



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

FACULDADE DE ENGENHARIA

CAMPUS BAURU

Departamento de Engenharia de Produção

ALEXANDRE DE OLIVEIRA

**PROPOSTA DE UM SISTEMA DE INDICADORES DE
DESEMPENHO PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
NA PERSPECTIVA DO CORPO DISCENTE**

2012



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

FACULDADE DE ENGENHARIA

CAMPUS BAURU

Departamento de Engenharia de Produção

ALEXANDRE DE OLIVEIRA

**PROPOSTA DE UM SISTEMA DE INDICADORES DE
DESEMPENHO PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
NA PERSPECTIVA DO CORPO DISCENTE**

Dissertação apresentada à Faculdade de Engenharia de Bauru da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Bauru, como requisito a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção - na linha de Pesquisa: Gestão Estratégica da Produção e Sistemas.

Orientador: Prof. Dr. Manoel Henrique Salgado.

Bauru

2012

Oliveira, Alexandre de.

Proposta de um Sistema de Indicadores de
Desempenho para Instituições de Ensino Superior na
Perspectiva do Corpo Docente / Alexandre de
Oliveira, 2012

89 f.

Orientador: Manoel Henrique Salgado

Dissertação (Mestrado)-Universidade Estadual
Paulista. Faculdade de Engenharia de Bauru, Bauru,
2012

1. Indicadores de Desempenho. 2. BSC. 3.
Instituições de Ensino Superior. I. Universidade
Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia. II.
Título.

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE ALEXANDRE DE OLIVEIRA, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, DO(A) FACULDADE DE ENGENHARIA DE BAURU.

Aos 06 dias do mês de agosto do ano de 2012, às 10:00 horas, no(a) ANFITEATRO DA SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO DA FACULDADE DE ENGENHARIA, reuniu-se a Comissão Examinadora da Defesa Pública, composta pelos seguintes membros: Prof. Dr. MANOEL HENRIQUE SALGADO do(a) Departamento de Engenharia de Produção / Faculdade de Engenharia de Bauru - UNESP, Profa. Dra. VERA MARIZA HENRIQUES DE MIRANDA COSTA do(a) Departamento de Ciências da Administração e Tecnologia / Centro Universitário de Araraquara - UNIARA, Prof. Dr. DANIEL JUGEND do(a) Departamento de Engenharia de Produção / Faculdade de Engenharia de Bauru - UNESP, sob a presidência do primeiro, a fim de proceder a arguição pública da DISSERTAÇÃO DE MESTRADO de ALEXANDRE DE OLIVEIRA, intitulado "PROPOSTA DE UM SISTEMA DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR". Após a exposição, o discente foi argüido oralmente pelos membros da Comissão Examinadora, tendo recebido o conceito final: APROVADO. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que, após lida e aprovada, foi assinada pelos membros da Comissão Examinadora.


Prof. Dr. MANOEL HENRIQUE SALGADO


Profa. Dra. VERA MARIZA HENRIQUES DE MIRANDA COSTA


Prof. Dr. DANIEL JUGEND

Dedico este trabalho à minha esposa Roseli, aos meus filhos Alexandre Guilherme e Emerson, a minha mãe Neusa, meu falecido pai Lourival, meus irmãos Adriano, Altair, Almir, Anderson e à minha irmã, Andréia.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus pela minha vida.

A meus pais que com amor me educaram e me prepararam para viver.

Ao Professor Doutor Manoel Henrique Salgado, meu orientador, por sua paciência e dedicação, mostrando-me os caminhos para a realização de meu trabalho.

A todos os meus professores, da educação infantil, ensino fundamental, ensino médio, graduação e pós-graduação que são responsáveis pela minha formação.

Às Apóstolas do Sagrado Coração de Jesus, em especial à Professora Doutora Irmã Susana de Jesus Fadel que foi minha primeira e contínua incentivadora e à Professora Doutora Irmã Ilda Basso pelo apoio irrestrito.

A minha esposa Roseli pelo seu auxílio e paciência nas horas de estudo.

A todos os docentes do Programa de Mestrado de Engenharia de Produção da UNESP, Faculdade de Engenharia de Bauru, em especial ao Professor Doutor Daniel Jugend que muito contribuiu com suas considerações nas bancas de qualificação e defesa e ao professor José Alcides Gobbo Junior pelas orientações na banca de qualificação.

A Professora Doutora Vera Mariza Henriques de Miranda Costa que tive o prazer de conhecer e que muito contribuiu com suas orientações durante a defesa da dissertação.

Aos colegas da Universidade Sagrado Coração que me auxiliaram com a aplicação dos questionários.

A todos que contribuíram direta ou indiretamente com a realização desta pesquisa.

"A mente que se abre a uma nova ideia
jamais voltará ao seu tamanho
original." (Albert Einstein)

OLIVEIRA, Alexandre de. **Proposta de um Sistema de Indicadores de Desempenho para Instituições de Ensino Superior**. 89 f. 2012. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia de Bauru/UNESP, 2011.

Resumo

A preocupação com a qualidade da Educação Superior nas últimas décadas cresceu e há necessidade de se medir constantemente o desempenho das Instituições de Ensino Superior (IES), por meio de suas Comissões Próprias de Avaliação. Nesse sentido o objetivo deste trabalho é identificar na literatura alguns modelos de gestão do desempenho existentes para a possível aplicação nas IES, analisar a legislação educacional, os indicadores de qualidade e desempenho utilizados pelo SINAES e seus métodos de mensuração, pesquisar, na percepção dos estudantes universitários, quais variáveis possuem maior importância para formatar indicadores de desempenho para Instituições de Ensino Superior e elaborar um sistema de medição do desempenho com indicadores que proporcionem a avaliação da performance e da qualidade de algumas das dimensões dos cursos superiores das IES. A pesquisa realizada com os universitários de uma IES possibilitou escolher oito variáveis que obtiveram as médias mais altas considerando as quatro perspectivas do Balanced Scorecard (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento). Cada variável proporcionou a criação de um quadro contendo objetivo, indicador, meta e ações que servem como orientação para elaboração de parte do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da IES. Esse roteiro poderá auxiliar outras Instituições que desejarem construir indicadores que sejam mais adequados a sua realidade.

Palavras-chave: Indicadores de Desempenho, BSC, Instituições de Ensino Superior.

OLIVEIRA, Alexandre de. **Proposta de um Sistema de Indicadores de Desempenho para Instituições de Ensino Superior**. 89 f. 2012. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia de Bauru/UNESP, 2011.

Abstract

Concern about the quality of higher education has grown in recent decades and there is need to constantly measure the performance of Higher Education Institutions (HEI), through its Commissions Own Evaluation. In this sense the objective of this study is to identify in the literature some models of existing performance management for possible implementation in HEIs, analyzing the legislation on education, the quality and performance indicators used by SINAES and its methods of measurement, research on students' perceptions university, which variables are most important for formatting performance indicators for higher education institutions and develop a system for measuring the performance indicators that provide an assessment of performance and quality of the various dimensions of higher education HEIs. The survey of university students of a HEI allowed to choose eight variables that had the highest average considering the four Balanced Scorecard perspectives (Financial, Customer, Internal Processes and Learning and Innovation). Each variable led to the creation of a framework containing objective, indicator, target and actions that serve to guide development of the Institutional Development Plan (IDP) of HEIs. This script can help other institutions that wish to build indicators that are best suited to their reality.

Keywords: Performance Indicators, BSC, Higher Education Institutions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapas estratégicos: O modelo simples de criação de valor.....	24
Figura 2 – Esquema de construção de um mapa estratégico do BSC.....	25
Figura 3 – As cinco faces do <i>Performance Prism</i>	26
Figura 4 – MEG – visão sistêmica da gestão organizacional.....	29
Figura 5 – Composição do Conceito Preliminar de Curso (CPC).....	41
Figura 6 – Composição do (CPC) de acordo com a fonte de coleta de dados.....	42
Figura 7 – Proporção de notas do IGC 2010.....	44
Figura 8 – Distribuição percentual das categorias na pesquisa qualitativa.....	57
Figura 9 – Variáveis escolhidas segundo as categorias do BSC.....	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As quatro perspectivas do BSC.....	23
Quadro 2 – Etapas do PDCA no Modelo de Excelência da Gestão, segundo a FNQ.	30
Quadro 3 – Instrumentos complementares de avaliação do SINAES.....	36
Quadro 4 – Variáveis utilizadas no questionário quantitativo.....	50
Quadro 5 – Realização de investimentos no curso.....	68
Quadro 6 – Situação financeira (demonstrativo de sustentabilidade financeira, balanço contábil, demonstrativo de resultados).....	69
Quadro 7 – Satisfação dos estudantes em relação ao corpo docente do curso.....	69
Quadro 8 – Satisfação dos estudantes em relação à infraestrutura do curso.....	70
Quadro 9 – Tempo de experiência dos docentes no magistério superior.....	71
Quadro 10 – Formação, experiência e regime trabalho do Coordenador do Curso..	72
Quadro 11 – Desempenho do curso nas Avaliações do MEC.....	72
Quadro 12 – Desempenho dos estudantes no ENADE.....	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução da quantidade de IES e de matrículas no Brasil: 2003-2009...	33
Tabela 2 – Avaliações de IES e cursos de graduação: 2002-2011.....	38
Tabela 3 – Estudantes habilitados ao ENADE: 2004-2010.....	39
Tabela 4 – Faixas do IGC.....	43
Tabela 5 – Índice Geral de Cursos (IGC) 2010.....	44
Tabela 6 – Categorias e respostas mais citadas na pesquisa qualitativa.....	57
Tabela 7 – Número e proporção de respondentes por área de conhecimento.....	58
Tabela 8 – Número e proporção de respondentes por ano de ingresso.....	59
Tabela 9 – Número e proporção de respondentes por procedência.....	59
Tabela 10 – Número e proporção de respondentes em relação à atividade no mercado de trabalho.....	60
Tabela 11 – Número e proporção de respondentes de acordo com a quantidade de horas de trabalho por dia.....	60
Tabela 12 – Resultados das estatísticas calculadas para as variáveis apresentadas segundo as perspectivas do BSC.....	61
Tabela 13 – Resultados das estatísticas calculadas para as variáveis da categoria Financeira.....	62
Tabela 14 – ANOVA para as variáveis da categoria Financeira.....	62
Tabela 15 – Resultados das estatísticas calculadas para as variáveis da categoria Clientes.....	63
Tabela 16 – ANOVA para as variáveis da categoria Clientes, excluindo as variáveis V12 e V13.....	64
Tabela 17 – ANOVA para todas as variáveis da categoria Clientes.....	64
Tabela 18 – Resultados das estatísticas calculadas para as variáveis da categoria Processos Internos.....	65
Tabela 19 – ANOVA para as variáveis da categoria Clientes.....	65
Tabela 20 – Resultados das estatísticas calculadas para as variáveis da categoria Aprendizado e Crescimento.....	66
Tabela 21 – ANOVA para as variáveis da categoria Aprendizado e Crescimento.....	66
Tabela 22 – Variáveis escolhidas.....	67

