analisada.

**Quadro 6.39 – Dados sobre o processo de ensino no curso de Comércio Exterior na IES privada sem finalidade lucrativa**

Amostra	Curso	Semestre letivo	Matrícula no início	Matrícula no fim	Índice de evasão
1	CEX	1997-1	54	54	0,0000
2		1997-2	52	48	0,0769
3		1998-1	111	102	0,0811
4		1998-2	107	99	0,0748
5		1999-1	165	151	0,0848
6		1999-2	167	153	0,0838
7		2000-1	216	195	0,0972
8		2000-2	212	187	0,1179
9		2001-1	255	198	0,2235
10		2001-2	240	215	0,1042
11		2002-1	259	236	0,0888
12		2002-2	209	186	0,1100
13		2003-1	263	235	0,1065
14		2003-2	219	188	0,1416
15		2004-1	234	204	0,1282
16		2004-2	228	202	0,1140
17		2005-1	249	215	0,1365
18		2005-2	231	196	0,1515

O quadro 6.40 apresenta os dados sobre indicadores do processo de ensino no curso de Administração na IES sem finalidade lucrativa.

**Quadro 6.40 – Dados sobre o processo de ensino no curso de Administração na IES privada sem finalidade lucrativa**

Amostra	Curso	Semestre letivo	Matrículas no início	Matrículas no fim	Índice de evasão
1	ADM	1997-1	278	249	0,1043
2		1997-2	266	240	0,0977
3		1998-1	288	250	0,1319
4		1998-2	281	236	0,1601
5		1999-1	295	251	0,1492
6		1999-2	282	249	0,1170
7		2000-1	281	244	0,1317
8		2000-2	261	234	0,1034
9		2001-1	328	300	0,0854
10		2001-2	268	245	0,0858
11		2002-1	284	255	0,1021
12		2002-2	286	255	0,1084
13		2003-1	308	267	0,1331
14		2003-2	251	223	0,1116
15		2004-1	242	200	0,1736
16		2004-2	231	210	0,0909
17		2005-1	242	218	0,0992
18		2005-2	233	205	0,1202

O quadro 6.41 apresenta os dados sobre indicadores do processo de ensino no curso de Direito na IES sem finalidade lucrativa.



**Quadro 6.41 – Dados sobre o processo de ensino no curso de Direito na IES privada sem finalidade lucrativa**

Amostra	Curso	Semestre letivo	Matrículas no início	Matrículas no fim	Índice de evasão
1	DIR	1997-1	246	234	0,0488
2		1997-2	249	235	0,0562
3		1998-1	271	253	0,0664
4		1998-2	260	247	0,0500
5		1999-1	273	256	0,0623
6		1999-2	265	256	0,0340
7		2000-1	279	265	0,0502
8		2000-2	268	251	0,0634
9		2001-1	261	237	0,0920
10		2001-2	257	241	0,0623
11		2002-1	272	255	0,0625
12		2002-2	285	263	0,0772
13		2003-1	295	261	0,1153
14		2003-2	289	265	0,0830
15		2004-1	282	258	0,0851
16		2004-2	276	264	0,0435
17		2005-1	293	273	0,0683
18		2005-2	331	310	0,0634

Depois de obtidos dados sobre os índices de evasão no processo de ensino, foram calculadas as médias destes índices em cada curso, de modo a possibilitar efetuar os cálculos que proporcionem os limites de controle para cada curso, devendo ser utilizado o gráfico tipo “np”, por se tratar de variáveis discretas. O quadro 6.42 apresenta os limites de controle de cada curso.

**Quadro 6.42 – Limites do gráfico de controle do processo de ensino para os três cursos na IES privada sem finalidade lucrativa**

Curso	Limite Superior de Controle	Limite Inferior de Controle
CEX	0,33	(0,11)
ADM	0,34	(0,11)
DIR	0,24	(0,11)

Em função do limite inferior de controle para os três cursos ter apresentado valores negativos, considera-se como sendo igual a zero. Desta forma, o índice de eficiência seria a *não desistência*, cancelamento ou transferência dos alunos dos cursos, demonstrando a satisfação destes alunos com o curso freqüentado, evidenciando também que os docentes estão conseguindo cativar os alunos em sala de aula, bem como enfatizar a importância o curso e sua posterior aplicabilidade no mercado de trabalho.

Contudo, ressalta-se que assim como na IES com finalidade lucrativa, este indicador deve ser analisado em conjunto com os resultados dos processos de aprendizagem e avaliação, devido à complementaridade entre eles. Assim, somente depois de se avaliar o conjunto de resultados pode-se deliberar sobre a eficiência destes processos.

A figura 6.37 apresenta o gráfico de controle sobre o desempenho do índice de evasão para o curso de Comércio Exterior.

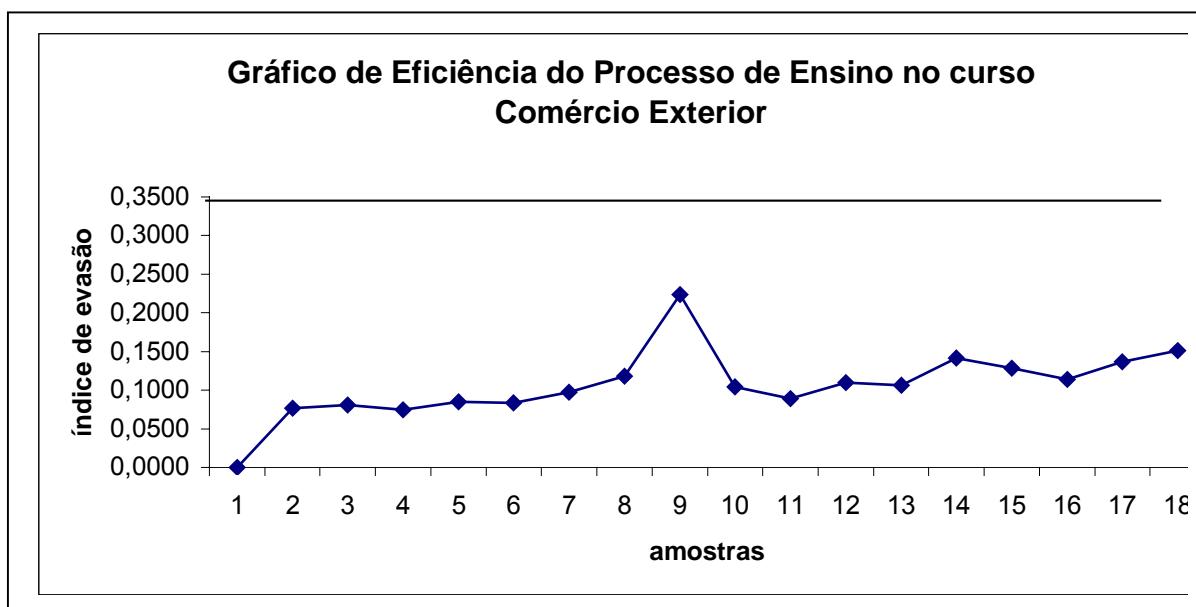
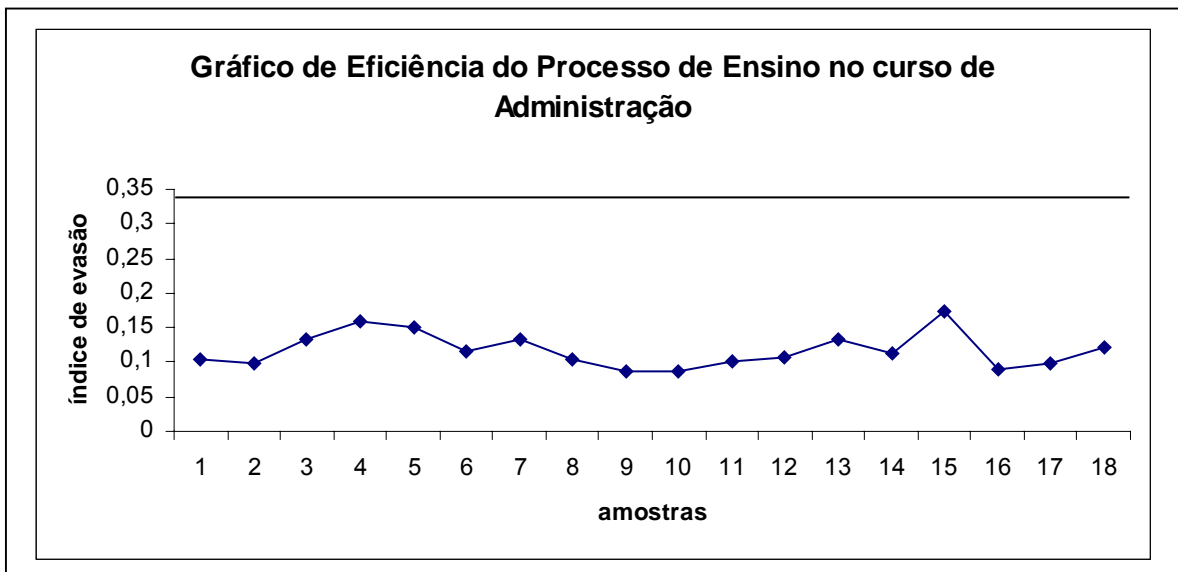


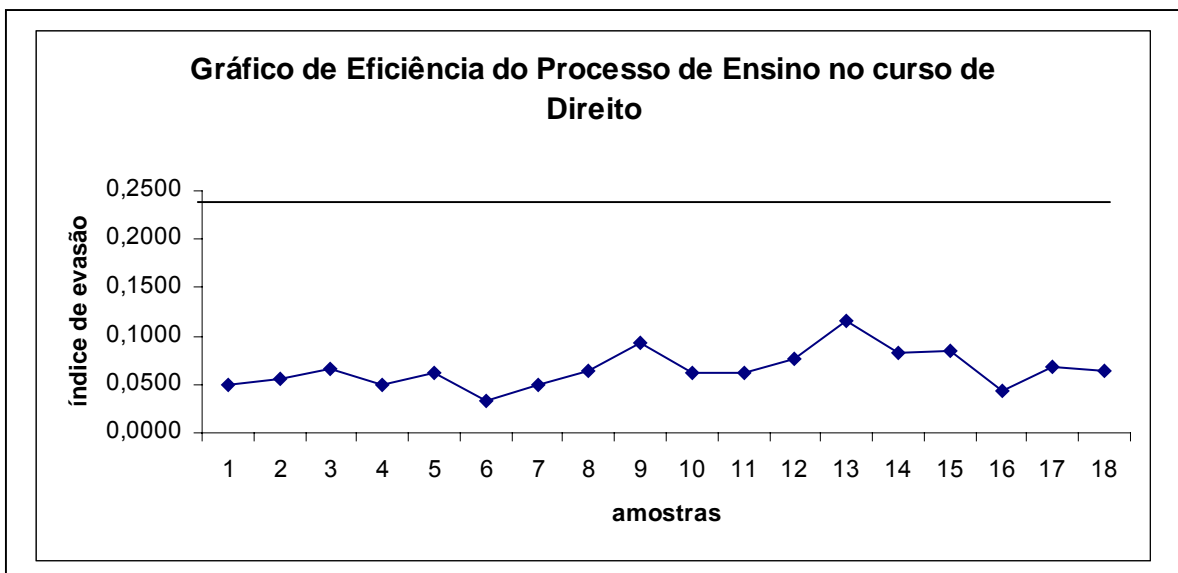
Figura 6.37 – Gráfico de controle do processo de ensino no curso de Comércio Exterior na IES privada sem finalidade lucrativa

A figura 6.38 apresenta o gráfico de controle sobre o desempenho do índice de evasão para o curso de Administração.



**Figura 6.38 – Gráfico de controle do processo de ensino no curso de Administração na IES privada sem finalidade lucrativa**

A figura 6.39 apresenta o gráfico de controle sobre o desempenho do índice de evasão para o curso de Direito.



**Figura 6.39 – Gráfico de controle do processo de ensino no curso de Direito na IES privada sem finalidade lucrativa**

Os três cursos analisados encontram-se dentro dos limites estatísticos de controle, enfatizando que o processo de ensino encontra-se sob controle. Porém, destaca-se que o curso de Direito apresenta um índice de evasão bem inferior do

que os demais, ficando a mesma com uma média, nos períodos analisados, em torno de 6,5%. Por sua vez, o curso de Comércio Exterior possui uma taxa de evasão de aproximadamente 10%, enquanto que o curso de Administração chega, em média, a quase 12% de evasão de alunos durante o curso.

O curso de Comércio Exterior, no primeiro semestre de 1997, evidenciado na *amostra 1*, não apresentou evasão, o que se justifica pelo fato de ser o primeiro semestre do curso. Em contrapartida, no primeiro semestre de 2001, evidenciado pela *amostra 9*, a evasão ultrapassou os 22%. Quando tal fato foi questionado junto à instituição, seu representante respondeu apenas que houve um problema de comunicação, mas não deixou clara a causa deste problema, tampouco como tal problema foi sanado e se foi resolvido.

Somente a título de comentário sobre o ocorrido neste semestre, pode-se avaliar que a conjuntura econômica e política de comércio exterior, vivenciada pelo País, naquele momento de turbulências eleitorais, possa ter gerado, nos alunos e vestibulandos, dúvidas inclusive na avaliação sobre o futuro do mercado exportador, o que, por sua vez, ocasionaria mais incertezas quanto ao mercado de trabalho dos estudantes egressos deste curso.

Por sua vez, o curso de Administração, no período analisado, apresentou uma média regular de cancelamento, desistência, trancamento e transferência de matrículas. Apenas no primeiro semestre de 2004, demonstrado pela amostra 15, apresentou um valor pouco acima dos 17%. Contudo, este índice apresentou queda nos períodos posteriores, o que vêm a evidenciar uma maior estabilidade no mercado de trabalho, que, em tese, absorve regularmente os alunos egressos deste curso.

O curso de Direito, em função das perspectivas de atuação como profissional liberal e maior possibilidade para seguir carreiras públicas, aliada à aceitação social do curso, apresenta a menor evasão dos cursos analisados. Nos períodos analisados, a evasão ficou estável, permanecendo entre 5% e 10%, evidenciado pelas amostras constantes no gráfico de controle da Figura 6.37.

Com os resultados obtidos torna possível realizar uma análise comparativa entre os três cursos da amostra, gerando para o gestor informações sobre a aceitabilidade de cada curso não só junto aos seus clientes internos, os estudantes, mas também como o mercado de trabalho está absorvendo os profissionais formados pela instituição.

Esta comparação ratifica as análises individuais, onde se percebe que o curso de Direito possui o menor índice de evasão, conseqüentemente, com maior procura e aceitação dos estudantes e mercado de trabalho. O curso de Comércio Exterior, por sua vez, está apresentando aumento em seu índice de evasão, demonstrando que os estudantes estão com dificuldade em vislumbrar perspectivas no mercado de trabalho ou então, demonstra insatisfação com o que está sendo oferecido pelo curso.

Por último, o curso de Administração apresenta pouca oscilação em relação ao seu índice de evasão, estando em torno dos dez por cento.

Nesta comparação, identifica-se que o curso de Direito possui a maior eficiência em seu processo de ensino, uma vez que consegue reter, de forma mais acentuada, seus estudantes, oferecendo variadas perspectivas para o mercado de trabalho (atividade liberal, carreira pública, assessoria privada, etc.).

Na seqüência, encontra-se o curso de Administração, que apesar de possuir uma eficiência menor do que o curso de Direito, mantém-se com pequena oscilação, mantida ao longo dos semestres estudados, proporcionando aos gestores, melhores condições para efetuar o planejamento de atividades e a disponibilização de recursos para cada curso.

Por último, o curso de Comércio Exterior possui a menor eficiência dos três cursos analisados. Em 2001-1, evidenciada pela *amostra 9*, constatou-se elevada evasão, sendo tal taxa minimizada no semestre seguinte, mas que seguem apresentando constantes aumentos ao longo dos semestres posteriores.

Deve-se atentar para o fato de que ao estudante egresso do Curso de Comércio Exterior não é exigida somente a diplomação numa instituição de educação superior, mas também, e principalmente, maior qualificação e domínio em outros idiomas, bem como conhecimentos globais acerca dos costumes individualizados de outros países, o que, de certa forma, exige empenho extra-curricular ainda maior do estudante.

Em função deste grau adicional de dificuldade, exigido extra-curricularmente do estudante, tende a gerar um afastamento de alunos indecisos quanto à carreira a seguir, bem como daqueles não tão interessados incrementar profissionalmente seu currículo pessoal, exigido, de forma tácita, pelo mercado de trabalho.

