



0

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE APOIO À GESTÃO PARA UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR BASEADO EM INDICADORES DE DESEMPENHO

Autor: Marcelo Jorge Sonneborn

Instituição: Centro Universitário Metodista IPA

E-mail: proad@ipametodista.edu.br

RESUMO

As últimas décadas apresentaram grandes desafios para a gestão das organizações em geral. A globalização e o acirramento da concorrência têm exposto as fragilidades dos modelos de gestão das empresas menos preparadas. No mercado da educação superior privada no Brasil não é diferente. Este setor tem experimentado forte expansão da oferta, decorrente da percepção das oportunidades de negócio nesta área. Neste contexto, a gestão de Instituições de Ensino Superior (IES) têm representado um desafio para seus administradores. As características destas organizações exigem a adaptação do modelo de gestão às características de um mercado fortemente concorrencial e regulado pelo Estado. O presente trabalho propõe um modelo de apoio à gestão para uma Instituição de Ensino Superior baseado em indicadores de desempenho com vistas a garantir que as estratégias e as ações que delas se desdobram estejam alinhadas com sua visão. Para tanto, partiu-se de uma revisão bibliográfica acerca do tema medição de desempenho. Com o estudo de caso buscou-se identificar o atual modelo de gestão da IES, por meio de pesquisas qualitativa e quantitativa. Com a pesquisa foi possível identificar as necessidades da instituição e cruzá-las com os modelos de medição de desempenho estudados. Nesta etapa foi possível relacionar teoria e prática e identificar com a metodologia do grupo focado o melhor modelo de medição de desempenho a ser sugerido como apoio a gestão da instituição. A partir desta etapa é sugerido um modelo de medição de desempenho, baseado no *Balanced Scorecard*.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo avaliar a utilização de modelos de medição de desempenho como apoio à gestão para uma Instituição de Ensino Superior, que será foco de estudo de caso.

A educação superior privada, no Brasil, tem experimentado uma expansão significativa. Nos últimos dez mais do que dobrou o número de instituições de educação superior no país. Essa expansão é decorrente da forte demanda pelo ensino superior no período.

O mundo globalizado dos negócios já não permite mais que os gestores possam descansar sobre os ganhos do passado. É preciso estar atento ao presente e inovar para poder competir e sobreviver no futuro.

Para Carvalho (1997, p. 142) “sobreviverão e vencerão as instituições que forem melhor administradas, voltadas ao mercado a que servem, utilizando-se de todos os recursos disponíveis”.

Segundo Tachizawa e Andrade (2001), a importância de indicadores no processo moderno de gestão universitária, depende de medições, informações e análises. As medições precisam ser uma decorrência da estratégia da instituição de ensino, abrangendo os principais processos, bem como os resultados.

Para Müller (2000), as informações necessárias para a avaliação e melhoria do desempenho incluem, entre outras, as relacionadas com o cliente, o desempenho dos produtos, as operações, o mercado, a concorrência, os fornecedores, os funcionários e os aspectos financeiros.

Barros (2003, p.2) afirma que

As questões de gestão do projeto acadêmico ou didático-pedagógico de uma escola normalmente têm sido planejadas e executadas de forma não integrada com as questões de gestão organizacional, gerando a falsa hierarquia de que o acadêmico-pedagógico é superior



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



aos aspectos organizacionais (considerados como meio), tendo por resultado uma perigosa dicotomia e sectarismo, que fragilizam a organização e sua capacidade de sobrevivência no mercado [...].

A profissionalização dos gestores e da gestão da educação é uma real necessidade nas organizações de ensino, sendo, em conjunto com a qualidade do projeto pedagógico, fatores críticos de sucesso para o negócio. Questões como mercado, lucro e negócio, são conceitos que ainda não são bem compreendidos nas IES. Porém, o mercado não distingue o setor de atuação e nem a natureza das empresas; a ineficiência na gestão cobrará seu preço.