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ACE – Análise das Condições de Ensino

ACO – Avaliação das Condições de Oferta

BASis – Banco Nacional de Avaliadores (BASis)

BSC – Balanced Scorecard

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CNE – Conselho Nacional de Educação

CONAES – Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior

CPA – Comissão Própria de Avaliação

CPC – Conceito Preliminar de Cursos

DAES – Diretoria de Avaliação da Educação Superior

ENADE – Exame Nacional de Desempenho do Estudante

ENC – Exame Nacional de Cursos (Provão)

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

GERES – Grupo Executivo para a Reforma da Educação Superior

IDD – Indicador da Diferença entre os Desempenhos Esperado e Observado

IES – Instituição de Ensino Superior

IGC – Índice Geral de Cursos

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação

MEC – Ministério da Educação e Cultura

MEG – Modelo de Excelência da Gestão

PAIUB – Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras

PDCA – Plan, Do, Check, Act

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PNE – Plano Nacional da Educação

PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade

PPI – Projeto Pedagógico da Instituição

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

SNPG – Sistema Nacional de Pós-Graduação

Sumário

1. INTRODUÇÃO	15
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2. OBJETIVOS	17
1.2.1. Objetivo Geral	17
1.2.2. Objetivos Específicos	17
1.3. JUSTIFICATIVA	17
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2. REVISÃO DE LITERATURA	19
2.1. A MEDIÇÃO DO DESEMPENHO	19
2.1.1. Evolução Histórica da Gestão do Desempenho	21
2.1.2. Modelos de Gestão do Desempenho	22
2.1.2.1. O Balanced Scorecard (BSC)	23
2.1.2.2. O Performance Prism	27
2.1.2.3. O Prêmio Nacional da Qualidade PNQ	29
2.2. A EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL	32
2.2.1. A Avaliação da Educação Superior no Brasil	34
2.2.2. O Plano Nacional de Educação (PNE)	35
2.2.3. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)	36
2.2.3.1. Processos de avaliação	37
2.2.3.2. Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE)	40
2.2.3.3. Conceito Preliminar de Curso (CPC)	41
2.2.3.4. Índice Geral de Cursos da Instituição (IGC)	44
2.2.4. Comissões Próprias de Avaliação (CPAs)	46
2.2.5. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	48
3. METODOLOGIA	50
3.1. LEVANTAMENTO (SURVEY)	50
3.2. COLETA DE DADOS	51
3.2.1. Pesquisa Qualitativa	51
3.2.2. Pesquisa quantitativa	52
3.2.3. O Balanced Scorecard para Instituições de Ensino Superior	53
3.2.4. Escala	54
3.2.5. Teste piloto	54
3.2.6. População e amostra	55

3.2.7. Aplicação do questionário	56
3.2.8. Tratamento prévio dos dados	56
3.2.9. Procedimentos de análise dos dados.....	57
3.3. LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	57
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	58
4.1. PESQUISA QUALITATIVA.....	58
4.2. PESQUISA QUANTITATIVA.....	60
4.2.1. Caracterização da amostra	60
4.2.2. Resultados da Pesquisa Quantitativa.....	62
4.2.2.1. Categoria Financeira.....	63
4.2.2.2. Categoria Clientes	64
4.2.2.3. Categoria Processos Internos.....	66
4.2.2.4. Categoria Aprendizado e Crescimento	67
4.3. PROPOSTA DE UM SISTEMA DE INDICADORES DE DESEMPENHO	68
4.3.1. Indicadores para a categoria Financeira	70
4.3.2. Indicadores para a categoria Clientes	72
4.3.3. Indicadores para a categoria Processos Internos	73
4.3.4. Indicadores para a categoria Aprendizado e Crescimento	75
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	77
6. REFERÊNCIAS	79

1. INTRODUÇÃO

É necessário mensurar a qualidade do ensino oferecido nos diversos cursos das Instituições de Ensino Superior, seja por meio de avaliação nos processos internos ou nos externos. Essa avaliação pode ser realizada pelo próprio estabelecimento de ensino, por órgãos externos, por pesquisas realizadas com egressos, pesquisas com empresas que absorvem os estudantes formados, entre outras.

A avaliação da educação superior no Brasil tem uma trajetória recente. A Constituição de 1988 estabelece, em seu artigo 209, que “ensino é livre à iniciativa privada, atendidas as seguintes condições: I - cumprimento das normas gerais da educação nacional; II - autorização e avaliação de qualidade pelo Poder Público” (BRASIL, 1988).

A mais antiga e duradoura experiência de avaliação do ensino superior no Brasil é a desenvolvida pela Capes, desde 1976, nos cursos de pós-graduação. Entre as décadas de 80 e 90, surgiu uma proposta de avaliação da educação superior vinda da Comissão de Alto Nível: Grupo Executivo para a Reforma da Educação Superior (Geres), que utilizava uma concepção regulatória como contraponto à autonomia das IES. Também nesse período surgiram os primeiros relatos de experiências de avaliação em instituições públicas. No início da década de 90, surgiu o PAIUB – Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras, com adesão voluntária das universidades, a qual, apesar de ampla, perdeu ritmo pela interrupção do apoio do MEC. A partir da Lei nº 9131/95 e da LDB 9394/96, foram instituídos: o Exame Nacional de Cursos – ENC (Provão) realizado anualmente por concluintes de cursos de graduação, entre os anos de 1996 e 2003; o questionário sobre condições socioeconômicas do aluno e suas opiniões sobre as condições de ensino do curso frequentado; a Análise das Condições de Ensino (ACE); a Avaliação das Condições de Oferta (ACO) e a Avaliação Institucional dos Centros Universitários (INEP,¹ 2007).

Com a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, ficou instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, criado conforme seu artigo

¹ INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira), autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), atualmente responsável pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES.

1º, parágrafo 1º, tendo por “... finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social...”. Essa lei criou também, em seu artigo 5º, o ENADE – Exame Nacional de Desempenho do Estudante, que é realizado trienalmente com alunos ingressantes e concluintes das Instituições de Ensino Superior.

As avaliações externas são realizadas por comissões de avaliadores, normalmente professores doutores cadastrados e treinados pelo MEC, e utiliza-se um instrumento próprio de avaliação.

Cada Instituição de Ensino Superior, pública ou privada, deve possuir Comissão Própria de Avaliação - CPA para a condução dos processos de avaliação interna e prestação das informações solicitadas pelo INEP. A CPA deve ter autonomia para avaliar e comunicar os resultados dessa avaliação que, em conjunto com a avaliação externa, é pré-requisito para credenciamento das IES.

Para auxiliar a CPA e as IES nessas avaliações, pode-se utilizar um sistema de medição de desempenho que pode ser definido como um conjunto de medidas que se referem à totalidade de uma organização incluindo suas partes, seus processos e as suas atividades organizadas, refletindo as características do desempenho para cada nível gerencial interessado (MOREIRA, 1996).

Este estudo tem como foco de pesquisa os conteúdos e análises referentes à avaliação da Educação Superior, mais especificamente a avaliação interna que deve ser realizada nos cursos de graduação, propondo uma discussão acerca dos indicadores e dos sistemas de medição do desempenho e/ou qualidade que podem ser utilizados pelas Instituições de Ensino Superior e por suas Comissões Próprias de Avaliação (CPAs).

1.1. Problema de Pesquisa

De acordo com a Legislação, as Instituições de Ensino Superior e os cursos de graduação devem se autoavaliar em várias dimensões: a missão e o plano de desenvolvimento institucional (PDI); políticas para o ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão; a responsabilidade social da instituição; a comunicação com a sociedade; as políticas de gestão de pessoas, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo; organização e gestão da instituição; infraestrutura

física; planejamento e avaliação; políticas de atendimento aos estudantes; e sustentabilidade financeira (BRASIL, 2004).

Neste contexto, este estudo busca responder à seguinte situação problema:

“Quais indicadores, instrumentos ou ferramentas de gestão do desempenho e/ou qualidade podem ser utilizados ou adaptados pelas Instituições e cursos de Ensino Superior que possam fazer parte de um sistema de medição, para que se consiga mensurar o desempenho e a qualidade no ensino e identificar fragilidades para possíveis melhorias?”

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Identificar, na percepção dos estudantes, os melhores indicadores para a medição do desempenho e da qualidade das Instituições de Ensino Superior.

1.2.2. ObjetivosEspecíficos

Identificar na literatura os modelos de gestão do desempenho e da qualidade existentes e verificar a possível aplicação para as Instituições de Ensino Superior.

Identificar e analisar a legislação educacional, os indicadores de qualidade e desempenho utilizados pelo SINAES e seus métodos de mensuração.

Elaborar, de acordo com a percepção do corpo discente, proposta de um sistema de medição do desempenho com indicadores que possibilitem a avaliação da performance e da qualidade de algumas das dimensões dos cursos superiores das IES.

1.3. Justificativa

Mesmo com a grande quantidade de publicações sobre o crescimento da educação superior nos últimos anos, ainda existe dificuldade em se localizar materiais que permitam que as Instituições de Ensino Superior encontrem subsídios para a criação ou utilização de modelos de gestão e indicadores de desempenho específicos para a Educação Superior.

A avaliação do ensino superior no Brasil passou por várias transformações desde a criação do Exame Nacional de Cursos – ENC (Provão) em 1996. Também é certo que a qualidade de um processo educativo não pode ser aferida num único momento nem tomada sob uma só medida. Com todas as formas de avaliação existentes – como ENADE, CPC, IGC, entre outros –, é preciso que se tenha controle sobre os processos antes, durante e mesmo após suas conclusões.

A realização desta pesquisa se justifica pela crescente preocupação com a melhoria do desempenho e da qualidade em serviços educacionais. Diferentemente da manufatura, a área serviços possui características bastante singulares, pois depende das expectativas e percepções dos clientes sobre os serviços prestados. Deverão ser levados em consideração os aspectos intangíveis, a participação dos estudantes, professores, corpo técnico-administrativo, diretoria e mercado de trabalho.

Considera-se importante, portanto, que as IES construam um processo interno de mensuração do desempenho e da qualidade, com a criação de indicadores de performance que possam ser utilizados como para a sua autoavaliação.