Sugere-se, para minimizar a evasão dos cursos e melhorar o desempenho do processo de ensino, a realização de palestras sobre o mercado de trabalho, principalmente voltadas para o curso de Comércio Exterior e também na Administração, pois ambos tendem a apresentar ascendência no percentual de evasão de estudantes inscritos nos respectivos cursos.

Além disso, a instituição tem condições de proporcionar meios para que o estudante, principalmente de Comércio Exterior, possa se habilitar em cursos de outros idiomas, exigidos pelo mercado de trabalho. Também, poder-se-ia ampliar a reserva de caixa para as turmas de Comércio Exterior, para que as mesmas pudessem realizar viagens ao exterior, bem como participação de alunos em congressos, de forma a demonstrar, mais claramente, a importância desta profissão para o mercado atual.

#### **a.4) Processo de Aprendizagem**

Para analisar o processo de aprendizagem, foi considerado o mesmo elemento de medida utilizado na IES com finalidade lucrativa. Assim, está sendo concebido o índice de reprovação como elemento de medida para acompanhar a eficiência, obtido por meio da quantidade média de reprovações por semestre em relação à quantidade de alunos matriculados, conforme apresenta quadro 6.43.

**Quadro 6.43 – Indicador de eficiência do processo de aprendizagem na IES privada sem finalidade lucrativa**

Nome do Indicador	Índice de reprovação por curso
Base de cálculo	$\frac{\text{Quantidade de alunos reprovados}}{\text{Quantidade de alunos matriculados}}$

Deste modo, este indicador busca contribuir na geração de informações acerca dos cursos que geram maiores índices de reprovação, como instrumento de avaliação dos conteúdos e adequação das necessidades do mercado e também do estudante.

Além disso, demonstra a eficiência do processo, ao avaliar os recursos humanos e materiais, aplicados em cada curso em relação à quantidade de alunos que aprenderam os conteúdos ministrados, índice que pode ser obtido pela

formatura dos mesmos na instituição, ao serem aprovados no semestre final dos cursos.

Para avaliar a eficiência do processo de aprendizagem da IES em estudo, foram coletados dados sobre o desempenho dos cursos de Comércio Exterior (CEX), Administração (ADM) e Direito (DIR), entre o primeiro semestre de 1997 e o primeiro semestre de 2005.

O quadro 6.44 apresenta os dados sobre o índice de reprovação no curso de Comércio Exterior.

**Quadro 6.44 – Dados sobre o processo de aprendizagem no curso de Comércio Exterior na IES privada sem finalidade lucrativa**

Amostra	Curso	Semestre letivo	% reprovação
1	CEX	1997-1	1,30
2		1997-2	11,01
3		1998-1	8,13
4		1998-2	4,60
5		1999-1	5,03
6		1999-2	2,72
7		2000-1	2,34
8		2000-2	2,70
9		2001-1	3,94
10		2001-2	4,28
11		2002-1	6,23
12		2002-2	13,20
13		2003-1	11,02
14		2003-2	10,67
15		2004-1	5,94
16		2004-2	5,49
17		2005-1	8,61

O quadro 6.45 apresenta os dados sobre o índice de reprovação no curso de Administração.

**Quadro 6.45 – Dados sobre o processo de aprendizagem no curso de Administração na IES privada sem finalidade lucrativa**

Amostra	Curso	Semestre letivo	% reprovação
1	ADM	1997-1	6,54
2		1997-2	9,38
3		1998-1	11,81
4		1998-2	6,07
5		1999-1	6,38
6		1999-2	6,40
7		2000-1	5,45
8		2000-2	4,14
9		2001-1	4,10
10		2001-2	3,86
11		2002-1	7,65
12		2002-2	9,90
13		2003-1	7,66
14		2003-2	9,41
15		2004-1	3,48
16		2004-2	4,17
17		2005-1	4,64

O quadro 6.46 apresenta os dados sobre o índice de reprovação no curso de Direito.



**Quadro 6.46 – Dados sobre o processo de aprendizagem no curso de Direito na IES privada sem finalidade lucrativa**

Amostra	Curso	Semestre letivo	% reprovação
1	DIR	1997-1	0,35
2		1997-2	0,66
3		1998-1	1,45
4		1998-2	1,02
5		1999-1	0,66
6		1999-2	0,64
7		2000-1	1,60
8		2000-2	0,55
9		2001-1	1,89
10		2001-2	1,34
11		2002-1	2,10
12		2002-2	5,30
13		2003-1	8,36
14		2003-2	5,89
15		2004-1	1,63
16		2004-2	1,78
17		2005-1	2,00

Com os índices de reprovação, é possível calcular os limites de controle do gráfico “np”, selecionado por se tratar de amostras com variáveis discretas. O quadro 6.47 visualiza os limites de controles para os três cursos da amostra.

**Quadro 6.47 – Limites do gráfico de controle do processo de aprendizagem na IES privada sem finalidade lucrativa**

Curso	Limite Superior de Controle	Limite Inferior de Controle
CEX	0.240	(0,114)
ADM	0,245	(0,114)
DIR	0,128	(0,085)

Em função do limite inferior de controle ter apresentado valor negativo, considera-se como sendo igual a zero. Desta forma, o índice de eficiência consiste na aprovação de todos os alunos no curso. Contudo, ressalta-se que tal indicador também deve ser analisado em conjunto com os indicadores de ensino e avaliação.

A figura 6.40 apresenta o gráfico de controle do processo de aprendizagem para o curso de Comércio Exterior sobre o comportamento do índice de reprovação.

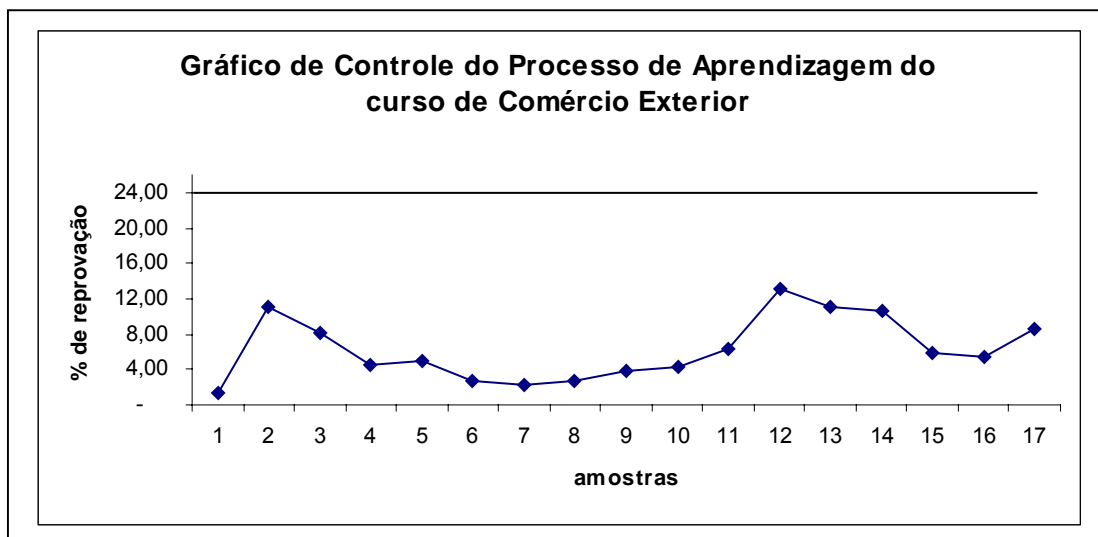


Figura 6.40 – Gráfico de controle do processo de aprendizagem para o curso de Comércio Exterior na IES privada sem finalidade lucrativa

A figura 6.41 apresenta o gráfico de controle do processo de aprendizagem para o curso de Administração sobre o comportamento do índice de reprovação.

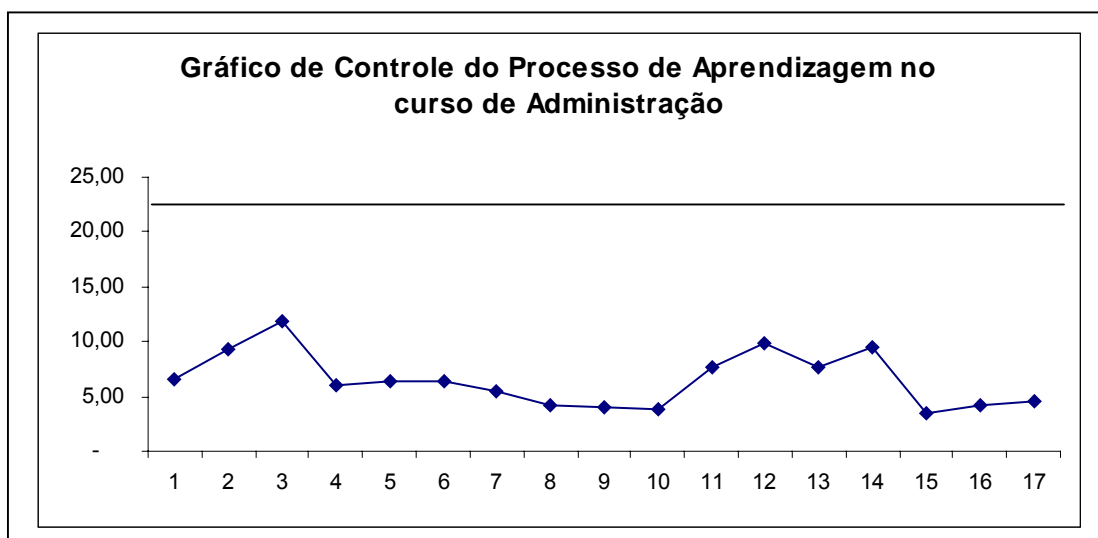


Figura 6.41 – Gráfico de controle do processo de aprendizagem para o curso de Administração na IES privada sem finalidade lucrativa

A figura 6.42 apresenta o gráfico de controle do processo de aprendizagem para o curso de Administração sobre o comportamento do índice de reprovação.

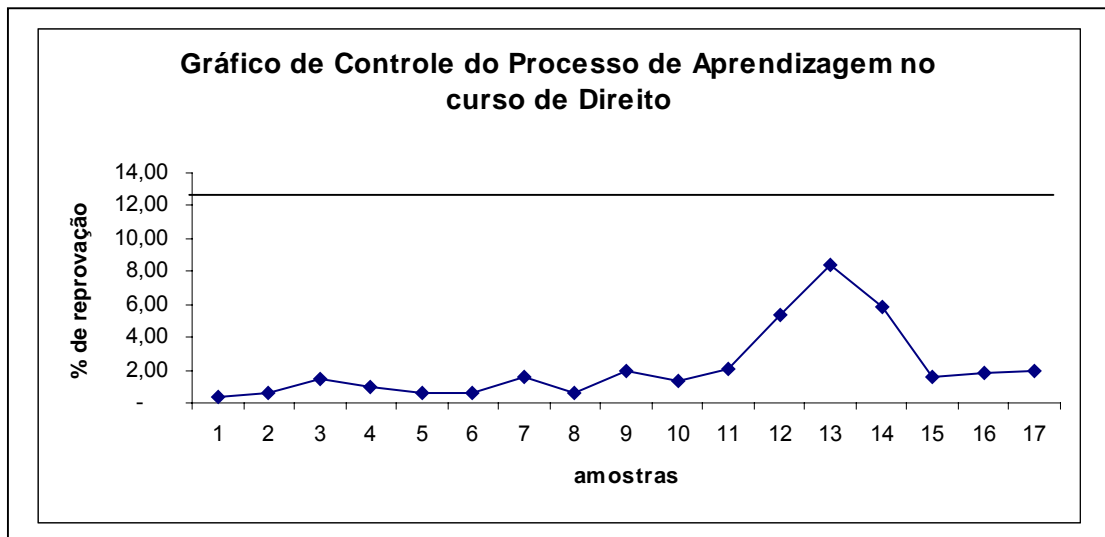


Figura 6.42 – Gráfico de controle do processo de aprendizagem para o curso de Direito na IES privada sem finalidade lucrativa

Com base nos dados obtidos, pode-se perceber que o processo de aprendizagem encontra-se sob controle estatístico, demonstrado por todas as amostras estarem localizadas entre os limites de controle. Contudo, ressalta-se a importância de se determinar o padrão de aceitabilidade para o processo, para efetuar a reavaliação como forma de verificar se o desempenho está sob controle estatístico e dentro de parâmetros previamente estipulados.

O curso de Direito apresenta maior eficiência quando comparado com o curso de Comércio Exterior e Administração, evidenciado pelo baixo nível de reprovação dos estudantes. Em decorrência da visualização de boas perspectivas no mercado de trabalho e pelo perfil do estudante de Direito, justifica-se o baixo índice de reprovação, estando, em média, no período analisado, em torno de dois por cento. A amostra 13, representando o primeiro semestre de 2003, apresentou a maior reprovação, alcançando pouco mais de oito por cento, contudo tal percentual é ainda baixo, quando comparado com outros cursos da instituição.

O curso de Administração, por sua vez, apresenta uma eficiência menor do que o curso de Direito, mas com resultados melhores do que o curso de Comércio Exterior. O curso de Administração apresenta certa estabilidade em relação à reprovação dos estudantes, estando em torno de cinco a sete por cento. Apenas nos períodos 2002-2 e 2003-2, evidenciados pelas amostras 12 e 14 respectivamente, foram encontrados índices superiores a nove por cento, sendo que nos períodos seguintes, constatou-se acentuada queda na taxa de reprovação.

Além disso, nos últimos três períodos analisados, o índice de reprovação no curso de Administração não alcançou cinco por cento, o que demonstra que ações para a valorização do profissional, ressaltando a importância do curso na formação do administrador que estará atuando no mercado de trabalho, certamente está ocasionando um maior interesse pela absorção do conteúdo programático, com a consequente diminuição do índice de reprovação.

Neste sentido, o curso com menor grau de eficiência é o de Comércio Exterior, que apresentou inicialmente baixos níveis de reprovação, o que se seguiu até o segundo semestre de 2002, evidenciada pela amostra 12, onde foi registrado, em média, menos de cinco por cento de reprovação.

Contudo, após este semestre, ocorreu o incremento no índice de reprovação nos três semestres seguintes, superando os dez por cento em cada semestre. Em 2004-1, evidenciado na amostra 15, constatou-se significativa queda nas reprovações, retornando à média de cinco por cento de taxa. Convém atentar para o fato de que este índice vem apresentando aumento gradativo a cada semestre, demonstrando que o nível de exigência, cobrado dos profissionais que devem ser formados para atuar no mercado de trabalho, também está a progredir gradativamente.

#### **a.5) Processo de Avaliação**

No processo de avaliação, a eficiência foi acompanhada por meio do índice de aprendizagem. Este índice foi definido utilizando, como elemento de medida, a média das notas das disciplinas em cada semestre letivo em relação ao número de alunos matriculados, conforme visualização no quadro 6.48.

**Quadro 6.48 - Indicador de eficiência para o processo de avaliação na IES privada sem finalidade lucrativa**

Nome do Indicador	Índice de aprendizagem
Base de cálculo	<u>Média das notas dos alunos nas disciplinas/curso</u> Número de alunos matriculados

Com este indicador, pode-se verificar a validade dos instrumentos de avaliação utilizados, de forma a proporcionar informações sobre a aprendizagem e o ensino.

A eficiência do processo de avaliação foi analisada utilizando dados referentes ao primeiro semestre de 1997 até o primeiro semestre de 2005, nos cursos de Comércio Exterior, Administração e Direito.

O sistema acadêmico da IES sem finalidade lucrativa já proporciona a média das disciplinas, sendo assim, foi calculada a média e o desvio padrão por fase e por curso. O quadro 6.49 apresenta os dados sobre indicadores de eficiência da avaliação da aprendizagem no curso de Comércio Exterior.

**Quadro 6.49 – Dados sobre o processo de avaliação no curso de Comércio Exterior na IES privada sem finalidade lucrativa**

Amostra	Curso	Semestre	Média das avaliações	Desvio padrão
1	CEX	1997-1	7,13	1,338
2		1997-2	7,36	1,168
3		1998-1	7,08	1,073
4		1998-2	7,68	1,311
5		1999-1	7,75	1,063
6		1999-2	7,72	0,892
7		2000-1	7,77	0,670
8		2000-2	7,19	0,983
9		2001-1	7,77	0,975
10		2001-2	8,03	0,667
11		2002-1	7,81	0,709
12		2002-2	7,85	0,796
13		2003-1	7,57	0,836
14		2003-2	7,64	0,943
15		2004-1	7,98	0,662
16		2004-2	7,69	0,783
17		2005-1	8,18	0,783

O quadro 6.50 apresenta os dados sobre indicadores de eficiência do processo de avaliação da aprendizagem no curso de Administração.