Dado o contexto atual, e considerando o ambiente competitivo em que as instituições de ensino brasileiras encontram-se inseridas, as questões que envolvem o problema da IES em estudo são: (i) o modelo atual de gestão permite que a IES tenha informações baseadas em indicadores, que possibilitem tomar decisões que garantam que seu desempenho esteja alinhado às suas estratégias?; (ii) o modelo de gestão existente na IES permite a geração de informações a todos os níveis de decisão da instituição?; (iii) um modelo de gestão baseado na avaliação de desempenho poderá ser aplicado à IES em questão, para que a mesma tenha sucesso na implantação do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)?

2. METODOLOGIA DO TRABALHO

O método a ser usado é: (i) no estudo do histórico da instituição que será foco do estudo de caso, para melhor entendimento e caracterização de sua realidade; (ii) na revisão da literatura para que o autor possa conhecer modelos de medição de desempenho e suas aplicações no ambiente da



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



educação superior. Para isto serão estudados três métodos de medição de desempenho: o modelo de Rummler e Brache (1994) ótica dos processos; o modelo de Hronec (1994) *Quantum Performance* e o modelo de Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 1997) *Balanced Scorecard*; (iii) no estudo de caso, para confrontar a teoria com a prática; (iv) na entrevista e aplicação de questionários aos principais gestores da instituição; (v) na proposição de um modelo de medição de desempenho que garanta que a IES, foco de estudo, tenha seu desempenho alinhado à estratégia.

As fontes de dados para a pesquisa são: primárias, oriundas dos documentos da instituição em estudo, tais como o seu PDI e relatórios gerenciais, contábeis e econômicos com vistas ao melhor entendimento do seu modelo de gestão, da bibliografia existente acerca de educação superior no Brasil, do processo de avaliação de IES do MEC, da conceituação de serviços e gestão instituição de ensino e de modelos de medição de desempenho; as fontes secundárias são: os questionários aplicados aos principais gestores.

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1 O Modelo de Rummler e Brache – ótica de processos

Para Rummler e Brache (1994), a empresa deve ser analisada como um sistema. Assim, será possível uma compreensão de todas as atividades desenvolvidas na busca do melhor desempenho.

Tradicionalmente, as empresas estão organizadas em departamentos e setores. Cada um realiza suas atividades de forma separada, buscando individualmente dar o melhor de si.

Alguns departamentos atingem altos índices de desempenho, o que muitas vezes não traduz o desempenho da organização como um todo.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



O modelo tradicional de estrutura das organizações não consegue atender as exigências do mercado. Lacunas aparecem entre os departamentos, impedindo assim uma visão do serviço/produto como um todo.

As lacunas aparecem entre os departamentos da mesma empresa e entre os setores do mesmo departamento. São como zonas cinzentas dentro da organização, As lacunas originam-se da não integração dos processos entre os departamentos e setores, resultando assim na fragmentação e descontinuidade de tarefas e atividades, gerando desconformidades e insatisfação de clientes. Estas lacunas acabam por impedir que o desempenho de um produto/serviço e, conseqüentemente, da organização como um todo, estejam de acordo com o planejado.

A visão sistêmica da empresa é fundamental para o sucesso do seu desempenho. Para melhor entendimento do modelo proposto, os autores propõem três níveis de organização da empresa: nível da organização, nível dos processos e nível do trabalho/executor.

3.2 O Modelo de Hronec - quantum performance

Hronec (1994) apresenta o modelo denominado *Quantum Performance* (Modelo Quantum de Medição de Desempenho) que tem por objetivo fornecer a estrutura necessária para desenvolver, implementar e utilizar as medidas de desempenho para o gerar desempenho superior da organização.

No modelo *Quantum Performance* a criação de valor e serviço são decorrentes das categorias ou dimensões: (i) **qualidade:** quantifica a excelência do produto ou serviço; (ii) **custo:** mede a excelência do processo; (iii) **tempo:** quantifica o lado econômico da excelência.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Para Hronec (1994), a **excelência** é definida pela parte interessada. O relacionamento entre as três categorias permite otimizar os processos e garantir os resultados de toda a organização.

O Modelo Quantum de Medição de Desempenho é definido por Hronec (1994) como a estrutura de indicadores que orientados pela estratégia da organização e com base nas categorias definidas, permite medir o desempenho de toda a organização.

Hronec (1994) propõe que a estrutura de indicadores esteja baseada em quatro categorias: os geradores (*drivers*), os facilitadores (*enablers*), os processos e a melhoria contínua.