1.4. Estrutura do Trabalho

Este trabalho é dividido em cinco capítulos. O primeiro apresenta o trabalho, fazendo a introdução do tema, problema, objetivos e justificativa da pesquisa. O segundo engloba o referencial teórico, com assuntos relacionados à Medição do Desempenho, Sistemas de Medição do Desempenho, Educação Superior e Avaliação da Educação Superior no Brasil. Já o terceiro capítulo explana os métodos utilizados durante a pesquisa. O quarto apresenta a análise dos resultados e propões um sistema de indicadores de desempenho baseado na percepção do corpo discente. Para finalizar, o quinto capítulo seção apresenta as considerações finais, as limitações da pesquisa e sugestões para próximos trabalhos.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo tem como objetivo apresentar os referenciais que dão fundamento teórico a essa dissertação, identificar na literatura alguns modelos de gestão do desempenho e da qualidade existentes e analisar a legislação educacional, os indicadores de qualidade e desempenho utilizados pelo SINAES e seus métodos de mensuração. Dessa forma, para organizar os elementos teóricos que fazem parte desta dissertação, as informações foram agrupadas em duas seções: a primeira apresenta aspectos inerentes à medição do desempenho e na segunda são apresentados os assuntos relacionados à educação superior no Brasil, sua história, evolução e avaliação.

2.1. A Medição do Desempenho

De acordo com Lebas (1995 apud Sink, 1991), as medidas são complexas, frustrantes, difíceis, desafiadoras, importantes e mal utilizadas. Porém, a medida pode ser definida como uma transformação da realidade complexa em uma sequência de símbolos que podem ser transmitidos e reproduzidos em circunstâncias semelhantes.

Para Slack et al. (2009), antes de abordar a melhoria das operações, precisa-se saber o quanto elas já são boas. As estratégias de melhorias, prioridades e direção devem ser determinadas em razão do desempenho atual. Portanto, todas as operações precisam de uma medida de desempenho como pré-requisito para a melhoria.

Segundo Neely (1994), há muito tempo se reconhece que as medidas de desempenho podem ser utilizadas para influenciar o comportamento e, assim, afetar a execução da estratégia. Na gestão estratégica de negócios, a medição do desempenho é vista como uma parte integrante do ciclo de controle, pois ajuda os gestores a identificarem o bom desempenho; torna explícito o *trade-off* entre lucro e investimento; fornece um meio de introduzir metas de superação individuais e garante que os gestores saibam quando intervir quando o desempenho dos negócios estiver se deteriorando.

Medir o desempenho é quantificar a ação. Medição significa quantificação, e o desempenho é presumido como derivado das ações administrativas. Uma medida de

desempenho é imprescindível para verificar se uma ação é boa, ruim ou indiferente. Sem mensurar é impossível exercer o controle contínuo sobre um processo (SLACK et al., 2009).

O desempenho é ainda mais frustrante para definir do que as medidas. No entanto, o termo desempenho aparece continuamente na gestão, bem como literatura. Poucas pessoas concordam com o que desempenho realmente significa; ela pode significar qualquer coisa: eficiência, robustez, resistência ou retorno de investimento, ou muitas outras definições nunca totalmente especificadas (LEBAS, 1995).

Ainda segundo Lebas (1995), o objetivo de se medir o desempenho é verificar a evolução, o retrocesso ou a estagnação dos processos e a adequada utilização de seus bens e serviços, fornecendo informações precisas e adequadas, em tempo real, a fim de que seja possível tomar ações de prevenção ou de correção para que se possa cumprir as metas da organização.

Drucker (2002) afirma que os gestores devem dispor das informações de que necessitam para medir o desempenho com antecedência a fim de que possam agir com pro atividade para conseguir o resultado esperado.

Freire (2007, apud Ristoff, 2003) diz que avaliar é um processo para o autoconhecimento e aprendizado institucional. É um processo contínuo, sistêmico, democrático, legitimado politicamente, técnico, e capaz de identificar as potencialidades e as fragilidades da instituição levando em consideração o tempo e o espaço.

As medidas de desempenho são representadas por indicadores de desempenho normalmente expressos por um elemento que indica o contexto da medida, como, por exemplo: performance dos docentes, crescimento do número de alunos, satisfação dos estudantes; como um número que indica o valor de uma variável, como, por exemplo: quantidade de horas-aula, quantidade de aprovações, desistência por curso, horas trabalhadas por docente, retorno sobre investimento etc.; ou, ainda, como uma unidade de medida que indica o tipo de grandeza de cada uma das variáveis envolvidas, exemplos: horas-aula, horas reais (relógio), número de alunos etc. (FIGUEIREDO, 2002).

Slack et al. (2009) relacionam cinco objetivos que têm relação com o desempenho: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo. Geralmente, essas variáveis são compostas por medidas menores, mas que

representam setores influentes na mensuração do desempenho do indicador principal. Qualquer desempenho insatisfatório em algum desses objetivos gerais pode ser verificado com a avaliação dos indicadores parciais.

Segundo Neely (1998), um sistema de medição de desempenho nos permite que decisões e ações sejam tomadas com base em informações que quantificam a eficiência e a eficácia de ações passadas na coleta, exame, classificação, análise, interpretação e comunicação dos dados adequados.

Para Cavenaghi e Salgado (2001), o desempenho de uma empresa, que pode ser definido como a maneira que ela alcança seus objetivos, é fundamental para o seu sucesso e continuidade. Para alcançar os objetivos pretendidos, é necessário que todas as partes interessadas do negócio ajam individualmente na mesma direção da empresa. Um sistema de gestão do desempenho deve reunir todos os aspectos relevantes do processo empresarial, cada aspecto relevante deve possuir Indicadores de Desempenho e a união desses Indicadores de Desempenho estrutura o Sistema de Gestão do Desempenho.

2.1.1. Evolução Histórica da Gestão do Desempenho

De acordo com Radnor (2007), ao longo dos últimos cem anos, três períodos de tempo distintos podem ser identificados na evolução histórica da gestão do desempenho. Entretanto, as datas atribuídas a esses períodos não devem ser vistas nem como indicativas, nem como definitivas. As transições entre as épocas devem ser consideradas como evolutivas. Os três períodos são: (1) No início do século XX - durante o qual os fundamentos da gestão de operações foram estabelecidos. Baseado na análise dos métodos de trabalho existentes, através da observação e medição. O foco da gestão científica foi principalmente o aumento da eficiência dos trabalhadores. A ênfase da medição do desempenho na gestão científica foi no nível micro dentro de cada operação. Para as medidas macro de desempenho, os gerentes de operações olhavam os dados financeiros fornecidos por contadores. A medição do desempenho foi concebida principalmente em termos do volume e do custo e, portanto, da produtividade. (2) No pós-Segunda Guerra Mundial até meados dos anos 1980, quando houve uma mudança gradual na gestão de operações, deixando-se de considerar a gestão do desempenho apenas em termos de custo e eficiência, englobando, também, o desempenho da qualidade, flexibilidade,

pontualidade, inovação etc. (3) A partir de meados da década de 1980, em que uma crescente insatisfação com os sistemas de medição de desempenho existentes levou a uma nova concepção da medição do desempenho. O foco da gestão de operações passou da mera produção para melhoria e qualidade da produção. Isso refletiu nas medidas de desempenho que se tornaram mais amplas e profundas.

2.1.2. Modelos de Gestão do Desempenho

Segundo Martins (1998), o processo de gestão do desempenho é o meio pelo qual as empresas administram as suas performances em conformidade com as suas estratégias objetivas. O processo de gestão do desempenho é acompanhado por sistema de medição de desempenho com a finalidade de integrar todas as informações dos sistemas relevantes, como revisão e desenvolvimento da estratégia, contabilidade gerencial, administração por objetivos, medidas de desempenho não financeiras formais e informais, esquemas de incentivos/bônus e avaliações de desempenho individual. A efetividade do processo depende de como as informações são utilizadas.

A medição de desempenho pode ser vista por diferentes ângulos. Neely (1995) destaca o fato de que um sistema de medição de desempenho pode ser examinado em três níveis diferentes: (1) as medidas de desempenho individual; (2) um conjunto de medidas de desempenho – o sistema de medição de desempenho como uma entidade; (3) a relação entre o sistema de medição de desempenho e o ambiente em que atua.

Para Slack et al. (2009), “um sistema de medição do desempenho que não ajuda o aprimoramento contínuo só é parcialmente eficaz”.

A gestão eficiente e eficaz de uma Instituição de Ensino Superior (IES) é muito complexa. A criação de valores para os estudantes, professores, funcionários e comunidade é fundamentada na gestão dos ativos intangíveis e no planejamento e controle dos recursos financeiros, que se traduzirão em excelência na prestação de serviços educacionais e na estabilidade financeira do negócio. Por esse motivo, para acompanhar o desempenho de uma IES, necessita-se da utilização de um grande conjunto de indicadores qualitativos, além dos comumente indicadores financeiros que são utilizados em qualquer negócio (SILVA, 2009).

2.1.2.1. O *Balanced Scorecard* (BSC)

Na década de 1990, o Instituto Nolan Norton fez um patrocínio para um estudo chamado “*Measuring Performance in the organization of the future*” para o desenvolvimento de um modelo de mensuração do desempenho que utilizasse indicadores financeiros e não financeiros. Kaplan e Norton, professores da Harvard Business School, chegaram a um método que foi denominado *Balanced Scorecard*.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* (BSC) é um instrumento que traduz a visão estratégica da empresa num conjunto de objetivos e indicadores baseados em quatro perspectivas: (a) aprendizagem e crescimento; (b) processos internos; (c) perspectiva dos clientes; (d) perspectiva financeira. Estas quatro perspectivas, apresentadas no Quadro 1, são fortemente relacionadas, encontrando-se um fluxo de preocupação desde a aprendizagem e crescimento, que é focada nas pessoas, que representam a base, até a perspectiva financeira, que, dependente das outras, continua a ser o alvo das empresas.

Quadro 1 – As quatro perspectivas do BSC.