**Quadro 6.50 – Dados sobre o processo de avaliação no curso de Administração na IES privada sem finalidade lucrativa**

Amostra	Curso	Semestre	Média das avaliações	Desvio padrão
1	ADM	1997-1	7,48	0,953
2		1997-2	7,42	0,858
3		1998-1	7,66	0,939
4		1998-2	7,45	1,194
5		1999-1	7,70	0,937
6		1999-2	7,67	0,857
7		2000-1	7,50	1,194
8		2000-2	7,74	0,852
9		2001-1	7,64	1,095
10		2001-2	7,66	0,851
11		2002-1	7,72	1,038
12		2002-2	7,92	0,712
13		2003-1	7,81	0,935
14		2003-2	8,08	0,762
15		2004-1	7,80	0,752
16		2004-2	8,43	0,736
17		2005-1	8,33	0,744

O quadro 6.51 apresenta os dados sobre indicadores de eficiência do processo de avaliação da aprendizagem no curso de Direito.

**Quadro 6.51 – Dados sobre o processo de avaliação no curso de Direito na IES privada sem finalidade lucrativa**

Amostra	Curso	Semestre	Média das avaliações	Desvio padrão
1	DIR	1997-1	7,89	0,590
2		1997-2	7,89	0,786
3		1998-1	7,69	1,056
4		1998-2	7,82	0,835
5		1999-1	8,08	0,709
6		1999-2	8,07	0,667
7		2000-1	8,08	0,836
8		2000-2	7,96	1,243
9		2001-1	7,65	1,014
10		2001-2	7,96	0,852
11		2002-1	8,14	0,830
12		2002-2	8,00	0,880
13		2003-1	8,16	0,863
14		2003-2	8,39	0,731
15		2004-1	8,21	0,915
16		2004-2	8,12	0,860
17		2005-1	8,05	0,668

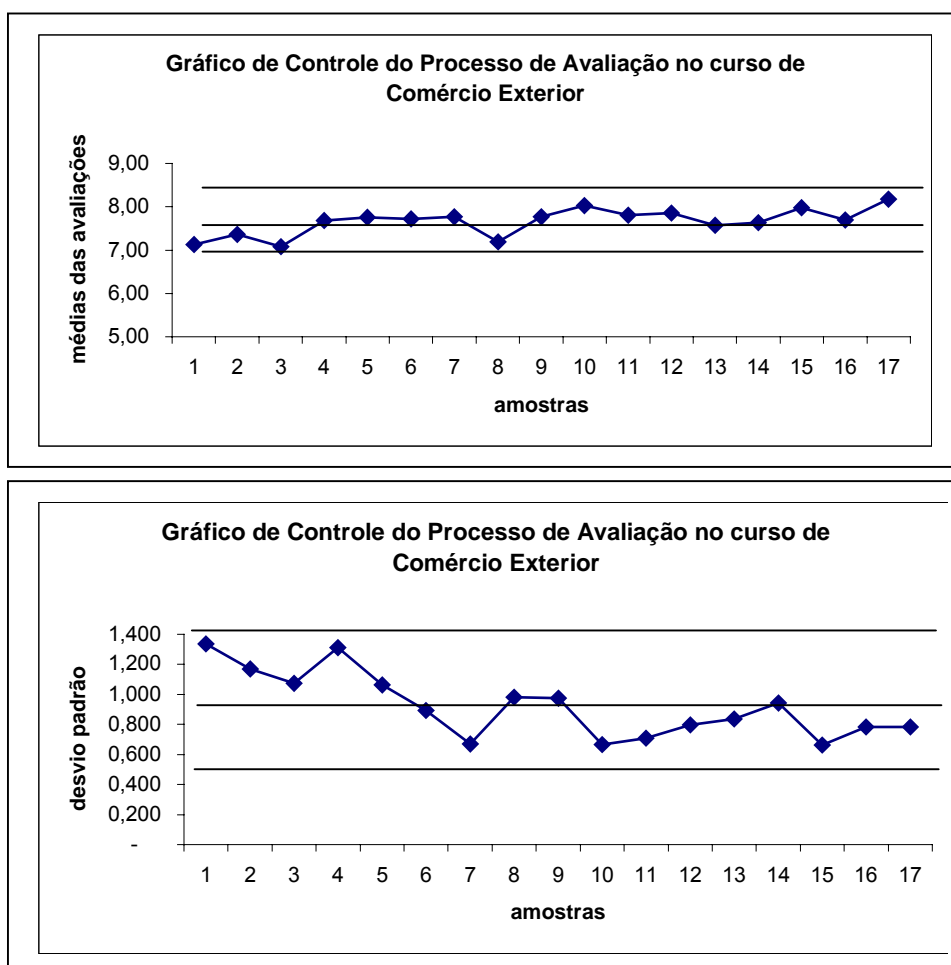
Com base nos índices (média e desvio-padrão), foram calculados os limites de controle do Gráfico  $\bar{X}$ -s para os três cursos, conforme apresenta o quadro 6.52. Deste modo, verifica-se a contribuição do modelo proposto para a geração de informações sobre o desempenho do processo de avaliação.

A seleção deste tipo de gráfico ocorreu em função dos dados representarem variáveis contínuas, bem como cada amostra possuía mais de dez elementos.

**Quadro 6.52 – Limites do gráfico de controle do processo de avaliação para os três cursos na IES privada sem finalidade lucrativa**

Curso	Gráfico X			Gráfico s		
	LSC	LC	LIC	LSC	LC	LIC
CEX	8,34	7,66	6,98	1,41	0,92	0,43
ADM	8,43	7,76	7,10	1,39	0,91	0,42
DIR	8,63	8,01	7,39	1,29	0,84	0,39

O Gráfico  $\bar{X}$  está apresentado amostras representando cada fase e as médias dos alunos nas disciplinas que compõem essas fases. Enquanto isso, o Gráfico s destaca o desvio-padrão encontrado em cada fase, em função das médias dos alunos nas disciplinas. A visualização do gráfico de controle para ao curso de Comércio Exterior pode ser observada na figura 6.43.



**Figura 6.43 – Gráfico de controle do processo de avaliação no curso de Comércio Exterior na IES privada sem finalidade lucrativa**



A visualização do gráfico de controle para ao curso de Administração pode ser observada na figura 6.44.

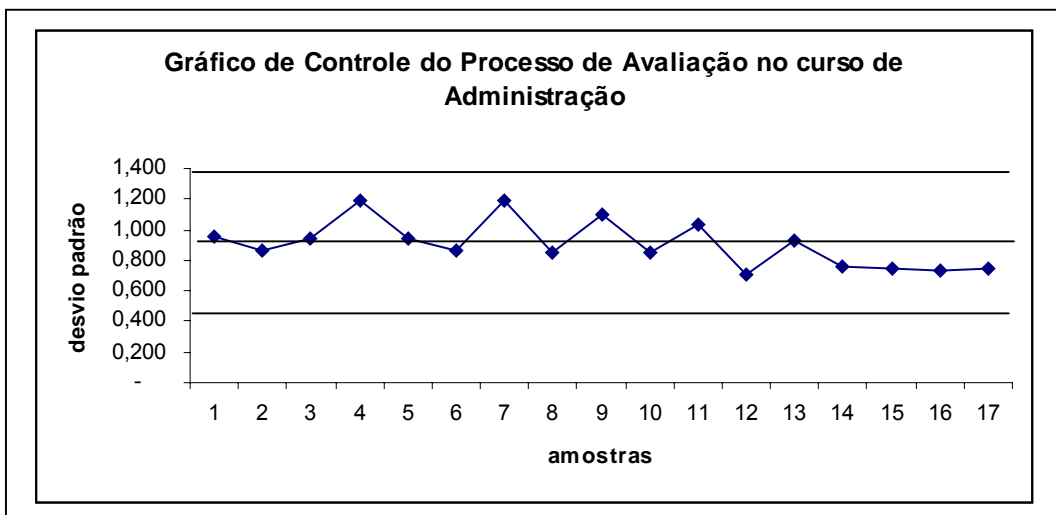
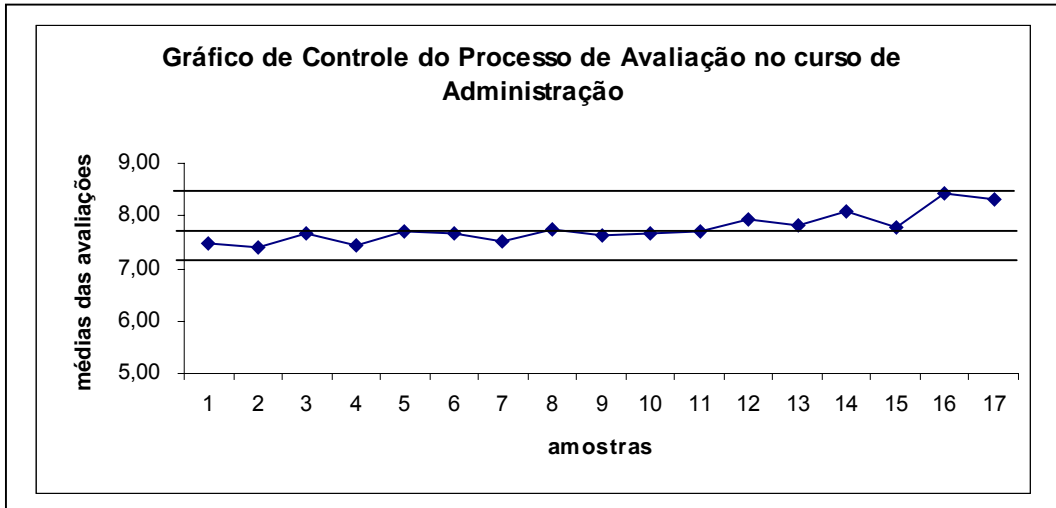
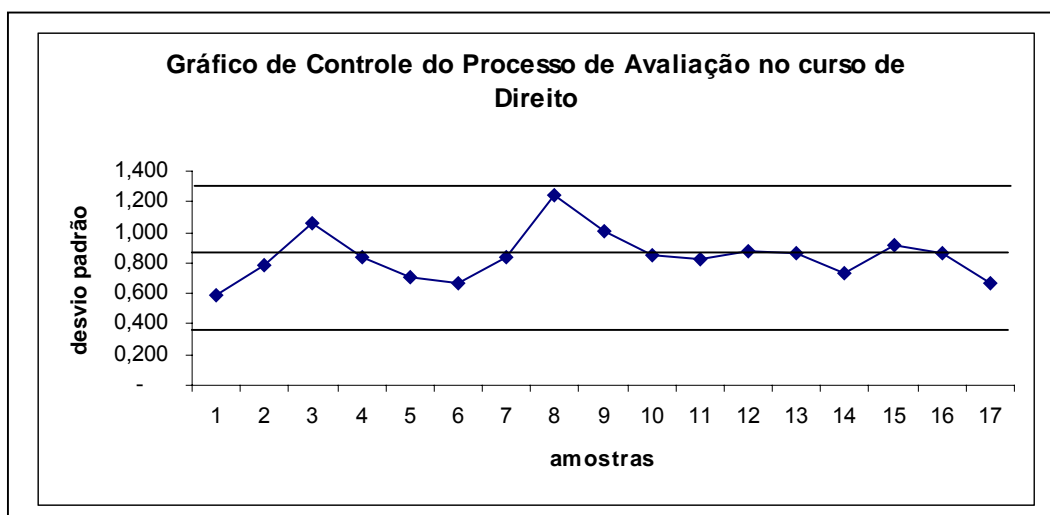
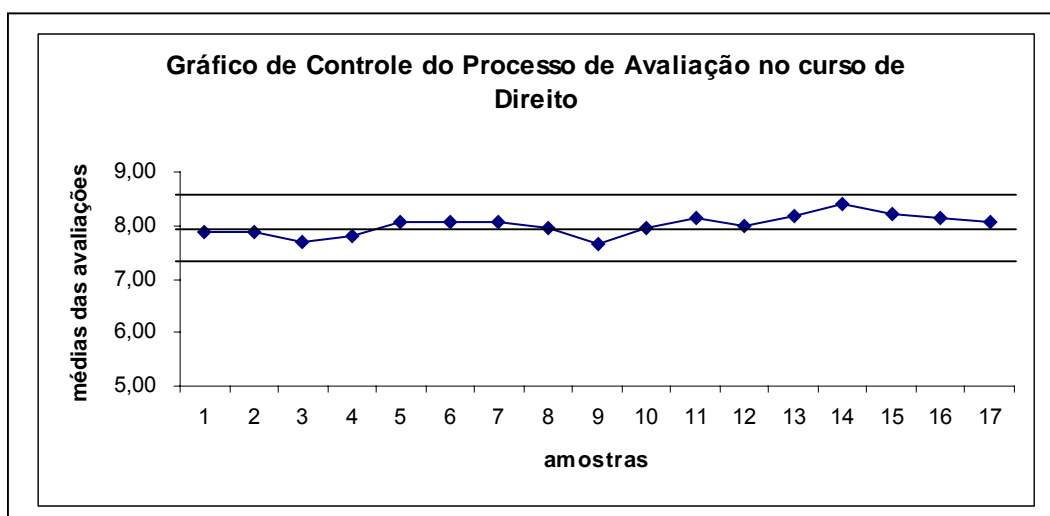


Figura 6.44 – Gráfico de controle do processo de avaliação no curso de Administração na IES privada sem finalidade lucrativa

A visualização do gráfico de controle para ao curso de Direito pode ser observada na figura 6.45.



**Figura 6.45 – Gráfico de controle do processo de avaliação no curso de Direito na IES privada sem finalidade lucrativa**

Com base nos dados e nos gráficos, pode-se observar que os três cursos apresentam o controle estatístico, estando suas amostras localizadas entre os limites de controle, mas não comparados com o padrão de aceitabilidade. Além disso, os três cursos analisados possuem média de aprovação superior àquela exigida pelo MEC, o que demonstra que ambos os cursos apresentam eficiência em relação ao processo de avaliação.

O curso de Direito possui maior média nas avaliações e menor desvio-padrão, sendo, respectivamente, 8,0 e 0,84. Isso indica maior homogeneidade entre o desempenho dos estudantes nas avaliações ao longo do curso. Além disso,

demonstra o interesse do aluno na aprendizagem do conteúdo, uma vez que existe a necessidade de se obter o máximo de conhecimento acerca dos conteúdos transmitidos, não só para sua utilização na vida profissional, mas também e principalmente, para ter uma melhor preparação para o exame da ordem dos advogados (OAB), requisito obrigatório para a obtenção da qualificação profissional como advogado.

Os cursos de Administração e Comércio Exterior apresentam desempenho similar tanto em relação às médias quanto em relação ao desvio-padrão das avaliações. A média geral, nos semestres analisados, é de 7,76 e 7,66, respectivamente e o desvio-padrão é de 0,90 e 0,92, o que demonstra a estabilidade no processo de avaliação nesses cursos.

O curso de Comércio Exterior, na análise isolada por curso, demonstrou que todos os elementos das amostras estavam localizados entre os limites de controle. Contudo, ao ser comparado com os demais cursos, apresentou, conforme amostras 1 e 3 (representando o primeiro semestre de 1997 e de 1998, respectivamente), um desempenho para que as amostras ficassem fora do limite inferior de controle. Há que se considerar que, por ser o início do curso, houve necessidade de medidas de ajustes nas avaliações e nas disciplinas, elevando o desempenho dos estudantes desse curso.

#### **a.6) Processo de informação acadêmica**

No processo de informação acadêmica, foi avaliada a eficiência do sistema de informação acadêmico utilizando os mesmos elementos de medida da IES com finalidade lucrativa, identificados pelo tempo médio de geração de informações acadêmicas pela quantidade de informações solicitadas.

Escolheu-se o mesmo elemento de medida por considerar que este consegue demonstrar a eficiência do processo ao enfatizar a agilidade na geração de informações, contribuindo para a tomada de decisão dos gestores, bem como para a satisfação dos clientes/alunos.

Foi realizada entrevista com a responsável pela Divisão de Procedimentos Acadêmicos (DPA), que coordena o registro e manutenção dos dados do sistema acadêmico da instituição. Foi identificado que, assim como no caso 1, também não

há um controle da movimentação de informações solicitadas. Assim, é desconhecida a quantidade e tipo de informação solicitada, tanto pelos alunos quanto pelos gestores em um mês ou semestre.