3.3 O Modelo de Kaplan e Norton –Balanced Scorecard

O modelo proposto por Kaplan e Norton (1997) tem por objetivo medir o desempenho das organizações, com base em um conjunto de medidores de performance que engloba diversas perspectivas de avaliação do desempenho à luz da(s) estratégia(s) da organização.

A estratégia, segundo Kaplan e Norton (2000), não é um processo isolado, é parte da missão da organização que deve ser traduzida em ações alinhadas entre si.

Neste sentido, Kaplan e Norton (1992) apresentaram o *Balanced Scorecard (BSC)*, que se constitui em um modelo de medição de desempenho baseado em quatro perspectivas que devem ser o foco de desenvolvimento de indicadores de desempenho para a organização.

Com uma visão clara e estratégias bem definidas, Olve, Roy e Wetter (2001) afirmam que será possível a organização definir, com base em cada uma das perspectivas, os objetivos estratégicos, medidas de desempenho, metas e planos de ação. Cada perspectiva ensejará a definição de um



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



scorecard de indicadores de desempenho, que complementarmente as medidas financeiras, auxiliarão os executivos a selecionar indicadores, com foco na visão estratégica.

São quatro as perspectivas apresentadas por Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 1997), para medir o desempenho das estratégias das organizações: (i) perspectiva financeira; (ii) perspectiva dos clientes; (iii) perspectivas dos processos internos; (iv) perspectiva do crescimento e aprendizagem.

Para Kaplan e Norton (1996) o *Balanced Scorecard* supera a visão tradicional de medidas financeiras, criando medidas de desempenho para clientes (perspectivas dos clientes), processos internos (perspectiva interna) e aprendizagem e crescimento (perspectiva do aprendizado e crescimento).

3.4 Análise comparativa dos modelos estudados

Para um melhor entendimento de cada um dos modelos estudados, faz-se necessário à comparação entre eles apresentando suas principais características.

O Modelo de Rummler e Brache (1994) tem enfoque na avaliação e gestão de processos. Propõe uma visão sistêmica da empresa, estabelecendo a medição de desempenho em três níveis: organização, processos e atividades. O Modelo considera os relacionamentos internos e externos da empresa e utiliza como elementos os mapas de relacionamento entre os processos, fluxograma e ciclos de melhoria contínua.

Hronec (1994) apresenta o Modelo *Quantum Performance* com o objetivo de criar valor partindo da estratégia da empresa sustentada por categorias de medição: custo, qualidade e tempo. A proposição da estrutura de indicadores está baseada em quatro categorias: os geradores (*drivers*), os facilitadores (*enablers*), os processos e a melhoria contínua.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



O modelo desenvolvido por Kaplan e Norton (1992) apresenta um quadro balanceado de indicadores (*Balanced Scorecard*). Seu objetivo é a geração de valor através da medição de desempenho de indicadores financeiros e não-financeiros distribuídos em quatro perspectivas, numa relação de causa e efeito, e associadas à estratégia e visão da organização.

A Tabela 1 apresenta uma análise comparativa dos modelos estudados

Tabela 1 - Características dos modelos estudados

Características dos modelos estudados	Modelo de Rummler e Brache	Modelo Hronec (<i>Quantum Performance</i>)	Modelo de Kaplan e Norton (<i>BSC</i>)
Apresenta visão sistêmica da organização	X	X	X
Realiza gerenciamento de processos como requisito para a geração de valor	X	X	X
Modelo de medição baseado em indicadores de desempenho	X	X	X
Cria Relações de causa e efeito entre os indicadores de desempenho		X	X
Estrutura dos indicadores em níveis	X		
Estrutura dos indicadores em categorias		X	
Estrutura dos indicadores em perspectivas			X
Permite a criar novos níveis, categorias ou perspectivas de acordo com as características da organização?			X

4. DESCRIÇÃO DA INSTITUIÇÃO ESTUDO DE CASO

A Instituição de Ensino Superior (IES), estudo de caso, foi fundada em 1923 como colégio masculino em Porto Alegre, é dentre todas as instituições que hoje atuam na Ensino Superior em Porto Alegre e região a de origem mais remota, e faz parte do patrimônio cultural e afetivo do povo gaúcho. É uma associação civil, confessional, com objetivos educacionais, culturais, de assistência social e filantrópica, sem fins lucrativos.