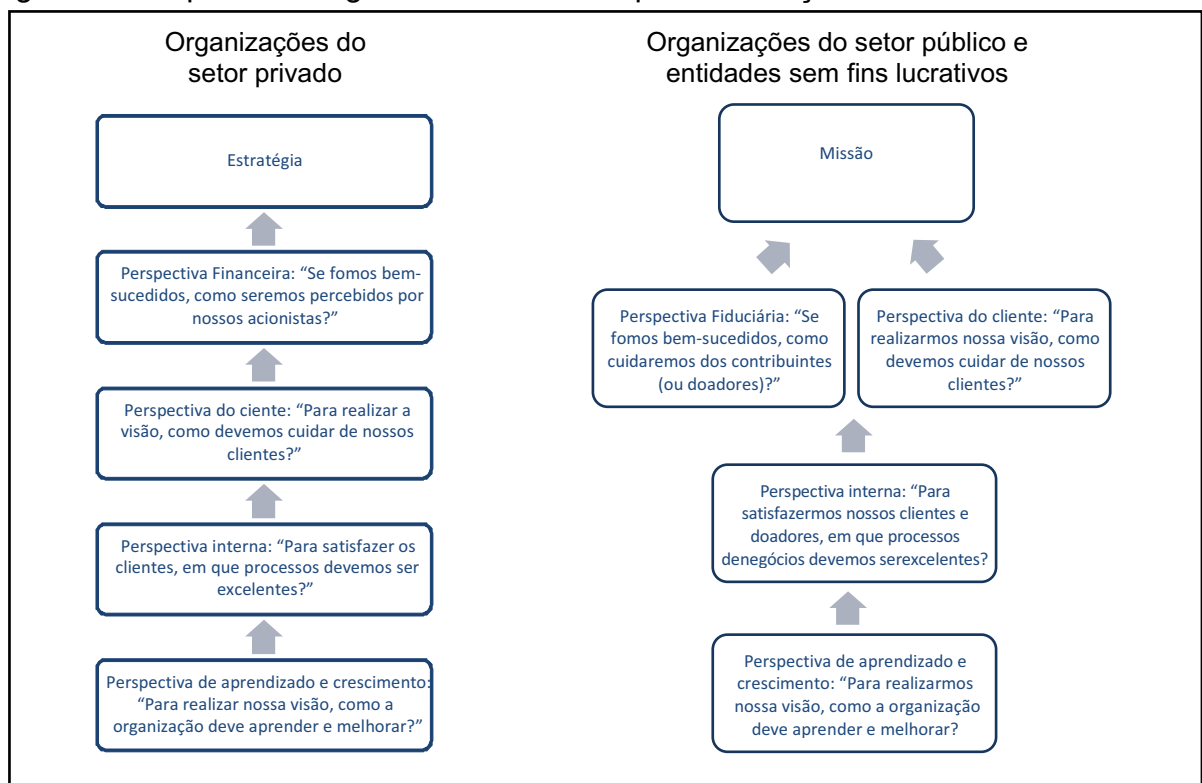
O desempenho financeiro	O indicador de resultado é o critério definitivo que representa o sucesso de uma organização. A estratégia descreve como a empresa quer obter o crescimento dos valores sustentáveis para os acionistas.
Perspectiva dos clientes	O sucesso com os clientes-alvo é o principal componente para a melhoria do desempenho financeiro. Além de poder mensurar por meio de indicadores como satisfação, retenção e crescimento, esta perspectiva pode definir propostas de valor para segmentos de clientes-alvo, que deve ser o ponto central da estratégia.
Os processos internos	O desempenho nesta perspectiva é um indicador de tendência de melhorias que afetarão o sucesso com os clientes e consequentemente o resultado financeiro.
Aprendizagem e crescimento	Os ativos intangíveis são a fonte de criação dos valores. Os objetivos descrevem como as pessoas, a tecnologia e o clima organizacional se unem para sustentar a estratégia.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

Dentre os modelos de gestão do desempenho, o BSC pode ser considerado o mais conhecido e estudado. Por este motivo, é possível encontrar vários conceitos diferentes. Kaplan (1998), um dos criadores do modelo, o definiu sendo um “sistema de avaliação de desempenho empresarial”, mas reitera que “ele oferece uma visão sobre futuro e um caminho para chegar até ele, o que o transforma em sistema de gestão”. É bastante importante ressaltar que o BSC (assim como a maioria dos sistemas de avaliação por indicadores de desempenho) deve ser visto como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, e não apenas como um sistema de controle.

O modelo para as empresas do setor público e as entidades sem fins lucrativos se assemelha ao modelo para o setor privado, com algumas diferenças, conforme se demonstra na Figura 1. O sucesso das empresas do setor público e entidades sem fins lucrativos depende do desempenho no cumprimento da missão (KAPLAN e NORTON, 2004).

Figura 1 – Mapas estratégicos: O modelo simples de criação de valor.

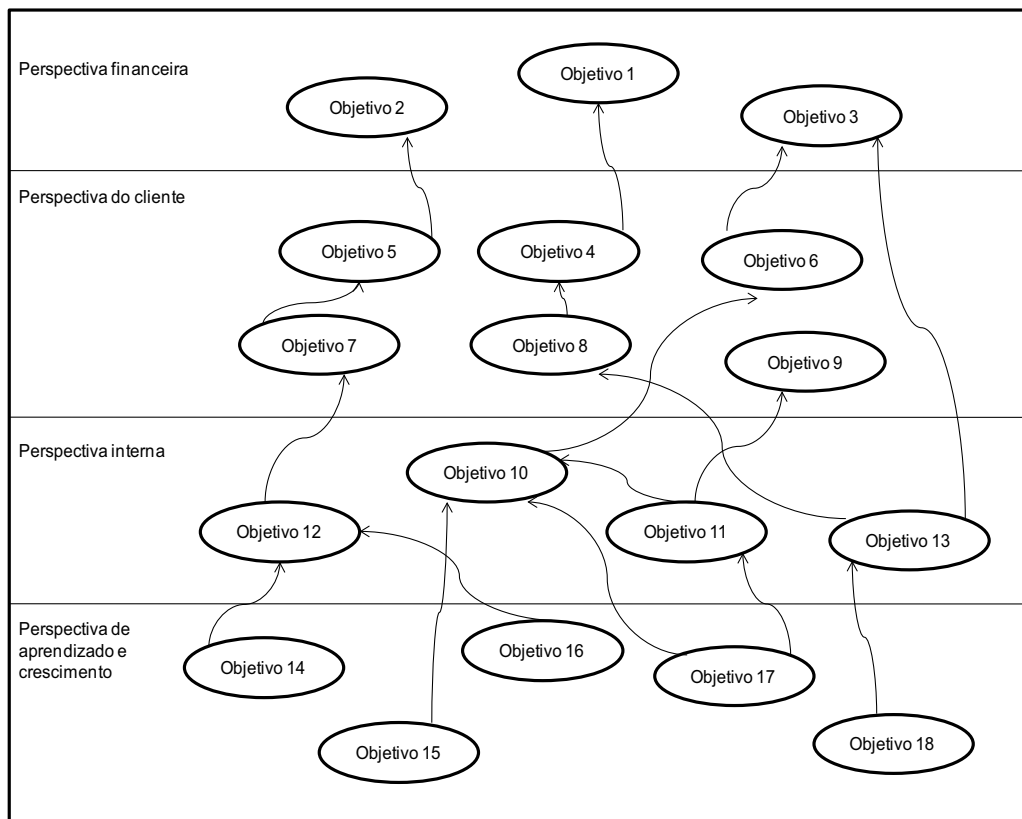


Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004).

Ajudando a implementar e desenvolver o BSC em mais de 300 empresas, Kaplan e Norton (2004) constataram que este modelo é uma poderosa ferramenta para a gestão. Porém, para se obter o maior impacto possível, os sistemas de mensuração do desempenho devem estar concentrados na estratégia da organização. Desta forma, ao projetar o BSC, a empresa deve medir poucos parâmetros críticos que representem sua estratégia.

De acordo com Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico, exemplificado na Figura 2, é uma representação visual, em uma única folha, de como os objetivos referentes às quatro perspectivas se integram para descrever a estratégia organizacional. Normalmente, são gerados de vinte a trinta indicadores de acordo com os objetivos elencados. Desta forma, o mapa estratégico do BSC tem que demonstrar como uma instituição pretende mobilizar seus ativos intangíveis (pessoas, cultura e informações) para que eles possam se concentrar nos processos internos de geração de valor, sendo, dessa maneira, percebido e apreciado pelos clientes. Após, o resultado financeiro será apenas uma consequência.

Figura 2 – Esquema de construção de um mapa estratégico do BSC.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004).

Para Silva (2009), a adaptação do BSC para as IES busca identificar as funções primordiais e as especificidades deste setor por meio da compreensão da missão e de sua responsabilidade para com a comunidade educacional, com adequação e desdobramentos da missão, visão e estratégias a partir do ambiente das Instituições de Ensino Superior.

Para Rocha (2000), um ponto positivo na aplicação do BSC nas IES é a possibilidade de estruturação de indicadores. Esta estrutura pode facilitar o controle, possibilitando também recursos para visualização do desempenho da instituição. As quatro perspectivas (aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e financeira) são analisadas identificando a inexistência de processos ou possíveis falhas.

De acordo com Dalfovo (2009), o BSC é uma possibilidade de modelo gerencial que merece atenção tanto em Instituições de Ensino Superior públicas, quanto em privadas. Com a sua aplicação, se podem identificar as principais causas que afetam o desempenho da IES, sendo que esta metodologia permite corrigir determinados objetivos ou indicadores que não tiverem uma relação de causa e efeito com o que se deseja alcançar.

Segundo Papenhausen (2006), a implementação de uma estratégia requer contribuições ativas de todos na organização. Cada membro da IES precisa compreender essa estratégia e, além disso, trabalhar diariamente de forma a contribuir para o sucesso da estratégia. Comunicação e educação são fatores fundamentais para o alcance dessas iniciativas. Mas, por sua vez, um BSC bem sucedido pode fornecer feedback para cada membro do colégio que podem iniciar um ciclo virtuoso que pode promover o crescimento individual e a melhoria do desempenho organizacional.

O Balanced Scorecard pode ser adotado pelas IES como uma parte de um conjunto de modelos de gestão incorporados aos processos da instituição. Estes procedimentos podem ser vistos como apoio ao ambiente colaborativo por meio da disponibilização de dados e informações que podem ser usados para demonstrar o desenvolvimento da IES. Além disso, o BSC pode ser projetado para incluir diferentes elementos, como por exemplo: capital intelectual, por meio de informações relativas ao desenvolvimento pessoal dos estudantes e corpo docente (formação); informações obtidas na comunidade acadêmica e visitantes da IES que, implicitamente, identificam a qualidade; bem como, pelos conhecimentos tangíveis, através da

identificação de publicações de pesquisas específicas a partir da instituição (PHILBIN, 2011).

Teixeira (2002) indica que o sucesso da implantação do BSC depende do envolvimento de todos que fazem parte do processo. Assim, apesar de seus dados demonstrarem que na época o BSC não foi eficaz para tomada de decisões, este resultado não desvaloriza a utilidade do modelo, pois auxilia a futuros pesquisadores e interessados no BSC os obstáculos que devem ser removidos para que a ferramenta seja útil como apoio gerencial.