A inexistência deste controle, segundo a entrevistada, ocorre devido à eficiência do sistema atualmente utilizado, uma vez que a maioria das informações acadêmicas desejadas pelo estudante pode ser acessada *via internet*, o que diminui o fluxo de trabalho no setor. Por outro lado, aquelas informações que não podem ser retiradas *via internet*, devem ser solicitadas ao DPA e demoram até vinte e quatro horas para serem emitidas.

Além disso, o sistema acadêmico está integrado aos terminais de todos os gestores, em todas as unidades da instituição. Assim, ocorre a geração de informações acadêmicas de forma *on line*, o que facilita o acesso à tomada de decisão por parte dos gestores.

Em função da instituição não ter um controle da quantidade e do tempo de entregas das informações solicitadas por dia, mês ou semestre, torna-se impossível efetuar o controle deste processo e sua avaliação da eficiência.

Porém, dentre aquelas informações solicitadas ao DPA, sugere-se a adoção de planilhas que destaquem os tipos e as quantidades de informações solicitadas no mês e o período de entrega, para que posteriormente possa ser aplicado o modelo também neste processo.

#### **a.7) Processo de certificação**

No processo de certificação, foi definido como elemento de medida para avaliar a eficiência, a quantidade de dias necessários para registrar os certificados e diplomas emitidos pela instituição. O quadro 6.53 apresenta o indicador de eficiência do processo de certificação adotado.

**Quadro 6.53 - Indicador de eficiência na certificação na IES privada sem finalidade lucrativa**

Nome do Indicador	Eficiência na Certificação
Base de cálculo	<u>Quantidade de dias para registrar os certificados e diplomas</u> Quantidade de certificados e diplomas emitidos

Este elemento de medida visa avaliar a eficiência no processo de certificação, demonstrando a agilidade no desenvolvimento das atividades para o registro de certificados e diplomas. Como a instituição, a partir 2001, é classificada como universidade, ela mesma pode registrar seus diplomas e certificados, tendo iniciado este processo em 2002, conforme apresenta o quadro 6.54.

**Quadro 6.54 – Quantidade de diplomas registrados na IES sem finalidade lucrativa**

Ano	Quantidade de diplomas registrados		
	CEX	ADM	DIR
2001			
2002	7	34	
2003	74	73	99
2004	25	73	2
2005	28	43	38

Assim, por não haverem dados históricos suficientes e em função do processo ter sofrido alterações significativas a partir de 2001, não foi possível efetuar os cálculos estatísticos necessários para a aplicação do CEP no processo de certificação.

Segundo entrevista com a responsável da Divisão de Registros Acadêmicos, o prazo para o registro dos diplomas não ultrapassa trinta dias. Todavia, sugere-se a adoção de planilhas de controle para acompanhar a quantidade de dias necessários para efetuar o registro dos diplomas para que, futuramente, quando o modelo estiver sendo implementado, possa se realizar o controle também deste processo.

**b.1) Processo de planejamento institucional**

Em relação ao planejamento institucional, também foi considerado como eficiência do processo, o cumprimento dos prazos e, conseqüentemente, das atividades para a execução do planejamento.

Para se avaliar o indicador de eficiência referente ao processo de planejamento institucional, foram definidos, como elementos de medida, a quantidade de dias de antecedência na entrega das atividades acadêmicas, pela quantidade de atividades definidas no planejamento. Com isso, é possível avaliar a eficiência e o cumprimento na execução das atividades, tanto em relação ao planejamento acadêmico quanto no cumprimento dos prazos. A visualização deste indicador está apresentada no quadro 6.55.

**Quadro 6.55 - Indicador de Eficiência no Processo de Planejamento Institucional**

Nome do Indicador	Eficiência no Planejamento Institucional
Base de cálculo	<u>Quantidade de dias na entrega das atividades acadêmicas</u> Quantidade de atividades definidas no planejamento acadêmico

Desta maneira, este elemento de medida enfatiza a eficiência na execução das atividades de planejamento, tendo em vista o cumprimento dos seus prazos de entrega. Além disso, demonstra a melhor utilização dos recursos e do tempo na execução das atividades acadêmicas.

Na IES em estudo, não há controle formal sobre as atividades acadêmicas e os seus prazos de entrega. Em entrevista, foi constatado que os prazos de entrega para órgãos externos são respeitados, bem como os prazos para atividades internas.

Além disso, os profissionais que ocupam os cargos da PROEN, PROPPEX e aqueles designados para execução do planejamento institucional, foram nomeados pelo atual reitor, cuja posse se deu em 2004. Assim sendo, também não existem dados históricos suficientes para a implantação do controle estatístico do processo.

## **b.2) Processo de avaliação institucional do MEC**

No processo de avaliação institucional do MEC, também foi avaliada a eficiência, a partir da utilização das informações geradas da auto-avaliação, segundo as diretrizes do MEC, para a melhoria institucional.

Foi identificado como elemento de medida de eficiência, a quantidade de ações realizadas em relação àquelas planejadas em função dos resultados obtidos

na avaliação efetuada pela instituição. O quadro 6.56 apresenta a visualização do indicador e seu elemento de medida.

**Quadro 6.56 - Indicador de eficiência no processo de avaliação institucional do MEC na IES privada sem finalidade lucrativa**

Nome do Indicador	Eficiência na Avaliação Institucional
Base de cálculo	<u>Quantidade de ações realizadas</u> Quantidade de ações planejadas

Por meio deste indicador, torna-se possível avaliar a validade do instrumento de auto-avaliação como fonte geradora de informações para minimizar os problemas da instituição, por meio da melhoria contínua da mesma. Além disso, o MEC sugere a adoção deste comparativo para demonstrar a melhoria nas fragilidades encontradas neste instrumento avaliador.

Considera-se que, para ser possível controlar este processo, torna-se imprescindível que a IES já esteja desenvolvendo a auto-avaliação e extraindo as informações que contribuam para a realimentação do processo e tomada de decisão dos gestores.

Na IES analisada neste segundo caso, a avaliação institucional é realizada desde 1998, porém, em função de determinações políticas, este instrumento não contribuía de forma significativa para a geração de informações aos gestores, tanto em nível estratégico quanto a nível tático ou de suporte.

Segundo entrevista com a responsável pela avaliação institucional, este instrumento era restrito à análise do desempenho do docente, não sendo avaliado sob outro prisma qualquer, exemplificando, infra-estrutura, controle das áreas administrativas, apoio ou mesmo a gestão da instituição.

Além disso, a entrevistada também alegou que, devido às mudanças nos modelos propostos pelo MEC para a auto-avaliação, não existe uma continuidade nos tipos de informações geradas.

O atual modelo de avaliação institucional está em vigor nesta IES há apenas dois anos. Desta forma, não proporciona dados suficientes para o controle estatístico e análise de sua eficiência, haja vista que ainda está ocorrendo a aprendizagem na utilização e o aperfeiçoamento deste instrumento de avaliação.

Com base no resultado da primeira avaliação neste novo modelo, foi realizado o fórum acadêmico, mini-cursos para os docentes, encontros semanais para estudar e analisar questões acadêmicas e administrativas, o acompanhamento aos docentes pelo núcleo de apoio pedagógico, a formação continuada para professores universitários, ações diferenciadas para as faculdades em função de suas competências, a criação do núcleo de educação à distância, entre outras ações institucionais.

Os resultados da avaliação institucionais não devem ficar restritos à PROEN, mas se tornarem instrumentos para a política de gestão, de modo a buscar a melhoria de toda a instituição. Por isso, apesar de não se possível efetuar o controle estatístico neste sentido, sugere-se a continuidade no controle das ações planejadas e realizadas, tanto na PROEN quanto nas demais áreas de gestão da instituição.

### **b.3) Processo de orientação acadêmica**

No processo de orientação acadêmica também foi considerado, como elemento de medida para acompanhar a eficiência, a quantidade de consultas realizadas por mês sobre as rotinas e atividades acadêmicas exigidas dos docentes, divididos pelo número de docentes registrados na instituição. O quadro 6.57 descreve este indicador de eficiência e seu elemento de medida.

**Quadro 6.57 – Indicador de eficiência do processo de orientação acadêmica na IES privada sem finalidade lucrativa**

Nome do Indicador	Eficiência na Orientação Acadêmica
Base de cálculo	$\frac{\text{Número de consultas sobre rotina/mês}}{\text{Número de docentes}}$

Assim, a partir do momento que o processo de orientação acadêmica consegue alcançar sua eficiência, as consultas tendem a diminuir. Como conseqüência, a gestora acadêmica pode concentrar seu tempo e recursos em decisões acadêmicas estratégicas, contribuindo para o alcance da excelência no ensino.

Na IES sem finalidade lucrativa, a Pró-Reitora de Ensino entrevistada avaliou que não existe controle sobre a quantidade de consultas ou dúvidas sanadas



dos docentes. Mas, segundo a mesma, esses questionamentos ocorrem normalmente com os professores novos na instituição, que, desejando conhecer melhor os procedimentos da mesma, buscam melhorar suas técnicas de ensino através deste método.

Por não haver um controle sobre essas consultas, considerou-se, como complemento para avaliar este processo, a utilização do índice de rotatividade de docentes, com o objetivo de apresentar informações sobre a continuidade da orientação acadêmica efetuada, podendo auxiliar na eficiência do processo.

Este índice é obtido por meio da quantidade de docentes registrados na instituição dividido pela quantidade de demitidos, conforme apresenta o quadro 6.58.

**Quadro 6.58 – Índice de rotatividade de docentes na IES privada sem finalidade lucrativa**

Nome do Indicador	Índice de rotatividade de docentes
Base de cálculo	$\frac{\text{Número de docentes demitidos /semestre}}{\text{Número de docentes da ies}}$

Os dados coletados sobre a quantidade de docentes registrados e demitidos foram entre o primeiro semestre de 1997 até o segundo semestre de 2005, sendo apresentado no quadro 6.59.

**Quadro 6.59 – Dados sobre o índice de rotatividade de docentes na IES privada sem finalidade lucrativa**

Amostra	Semestre	Quantidade de professores registrados	Quantidade de professores demitidos	Índice de rotatividade
1	1997-1	63	6	0,10
2	1997-2	65	2	0,03
3	1998-1	76	22	0,29
4	1998-2	82	5	0,06
5	1999-1	90	15	0,17
6	1999-2	98	3	0,03
7	2000-1	111	21	0,19
8	2000-2	119	7	0,06
9	2001-1	138	16	0,12
10	2001-2	161	4	0,02
11	2002-1	164	7	0,04
12	2002-2	182	5	0,03
13	2003-1	199	8	0,04
14	2003-2	200	7	0,04
15	2004-1	225	27	0,12
16	2004-2	228	56	0,25
17	2005-1	225	71	0,32
18	2005-2	218	23	0,11

Com base nos dados coletados, foi possível calcular os limites de controle do processo apresentados no quadro 6.60. O gráfico de controle utilizado foi o tipo “np”, por se tratar de dados com variação discreta e encontrar o número de elementos que diferencia da totalidade.

**Quadro 6.60 – Limites do gráfico de controle do processo de orientação acadêmica na IES privada sem finalidade lucrativa**

	Np
Limite Superior de Controle (LSC)	0,33
Limite Central (LC)	0,11
Limite Inferior de Controle (LIC)	(0,11)

Em função do limite inferior de controle ter apresentado valor negativo, considera-se como sendo igual à zero (0). Assim, o índice de eficiência consiste no menor número de demissões dos docentes ao longo dos semestres. Desta forma, existe continuidade nas orientações e determinações acerca dos diversos procedimentos e atividades acadêmicas existentes, o que certamente ocasiona a diminuição no dispêndio de tempo e recurso para explicações e orientações já em vigor para os docentes recém contratados.

A figura 6.46 apresenta o gráfico de controle deste processo utilizando como elemento de medida o índice de rotatividade.

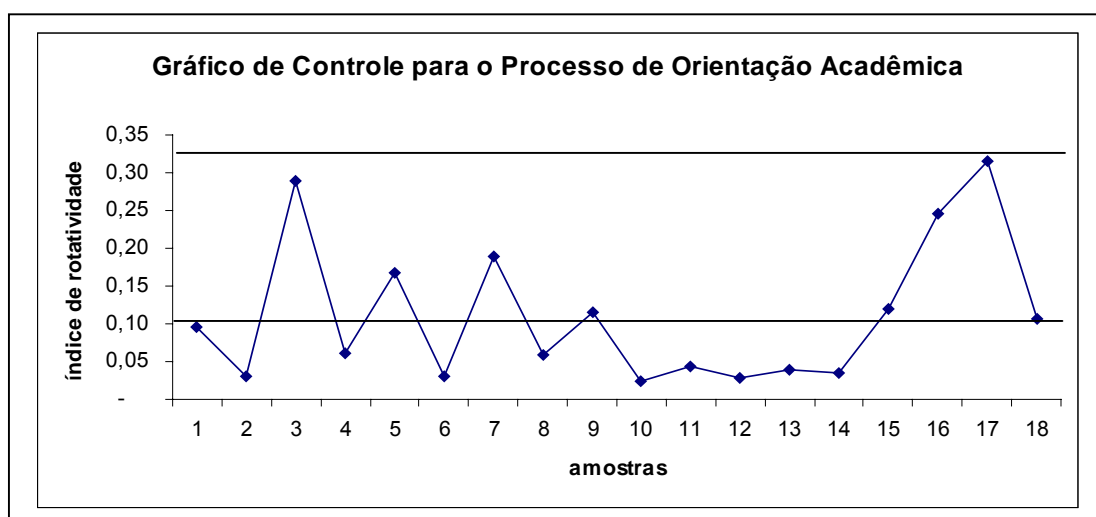


Figura 6.46 – Gráfico de controle do processo de orientação acadêmica na IES sem finalidade lucrativa

Por meio da análise dos dados e da visualização do gráfico, pode-se verificar que o processo de orientação acadêmica, em relação ao índice de rotatividade, encontra-se sob controle estatístico, uma vez que todas as amostras estão situadas entre os limites de controle. Contudo, há grande oscilação em relação à rotatividade dos docentes entre o primeiro semestre de 1997 até o segundo semestre de 2000, evidenciados pelas amostras 1 até a 9, respectivamente.

Entre as amostras 10 e 14, que representam o primeiro semestre de 2001 até o segundo semestre de 2003, aconteceu o período de maior estabilidade e menor índice de rotatividade entre os docentes. Neste período, a rotatividade dos mesmos ficou em torno de três por cento.

Em contrapartida, já no primeiro semestre de 2004 até o primeiro semestre de 2005, evidenciados pelas amostras 15 a 17, ocorreu uma acentuada rotatividade, chegando a atingir um percentual de trinta e dois por cento neste último período, aproximando-se do limite superior de controle.

Em entrevista, foi observado que esse elevado índice de rotatividade está ocorrendo em função da necessidade institucional de titulação dos seus docentes, aliado ao fato da renovação dos professores contratados, devido à aposentaria de alguns dos mais antigos.

Além disso, a instituição está propondo a implantação do plano de cargos e salários, onde o docente deverá assumir uma maior carga horária, de forma a proporcionar um melhor aproveitamento dos docentes já contratados, objetivando ainda fazer com que ocorra uma dedicação mais intensa dos mesmos à instituição.

Todavia, existe um paradoxo neste direcionamento institucional, uma vez que, ao assumir uma carga horária maior, o docente poderia acumular as horas-aula de outro docente, quando então, por falta de carga horária, iriam acontecer mais demissões, aumentando o índice de rotatividade entre os docentes. Este fato gerou insegurança entre os docentes em relação à sua estabilidade empregatícia, causando um certo mal-estar dentro da instituição.

Verifica-se que, com esta rotatividade dos docentes, há uma maior necessidade de dispêndio de tempo para esclarecer as orientações acadêmicas já existentes aos ingressantes, mesmo adotando o manual para capacitação dos docentes novos.

Além disso, como foi apontado em entrevista, cursos e palestras sobre atividades e orientações acadêmicas já desenvolvidas, estão sendo solicitadas pelos novos professores, para que estes também possam se aprimorar. Contudo, sempre ocorre desperdício de tempo e recursos para disponibilizar e discutir os mesmo assuntos acadêmicos, já anteriormente abordados.

Deste modo, em função da oscilação no índice de rotatividade dos docentes nas primeiras amostras analisadas e pelo elevado aumento registrado neste índice após o segundo semestre de 2003, conclui-se que, apesar do processo apresentar controle estatístico, o mesmo não se apresenta eficiente, pois está ocorrendo um grande desperdício de recursos com esta rotatividade.

#### **b.4) Processo de treinamento acadêmico**

Para acompanhar a eficiência no processo de treinamento acadêmico, também foi utilizado como elemento de medida a quantidade de horas de treinamento efetuado pelos docentes por semestre em relação ao número de docentes registrados na IES.