Recentemente, a instituição foi autorizada a atuar como Centro Universitário, através da Portaria Ministerial do Ministério da Educação e Cultura de outubro de 2004.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Até a década de 70 do século passado, a instituição atuou predominantemente na educação básica (ensino fundamental e médio) com forte tradição no Estado do Rio Grande do Sul e região Sul do Brasil, sendo responsável pela formação de lideranças históricas da sociedade.

A estrutura hierárquica da organização é do tipo *top down*¹, composta por um Conselho Diretor, por uma Reitoria, uma Pró-Reitoria Acadêmica e uma Pró-Reitoria Administrativa.

O processo de definição das estratégias deriva do Conselho Diretor a partir de sua visão externa, e a partir da Reitoria com sua visão mais detalhada da instituição.

As estratégias definidas para o período de vigência do PDI (2003-2010), foram elaboradas a partir da Visão e Missão da instituição e ficaram assim estabelecidas: (i) Excelência no Ensino, Pesquisa e Extensão; (ii) Qualidade nos serviços prestados; (iii) Inserção social e cidadania; (iv) Crescimento Sustentável.

Não há na instituição um processo formal de desdobramento, disseminação e avaliação das estratégias propostas e conseqüentemente do desempenho da instituição com vistas a garantir o atingimento de sua Visão e Missão.

Para melhor entender o Modelo de Gestão da instituição em estudo, realizou-se uma pesquisa com as principais lideranças da organização. A pesquisa foi desdobrada em um instrumento qualitativo e com base neste a criação de um questionário quantitativo.

4.1 Avaliação do atual modelo de gestão - pesquisa qualitativa

¹ *Top down*: Método de projeto, programação ou gestão que parte do geral para o específico.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Objetivando avaliar com mais profundidade o modelo de gestão da instituição e como se dá processo de desdobramento e avaliação do desempenho das estratégias, foi elaborado um questionário com dez perguntas abertas, o qual foi aplicado nos integrantes do Colegiado da Reitoria.

A pesquisa qualitativa, realizada na forma de entrevista individual, foi elaborada com o objetivo de melhor entender o modelo de gestão da instituição em estudo, para ser mais adequadamente investigado por meio de uma pesquisa quantitativa. “As entrevistas individuais [...] permitem uma sondagem muito profunda e são especialmente úteis [...] para se conhecer os pontos de vista dos especialistas, uma vez que proporcionam mais tempo de convívio com cada um deles” (KOTLER, HAYES e BLOOM, 2002, p.116).

As entrevistas foram realizadas pelo pesquisador, que responde pela Pró-Reitoria Administrativa e mesmo integrando o colegiado da Reitoria, não respondeu a pesquisa. Para evitar que a visão administrativa da instituição deixasse de ser contemplada, optou-se por aplicar o questionário ao Gerente Contábil da organização, por ser um funcionário com visão sistêmica da mesma e com mais de cinco anos na função.

O questionário foi elaborado na forma de perguntas abertas e aplicado na forma de entrevista orientada. Quanto ao procedimento de amostragem, definiu-se pela amostra não probabilística, escolhendo-se uma amostra por julgamento. Esta definição permite ao pesquisador utilizar sua capacidade de julgamento para escolher os membros da população que oferecem uma boa perspectiva de oferecer informações relevantes (KOTLER, HAYES e BLOOM, 2002).

Desta forma, foram entrevistados: Reitor, Pró-Reitora Acadêmica e Gerente Contábil. O entrevistador apresentou para cada entrevistado, conceitos de modelo de gestão, estratégia e de



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



indicadores de desempenho de acordo com a ordem das perguntas formuladas, com o objetivo de equalizar os conceitos e assim contextualizar as respostas. Coube ao entrevistador fazer a apresentação do questionário, os conceitos dos temas em análise, sanar eventuais dúvidas à cerca das perguntas formuladas e anotar as respostas elaboradas. Não foi seu papel conduzir as respostas.