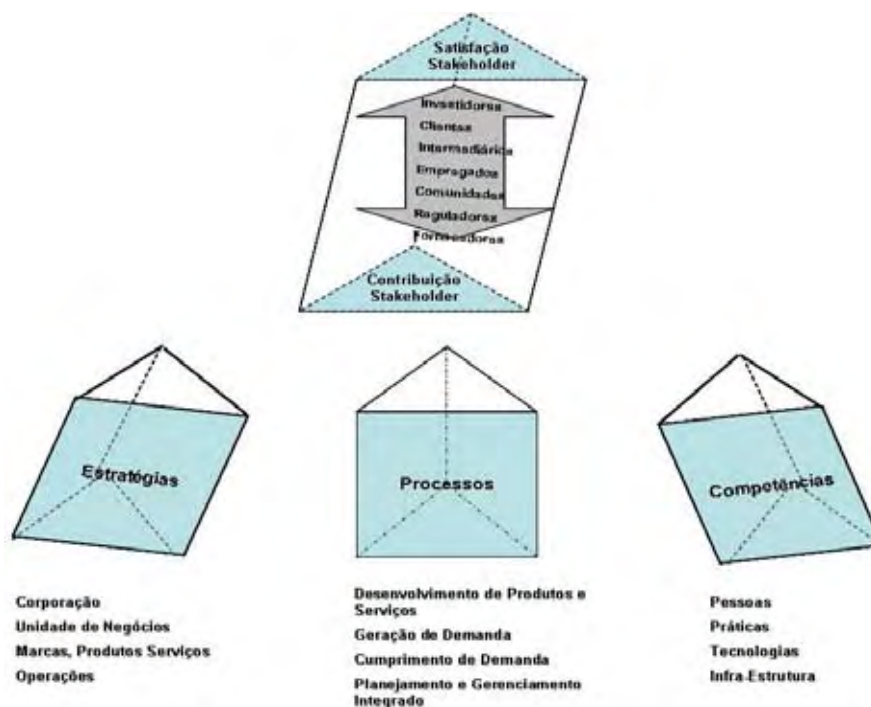
Para PROCHNIK (2004) há evidências de que a implantação do BSC nas IES apresentam muitos fatores de sucesso que são requisitos primordiais para que uma instituição atinja suas metas e objetivos. Mas, para a gestão estratégica de uma organização, muitos fatores dificultam o processo de tomada de decisão. Porém, as experiências e a evolução na utilização do Balanced Scorecard nas IES apresentam inúmeros pontos positivos e alguns pontos discutíveis.

2.1.2.2. O *Performance Prism*

O *Performance Prism* surgiu pelos autores Nelly e Adams (2000), que propuseram o modelo entendendo que as diversas abordagens ou metodologias de medição do desempenho possuem um contexto próprio, porém, todas buscam a mesma finalidade, que é medir a performance. Afirmam ser um modelo mais amplo por levar em consideração cinco faces, conforme a estrutura de um prisma (Figura 3).

O *Performance Prism* foi desenvolvido na *Cranfield School of Management* tendo como principal pesquisador Andy Neely. Este modelo consiste na apresentação dos critérios de avaliação de desempenho, divididos em cinco faces de um prisma: satisfação dos *stakeholders* (partes interessadas: investidores, clientes, intermediários, empregados, fornecedores, agentes reguladores e comunidade); estratégias; processos; competências; e contribuições dos *stakeholders*.

Figura 3 – As cinco faces do *Performance Prism*.



Fonte: Adaptado de Neely e Adams (2001).

Neely e Adams (2001) explicam que essa forma de organização é em função da necessidade das organizações serem bem-sucedidas, o que só ocorre com a satisfação dos seus *stakeholders*. No topo e na parte inferior do prisma são apresentados, respectivamente, satisfação dos *stakeholders* e contribuição dos *stakeholders*. As três faces laterais representam as estratégias, os processos e as capacidades. Para atender os *stakeholders*, é preciso estabelecer boas estratégias, mas, para praticar as estratégias traçadas, é necessário que a empresa possua processos adequados. E para ter bons processos é preciso que haja competência ao executar esses processos. Por fim, para ter sucesso, a empresa deve estabelecer as contribuições que se espera dos seus *stakeholders*.

De acordo com Neely e Adams (2001), as cinco perspectivas de performance distintas podem ser identificadas por meio de cinco perguntas:

- Satisfação dos *stakeholders*** – Quem são os *stakeholders* da empresa e o que eles querem e necessitam?
- Estratégias** – Quais estratégias a empresa precisa pôr em prática para satisfazer as necessidades dos *stakeholders*?

- c) **Processos** – Quais são os processos críticos requeridos para realizar essas estratégias?
- d) **Capacidades** – De que capacidades a empresa precisa para operar e melhorar esses processos?
- e) **Contribuição dos Stakeholders** – Que contribuições a empresa quer dos *stakeholders* se for manter e desenvolver essas capacidades?

Neste modelo, a ênfase dada às partes interessadas se justifica pelo fato de que, segundo esses autores, o sistema de medição de desempenho, apesar de ser visto como um elemento facilitador da estratégia, não deve ser derivado diretamente da mesma. Isto porque a estratégia apresenta uma série de atividades que, apesar de terem muito valor, não são necessariamente o objetivo final da organização, mas sim os meios pelos quais se espera atender as necessidades das partes interessadas.

2.1.2.3. O Prêmio Nacional da Qualidade PNQ

Os prêmios de qualidade reconhecem o desempenho organizacional de excelência esurgiram como importantes modelos de produtividade e de qualidade, utilizando conceitos fundamentais da Gestão da Qualidade Total, tendo em vista desenvolvimento e o sucesso do negócio em longo prazo. Desta forma, o a evolução dos prêmios de excelência encorajam as empresas a utilizarem esses modelos de gestão para sua autoavaliação. Os mais famosos prêmios de qualidade nacionais são o Deming Prize, do Japão, o Malcolm Baldrige National Quality Award, dos Estados Unidos da América, e o European Quality Award, na Europa. O Prêmio Nacional da Qualidade brasileiro é administrado pela FNQ – Fundação Nacional da Qualidade (OLIVEIRA e MARTINS 2008).

Segundo a FNQ (2010), o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) é um reconhecimento, na forma de um troféu, para a excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil. O prêmio busca a promoção do amplo entendimento dos requisitos para se alcançar a excelência do desempenho, a melhoria da competitividade, além da ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

Os Critérios de Excelência da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade constituem um modelo de gestão adotado por várias organizações de Classe Mundial. São construídos sobre uma base de conceitos fundamentais e essenciais à obtenção da excelência do desempenho.

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG), em razão de sua flexibilidade e por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas, pode ser útil para a avaliação, para o diagnóstico e para o desenvolvimento do sistema de gestão de qualquer tipo de organização. O MEG é uma referência importante para organizações dos setores público ou privado, com ou sem finalidade de lucro, sejam de porte pequeno, médio ou grande.

O modelo de excelência do PNQ é composto dos seguintes critérios de excelência (FNQ, 2010): 1) Liderança; 2) Estratégias e planos; 3) Clientes; 4) Sociedade; 5) Informações e conhecimento; 6) Pessoas; 7) Processos; e 8) Resultados. Os critérios de excelência são fundamentados nos seguintes princípios: pensamento sistêmico; aprendizado organizacional; cultura da inovação; liderança e constância de propósitos; orientação por processos e informações; visão de futuro; geração de valor; valorização das pessoas; conhecimento sobre o cliente e o mercado; desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social.

De acordo com a FNQ, a Figura 4 representativa do MEG – Modelo de Excelência da Gestão, expressa a organização em uma visão sistêmica e orgânica, adaptável ao ambiente externo e utiliza o conceito do ciclo de PDCA (*Plan*, planejamento; *Do*, execução; *Check*, controle; e *Action*, ação), exposto no Quadro 3.

Figura 4 – MEG – visão sistêmica da gestão organizacional.



Fonte: Fundação Nacional da Qualidade

Quadro 2 – Etapas do PDCA no Modelo de Excelência da Gestão, segundo a FNQ.

Planejamento	Identificar, entender as necessidades e expectativas dos clientes, da sociedade e da comunidade e utilizá-las para criar o valor necessário para conquistá-los e retê-los. Agir de forma ética, cumprindo as leis e preservando o ambiente. Estabelecer os princípios da organização. Praticar e vivenciar os fundamentos da excelência. Analisar o desempenho e executar, sempre que necessário, as ações requeridas para consolidar o aprendizado organizacional. Formular estratégias para direcionar a organização e o seu desempenho. Alocar recursos, avaliar permanentemente a implementação das estratégias, monitorar planos e responder rapidamente às mudanças nos ambientes interno e externo.
Execução	Capacitar as pessoas que compõem a força de trabalho. Propiciar um ambiente satisfatório para programar a cultura da excelência. Executar e gerenciar adequadamente os processos, criando valor para os clientes e aperfeiçoando o relacionamento com os

	fornecedores. Planejar e controlar os custos e investimentos. Quantificar e monitorar os riscos financeiros.
Controle	Mensurar os resultados relacionados à situação econômico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos e fornecedores. Comparar às metas estabelecidas e, se necessário, corrigir o rumo ou reforçar ações.
Ação	Os resultados são apresentados como informações e conhecimento, retornam a toda a organização, complementando o ciclo PDCA. Essas informações representam a inteligência da organização, viabilizando a análise do desempenho e a execução das ações necessárias em todos os níveis. A gestão das informações e dos ativos intangíveis é um elemento essencial à jornada em busca da excelência.

Fonte: Adaptado de Fundação Nacional da Qualidade.

2.2. A Educação Superior no Brasil

Tendo em vista a organização administrativa das instituições brasileiras de ensino superior, as instituições classificam-se segundo a natureza jurídica de suas mantenedoras entre instituições públicas (criadas por projetos de lei) e instituições privadas (criadas por um credenciamento junto ao Ministério da Educação).

A história do ensino superior privado no Brasil teve início final do século XIX. Até 1900 não existiam mais do que 24 escolas de ensino superior no País. No século XX, de 1901 a 1980, é possível identificar nas estatísticas oficiais referentes aos estabelecimentos de ensino superior privados no País e suas matrículas dois períodos claramente distintos: no primeiro, compreendido entre 1933 e 1960, ocorreu a consolidação do setor privado. O período caracteriza-se pela estabilidade no crescimento da participação relativa das matrículas desse setor no sistema. O segundo, de meados dos anos 1960 até 1980, corresponde à mudança de patamar no crescimento das matrículas privadas, levando à sua predominância no total de matrículas de ensino superior no País (SAMPAIO, 2000).

Ainda segundo Sampaio, os anos 1980 pareciam prometedores para o setor privado. Entre 1975 e 1980, o número de matrículas aumentou significativamente, atingindo 63,9% do total. Entretanto, entre 1980 e 1985, ocorreu uma reversão da

tendência de crescimento, indicando diminuição das matrículas do setor privado no conjunto do sistema de ensino superior. De 1985 em diante, verifica-se a alternância entre períodos de estabilidade e de redução do número de matrículas do setor privado e de sua participação no sistema de ensino superior. As principais alterações que ocorreram a partir do final dos anos 80 e que afetaram a configuração do sistema foram: diminuição do número de estabelecimentos particulares isolados; conseqüentemente houve um aumento do número de universidades particulares; desconcentração regional e o movimento de interiorização dos estabelecimentos particulares e de suas matrículas; crescimento acelerado do número de cursos e ampliação da quantidade de carreiras oferecidas pelo setor privado de ensino superior.

De acordo com SILVA JUNIOR (2003), várias alterações ocorreram na década de 90. O sistema e as práticas de avaliação foram significativamente desenvolvidos, tornando-se o centro da reforma da educação superior brasileira. A implantação do sistema de avaliação trouxe uma geração de educação superior baseada em princípios de mercado com uma nova lógica de produções acadêmicas, modificando os próprios objetivos deste nível de ensino.