Considera-se como treinamento aos docentes a realização, por parte da instituição, de cursos acerca dos aspectos pedagógicos, assim como o incentivo da IES à participação de cursos sobre assuntos da educação superior, de congressos, seminários e demais encontros que contribuam para o aprimoramento dos docentes.

O quadro 6.61 descreve o indicador de eficiência deste processo.

**Quadro 6.61 – Indicador de eficiência do processo de treinamento acadêmico na IES privada sem finalidade lucrativa**

Nome do Indicador	Treinamento dos Docentes
Base de cálculo	<u>Número de horas de treinamento pedagógico e acadêmico</u> <u>internos e externos</u> Número de docentes

Ao ter a equipe de docentes recebendo treinamento e participando de encontros e congressos, ocorre o aprimoramento de práticas docentes, o que afeta, de forma positiva, a relação entre docente/aluno em sala de aula. Em decorrência, o estudante tende a se dedicar mais e também participar mais ativamente das atividades acadêmicas, gerando um profissional certamente melhor preparado para o mercado de trabalho.

A instituição analisada considera de extrema importância a capacitação dos docentes, por isso, possui uma política para buscar o aprimoramento e aperfeiçoamento de seu corpo docente. Assim, possui, como políticas para o treinamento, a realização de cursos internos, o investimento para a participação em congressos e seminários, além de aportar recursos nos cursos de mestrado e doutorado, destinados aos professores que completam os requisitos básicos exigidos pela IES.

Para acontecer a melhor geração de informações ao gestor, foi segmentado o estudo em função do tipo de treinamento efetuado. Assim, o primeiro tipo é classificado como treinamento interno, onde se destaca a realização dos

“*Fóruns Acadêmicos*”. No segundo tipo de treinamento, estão classificadas as participações em congressos, seminários e cursos externos, financiadas pela instituição. E o terceiro tipo de treinamento consiste na capacitação do docente para a obtenção de titulação de pós-graduação, na forma de especialista, mestre ou doutor.

Com relação ao treinamento interno, foram coletados dados do primeiro semestre de 1997 até o segundo semestre de 2005. A quantidade de horas de treinamento interno foi obtida por meio das horas destinadas aos fóruns acadêmicos, a formação continuada e os cursos fornecidos aos professores iniciantes. Entre o primeiro semestre de 1997 até o segundo semestre de 2000, ocorriam encontros esporádicos entre os professores e por meio de reuniões de orientações, eram discutidos os assuntos acadêmicos.

Desta forma, não constam como hora de treinamento neste período, sendo que os cursos iniciaram apenas no primeiro semestre de 2001, na forma dos fóruns acadêmicos.

O quadro 6.62 apresenta os dados sobre o indicador de eficiência para o processo de treinamento acadêmico referente aos cursos internos.

**Quadro 6.62 – Dados sobre o processo de treinamento acadêmico referente aos cursos internos na IES privada sem finalidade lucrativa**

Amostra	Semestre	Fórum acadêmico	Formação continuada	Professores iniciantes	Total de treinamento	Qtidade professores registrado	índice de horas/docente
1	2001-1	8			8	138	0,06
2	2001-2	8			8	161	0,05
3	2002-1	8			8	164	0,05
4	2002-2	8			8	182	0,04
5	2003-1	12			12	199	0,06
6	2003-2	8			8	200	0,04
7	2004-1	12			12	225	0,05
8	2004-2	6	4	8	18	228	0,08
9	2005-1	12	4	4	20	225	0,09
10	2005-2	8	4	4	16	218	0,07

O segundo e o terceiro tipo de treinamentos são controlados pela PROPPEX (Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão) que, em função de problemas com o sistema de informação utilizado, não pode disponibilizar as informações sobre a quantidade de professores que foram beneficiados, tampouco a quantidade de horas dedicada a esse tipo de capacitação, também considerados treinamentos. Assim, em função de se terem apenas dados do treinamento interno, não foi possível a realização do controle estatístico, tendo em vista que um processo de treinamento abrange outros elementos para a capacitação e aperfeiçoamento do docente investido pela IES.

### **6.3.6 Indicadores de lucratividade**

Muito embora não seja uma instituição com finalidade lucrativa, a forma de aferição do sucesso da mesma pode ser realizada por meio dos aspectos financeiros e de lucratividade. Desta forma, como a diferença está no fato de que esta IES não remunera seus dirigentes e não proporciona retorno sobre o investimento realizado pela entidade mantenedora, a mesma necessita de recursos

financeiros próprios para a manutenção de suas atividades e para a implantação dos projetos de expansão e melhoria de sua atual estrutura e, para isso, busca constantemente a melhoria na captação de recursos e geração de rendas.

Por isso, os indicadores de lucratividade são similares nas IES com e sem finalidade lucrativa, possibilitando medir e avaliar os aspectos financeiros envolvidos nos processos. Eles podem ser definidos como sendo os custos, receitas ou o lucro, provenientes da alocação e geração dos recursos aos processos da Gestão Acadêmica.

Assim, pode-se considerar, como elemento de medida para o processo de seleção, os custos necessários para a realização da captação de estudantes no mercado para compor as vagas disponibilizadas nos cursos oferecidos. Na IES sem finalidade lucrativa, a principal forma de seleção dos estudantes é por meio do vestibular realizado pela ACADE, sendo que, apenas quando não ocorre o preenchimento da totalidade das vagas oferecidas, ocorre a seleção por meio do histórico escolar, devendo ser avaliado o custo de forma diferenciada para ambas as formas de seleção.

Associando este elemento com os resultados do indicador de eficiência, pode-se inferir que os valores investidos neste processo, na IES analisada, estão apresentando resultados satisfatórios, pois, dos cursos analisados, apenas Comércio Exterior necessitou realizar a seleção por meio do histórico escolar, sendo que nos demais, todas as vagas foram preenchidas por meio do vestibular.

Para avaliar o processo de matrícula, também se utiliza, como elemento de medida, o lucro gerado, tendo em vista que, para se efetivar a matrícula do estudante a cada semestre, há a ocorrência do recolhimento da taxa de matrícula, sendo considerada como primeira mensalidade do curso escolhido.

Assim, os valores desta primeira mensalidade devem ser suficientes para cobrir os gastos com recursos humanos, materiais e computacionais, necessários para o desenvolvimento da matrícula dos estudantes e ainda gerar a renda-extra esperada. Destaca-se que, apenas na primeira fase dos cursos, a matrícula é efetuada pelo funcionário da instituição, em função da necessidade de realizar o cadastramento dos alunos no sistema. Em todo o restante do curso, o estudante realiza a sua própria matrícula via internet, o que diminui os custos deste processo.

O processo de ensino também pode ser analisado, utilizando-se o lucro como elemento de medida, onde, apesar de ser uma instituição privada sem



finalidade lucrativa, ocorre a cobrança de mensalidades para disponibilização do ensino ao estudante.

Desta maneira, os valores gerados por meio das mensalidades cobradas dos estudantes devem ser maiores do que os gastos efetuados pela instituição com recursos humanos, materiais e infraestrutura utilizados. Ademais, essa diferença, considerada como lucro, deve ser suficiente para cobrir os demais gastos de manutenção, para a realização novos investimentos, além de proporcionar geração de caixa à instituição.

Os processos de aprendizagem e avaliação podem ser analisados por meio do custo necessário para executar as atividades e gerar as saídas esperadas. No primeiro caso, a instituição pode disponibilizar atividades complementares para impulsionar a aprendizagem, dependente, na sua maior parte, do interesse do estudante, avaliando assim o custo de tais atividades.

Para o processo de avaliação, o custo está associado à disponibilização dos recursos humanos, materiais e computacionais para a execução e correção dos instrumentos de avaliação, bem como da divulgação dos resultados decorrentes.

Por sua vez, o processo de informação acadêmica pode ser medido por meio do custo e da receita. O custo contribui para avaliar o desenvolvimento das atividades executadas para gerar as informações acadêmicas diversas; enquanto isso, a receita contribui verificando a validade da cobrança das taxas referentes às informações solicitadas pelos estudantes.

O processo de certificação pode ser avaliado por meio do lucro gerado, avaliando os valores pagos pelos estudantes para a retirada dos certificados e diplomas registrados, em detrimento dos custos necessários para executar os certificados e diplomas, bem como todos aqueles despendidos para efetuar o registro na instituição.

Neste mesmo sentido, os processos de planejamento e avaliação institucional devem ser medidos, utilizando-se os custos necessários para gerar as saídas desejadas. Assim, o somatório do custo das atividades que compõem cada processo deve ser avaliado, como forma de se verificar os valores gastos para a execução dos mesmos.

De forma similar, o processo de orientação acadêmica também pode ser apreciado por meio do custo das atividades necessárias para executá-lo. Por sua vez, o processo de treinamento acadêmico também deve ser avaliado por meio do

custo financeiro das atividades para sua execução, segmentado em treinamentos interno, eventos externos e titulação. Contudo, este processo também precisa ser avaliado por meio do retorno indireto à instituição, como ter em seu quadro de funcionários, docentes mais preparados, capacitados e titulados, o que, certamente reflete na qualidade de ensino e no desenvolvimento de pesquisas.

### **6.3.7 Contabilidade por Atividades**

A Contabilidade por Atividades consiste no registro e controle dos recursos financeiros alocados, com base nas atividades executadas em cada processo.

Na instituição em estudo, a contabilidade é desenvolvida por um setor específico dentro da instituição, de modo que este efetua os registros financeiros, o acompanhamento da evolução patrimonial e também fornece informações e relatórios aos gestores para a tomada de decisão dos gestores.

Contudo, o tipo de contabilidade utilizada é por centro de custos, não estando implantado a contabilidade por atividades. Segundo entrevista com o contador responsável, não há previsão para a alteração na metodologia contábil de centro de custos para outra por atividades.

Por isso, em função da necessidade de conscientização dos gestores e dos contadores sobre a importância da Contabilidade por Atividades, não foi possível implantar, até o término deste trabalho, esta nova metodologia contábil.

Além disso, é necessário mais tempo para o mapeamento dos processos de forma mais detalhada, bem como para alocar os recursos às atividades que compõe tais processos. Ademais, pela complexidade no detalhamento das atividades para a manutenção deste tipo de contabilidade é importante o investimento em software especializado e em recursos humanos qualificados.

### **6.3.8 Melhoria da Performance e Eficácia Social**

A melhoria da performance e eficácia social também tende a ser similar entre as IES com e sem finalidade lucrativa, haja vista a semelhança entre os

processos utilizados para comparação e ao melhorar a performance de todos os processos da Gestão Acadêmica, os benefícios e alcance da eficácia social também podem acontecer, independente da finalidade lucrativa da IES, mas em função da política adotada pelo nível estratégico.

Com a identificação da eficiência dos processos da Gestão Acadêmica associada com o comportamento dos indicadores de lucratividade é possível definir aqueles processos considerados com desempenho crítico. Realizando uma análise das causas na geração desse desempenho crítico e da conjuntura interna e externa vivenciada pela instituição é possível propor ações para melhorar os seus resultados utilizando a forma mais apropriada os recursos disponíveis e alocados aos processos, refletindo na performance acadêmica e financeira da IES.

A melhoria nos processos de seleção e de matrícula faz com que a instituição atraia e retenha mais alunos, o que, conseqüentemente, proporciona a melhoria em seu desempenho financeiro, gerando mais condições para a IES se manter e também poder investir em pesquisas, laboratórios, materiais de apoio, bibliotecas, demais infra-estrutura ou buscar a sua expansão, bem como há possibilidade, também, de ocorrer mais investimentos em ações sociais impulsionando a responsabilidade social da instituição.

Além disso, a melhoria no desempenho dos processos de ensino, aprendizagem e avaliação, proporciona uma formação de maior qualidade aos seus clientes, gerando mais condições para competir no mercado de trabalho o que acarreta possibilidades para maiores ganhos financeiros e elevação na escala social.

Em relação aos processos de apoio acadêmico pode-se analisar que a contribuição social torna-se indireta, pois ao melhorar o desempenho dos processos de treinamento e orientação acadêmica está melhor qualificando os docentes que atuam na instituição. Como conseqüência, a tendência é que as aulas ministradas tornem mais atraentes e cativantes, pois o docente apresenta uma ampliação em sua cultura pessoal e acadêmica.

Além disso, com os docentes mais qualificados torna possível investir em pesquisas e extensão que visem solucionar problemas reais identificados na sociedade. Com isso estaria oferecendo aos docentes e estudantes a capacidade de aplicar as teorias e técnicas aprendidas em sala de aula, facilitando a aprendizagem e cultivando a cidadania de discentes, docentes e toda a instituição e desenvolvendo pessoas socialmente responsáveis.

Por sua vez, o processo de avaliação institucional proporciona condições de se avaliar os elementos que precisam ser melhorados ao longo da existência da instituição, de modo a possibilitar a melhoria no desempenho dos demais processos e, como consequência, gerar mais resultados para buscar a eficácia social. Além disso, a melhoria neste processo pode proporcionar maior satisfação na realização dos trabalhos e incentivar o aumento na instrução de todos os funcionários da instituição. Bem como se pode estender esses benefícios aos membros da família, o que colabora para a crescer a responsabilidade social da instituição visando buscar a eficácia social.

Desta maneira, ao implantar e manter o modelo de controle da eficiência dos processos da Gestão Acadêmica é possível melhorar o desempenho físico e financeiro de tais processos. Assim, estaria colaborando, por meio da geração de informação, para o alcance da missão e dos objetivos da IES. Além de contribuir para a melhoria da sociedade em que está inserida, visando atingir a eficácia social.

#### **6.4 Análise Comparativa**

Em análise comparativa entre as duas instituições avaliadas, pode-se observar que a IES com finalidade lucrativa apresenta uma estrutura organizacional com menor quantidade de funcionários por número de estudantes, possuindo mais de onze alunos por funcionário registrado.

Nesta instituição, é comum ocorrer o compartilhamento de funcionários entre as demais unidades de ensino da entidade mantenedora, como forma de reduzir os custos fixos de todo o sistema. Então, com menor quantidade de funcionários, a instituição pode gerar um lucro maior, possibilitando maior investimento em sua ampliação física e acadêmica, além de proporcionar maior retorno sobre o investimento.

Por outro lado, comparativamente, a IES sem finalidade lucrativa possui uma estrutura organizacional que pode ser considerada com excesso de funcionários, uma vez que estatisticamente possui cinco alunos por funcionário registrado.

Durante a realização das entrevistas com os gestores, foi destacada a necessidade de efetuar uma avaliação para diminuir o quadro funcional e,

conseqüentemente, redução nos custos fixos da instituição. Como conseqüência deste volume excessivo de funcionários, a instituição diminui sua sobra de caixa, devido ao seu custo fixo elevado, reduzindo assim sua capacidade de re-investimento, manutenção e ampliação de sua estrutura acadêmica e física.

Além disso, o processo decisório na IES com finalidade lucrativa, devido à sua característica de pequeno porte, é bem mais simples e menos burocrático, enquanto que, na IES sem finalidade lucrativa, é mais burocrático, até por ser uma universidade, possuindo mais funções e campus situados em cidades diferentes.

Verificou-se que em ambas instituições não existe a descrição formal dos processos acadêmicos e de apoio acadêmico.

O processo de seleção na IES com finalidade lucrativa demonstrou-se ineficiente, necessitando mais de cem dias para se conseguir completar as vagas oferecidas a cada semestre e também por efetuar a seleção por meio do histórico escolar, não sendo realizado vestibular para tal processo.

Constatou-se que este fato ocorre, principalmente pela grande concorrência no local em que está instalada, bem como pela falta de busca de diferenciação em relação às demais IES, aliado ao fato de ter obtido, apenas em 2005, o reconhecimento do MEC. Por sua vez, na IES sem finalidade lucrativa, este processo demonstrou-se bastante eficiente, sendo que a seleção é efetuada por meio do vestibular, acontecendo sempre o preenchimento de todas as vagas oferecidas, com a exceção do curso de Comércio Exterior.

No processo de matrícula, não foi possível avaliar a eficiência nas duas instituições. Desta forma, na IES com finalidade lucrativa, isto ocorreu devido à incapacidade na geração dos relatórios necessários ao controle estatístico, enquanto que na IES sem finalidade lucrativa, a impossibilidade deu-se em função do sistema acadêmico utilizado não gerar o relatório desejado, não apresentando a quantidade de alunos que fazem a matrícula em atraso.