O questionário apresentado para cada entrevistado foi dividido em duas partes, sendo a primeira com quatro perguntas com o objetivo identificar como os entrevistados vêem o Modelo de Gestão e como as estratégias são elaboradas na instituição. A segunda parte foi composta de seis questões, e buscou identificar se a instituição utiliza indicadores de desempenho para avaliar o seu modelo de gestão e o resultado das estratégias criadas.

Como resultados da pesquisa qualitativa pode-se destacar que (i) os respondentes indicaram que o atual modelo de gestão da instituição é de forma colegiada, o que facilita a integração entre os setores. As estratégias são definidas pelo Conselho Diretor e Reitoria, aos colegiados cabe a operacionalização das estratégias em seus níveis de atuação; (ii) os entrevistados responderam não haver na instituição um processo formal de disseminação e avaliação das estratégias; (iii) Os entrevistados responderam que os indicadores de desempenho utilizados pela instituição são os indicadores econômico-financeiros e os definidos pelo sistema de avaliação do MEC. São indicadores tradicionais, no caso dos econômico-financeiros ou indicadores já definidos pelo MEC, ou seja, não foram indicadores construídos a partir da participação e necessidades dos entrevistados. O acesso aos indicadores é restrito aos relatórios mensais (indicadores econômico-financeiros) e aos relatórios das Comissões de Avaliação do MEC, quando da realização de avaliações da instituição ou de cursos; (iv) na opinião de todos os entrevistados a utilização de indicadores de desempenho é importante como apoio ao processo decisório da instituição, limitando assim a dependência que a



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



instituição possui da alta direção; (v) os entrevistados apresentaram como sugestão ao atual modelo de gestão da instituição, a definição (esclarecimento) das estratégias em todos os níveis da organização. Sugerem também que as estratégias devem ser periodicamente avaliadas e questionadas. Por fim, entendem que o maior desafio é a integração entre os objetivos do negócio (econômicas) com os objetivos filosóficos da instituição sendo ambos alinhados com as exigências regulatórias do MEC.

Estes resultados orientaram a elaboração da pesquisa quantitativa aplicada através de um questionário fechado, que será discutido no próximo tópico

4.2 Avaliação do atual modelo de gestão - pesquisa quantitativa

A pesquisa quantitativa foi elaborada, com dez questões, na forma de questionário com respostas fechadas. O questionário foi testado antecipadamente em uma amostra modelo integrada por dois gerentes e um coordenador de curso da instituição. As questões buscaram captar o nível de entendimento (concordância) dos entrevistados acerca do modelo de gestão, da disseminação e da avaliação das estratégias na instituição.

O critério de escolha da amostra para aplicação do questionário fechado foi idêntico ao definido na pesquisa qualitativa, isto é, foi definida uma amostra não probabilística escolhida por julgamento do pesquisador. A aplicação do questionário deu-se nas principais lideranças acadêmicas e administrativas do Centro Universitário, totalizando assim um universo de vinte questionários aplicados.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Todos os questionários aplicados foram respondidos e devolvidos. O resultado das respostas é apresentado na Tabela 2.

Como a tabulação da pesquisa mostra, pode-se concluir que: (i) as questões 1 e 2 indicam que as lideranças pesquisadas não reconhecem a existência de um modelo de gestão formalizado que permita o acompanhamento do desempenho das estratégias definidas; (ii) a questão 3 indica que a instituição não possui um processo claro de disseminação das estratégias; (iii) na avaliação da questão 4 conclui-se que as lideranças entendem que as estratégias estão alinhadas com a com a Missão/Visão da organização; (iv) as questões 5, 6, 7 e 8 permitem concluir que são poucos os indicadores de desempenho utilizados pela organização, sendo que a maioria dos que responderam aos questionários não tem acesso a estes indicadores e não participaram da elaboração dos que são utilizados, mas afirmam que a existência de indicadores de desempenho é importante para a avaliar as estratégias da instituição (v) a questão 9 indica que a totalidade dos que responderam o questionário entende ser importante a utilização de indicadores de desempenho que apontem as relações de causa-e-efeito entre eles as estratégias adotadas; (vi) a questão 10 apresenta como resultado que para a totalidade dos respondentes a disseminação e o acesso às informações relativas ao desempenho da instituição constituem importante ferramenta de gestão para a instituição.