A Lei nº 9131 de 1995, que criou o Conselho Nacional de Educação (CNE), propôs, de forma inédita em seu artigo 1º, que o MEC fosse o responsável por zelar pela qualidade do ensino: “O Ministério da Educação e do Desporto exerce as atribuições do poder público federal em matéria de educação, cabendo-lhe formular e avaliar a política nacional de educação, zelar pela qualidade do ensino e velar pelo cumprimento das leis que o regem.” A mesma lei, em seu artigo 3º, estabelece que “... o Ministério da Educação e do Desporto fará realizar avaliações periódicas das instituições e dos cursos de nível superior, fazendo uso de procedimentos e critérios abrangentes dos diversos fatores que determinam a qualidade e a eficiência das atividades de ensino, pesquisa e extensão”.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, em seu artigo 3º, inciso IX, prevê que o ensino será ministrado com base no princípio de “garantia de padrão de qualidade”. Também institui em seu artigo 9º, inciso VI, que a União irá incumbir-se de “assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino”.

A LDB também dispõe em seu artigo 16, inciso II, que o sistema federal de ensino compreende “as instituições de educação superior, criadas e mantidas pela iniciativa privada” e, em artigo 46, que “A autorização e o reconhecimento de cursos, bem como o credenciamento de instituições de educação superior, terão prazos limitados, sendo renovados, periodicamente, após processo regular de avaliação”.

2.2.1. A Avaliação da Educação Superior no Brasil

As transformações ocorridas no ensino superior brasileiro diante das mudanças originadas pela nova LDB de 1996 e a consequente abertura de um mercado com uma elevada demanda reprimida criaram um ambiente de oportunidades no mercado de ensino superior que se tornou progressivamente competitivo no setor privado. Na construção da nova arquitetura do mercado de ensino superior, a flexibilização acadêmica e a autonomia adquirida pelas IES na criação, manutenção e disponibilidade de vagas e de seus processos seletivos de ingresso tornaram-se os pontos chaves para o entendimento do dinamismo da estruturação do ensino superior privado (TEIXEIRA, 2005).

Nesse contexto, há uma enorme expansão nas ofertas de vagas na educação superior, principalmente nas instituições privadas. Na Tabela 1, verifica-se evolução da quantidade de IES e de matrículas no Brasil de 2003 até 2009.

Tabela 1 – Evolução da quantidade de IES e de matrículas no Brasil: 2003-2009.

Ano	Instituições de Ensino Superior*	Matrícula(s)
2003	1.859	3.989.366
2004	2.013	4.278.133
2005	2.165	4.626.740
2006	2.270	4.944.877
2007	2.281	5.302.373
2008	2.252	5.843.322
2009	2.309	5.985.873
Total Geral	2.741	-

FONTE: Censo da Educação Superior

Com o intuito de continuar o processo de mudanças no ensino superior, o Governo Federal implantou o SINAES e o Plano Nacional da Educação (PNE). 2001-2010 renovado para 2011-2020

2.2.2. O Plano Nacional de Educação (PNE)

Das metas para a educação superior apresentadas no PNE (2001-2010), elaborado pelo INEP, destacamos seis metas relacionadas às práticas de avaliação da qualidade: (a) institucionalizar um amplo e diversificado sistema de avaliação interna e externa que englobe os setores públicos e privados e promova a melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão acadêmica; (b) instituir programas de fomento para que as instituições de educação superior constituam sistemas próprios e, sempre que possível, nacionalmente articulados, de avaliação institucional e de cursos, capazes de possibilitar a elevação dos padrões de qualidade do ensino, de extensão e, no caso das universidades, também de pesquisa; (c) estender, com base no sistema de avaliação, diferentes prerrogativas de autonomia às instituições não universitárias públicas e privadas; (d) estabelecer sistema de credenciamento periódico das instituições e reconhecimento periódicos dos cursos superiores, apoiado no sistema nacional de avaliação; (e) a partir de padrões mínimos fixados pelo poder público, exigir melhoria progressiva da infraestrutura de laboratórios, equipamentos e bibliotecas como condição para o credenciamento das instituições de educação superior e renovação do reconhecimento de cursos; (f) promover o aumento anual do número de mestres e de doutores formados no sistema nacional de pós-graduação em, pelo menos, 5% (INEP, 2011).

Na renovação do PNE para 2011-2012, destacamos as seguintes metas: elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 50% e a taxa líquida para 33% da população de 18 a 24 anos, assegurando a qualidade da oferta. Elevar a qualidade da educação superior pela ampliação da atuação de mestres e doutores nas instituições de educação superior para 75%, no mínimo, do corpo docente em efetivo exercício, sendo, do total, 35% doutores. Ampliar progressivamente o investimento público em educação até atingir, no mínimo, o patamar de 7% do produto interno bruto do país.

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

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) substituiu o Exame Nacional dos Cursos, conhecido popularmente como Provão. O SINAES é um sistema bem mais complexo composto de vários instrumentos avaliativos complementares: a Avaliação Institucional externa e interna das Universidades, Centros Universitários e Faculdades, a Avaliação dos Cursos de Graduação e o Exame Nacional de Cursos. Essa mudança no sistema de avaliação da qualidade da educação superior reafirma a preocupação dos órgãos públicos com a qualidade do serviço prestado (SANTOS, 2008).

Seguindo as diretrizes definidas pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), o INEP, por meio de sua Diretoria de Avaliação da Educação Superior (DAES), é responsável por todo o sistema de avaliação de cursos superiores no Brasil, produzindo indicadores e um sistema de informações que dá apoio tanto o processo de regulamentação, exercido pelo MEC, como garante a informação dos dados coletados e analisados sobre qualidade da educação superior a toda comunidade.

O SINAES possui a importante missão de avaliar a graduação atribuindo valor aos aspectos que desenvolvam a melhoria da qualidade do ensino superior e dos estudantes (INEP, 2011).

O SINAES foi criado pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, e avalia três componentes principais: as instituições, os cursos e o desempenho dos estudantes abrangendo todos os aspectos que giram em torno do ensino, da pesquisa, da extensão, da responsabilidade social, do desempenho dos alunos, da gestão da instituição, do corpo docente, das instalações, além de outros aspectos. É regulamentado pela Portaria nº 2.051, de 9 de julho de 2004, sendo composto por avaliação institucional, interna e externa, ENADE, autoavaliação, com a finalidade de autorizar, reconhecer e renovar reconhecimento de instituições e cursos superiores.

Segundo a lei do SINAES, o objetivo da avaliação das instituições de educação superior é identificar o perfil e o significado de atuação, por meio de suas atividades, levando em consideração as diferentes dimensões institucionais. Obrigatoriamente as seguintes dimensões são avaliadas: a missão e o plano de desenvolvimento institucional; a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização; a responsabilidade social

da instituição, especialmente a contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural; a comunicação com a sociedade; as políticas de pessoal, plano de carreira do corpo docente e do corpo técnico-administrativo; a organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos órgãos colegiados e a participação da comunidade universitária nas decisões; infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação; planejamento e avaliação e eficácia da autoavaliação institucional; políticas de atendimento aos estudantes; e sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

As ferramentas que possibilitam a produção de indicadores de qualidade e os processos de avaliação de cursos desenvolvidos pelo INEP são o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), o Conceito Preliminar de Cursos (CPC), o Índice Geral de Cursos (IGC) e as avaliações *in loco* realizadas pelas comissões de especialistas.

As avaliações realizadas pelas comissões de avaliadores designados pelo INEP são caracterizadas pela visita *in loco* aos cursos e IES públicas e privadas e possibilitam verificar as condições de ensino, em especial aquelas relativas ao perfil do corpo docente, as instalações físicas e a organização didático-pedagógica.

2.2.3.1. Processos de avaliação

Segundo o INEP, o SINAES está fundamentado nas avaliações institucional, de cursos e de estudantes.

A Avaliação Institucional, interna e externa, considera 10 dimensões: (1) Missão e PDI. (2) Política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e a extensão. (3) Responsabilidade social da IES. (4) Comunicação com a sociedade. (5) As políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e técnico-administrativo. (6) Organização de gestão da IES. (7) Infraestrutura física. (8) Planejamento de avaliação. (9) Políticas de atendimento aos estudantes. (10) Sustentabilidade financeira.

A avaliação dos cursos é realizada analisando-se 3 dimensões: (1) Organização didático-pedagógica. (2) Perfil do corpo docente. (3) Instalações físicas.

A avaliação dos estudantes, por meio do ENADE, é aplicada periodicamente aos alunos de todos os cursos de graduação.

O SINAES propõe uma avaliação institucional integrada por diversos instrumentos, apresentados

Quadro 3 – Instrumentos de avaliação do SINAES.

Autoavaliação	É conduzida pela CPA (Comissão Própria de Avaliação). As IES realizam uma autoavaliação, que é o primeiro instrumento incorporado aos outros instrumentos constitutivos do processo geral de regulação e avaliação. A autoavaliação é realizada segundo o roteiro geral proposto em nível nacional, podendo ser acrescido de indicadores específicos, do projeto pedagógico institucional, cadastro e censo.
Avaliação externa	Realizada por membros externos, pertencentes à comunidade acadêmica e científica, reconhecidos pelas suas capacidades em suas áreas e portadores de ampla compreensão das instituições universitárias.
Censo	É um instrumento independente com grande potencial informativo. Os instrumentos de coleta de informações integram também os processos de avaliação institucional. Os dados do Censo fazem parte do conjunto de análises e estudos da avaliação institucional, contribuindo para a construção de documentos institucionais e de cursos publicados no Cadastro das Instituições de Educação Superior.
Cadastro	São levantadas e disponibilizadas para acesso público as informações do Cadastro das IES e seus respectivos cursos. Essas informações, que também são analisadas pelas comissões de avaliação, formam a base para a orientação permanente de pais, alunos e da sociedade em geral sobre o desempenho de cursos e instituições.

Fonte: Adaptado de Brasil/MEC/2004.

De acordo com o SINAES e da regulação dos cursos de graduação no País, prevê-se que os cursos sejam avaliados periodicamente. Assim, os cursos de educação superior passam por três tipos de avaliação: para autorização, para reconhecimento e para renovação de reconhecimento.

Avaliação para autorização: é realizada quando a IES não possui autonomia universitária e solicita autorização ao MEC para abrir um curso. É realizada por dois avaliadores, sorteados entre os cadastrados no Banco Nacional de Avaliadores (BASIS). Os avaliadores seguem as orientações dos instrumentos para avaliação *in loco*. São avaliadas três dimensões do curso em relação ao projeto pedagógico proposto: a organização didático-pedagógica; o corpo docente e técnico-administrativo e as instalações físicas.