Contudo, na IES com finalidade lucrativa, pode-se observar que a matrícula é feita pelos funcionários de atendimento, aumentando o custo e o tempo de sua realização, enquanto na IES sem finalidade lucrativa, a matrícula é feita pelo aluno via internet, diminuindo o tempo e trabalho dos funcionários de atendimento, bem como o custo da instituição.

No processo de ensino, no que tange a eficiência por meio do índice de evasão, não é possível traçar uma comparação, em função da IES com finalidade

lucrativa ser muito recente para os padrões da educação superior e por ter aplicado uma estratégia equivocada, estando ainda minimizando os problemas dela decorrentes.

Já na IES sem finalidade lucrativa, o comportamento de evasão varia em função do curso, sendo que o curso de Comércio Exterior demonstra alguma ineficiência, quando comparado com o curso de Direito, que apresenta evasão inferior a sete por cento. Ainda no processo de ensino, no que tange à eficiência por meio do índice de abandono de alunos por fase e disciplina, também não é possível a comparação, pois na IES sem finalidade lucrativa, o sistema acadêmico não gera este tipo de informação.

No processo de aprendizagem, o sistema encontrado na IES sem finalidade lucrativa fornece as informações sobre a quantidade geral de reprovações por curso, não sendo possível fazer uma avaliação por fase e identificar os períodos e disciplinas críticas em cada curso.

De outro lado, na IES com finalidade lucrativa, foi possível disponibilizar informações sobre o comportamento dos cursos, das fases e das disciplinas. Contudo, a comparação entre as duas instituições torna-se difícil de ser realizada e analisada, devido às peculiaridades dos relatórios gerados, pela quantidade de cursos e em função do tempo de existência entre elas, que interfere acentuadamente nos resultados.

No processo de avaliação em que se avalia a eficiência por meio das médias das avaliações, percebe-se que na IES sem finalidade lucrativa, os valores das médias são mais elevados do que na IES com finalidade lucrativa, o que demonstra maior eficiência. Este fato pode ser justificado pelo tipo de seleção dos alunos, tendo em vista que o concurso vestibular exige que o candidato esteja mais preparado, interessado e já tenha o hábito de estudar, enquanto que a seleção por histórico escolar pode encobrir a necessidade da instituição de preencher as vagas oferecidas, o que muda sensivelmente o perfil do estudante encontrado na instituição com finalidade lucrativa.

No processo de informação acadêmica, ambas as instituições não possuem controle sobre a movimentação de informações solicitadas e o prazo de entrega, não possibilitando a análise de eficiência. Contudo, observaram-se indícios de eficiência, pela rapidez na entrega das informações e pela ausência de trabalhos atrasados em ambas as instituições. Além disso, ficou evidente que o sistema

acadêmico utilizado é bastante eficiente nas duas instituições, respeitando suas peculiaridades.

No processo de certificação, também não foi possível realizar a comparação entre as IES, em função da alteração de critério de registro na instituição sem finalidade lucrativa, bem como, na IES com finalidade lucrativa, os procedimentos para o registro ainda são incipientes, tendo formado, até dezembro de 2005, apenas seis alunos.

Em relação ao processo de planejamento institucional, observou-se que na IES com finalidade lucrativa, esta ferramenta é um pouco mais consolidada do que na IES sem finalidade lucrativa. Isso se justifica em função de não terem ocorrido trocas nos cargos de gestão desde a concepção da instituição.

Assim, é proporcionada a continuidade no mecanismo e nos procedimentos utilizados para desenvolver e elaborar o planejamento institucional. Tal situação não ocorreu na IES sem finalidade lucrativa, onde a cada quatro anos, normalmente, com a eleição de um novo reitor, ocorre alteração entre os responsáveis pela gestão da instituição. Contudo, em ambas instituições não existe um controle formal sobre o cumprimento dos prazos em relação às atividades planejadas, dificultando a avaliação sobre o controle da eficiência.

No processo de avaliação institucional, a IES sem finalidade lucrativa apresenta indícios de eficiência, ao ser destacado, em entrevista, que o relatório da avaliação, realizado no ano de 2004, está sendo utilizado como ferramenta para gestão. Por outro lado, na IES com finalidade lucrativa, a avaliação institucional ainda não se consolidou. Neste ano de 2005, está ocorrendo a terceira avaliação da instituição, sendo que se verificou que o modelo adotado difere dos anteriores, em função de novas determinações legais atinentes à espécie de instituição.

No processo de orientação acadêmica, em relação ao índice de rotatividade dos docentes, observa-se na IES com finalidade lucrativa a existência de maior estabilidade, indicando baixo índice de rotatividade, facilitando a incidência de eficiência na orientação proporcionada.

Já na IES sem finalidade lucrativa, este índice de rotatividade é superior, sendo que se percebeu, in loco, um clima de insegurança em relação à estabilidade empregatícia dos docentes. Assim, a aplicação do modelo demonstrou que na IES com finalidade lucrativa existe mais eficiência em relação à orientação acadêmica.

O processo de treinamento acadêmico é quase inexistente na IES com finalidade lucrativa, demonstrando completa ineficiência e falta de incentivo na capacitação do docente, decorrente da política da entidade mantenedora.

No tocante ao incentivo do aprimoramento dos professores, a IES sem finalidade lucrativa realiza um grande investimento no corpo docente, proporcionando cursos para capacitação pedagógica e acadêmica, além de investir na qualificação por meio da obtenção de titulação e da participação em eventos externos. Com isso, demonstra eficiência e incentivo na melhoria das atividades acadêmicas e na qualificação do docente, o que certamente estará refletido na qualidade de ensino repassado ao aluno.

Assim, o modelo demonstrou que, com relação aos processos acadêmicos, as instituições, com e sem finalidade lucratividade, possuem características e desempenhos similares, subsidiadas pelo sistema acadêmico eficiente e qualidade dos colaboradores encontrados.

Entretanto, quando se avaliam os processos de apoio acadêmico, percebe-se uma certa diferença, que pode ser decorrente da diferença em relação ao tempo de existência de cada instituição e a sua organização acadêmica. Ainda assim, na IES sem finalidade lucrativa, encontram-se indícios de eficiência e uma estrutura melhor na execução dos processos de avaliação institucional e treinamento acadêmico, que são ainda muito incipientes na IES com finalidade lucrativa.

Já em relação ao processo de planejamento institucional e orientação acadêmica, a IES com finalidade lucrativa apresenta indícios de maior eficiência, proporcionando maior continuidade na execução das atividades, ocasionada pela não existência de grandes mudanças entre os funcionários que participam da gestão da instituição. Ao contrário, na IES sem finalidade lucrativa, onde, em função de haverem severas alterações a cada eleição, normalmente se trocam os gestores, modificando as políticas e as ações propostas.

Assim, pode-se considerar que o modelo de controle da eficiência para os processos da Gestão Acadêmica torna-se válido como instrumento para a geração de informações, ao proporcionar uma visão dos processos da Gestão Acadêmica, bem como aprimora as condições de se efetuar o acompanhamento e controle do desempenho dos mesmos, principalmente no que tange à eficiência.

Como para a validação do modelo é necessária a realização da análise organizacional da instituição, nas amostras realizadas foi identificado,



empiricamente, que esta análise torna-se facilitada em função do MEC solicitar às instituições que tenham o seu organograma funcional definido. Contudo, é conveniente a realização da avaliação in loco deste organograma como forma de efetuar proposições de melhoria.

Para o mapeamento dos processos da Gestão Acadêmica, percebeu-se que a referência teórica, inicialmente desenvolvida, contribuiu sobremaneira para aplicação do modelo. Nas IES analisadas, não havia a formalização dos processos, muito menos das atividades que os compõem, o que dificulta a visão global dos mesmos. Por isso, o referencial teórico possibilitou encadear os processos da Gestão Acadêmica e definir previamente algumas atividades essenciais para a sua execução, sendo respeitadas as peculiaridades de cada instituição e efetuadas algumas adaptações, em função da realidade vivenciada.

A aplicação do Controle Estatístico de Processo (CEP) possibilitou a geração e disponibilização de informações relevantes aos gestores acadêmicos, contribuindo com a melhoria da eficiência dos processos. Todavia, para o melhor desempenho do modelo ora proposto, há a necessidade de que as instituições tenham um adequado controle histórico de seus dados e informações, o que, principalmente nos processos de apoio acadêmico analisados, quase não foi encontrado.

Com isso, ficou limitada a aplicação do CEP, bem como restringiu a validação plena do modelo proposto. No caso dos processos acadêmicos, a aplicação do CEP foi facilitada pela utilização de sistemas acadêmicos eficientes e que proporcionam o controle e a disponibilização das informações de forma rápida e eficiente.

Outro fator limitante para a validação do modelo proposto é a não utilização da Contabilidade por Atividades pelas instituições analisadas, uma vez que essa ausência dificulta o controle dos indicadores de lucratividade dos processos.

Por fim, as limitações encontradas prejudicaram a identificação, de forma empírica, da melhoria da performance e eficácia social pretendida com a aplicação do modelo nestas instituições. Contudo, os resultados obtidos com a aplicação do mesmo possibilitam inferir que, se as instituições mantiverem um controle das informações e da lucratividade dos processos acadêmicos e de apoio acadêmico

eficiente, será possível de se alcançar a melhoria da performance desejada, alcançando a eficácia social.

## 7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as conclusões acerca deste trabalho, visando destacar a validade do modelo apresentado e propor algumas recomendações para futuros estudos, contribuindo para o direcionamento de novas pesquisas.

### 7.1 Conclusões

As instituições de educação superior apresentaram acentuada expansão, após a introdução da Lei 9.394/1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), o que proporcionou um sensível aumento na concorrência, surgindo a necessidade das mesmas se tornarem competitivas para conseguirem participar, bem como sobreviver, no longo prazo, neste novo mercado educacional.

A IES, para participar deste mercado, deve ter dados sobre o fluxo de informações financeiras e patrimoniais como forma de manter-se lucrativa, ou, em outras palavras, com superávit, bem como proporcionar a geração de caixa necessária para manutenção e reinvestimento na instituição.

Além disso, a principal fonte de geração dos recursos financeiros nas IES privadas está concentrada na função *ensino*, devido à cobrança de mensalidades dos alunos. Contudo, como contra-prestação, lhe é exigida a educação superior adequada aos padrões estipulados e esperados pela sociedade.

Para alcançar tal qualidade desejada, é necessário o conhecimento sobre o fluxo das informações acadêmicas, afim de que ocorram tomadas de decisão confiáveis, solidamente fundamentadas na real situação da instituição. Deste modo, essas informações podem auxiliar na melhoria da *performance* institucional, por conseguinte, proporcionam impacto no aumento da quantidade de alunos freqüentando os cursos oferecidos pela IES e, principalmente, na qualidade de ensino, o que gera aumento da receita financeira.

Diante deste contexto, esta pesquisa propôs um modelo de controle de eficiência dos processos da Gestão Acadêmica, para ser aplicado nas instituições de educação superior privadas, visando proporcionar informações que melhorem a

*performance* institucional, assim como possa contribuir para torná-las mais competitivas numa programação de longo prazo.

Assim, considera-se que este objetivo foi atingido, ao ser proposto o modelo que vise o controle dos processos da Gestão Acadêmica, buscando a melhoria da eficiência e a disponibilização de informações oportunas e relevantes ao processo decisório. Além disso, o modelo também propõe o controle dos recursos associados a esses processos, com o objetivo de avaliar a contribuição para a geração de caixa, para manutenção e investimento na IES, e o retorno sobre o investimento.

Os objetivos específicos desta pesquisa também foram atingidos ao se efetuar o referencial teórico e a aplicação empírica do modelo. Assim, o referencial teórico possibilitou caracterizar as instituições de educação superior privadas, identificar as ferramentas de gestão que fundamentam o modelo e contribuir para a construção dos indicadores de desempenho, que, por sua vez, buscam avaliar a eficiência dos processos da Gestão Acadêmica.

Além disto, constatou-se que a aplicação do modelo foi parcialmente alcançada, quando se selecionaram duas IES privadas, sendo a primeira com finalidade lucrativa e a segunda sem fins lucrativos.

Foram coletados os dados, em ambas instituições, para a avaliação dos indicadores de eficiência e aplicou-se, quando possível, o controle estatístico de processo. A restrição no alcance pleno do modelo proposto ocorreu devido à não utilização da Contabilidade por Atividades pelas IES analisadas, o que dificultou o controle dos indicadores de lucratividade por atividades, e, em alguns processos, pela absoluta falta de dados disponíveis.

Deste modo, pode-se considerar que a pesquisa contribuiu para a discussão sobre a necessidade de informações sobre o desempenho dos processos da Gestão Acadêmica e propôs um modelo que auxilie os gestores no controle da eficiência dos mesmos.

O presente trabalho também contribuiu ao destacar que as instituições possuem maior controle e organização junto aos processos acadêmicos, trabalhando com sistemas acadêmicos eficientes. Contudo, nos processos de apoio acadêmico as instituições apresentam pouco controle; com isso, muitas das decisões tomadas pelos gestores acadêmicos são subsidiadas somente pela

experiência, podendo aparecer influências questionáveis no direcionamento acadêmico da educação superior nas instituições analisadas.

Finalizando, o modelo proposto se revelou validado em ambas instituições, uma vez que, ao se aplicar o Controle Estatístico de Processo e se ter disponibilizado informações relevantes sobre a eficiência dos processos acadêmicos e de apoio acadêmico, verificou-se como ferramenta auxiliar bastante eficiente, muito útil ao gestor em suas tomadas de decisão e possibilitando que a instituição possa fazer frente à concorrência acirrada vivida pelo mercado da educação superior.

Concluindo, corroborou a tese corrente de que há a necessidade de se controlar e aprimorar a eficiência dos processos da Gestão Acadêmica, que, quando associados com o adequado aproveitamento dos recursos disponíveis, proporcionam melhorias na capacidade financeira e acadêmica. Isto tudo é revertido para a melhoria da *performance* de toda a instituição, maximizando sua capacidade competitiva, contribuindo, direta e indiretamente, para o desenvolvimento e a eficácia social.

## **7.2 Recomendações**

Para pesquisas futuras, recomenda-se a aplicação deste modelo em instituições de educação superior públicas. Além disso, sugere-se também a comparação da eficiência dos processos da Gestão Acadêmica em instituições de diferentes regiões do Estado de Santa Catarina e do país, como forma de se avaliar como as influências, peculiaridades culturais e da conjuntura de mercado podem proporcionar diferentes resultados na eficiência de tais processos.

Recomenda-se também a aplicação do modelo em outras instituições de educação superior privadas que já tenham implantado a Contabilidade por Atividades (CPA) para que se possa obter a validação plena do mesmo, o que restou prejudicado no presente trabalho, pelos motivos acima expostos.

Por último, propõe-se a extensão deste modelo, com as devidas adaptações e particularizações nos indicadores de eficiência, para outros processos operacionais, tais como as áreas de pesquisa e extensão, existentes em praticamente todas as instituições de educação superior.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo. Atlas. 2001.

AQUINO, F. M. de. **ABC**: uma alternativa de custeio par ao centro de educação profissional do Senac. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina. 2001.

ATHAYDE, P. **A PRESSÃO DA INADIMPLÊNCIA**: o aumento do número de estudantes com mensalidades em atraso obriga as universidades particulares a aprimorar a gestão. Disponível em <[http://www.anup.com.br/txt/clipping/054\\_clipping.htm](http://www.anup.com.br/txt/clipping/054_clipping.htm)>. Acesso em 20/01/2004.

ATKINSON, A. *et alli*. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo. Atlas. 2001.

AZAMBUJA, A. M. V. de. **Análise de Eficiência na Gestão do Transporte Urbano por Ônibus em Municípios Brasileiros**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina. 2002

BAPTISTA, N. **Introdução ao Estudo de Controle Estatístico de Processo – CEP**. Rio de Janeiro. Qualitymark. 1996

BARAÚNA, G. **Educação Superior Reúne 3.9 Milhões**. Jornal Diário Catarinense. Caderno Geral. 14/10/2004.

BARROS, A. J. P. e LEHFELD, N. A. S. **Projeto de Pesquisa**: propostas metodológicas. Petrópolis: Vozes, 2000.

BARROS, D. F. e SILVA, R. C. **Entre a Autonomia e a Competência**: tópicos em administração universitária. Piracicaba. Ed. da Unimep. 1993.

BARTHMANN, F. C. **Idéias Básicas do Controle Moderno de Qualidade**. VII Simpósio Nacional de Probalidade e Estatística. Campinas. 1986

BATEMAN, T. S. e SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo. Atlas. 1998

BELAS, J. L. . **Estudo de Caso na Prática Educacional (1998)**. Disponível em <<http://www.jlbelas.psc.br/texto15.htm>>. Acesso em 27/10/2003

BEM, M. C. L. de. **O Impacto de Políticas e Estratégias Institucionais na Gestão Acadêmica: o caso da fundação universidade do Rio Grande – FURG**. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração. Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina. 1997.