Com base nas informações obtidas nas pesquisas realizadas foi possível identificar as necessidades do atual modelo de gestão da empresa com relação ao desdobramento e mediação de desempenho de suas estratégias.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Tabela 2 - Tabulação do questionário da pesquisa quantitativa

Perguntas	% CONCORDO	% DISCORDO	% NEM CONCORDO E NEM DISCORDO
1. O atual modelo de gestão da instituição permite o acompanhamento das estratégias pelas lideranças?	45	10	45
2. A instituição possui um processo formal de avaliação do desempenho das estratégias?	25	50	25
3. O processo de disseminação das estratégias da instituição garante que as mesmas sejam claramente entendidas por todos os níveis da organização?	20	70	10
4. As estratégias definidas estão alinhadas com a missão e visão da instituição?	75	10	15
5. A instituição utiliza indicadores de desempenho para avaliar as estratégias definidas?	50	20	30
6. Você tem acesso a estes indicadores?	45	45	10
7. A definição destes indicadores contou com sua participação?	45	45	10
8. A existência de indicadores de desempenho é importante para a avaliação das estratégias da instituição?	75	15	10
9. Um modelo de gestão que apresente indicadores de desempenho e as relações de causa e efeito entre eles, de tal forma que permita uma avaliação periódica das estratégias e se as mesmas estão alinhadas com a missão/visão da instituição poderá melhorar o desempenho da instituição?	100	0	0
10. Um relatório periódico, ao qual você tivesse acesso, e que apresentasse todos os indicadores de desempenho da instituição, auxiliaria no seu entendimento das estratégias e do desempenho da instituição?	100	0	0

5. DEFININDO O MODELO DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO MAIS ADEQUADO À INSTITUIÇÃO

Para definir o modelo de medição de desempenho a ser desenvolvido para a empresa em estudo, faz-se necessário o confronto entre as características de cada um dos modelos estudados neste trabalho e as necessidades da empresa, identificadas após as pesquisas realizadas.

Este trabalho comparativo foi realizado através da metodologia do grupo focado, coordenado pelo pesquisador. Segundo Kotler, Hayes e Bloom (2002), nas entrevistas em grupos focados o entrevistador estimula a livre discussão entre as participantes para que a dinâmica de grupo revele seus verdadeiros sentimentos e raciocínios.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Participaram do grupo focado o Reitor, a Pró-Reitora Acadêmica, o Coordenador de Ensino e Pesquisa, a Coordenadora de Extensão. O tempo de duração do encontro foi de 2 horas.

O pesquisador apresentou para os integrantes do grupo material informativo sobre cada um dos modelos de medição de desempenho e o resultado das pesquisas realizadas. A presença do pesquisador durante a seção de grupo focado serviu para eliminar dúvidas e problemas de interpretação sobre cada modelo estudado e dos questionários aplicados e para incentivar o debate.

Após esta etapa, o pesquisador apresentou ao grupo uma matriz de relação de causa-e-efeito. O objetivo da matriz foi o de relacionar as características de cada modelo de medição de desempenho com as necessidades da empresa. Para identificar o grau de relação foi utilizada uma escala de pontuação em três níveis: (1) atende pouco; (3) atende, (9) atende plenamente.

De posse desta escala, o pesquisador desafiou os integrantes do grupo a pontuarem o grau de relação entre as características dos modelos e as necessidades da empresa. Na Tabela 3 é apresentado o resultado da avaliação, atingida através de consenso entre o grupo.