Avaliação para reconhecimento: é solicitada pela IES e é realizada quando a primeira turma de um curso conclui mais do que 50% do tempo previsto para integralização. Essa avaliação também é feita baseada em instrumento próprio, por comissão de dois avaliadores. São avaliadas a organização didático-pedagógica, o corpo docente, discente, técnico-administrativo e as instalações físicas.

Avaliação para renovação de reconhecimento: é feita trienalmente respeitando o ciclo do SINAES. Após o cálculo do Conceito Preliminar do Curso (CPC), os cursos que obtiverem conceito preliminar 1 ou 2 serão avaliados *in loco*. Os cursos com conceito 3 e 4 poderão dispensar a avaliação e os que conseguirem nota 5 terão o reconhecimento renovado automaticamente. O CPC é calculado para cada curso avaliado dentro das áreas contempladas na avaliação anual do ENADE.

Segundo dados do e-MEC, de 2002 a 2011 foram realizadas avaliações de instituições e cursos de ensino superior, para autorização, reconhecimento, renovação de reconhecimento, credenciamento e credenciamento totalizando 24.376 eventos (Tabela 2).

Tabela 2 – Avaliações de IES e cursos de graduação: 2002-2011.

Ano	IES e Cursos de Graduação avaliados
2002	1.100
2003	1.667
2004	1.919
2005	2.649
2006	3.243
2007	2.500
2008	2.709
2009	1.250
2010	4.100
2011	3.239
Total Geral	24.376

FONTE: e-MEC/Siedsup

2.2.3.2. Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE)

O Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE verifica o desempenho dos estudantes de acordo com os conteúdos previstos nas diretrizes curriculares dos cursos de graduação, bem como as habilidades para se ajustarem à evolução do conhecimento e as competências para a compreensão de temas externos à profissão, segunda a realidade brasileira e global e outras áreas do conhecimento. Tem o objetivo de aferir o rendimento dos alunos dos cursos de graduação em relação aos conteúdos programáticos, suas habilidades e competências.

Devem realizar o ENADE todos os alunos ingressantes e concluintes dos cursos avaliados, os quais fazem uma prova com questões de formação geral e de formação específica. A cada curso de graduação, a avaliação ocorre trienalmente e é acompanhada de instrumento destinado a levantar o perfil dos estudantes (questionário socioeconômico), de grande relevância para a compreensão de seus resultados.

É componente curricular obrigatório e deve constar no histórico escolar do estudante a sua situação regular com relação a essa obrigação.

O desempenho dos alunos no ENADE é expresso por meio de conceitos em uma escala com 5 (cinco) níveis, baseados por padrões mínimos de qualidade estabelecidos por especialistas das diversas áreas do conhecimento. Quando os resultados são divulgados, não há identificação nominal do resultado individual obtido pelo estudante que tem conhecimento exclusivo de seu desempenho por meio de documento específico, emitido pelo INEP. Os estudantes de melhor desempenho no ENADE recebem do MEC um estímulo, que pode ocorrer na forma de bolsa de estudos, auxílio específico ou outra forma de distinção objetivando favorecer a excelência e a continuidade dos estudos, seja em graduação ou pós-graduação.

Segundo dados do ENADE, apresentados na Tabela 3, 2.590.482 estudantes foram inscritos para realizar o exame entre os anos de 2004 a 2010.

Tabela 3 – Estudantes habilitados ao ENADE: 2004-2010.

Ano	Estudantes habilitados ao ENADE
2004	140.340
2005	277.476
2006	386.860
2007	189.602
2008	382.313
2009	802.534
2010	411.357
Total Geral	2.590.482

FONTES: Banco de Dados do ENADE

2.2.3.3. Conceito Preliminar de Curso (CPC)

Em 2007, criado por meio da Portaria nº. 40 e regulamentado pela Portaria normativa nº. 4 de 2008, surgiu o Conceito Preliminar de Cursos – CPC. Com este indicador, a avaliação *in loco* dos cursos para fins de reconhecimento ou renovação de reconhecimento podem ser dispensadas quando o conceito obtido for satisfatório.

Para o cálculo do CPC, são combinadas oito medidas de qualidade dos cursos: infraestrutura e instalações físicas; recursos didático-pedagógicos; corpo

docente; desempenho obtido pelos estudantes no ENADE; e os resultados do Indicador da Diferença entre os Desempenhos Esperado e Observado (IDD).

A nota do CPC varia de 1 a 5. Considera-se o conceito satisfatório igual ou superior a 3. Os cursos que obtiverem nota 5 serão reconhecidos ou terão renovados os reconhecimentos automaticamente. Os cursos que obtiverem notas 3 e 4 poderão pedir dispensa da avaliação *in loco*, ou solicitá-la se desejar melhorar o conceito. Os cursos com notas inferiores a 3 receberão obrigatoriamente a visita dos avaliadores do MEC.

Segundo o INEP (2008), o propósito do CPC é agrupar diferentes medidas da qualidade do curso em uma única medida. Para determinar como essas diferentes medidas seriam ponderadas, foram desenvolvidos estudos pela equipe técnica do INEP. Posteriormente, o assunto foi discutido na Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), que acabou por estabelecer a seguinte ponderação para compor o CPC: 20% da nota relativa à quantidade de professores doutores; 5% da nota relativa à quantidade de mestres; 5% da nota relativa à quantidade de docentes, regime de trabalho integral e parcial; 5% da nota relativa à infraestrutura; 5% da nota relativa à organização didático-pedagógica; 15% na nota relativa ao desempenho dos concluintes no ENADE; 15% na nota relativa ao desempenho dos ingressantes no ENADE; e 30% da nota relativa ao Indicador de Diferença entre o Desempenho Observado e Esperado (IDD), conforme demonstra a Figura 5.

Segundo a nota técnica do CPC (2009), a diferença entre os desempenhos no ENADE dos alunos egressos de dois cursos de superiores de duas IES diferentes não são dependentes somente da diferenciação da qualidade de ensino entre os cursos. Os perfis dos alunos ao ingressarem no ensino superior também influenciam os resultados. O Indicador de Diferença entre o Desempenho Observado e Esperado (IDD) tem o objetivo de comunicar às IES dados da comparação dos desempenhos de seus alunos que prestam o ENADE como concluintes, comparando com os resultados médios obtidos pelos concluintes de instituições que tenham perfil de ingressantes parecido com o seu. Por esse motivo, o IDD resulta da diferença entre o desempenho médio dos alunos concluintes de um curso e o desempenho médio esperado para esses mesmos alunos, de acordo com as informações verificadas no perfil dos ingressantes desse curso.

As notas relativas aos docentes são retiradas do Censo da Educação Superior e dos cadastros de cursos das IES no sistema e-MEC e são calculadas de acordo com a proporção de professores doutores, proporção dos professores mestres e proporção dos professores em regime de dedicação integral e/ou parcial vinculados aos cursos.

As notas referentes à infraestrutura e à organização didático-pedagógica são retiradas das respostas dos alunos ao questionário socioeconômico que é aplicado aos estudantes que realizam o ENADE.

A fórmula de cálculo utilizada é a seguinte:

$$CPC = \frac{2.NPD + 0,5.NPM + 0,5.NPR + 0,5.NF + 0,5.NO + 3.NIDD + 1,5.NI + 1,5.NC}{10}$$

Onde:

NPD = nota referente à proporção de professores doutores.

NPM = nota referente à proporção de professores mestres.

NPR = nota referente à proporção dos professores em regime integral e/ou parcial.

NF = nota referente à infraestrutura.

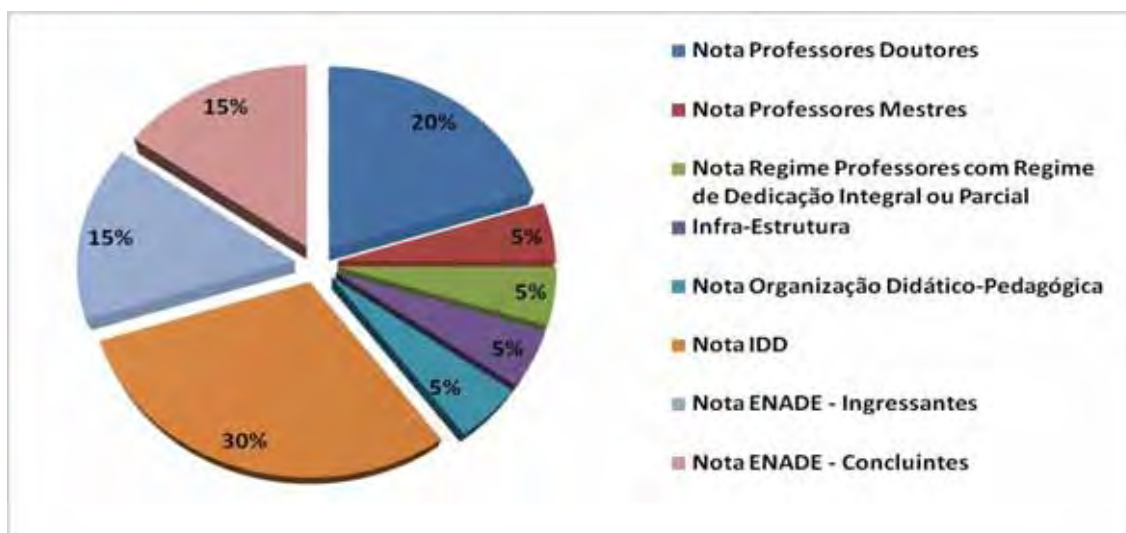
NO = nota referente à organização didático-pedagógica.

NIDD = nota referente ao indicador de diferença entre o desempenho observado e o esperado.

NI = nota dos estudantes ingressantes no ENADE.

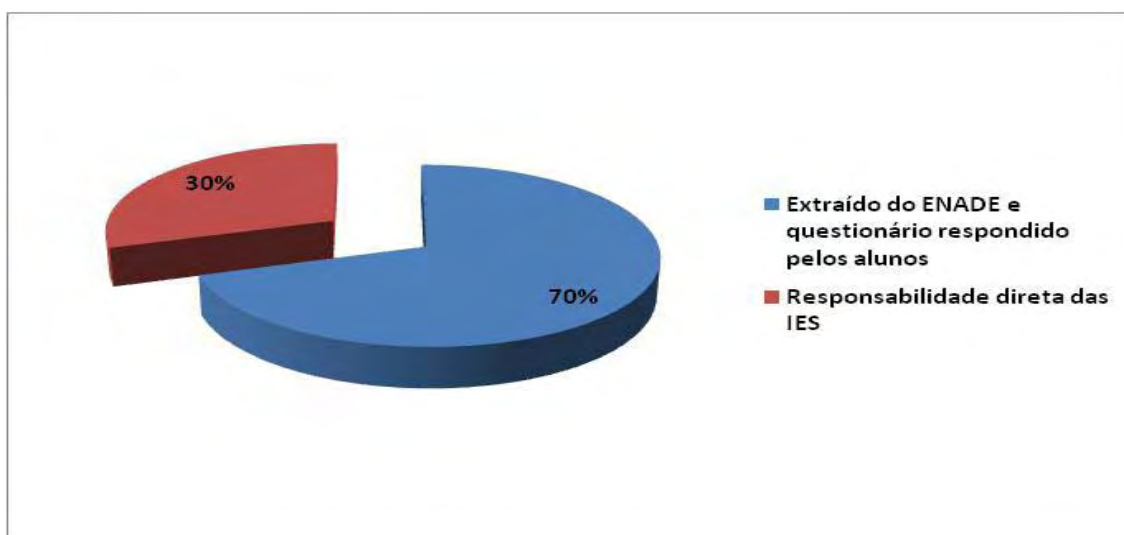
NC = nota dos estudantes concluintes no ENADE.