BERNARDES, S. **Implementação Do Método Da Unidade De Esforço De Produção Em Uma Pequena Indústria Moveleira Em Santa Catarina: Estudo De Caso**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina. 1999.

BEUREN , I. M. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. São Paulo. Atlas. 2003.

BITTAR, M. **O Ensino Superior Privado no Brasil e a Formação do Segmento das Universidades Comunitárias**. Disponível em <<http://www2.uerj.br/~anped11/23/1108t.htm>>. Acesso em 28/07/2004

BOHNEN, A. *et alli*. **Relatório de Atividades – 1992: Universidade do Rio dos Sinos**. São Leopoldo. Ed. da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. 1993.

BOISVERT, H. **Contabilidade por Atividades: contabilidade de gestão**. São Paulo. Atlas. 1999

BORBA, A. M. e FERRI, C. (coord.) **Formação Continuada para Docentes do Ensino Superior**. Itajaí. Univali. 2003.

BRIMSON, J. A. **Contabilidade por Atividades: uma abordagem de custeio baseado em atividades**. São Paulo. Atlas. 1996.

BROTTI, M. G. *et alli*. **A Gestão Universitária em Debate**. Florianópolis. Insular. 2000.

BRANDÃO, Z. *et alli*. **Universidade e Educação**. Campinas. Ed. Papirus. 1992

CASTILHO, M. *et alli*. Um Modelo de Gestão Eficiente de Recursos Computacionais. Disponível em <<http://www.inf.ufpr.br/marcos/ws101>>. Acesso em 19/10/2004.

CASTRO, C. de M. **A Prática da Pesquisa**. São Paulo. Makron Books. 1977.

CASTRO, L. A. de . **ENTIDADES FILANTRÓPICAS**. Disponível em <<http://www.uff.br/direito/artigos/lac-01.htm>> Acesso em 28/07/2004

CAVALCANTI, M. (org.). **Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo. Pioneira Thomson Learning. 2003

CERVO, A. L. e BERVIAN, P.A.. **Metodologia Científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo. McGraw-Hill. 1999.

CHIAVENATO, I. **Administração de Empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo. Makron Books. 1994

**CHING, H. Y.** Gestão Baseada em Custeio por Atividades = ABM – Activity based Management. **São Paulo. Atlas. 1995.**

COLL, C. *et alli* **Os Conteúdos na Reforma: ensino e aprendizagem de conceitos, procedimentos e atitudes**. Porto Alegre. Artmed. 2000

COLOSSI, N. *et alli*. **A Gestão Universitária em Ambiente de Mudanças na América do Sul**. Blumenau. Nova Letra. 2002.

Comissão de Controle de Infecções Hospitalares. **Modelo de Gestão para a CCIH**. Disponível em <<http://www.guiaeducar.com.br/materias/ccih.htm>>. Acesso em 19/10/2004.

**CONGRESSO INTERNACIONAL SOBRE EDUCAÇÃO TÉCNICO-PROFISSIONAL;** (1999; SEUL, República da Coréia). Relatório final. Brasília. UNESCO. 2000

CONSTANTINO, L. **Número de Faculdades Privadas Cresce 45% no País**. Disponível em <[http://www.anup.com.br/txt/clipping/034\\_clipping.htm](http://www.anup.com.br/txt/clipping/034_clipping.htm)>. Acesso em 20/01/2004.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 1988. Disponível em <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>. Acesso em 10/09/2004



CONTADOR, J. C. **Gestão de Operações:** a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa. São Paulo. Ed. Edgard Blücher, 1998

D'AJUZ, M. C. L. **Modelo de Gestão:** diferencial de competitividade ou uma grande incógnita?. Disponível em <[http://www.topos.com.br/dica/mod\\_gestao.htm](http://www.topos.com.br/dica/mod_gestao.htm)>. Acesso em 19/10/2004.

DALL'AGNOL, R. M. **A Contabilidade por Atividades como Instrumento de Gestão Universitária – Etudo de Caso na UNOESC.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina. 2001.

DAWSON, R. **Decisões Certas e Seguras Sempre:** como tomar as melhores decisões no âmbito pessoal. Rio de Janeiro. Campus. 1994

DECRETO 2.306, de 19 de Agosto de 1997. **Regulamenta o Sistema Federal de Ensino.** Disponível no <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D2306.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2306.htm)>. Acesso em 05/06/2003.

DECRETO 2.536, de 6 de abril de 1998. **Dispõe sobre a concessão do Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos** a que se refere o inciso IV do art. 18 da Lei 8.742, de 7 de dezembro de 1993, e dá outras providência. Disponível em <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>. Acesso em 28/07/04

DECRETO 3.860, de 09 de Julho de 2001. **Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições e dá outras providências.** Disponível no <[www.planalto.gov.br/decreto/D3860.htm](http://www.planalto.gov.br/decreto/D3860.htm)>. Acesso em 05/02/2004.

DECRETO 4.914, de 11 de Dezembro de 2003. **Dispõe sobre os Centros Universitários.** Disponível no <<http://www.senado.gov.br/netacgi/nph>>. Acesso em 05/02/2004.

DENCKER, A. de F. M. **Método e Técnicas de Pesquisa em Turismo.** São Paulo. Futura. 1999.

DOURADO, L. F. e CATANI, A. M. (orgs.). **Universidade Pública: políticas e identidade institucional.** Campinas. Ed. UFG. 1999

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia.** São Paulo. Saraiva. 2001

FRANCO, E. Funções do coordenador de curso ou como “construir” o coordenador ideal. Disponível em

<[http://www.abmes.org.br/Seminarios/071100\\_Avaliacao/Edson Funcoes Coordenador Curso.doc](http://www.abmes.org.br/Seminarios/071100_Avaliacao/Edson_Funcoes_Coordenador_Curso.doc)>. Acesso em 18/08/2004

GALVÃO, C. e MENDONÇA, M. **Fazendo Acontecer na Qualidade Total**: análise e melhoria de processos. Rio de Janeiro. Qualitymark. 1996

**GESTÃO DE PROCESSO**: tecnologia gerencial voltada para resultados. Disponível em <[www.usr.solar.com.br/~cida/gestaoqualprodgestproc.htm](http://www.usr.solar.com.br/~cida/gestaoqualprodgestproc.htm)>. Acesso em 19/10/2004.

GOLDENBERG, M. **A Arte de Pesquisar: como fazer pesquisas qualitativas em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

GOMES, J. S. e SALAS, J. M. A. **Controle de Gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo. Atlas.2001

GOMES, S. M. da S. **Um sistema de contabilidade por atividades para a gestão de empresa de serviços em desenvolvimento de software**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina. 2004.

GONÇALVES, R. C. *et alli*. **Diferentes Métodos de Custeio e Utilidade, Confiabilidade e Valor Feedback da Informação de Custo**. Revista de Contabilidade do Conselho Regional de Contabilidade e São Paulo, p.5-10, mar/1998.

GOUILLART, F. J. e KELLY, J. M. **Transformando a Organização**: Reconfiguração das questões corporativas, reestruturação da empresa, revitalização da organização e renovação das pessoas. São Paulo. Makron Books. 1996.

GRAEML, F. R. **Indicadores Estratégicos**: uma ferramenta de auxílio na administração municipal. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina. 2000.

GUEDES, G. G. **Aplicação do Raciocínio Sistemico na Aprendizagem em cursos de Administração**. Disponível em <[www.fsg.br/revista3texto8.php](http://www.fsg.br/revista3texto8.php)>. Acesso em 03/09/2003.

HAMMER, M. e STATON, S . **A Revolução da Reengenharia**: um guia prático. Rio de Janeiro. Campus. 1995.

HAMPTON, D. R. **Administração Contemporânea**. São Paulo. Makron Books. 1992

HARDY, C. e FACHIN, R. **Gestão Estratégica na Universidade Brasileira**: teoria e casos. São Paulo. 1996

HARRINGTON, H. J . **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo. Makron Books. 1993.

HICKS, D. T. **Activity-based Costing for Small and Mid-Sized Businesses**: an implementation guide. New York. John Wiley & Sons, inc. 1992.

HRADESKY, J. **Aperfeiçoamento da Qualidade e da Produtividade**: um guia prático para implementação do controle estatístico de processo – CEP. São Paulo. McGraw Hill. 1989.

HRONEC, S. M. **Sinais Vitais**: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo. Makron Books. 1994

<[http://www.educacaosuperior.inep.gov.br/tipos\\_de\\_instituicao.stm](http://www.educacaosuperior.inep.gov.br/tipos_de_instituicao.stm)>. **Tipos de instituição de educação superior**. Acesso em 27/07/2004.

KAPLAN, R. **Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro, Campus, 1998

KUME, H. **Métodos Estatísticos para Melhoria da Qualidade**. São Paulo. Ed. Gente. 1993.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS (Inep). **Sinopse 2002 – ensino superior**. Disponível em <[www.inep.gov.br/dadosestatisticos/sinopse2002](http://www.inep.gov.br/dadosestatisticos/sinopse2002)>. Acesso em 28/12/2003.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS (Inep). **Manual de Avaliação Institucional** . Disponível em <[www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)>. Acesso em 15/09/2003b.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS (Inep). **Educação Superior**. Disponível em <[www.educacaosuperior.inep.gov.br](http://www.educacaosuperior.inep.gov.br)>. Acesso em 05/05/2004.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. de A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo. Atlas. 1991.

LEI 5.540, de 28 de novembro de 1968. **Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior**. Disponível em <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>. Acesso em 18/08/2004.

LEI 7.596, de 10 de Abril de 1987. **Fundações Públicas**. Disponível em <[http://www.mp.pe.gov.br/procuradoria/caops/caop\\_fundacoes\\_novo/legislacao/fund\\_pub.htm](http://www.mp.pe.gov.br/procuradoria/caops/caop_fundacoes_novo/legislacao/fund_pub.htm)>. Acesso e 28/07/2004.

LEI 9.192, de 21 de dezembro de 1995. **Altera dispositivos da Lei 5.540 de 28 de novembro de 1968**. Disponível em <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>. Acesso em 18/08/2004.

LEI 9.394, de 20 de Dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em <[www.mec.org.br](http://www.mec.org.br)>, acesso em 15/05/2002.

LIMA, C. R. de **Análise Comparativa dos Processo da Folha de Pagamento para a Melhoria da Competitividade Empresarial – Estudo de Caso em Empresas Industriais e de Serviços**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de produção. Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina. 2001.

LOUREIRO, M. A. S. **História das Universidades**. São Paulo. Estrela Alfa Ed.. 1990.

LUCKESI, C. *et alli*. **Fazer universidade: uma proposta metodológica**. 12 ed. São Paulo. Cortez. 2001

MARANHÃO, M. de A. **Centros Universitários: Uma questão de bom senso Ensino Superior**. Disponível em <[http://www.aprenderonline.com.br/ver\\_noticia.php?codigo=47](http://www.aprenderonline.com.br/ver_noticia.php?codigo=47)>. Acesso em 27/07/2004.

MARCONI, M de A. e LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARIOTTI, H. **Organizações de Aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro**. São Paulo. Atlas. 1996

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 4<sup>a</sup> ed. São Paulo. Atlas. 1996.

MEGGINSON, L. C. *et alli*. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo.

**Harbra. 1986**

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Formulário do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI**. Disponível em <[www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br)>. Acesso em 15/09/2003.

MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre. Bookman. 2001

MONTEIRO, C. e BRAGA, R. **O mercado da educação superior particular no Brasil**. Disponível em < [www.aprendervirtual.com/ver\\_noticia.php?codigo=24](http://www.aprendervirtual.com/ver_noticia.php?codigo=24) >. Acesso em 20/01/2004.

MONTGOMERY, D. C. **Introduction to Statistical Quality Control**. 3 ed. New York. John Wiley & Sons. 1997.

MOREIRA, D. A. **Dimensões do Desempenho em Manufaturas e Serviços**. São Paulo. Pioneira. 1996.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez, 2000.

MÜLBERT, A. L. **Proposta de um Sistema de Informação para a Gestão Acadêmica de Cursos de Graduação: o caso da Unisul**. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração. Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina. 2001.

MUNARETTO, L. F. **Uma Contribuição ao Estudo dos Custos de Universidades Comunitárias com o Uso do ABC – Activity Based Costing: o caso da URI/RS**. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Santa Maria. Universidade Federal de Santa Catarina. 2000.

NAKAGAWA, M. **ABC: custo baseado em atividades**. São Paulo. Atlas. 1994.

NÃURI, M. H. C. **As Medidas de Desempenho como Base para a Melhoria Contínua de Processos: o caso da fundação de amparo à pesquisa e extensão universitária (FAPEU)**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina. 1998.

OAKLAND, J. S. **Gerenciamento da Qualidade Total**. São Paulo. Nobel. 1994.

O'GUIN, M. C. **The Complete Guide to Activity based Costing**. New Jersey. Prentice Hall. 1991.

OLIVEIRA, M. *et alli* **Indicadores: busca de qualidade na construção civil**. Revista Brasileira de Administração Contemporânea. v.7. 1995

PAGNANI, E. M. **Tratamento Estratégico dos Custos e Investimentos nas Instituições Universitárias Privadas Brasileiras** – proposta de um modelo. Revista Administração on line. Vol 2. Jul-ago-set 2001. Disponível em <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art23/eolo2.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art23/eolo2.htm)>. Acesso em 10/02/2004

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade no Processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo. Atlas. 1995

PARANTHMAN, D. **Controle da Qualidade**. São Paulo. McGraw-Hill. 1990

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL. **Estatuto**. Disponível em <<http://www.pucrs.campus2.br/conhece/estat/um.htm>>. Acesso em 28/07/2004.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro. Campus. 1989.

PRIMO, M. A. M. **Pode o Controle Estatístico de Processo Ajudar na Avaliação do Processo Educacional?**. Disponível em <[www.angrad.com/viienganrad](http://www.angrad.com/viienganrad)>. Acesso em 03/04/2003.

QUEIROZ, A. D. de **Controle de Gestão**. Apostila do Curso de Pós-Graduação em nível de Especialização em Consultoria Empresarial. Disponível em <[www.eps.ufsc.br/~diomario](http://www.eps.ufsc.br/~diomario)>. Acesso em 25/03/2003.

QUEIROZ, A. D. de Seminário: **Tendências e Desafios do Ensino Superior**. Disponível em <[www.funcitec.rct-sc.br](http://www.funcitec.rct-sc.br)>. Acesso em 15/04/2004.

RADOS G. J. V. *et alli* . **Gerenciamento de Processos**. Florianópolis. Apostila da disciplina Gerenciamento de Processos, na Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. 2002

**RELATÓRIO DE AUTONOMIA UNIVERSITÁRIA**. Florianópolis. ANDIFES. 1993.

RESOLUÇÃO CNE/CSE 10, de 11 de março de 2002. **Dispõe sobre o credenciamento, transferência de mantença, estatutos e regimentos das**

**instituições de ensino superior.** Brasília. Diário Oficial da União. 26 de março de 2002. Seção 1.

RESOLUÇÃO CP 1, de 30 de setembro de 1999. **Dispõe sobre os Institutos Superiores de Educação.** Brasília. Diário Oficial da União. 30 de setembro de 1999. Seção 1.

REZENDE, D. A. e ABREU, A. F. de. **Tecnologia da Informação:** aplicada a sistemas de informação empresariais. São Paulo. Atlas. 2003.

RIBEIRO, N. de F. **Administração Acadêmica Universitária:** a teoria, o método. Rio de Janeiro. Livros Técnicos e Científicos. 1977.

ROCHA, C. H. e GRANEMANN, S. R. (orgs). **Gestão de Instituições Privadas de Ensino Superior.** São Paulo. Atlas. 2003.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2 ed. São Paulo. Atlas. 1999.

SABBATINI, Renato. **Universidade para Todos.** Disponível em <[www.epub.org.br/correio/ciencia/cp990326.htm](http://www.epub.org.br/correio/ciencia/cp990326.htm)> . Acesso em 05/05/04.

SAMPAIO, H. **Breve nota sobre a trajetória e as tendências mais recentes do setor privado de ensino superior no Brasil.** Disponível em <<http://www.unb.br/labfuturo/helenapalest.htm>> . Acesso em 28/07/04

SAMOHYL, R. **Introdução a Estatística Aplicada em Engenharia de Produção:** distribuições contínuas. Apostila do curso de Pós-Graduação da disciplina de Controle Estatístico de Processo. Florianópolis. Jun/2003.