Baseado na comparação entre as necessidades da instituição e as potencialidades dos modelos de medição de desempenho estudados, entende-se que o modelo de Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996 e 1997), denominado *Balanced Scorecard*, melhor se adapta para ser aplicado como apoio à gestão desta empresa. Além disso, o grupo afirma que, no seu entendimento, o *BSC* é um modelo mais flexível, pois permite que novas perspectivas, além das perspectivas genéricas sugeridas pelos autores, possam ser criadas e assim atender as especificidades da empresa.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Tabela 3 - Relação entre necessidades da empresa e modelos estudados

Necessidades da empresa	Modelo de Rummler e Brache	Modelo Hronec (<i>Quantum Performance</i>)	Modelo de Kaplan e Norton (<i>BSC</i>)
1. Promover a visão sistêmica da empresa;	9	3	9
2. Formalizar a disseminação das estratégias;	3	3	9
3. Desdobrar as estratégias nos diversos níveis da empresa traduzindo-as em ações;	3	3	9
4. Utilizar indicadores para acompanhar o desempenho das estratégias	1	3	9
5. Criar as relações de causa-e-efeito entre os indicadores	3	3	9
6. Transmitir os indicadores de desempenho para toda a organização	9	9	9
7. Alinhamento entre visão e missão com as estratégias	9	9	9
8. Adaptar o modelo teórico a realidade da empresa	3	3	9
Total	40	36	72

Convenção: (1) atende pouco; (3) atende, (9) atende plenamente.

O *BSC* permitirá formalizar as estratégias definidas, desdobrando-as nos diversos níveis da organização através de indicadores de desempenho organizados numa relação de causa-e-efeito para garantir o alinhamento da visão e missão com as estratégias.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Por fim, apresentam-se as recomendações para trabalhos futuros. As sugestões apresentadas derivam dos limites do trabalho e das observações do pesquisador durante a realização da pesquisa.

Primeiramente sugere-se que a sistemática desenvolvida nesta pesquisa seja apresentada aos demais integrantes da instituição, o que não foi feito, devido à limitação de tempo. Esta sugestão faz-se necessária para validar, na instituição em estudo, da proposta de *scorecard* apresentada pelo autor.

Sugere-se que as dez unidades de avaliação do SINAES sejam desdobradas em indicadores e integradas tal forma que os critérios de avaliação estejam representados no *scorecard* da instituição.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Sugere-se a revisão do PDI da instituição com vistas a garantir a integração do *balanced scorecard*, apresentado neste trabalho, possa ser integrado ao sistema de gerencial da organização.

Por fim, sugere-se a aplicação ou desenvolvimento de um *software* que permita o gerenciamento do *scorecard* definido e sua disseminação por toda a organização.

REFERÊNCIAS

BARROS, Davi Ferreira. [Trabalhos apresentados]. In: SEMINÁRIO PARA ADMINISTRADORES DE UM PROJETO EDUCACIONAL METODISTA, ENCONTRO DA ASOCIACIÓN LATIONAMERICANA DE INSTITUCIONES METODISTAS DE EDUCACIÓN, 2003, Uruguay. *Anais...* Uruguay: ALAIME, mai. 2003.

CARVALO, M.H. Reengenharia Comportamental Aplicada as Instituições de Ensino Superior. In: Finger, A. P. (Org.). *Gestão de Universidades: novas abordagens*. Curitiba: Champagnat, 1997.

HRONEC, Steven M. *Sinais Vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa*. São Paulo: Makron Books, 1994.

KAPLAN, Robert, S.; NORTON, David P. *The Balanced scorecard: measures that drive performance*. Harvard Business Review, 1992. p. 71–79.

KAPLAN, Robert, S.; NORTON, David P. *Putting the balanced scorecard to work*. Harvard Business Review, 1993. p. 134 – 147.

KAPLAN, Robert, S.; NORTON, David P. *Using de balanced scorecard as a strategic management system*. Harvard Business Review, 1996. p. 75 – 85.

KAPLAN, Robert, S.; NORTON, David P. *A Estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



KAPLAN, Robert, S.; NORTON, David P. *Mapas estratégicos: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, Philip. *Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros*. São Paulo: Manole, 2002.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. MEC Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>. Acessado em: 01 de agosto de 2004.

MINISTÉRIO EDUCAÇÃO E CULTURA. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. INEP. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acessado em: 01 de agosto de 2004

MÜLLER, João Rosa. *Desenvolvimento de modelo de gestão aplicado à universidade, tendo por base o Balanced Scorecard*. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas – PGEP, UFSC. 2000.

OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M. *Condutores da performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. *Gestão de instituições de ensino*. 2. ed. revista. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

RUMMELER, Gary A.; BRACHE, Alan P. *Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia*. São Paulo: Makron Books, 1994.