SANTOS, E. M. dos. **Modelo Conceitual de Sistema de Custos por Atividades para as Universidades:** um estudo de caso na Universidade do Vale do Itajaí. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina. 2001.

SANTOS, R. V. dos. **Modelagem de Sistemas de Custos.** Revista de Contabilidade do Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo, p.62-74, mar/1998.

SCHISSATI, M. L. **Uma Metodologia de Implantação de Cartas de Shewhart para o Controle de Processo**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina. 1998.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI**: Diretrizes para Elaboração. Disponível em < [www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br) > Acesso em 15/09/2003.

**SEMINÁRIO NACIONAL DE ENSINO SUPERIOR**: relatório final. Brasília. Ministério da Educação e Desporto (MEC). 1997

SHIBA, S. *et alli*. **TQM**: quatro revoluções na gestão da qualidade. Porto Alegre. Bookman. 1997.

SILVA, A. T. da **Administração e Controle**. São Paulo. Atlas. 1988

SILVA, E. L. da e MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis. Laboratório de Ensino a Distância da UFSC. 2001.

SIMÃO, V. A. **Exame da Decisão no Ensino Superior**. Cascavel. Edunioeste. 2004.

SIQUEIRA, L. G. P. (equipe Grifo). **Controle Estatístico de Processo**. São Paulo. Pioneira. 1997.

SLACK *et alli* . **Administração da Produção**. São Paulo. Atlas. 1997.

SOARES, J, M. de G. (coord.). **Análise de Nove Universidades Brasileiras**: Universidade de Brasília. Ministério da Educação e Cultura. Brasília. 1971.

STONER, J. A. e FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro. Prentice-Hall. 1985.

TACHIZAWA, T. e SCAICO, O. **Organização Flexível**: qualidade na gestão por processos. São Paulo. Atlas. 1997

**THESAURUS BRASILEIRO DA EDUCAÇÃO**. Disponível em <[http://argentorum.u-strasbg.fr/basesweb/SDRE/html/htmlDREL/THITPT\\_9.htm](http://argentorum.u-strasbg.fr/basesweb/SDRE/html/htmlDREL/THITPT_9.htm) >. Acesso em 28/07/2004.

TOBIAS, J. A. **Universidade**: formação humana e profissional. 2 ed. AM edições. São Paulo. 1996.



TRINDADE, H. (org.). **Universidade em ruínas: na república dos professores.** Petrópolis. Vozes. 2001

**UNESCO e o Futuro do Ensino Superior:** documentos da Conferência Mundial sobre a educação superior. Curitiba. Ed. UFPR. 1998.

Universidade Católica de Brasília. **Memória.** Disponível em <<http://www.ucb.br/pedagogia/memoria.htm>>. Acesso em 28/07/2004.

Universidade Comunitária Regional de Chapecó – UNOCHAPECÓ. **CARACTERIZAÇÃO JURÍDICA**. Disponível em <<http://www.unochapeco.edu.br/internal.php?pagina=dados/ijuridicas.dad&retorno=index.php>>. Acesso em 28/07/2004

Universidade de Uberaba. **Histórico.** Disponível em <<http://www.uniube.br/uniube/universidade/historico/index.php>>. Acesso em 28/07/2004.

Universidade do Vale do Itajaí. **Institucional.** Disponível em <<http://www.univali.br/>>. Acesso em 05/09/2004.

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU. **Estatuto.** Disponível em <[http://www.furb.br/sinsepes/estatuto\\_fundacao.htm](http://www.furb.br/sinsepes/estatuto_fundacao.htm)>. Acesso em 28/07/2004.

VADE MECUM. **Estudo e Aperfeiçoamento de Processos.** Rio de Janeiro. Superintendência de Planejamento e Orçamento – FINEP. 1994

VANNUCCHI, A. **Universidade Comunitária:** O que é e como funciona. Disponível em <<http://www.abruc.org.br/artigos.asp>>. Acesso em 28/07/2004

VELLOSO, J. (org.). **O Ensino Superior e o Mercosul.** Rio de Janeiro. Garamond. 1998.

VIANA, F. B. **Ensino Superior:** estrutura, funcionamento e atos legais. São Paulo. Ed. Lúmen. 1998.

VIEIRA, S. **Estatística para a Qualidade:** como avaliar com precisão a qualidade em produtos e serviços. Rio de Janeiro. Campus. 1999.

WERKEMA, M. C. C. **Ferramentas Estatísticas Básicas para o Gerenciamento de Processos.** Belo Horizonte. Christiano Ottoni. 1995.

WHELLER, D. J. **Entendendo a Variação:** a chave para administrar o caos. Rio de Janeiro. Qualitymark. 2001.

WISE, S. A. e FAIR, D. C. **Innovative Control Charting:** practical SPC solutions for today`s manufacturing enviroment. Wisconsin. ASQ quality Press. 1998

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ASTI VERA, A. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Porto Alegre. Globo. 1973

BARRETO, F. F. P. **Cobrando a educação pública de volta - com que fundamento, mesmo?**. Disponível em <[http://www.adunb.org.br/materias\\_2004/cobrando\\_educacao\\_publica.htm](http://www.adunb.org.br/materias_2004/cobrando_educacao_publica.htm)>. Acesso em 05/01/04

BIROCCH, R. **Diversas instituições têm adotado soluções de educação a distância com o objetivo de reduzir custos operacionais e garantir maior eficiência**. Disponível em <[http://www.revistaensinosuperior.com.br/apresenta2.php?edicao=62&pag\\_id=392](http://www.revistaensinosuperior.com.br/apresenta2.php?edicao=62&pag_id=392)>. Acesso em 28/07/2004.

CARDIM, P. A. G. **O QUE ENVOLVE A GESTÃO UNIVERSITÁRIA EM TEMPOS DE MUDANÇA**. Disponível em <<http://www.aomestrecomcarinho.com.br/cil/v04.htm>>. Acesso em 17/08/2004.

CHAUÍ, M. **A UNIVERSIDADE PÚBLICA SOB NOVA PERSPECTIVA**. Disponível em <<http://www.adurn.ufrn.br/clq/maripol.shtml>>. Acesso em 16/08/2004.

DEMO, P. **Introdução à Metodologia da Ciência**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

DIAS, C. **Pesquisa Qualitativa – características gerais e referências**. Disponível em <[www.albuquerque.pro.br/metodologia/qualitativaequantitativa.pdf](http://www.albuquerque.pro.br/metodologia/qualitativaequantitativa.pdf)>. Acesso em 26/09/2003.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2001.

FELIPE, L. **O Sistema de Universidades Públicas Federais nos últimos quatro anos (1995 - 98)**. Disponível em <<http://www.unb.br/lef/luizfelipe.htm>>. Acesso em 20/01/2004.

GARCIA, R. M. C. **A Proposta de Expansão da Educação Profissional: uma questão de integração?**. Disponível em <<http://www.anped.org.br/24/T1599409506699.doc>>. Acesso em 28/07/2004.

GASPARETTO, A. **ELEIÇÃO PARA REITOR DA UESC E O VALOR DO VOTO.** Disponível em <[http://www.socio-estatistica.com.br/reitor/valor\\_voto.htm](http://www.socio-estatistica.com.br/reitor/valor_voto.htm)>. Acesso em 17/08/2004.

GOMES, C. A. **Tipologia de Organização Acadêmica das Instituições de Educação Superior.** Disponível em <[http://www.abmes.org.br/Publicacoes/Revista\\_Estudos/estud19/est19-06.htm](http://www.abmes.org.br/Publicacoes/Revista_Estudos/estud19/est19-06.htm)>. Acesso em 16/08/2004.

LEITE, J. A. A. **Metodologia de Elaboração de Teses.** São Paulo. McGraw-Hill do Brasil. 1978

LO MONACO, G. **Sociedade da Informação X Sociedade do Conhecimento.** Disponível em <[http://www.inep.gov.br/pesquisa/thesaurus/fala\\_gaetano.htm](http://www.inep.gov.br/pesquisa/thesaurus/fala_gaetano.htm)>. Acesso em 17/08/2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Tabela 1972 - Pessoas que freqüentavam creche ou escola por nível e rede de ensino.** Disponível em <[www.ibge.gov.br/ensino](http://www.ibge.gov.br/ensino)> . Acesso em 28 dez 2003.

MARCOVITCH, J. Universidade Pública no Brasil. **Simpósio "Universidade Pública no Brasil" ABC-SBPC, Rio de Janeiro 24 de junho de 1998.** Disponível em <[http://www.sbpcnet.org.br/documentos/texto\\_marcovitch.htm](http://www.sbpcnet.org.br/documentos/texto_marcovitch.htm)>. Acesso em 28/07/2004.

MAZZOTTI, A. J. A. e GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais:** pesquisa quantitativa e qualitativa. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

MEREGE, L. C. e ALVES, M. A. **Desenvolvendo a Filantropia Empresarial através da Educação:** uma Experiência Brasileira. Disponível em <<http://integracao.fgvsp.br/9e10/caderno1.doc>>. Acesso em 28/07/2004

MORHY, L. **Universidade ontem e hoje...e amanhã?** Disponível em <<http://www.unb.br/reitor/reitoria-informa/artigos/hojeeamanha.htm>>. Acesso em 10/02/2004.

NEVES, J. L. **Pesquisa Qualitativa:** características, usos e possibilidades. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo. v.1, n.3. 2 sem. 1996.

OLIVEIRA, C. dos S. **Metodologia Científica, Planejamento e Técnica de Pesquisa:** uma visão holística do conhecimento humano. São Paulo. LTr. 2000.

OLIVEIRA, D. A. e ROSAR, M. de F. F. **Política e Gestão da Educação**. Belo Horizonte. Autêntica. 2002.

PAGNANI, E. M. **Tratamento Estratégico dos Custos e Investimentos nas Instituições Universitárias Privadas Brasileiras – proposta de um modelo**. Revista Administração on line. Vol 2. Jul-ago-set 2001. Disponível em <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art23/eolo2.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art23/eolo2.htm)>. Acesso em 10 de fevereiro de 2004

PEREIRA, J. C. R. **Análise de Dados Qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. 3 ed. São Paulo. Ed. da USP. 2001.

PINTO FILHO, H. **Uma Herança Muito Pesada**. Disponível em <<http://www.anup.com.br/txt/artigos/artigos.asp>>. Acesso em 05/01/04

PORTARIA 350/MFC/94. **Comissão Nacional Responsável pela Agenda Autonomia/94**.

Portaria Nº 14, de 28 de Março de 2002. **Aprova o novo Regulamento do Programa de Demanda Social**. Disponível em <[http://www.abmes.org.br/Legislacao/2002/portaria/Port14\\_280302.htm](http://www.abmes.org.br/Legislacao/2002/portaria/Port14_280302.htm)>. Acesso em 20/01/04

QUAGLIO, S. e MANDAL, C. **Ensino Superior Revela-se Um Bom Negócio**. Disponível em <[http://www.anup.com.br/txt/clipping/015\\_clipping.htm](http://www.anup.com.br/txt/clipping/015_clipping.htm)>. Acesso em 15/01/04

REIS, J. **Que Ensinar: CIÊNCIA OU DICIPLINA?**. Disponível em <<http://www.eca.usp.br/nucleos/njr/esprial/more6.htm>>. Acesso em 16/08/2004.

**Regimento Geral da Universidade Federal de Santa Catarina**. Disponível em <<http://www.reitoria.ufsc.br/gabinete/regimento/t-1.html>>. Acesso em 17/08/2004.

**RELATÓRIO DE AUTONOMIA UNIVERISTÁRIA**. Florianópolis. Andifes. 1993

**Reitor fala sobre seu dever para com a UFPR em seu discurso de posse**. Disponível em <[http://www.ufpr.br/discurso\\_reitor.htm](http://www.ufpr.br/discurso_reitor.htm)>. Acesso em 17/08/2004.

REY, F. L. G. **A Pesquisa e o Tema da Subjetividade em Educação**. Disponível em <[www.anped.org.br/24/te7.doc](http://www.anped.org.br/24/te7.doc)> Acesso em 26 de setembro de 2003.

SCHWARTZMAN, S. **As Teorias da Universidade Brasileira**. (1984). Disponível em <<http://www.schwartzman.org.br/simon/teorias.htm>>. Acesso em 28/07/2004

SILVA, E. B. da. **CENTROS UNIVERSITÁRIOS: ASPECTOS LEGAIS, PEDAGÓGICOS E ADMINISTRATIVOS**. Disponível em <[http://www.abmes.org.br/Publicacoes/Revista\\_Estudos/Estud20/est20-02.htm](http://www.abmes.org.br/Publicacoes/Revista_Estudos/Estud20/est20-02.htm)>. Acesso em 16/08/2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

## **ANEXOS**

## **Roteiro para Entrevista**

### **I – Estrutura Organizacional e Processo de Gestão**

1. Como está organizado o organograma da IES?
2. Quais as atribuições de tais funções?
3. Como são tomadas as decisões estratégicas?
4. Quais Conselhos existem na IES? Quem os compõe e com que frequência se reúne?
5. Como são disseminadas as informações definidas pelos Conselhos?
6. Qual a missão da IES e quais os objetivos no longo prazo?
7. Com que frequência é definida o PDI (plano de desenvolvimento institucional)? Como são transmitidas as informações aos docentes e técnicos?
8. Como ocorre a comunicação de informações entre a Pró-Reitoria de Ensino, os docentes e técnicos?
9. Como funciona o sistema de informação acadêmico entre as unidades de educação da IES?



## II - Processos Acadêmicos

1. Identificar as principais atividades que compõe os processos de:
  - a) seleção
  - b) matrícula
  - c) ensino
  - d) aprendizagem
  - e) avaliação
  - f) informação acadêmica
  - g) certificação
  
2. Como ocorre a seleção de alunos a cada semestre? Vestibular ou análise de currículo (histórico escolar)
3. Qual a quantidade de vagas oferecidas para primeira fase por curso e por cidade? E a quantidade que foi preenchida por vestibular e por seleção especial (análise de currículo)?
4. Quanto tempo (dias) ocorre a seleção por semestre por vestibular e seleção especial?  
Em que período inicia e termina a seleção. Apresentar dados que constem em relatórios, se possível os últimos dez anos.
5. Qual a quantidade de **alunos matriculados** no início e no fim do semestre letivo **por curso** desde o início de funcionamento do curso?
6. Qual a quantidade de **alunos matriculados** no início do semestre letivo **por disciplina** desde o início de funcionamento do curso?
7. Qual a quantidade de cancelamentos, desistências e trancamentos de matrícula **por disciplina** neste período?
8. Qual a quantidade de **alunos reprovados** em cada disciplina e por semestre?
9. Quais as notas finais dos alunos por disciplina dos cursos selecionados desde o início de seu funcionamento?
10. Em quanto tempo são geradas as informações acadêmicas para discentes e gestores? Há relatório para o controle do tipo de informação solicitada e o

tempo de entrega? Desde o início do período em que tenha tais relatórios disponíveis.

11. Qual a quantidade de diplomas e certificados registrados por semestre?

12. Há controle daqueles que retornam a instituição sem registro por falta de documentos ou outros motivos? Quantos ocorreram nos últimos dez anos, por semestre.

### **III – Processos de Apoio Acadêmico**

1. Como ocorre a avaliação institucional na IES?
2. Existe uma Comissão Permanente de Avaliação (CPA) conforme sugere o INEP para a realização da Avaliação Institucional?
3. Qual o modelo de avaliação adotado pela IES?
4. Existe um controle sobre os resultados gerados pela avaliação e as ações propostas e realizadas nas melhorias das fragilidades ?
5. Existe uma comissão para realizar o Planejamento Institucional?
6. Como o planejamento é desenvolvido?
7. Há um controle para verificar o cumprimento das atividades acadêmicas planejadas em seu prazo?
8. Qual a política de treinamento da instituição? Ocorre o investimento na qualificação e obtenção de títulos, na participação em eventos externos e treinamento interno?
9. Qual a quantidade de docentes fazendo o doutorado, mestrado e pós-graduação financiados pela IES?
10. Qual a quantidade de professores que participam de eventos externos a cada semestre com investimento da IES?
11. Qual a quantidade de horas destinado ao treinamento interno de docentes a cada semestre? Qual a quantidade de docentes que participam?
12. Qual a quantidade de professores registrados na IES e a quantidade de professores que foram demitidos entre os períodos de 1997-1 até 2005-2?
13. Quantos funcionários administrativos e acadêmicos são registrados na IES?