Figura 5 – Composição do Conceito Preliminar de Curso (CPC).



Pode-se concluir, segundo os dados apresentados na nota técnica do CPC, que 70% da nota são extraídos do resultado do ENADE, pois as notas ENADE ingressantes, ENADE concluintes e IDD são extraídos do exame (60%) e as notas da infraestrutura e organização didático-pedagógica(10%), das respostas aos questionários socioeconômicos realizados pelos estudantes. Verifica-se, ainda, que 30% da nota são de responsabilidade direta das IES, que são extraídas da titulação e regime de trabalho do corpo docente (Figura 6).

Figura 6 – Composição do (CPC) de acordo com a fonte de coleta de dados.



Fonte: o Autor.

2.2.3.4. Índice Geral de Cursos da Instituição (IGC)

Em 2008, por meio da Portaria normativa nº 5, surgiu o Índice Geral de Cursos – IGC, que consolida as informações dos cursos superiores que fazem parte dos cadastros, do censo e das avaliações oficiais disponíveis no INEP e na Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Divulgado anualmente, esse indicador atribui um conceito de 1 a 5 às Instituições de Ensino Superior e é utilizado como orientador às comissões externas de avaliação institucional.

Segundo nota técnica, o Índice Geral de Cursos (IGC) é uma média ponderada dos conceitos dos cursos de graduação e pós-graduação da instituição. Para o cálculo da média ponderada dos conceitos, é verificada a quantidade de

estudantes matriculados nas IES, entre os diferentes níveis de ensino (graduação, mestrado e doutorado). O IGC será utilizado, entre outros elementos e instrumentos, para orientar as comissões que fazem avaliações institucionais presencialmente.

O conceito da graduação é calculado com base nos Conceitos Preliminares de Cursos (CPC), e o conceito da pós-graduação é calculado a partir de uma conversão dos conceitos fixados pela CAPES. O (IGC) é um indicador de qualidade de Instituições de Ensino Superior (IES). O resultado final é publicado em valores contínuos (que vão de 0 a 500) e em conceitos com faixas (de 1 a 5) (INEP, 2008).

Tabela 4 – Faixas do IGC.

IGC - Faixas	IGC - Contínuo
1	0 a 94
2	95 a 194
3	195 a 294
4	295 a 394
5	395 ou mais

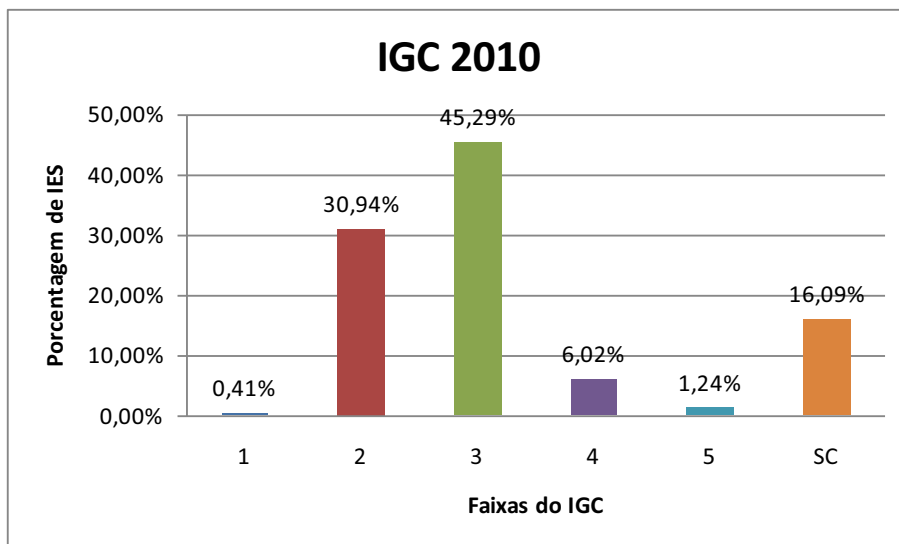
Fonte: Nota técnica IGC/INEP

De acordo com o SINAES, cada área do conhecimento é avaliada de acordo com o calendário trienal do ENADE. Desta forma, o último IGC calculado de 2010 considerou os CPCs dos cursos de graduação que fizeram o ENADE em 2010, 2009 e 2008. Dessa maneira, a avaliação dos programas de pós-graduação, realizada pela Capes, compreende um acompanhamento anual e uma avaliação trienal do desempenho de todos os programas e cursos que integram o Sistema Nacional de Pós-Graduação, o SNPG. Os resultados são expressos em uma escala de 1 a 7 e a medida de qualidade da pós-graduação que compõe o IGC é uma conversão das notas fixadas pela CAPES.

Para calcular a média ponderada do CPC, foram extraídos dados do Censo da Educação Superior, considerando as matrículas realizadas no triênio 2008, 2009 e 2010. As matrículas realizadas nos programas de pós-graduação no mesmo triênio foram utilizadas para ponderar as notas da pós-graduação.

Segundo dados divulgados pelo INEP, no ano de 2010, 0,41% das IES obtiveram nota 1; 30,94% nota 2; 45,29% nota 3; 6,02% nota 4; 1,24% nota 5; e 16,09% ficaram sem conceito, conforme demonstra a Figura 6.

Figura 7 – Proporção de notas do IGC 2010.



Fonte: Adaptado de Tabela IGC 2010/INEP.

Tabela 5 – Índice Geral de Cursos (IGC) 2010.

IGC	Universidades	Centros Universitários	Faculdades	Total	fr%
1	0	0	9	9	0,41%
2	11	22	640	673	30,94%
3	133	96	756	985	45,29%
4	59	7	65	131	6,02%
5	10	1	16	27	1,24%
SC	5	4	341	350	16,09%
Total	218	130	1827	2175	100,00%

Fonte: Tabela IGC 2010/INEP

2.2.4. Comissões Próprias de Avaliação (CPAs)

As CPAs, previstas no Art. 11 da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, e constituídas em cada instituição de educação superior, terão por obrigação a coordenação dos processos internos de avaliação da instituição e prestação das informações solicitadas pelo MEC. As CPAs devem ter autonomia, nos limites estabelecidos pelo INEP, em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição de educação superior, e sua composição, duração do mandato de seus membros, a dinâmica de funcionamento e a especificação de

atribuições da CPA deverão ter regulamento próprio aprovado pelo órgão colegiado máximo da IES.

As Comissões Próprias de Avaliação são formadas com participação de todos os segmentos da comunidade acadêmica (docente, discente e técnico-administrativo) e de representantes da sociedade civil organizada, não podendo existir a maioria absoluta de qualquer um dos segmentos representados. Devem divulgar amplamente sua composição e todas as suas atividades. As atividades de avaliação são realizadas contemplando a análise global e integrada de todas as dimensões, estruturas, relações, compromisso social, atividades, finalidades e responsabilidades sociais da instituição de educação superior.

A avaliação institucional interna serve para autoconhecimento das IES, além de ser apoio para a tomada de decisão e aperfeiçoamento permanente. Deste modo, o estudo dos indicadores de desempenho é muito importante tanto no aspecto de controle quanto na melhor alocação de recursos tendo em vista a otimização das atividades (FREIRE, 2007).

A política de conquistar e manter os alunos satisfeitos ainda é excepcionalidade neste setor. Raras são as iniciativas de IES que acompanham e avaliam continuamente seus cursos de acordo com a percepção do discente. O que se verifica é que, apesar da ociosidade, a estratégia das IES é atrair o máximo possível de alunos nas séries iniciais, sem se preocupar com quantos irão terminar os seus cursos e, sobretudo, com a qualidade do ensino, pesquisa e extensão oferecidos aos acadêmicos (QUEIROZ, 2004).

Ainda segundo Queiroz (2004), muito tem se falado em se diferenciar através da qualidade, e poucas IES de fato têm se atentado para isto. Dificilmente uma universidade terá condições de competir por preço com outros estabelecimentos de ensino superior, de organizações acadêmicas diferentes. Além disso, verifica-se que as IES não têm uma preocupação com os seus custos e com a busca de novas fontes de receitas desvinculadas das mensalidades dos acadêmicos, visto que historicamente a capacidade de aumentar receita através da oferta de novos cursos predominou. Sendo assim, a gestão eficiente de recursos humanos, materiais e tecnológicos é o desafio que se faz presente. Por gestão eficiente de custos entende-se a otimização de espaços físicos, a revisão da estrutura organizacional e um planejamento estratégico que consiga relacionar as questões acadêmicas com as administrativas.

2.2.5. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

De acordo com o MEC (2004), o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI deve ser elaborado para um período de 5 (cinco) anos e é o documento de identidade da Instituição de Ensino Superior (IES). Esse documento deve conter a filosofia de trabalho, a missão, as orientações pedagógicas, estrutura administrativa e atividades acadêmicas desenvolvidas e que serão implantadas.

Para realizar o planejamento estratégico em uma instituição de ensino é necessário definir explicitamente quais são as metas e os objetivos educacionais: quais conhecimentos e conteúdos os estudantes devem adquirir, competências, habilidades e atitudes; qual é o intuito da formação; que tipo de cidadãos se quer formar; e qual é a participação da IES nesta formação. (MASETTO, 1997).

Segundo Slack (2009), planejamento é formalizar algo que se pretende que aconteça em um determinado tempo futuro. Não é a garantia de que vai acontecer, e sim uma intenção de que se realize.

Ao redigir o PDI, a IES deve mencionar como o documento foi elaborado e como influenciará a dinâmica da instituição, sempre levando em consideração o atendimento à legislação educacional e às normas vigentes. Para a elaboração do PDI, deve-se ficar atento a alguns pontos: clareza e a objetividade do texto, a coerência, de forma a expressar a adequação entre todos os seus elementos, e a viabilidade do seu cumprimento integral (MEC, 2004).

O MEC, em seus Instrumentos de Avaliação Externa para credenciamento e reconhecimento de IES, solicita que a comissão de avaliação faça uma leitura prévia do PDI que serve de base para toda a avaliação (MEC, 2010).

Por esse motivo, todas as IES devem elaborar o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de acordo com as orientações disponíveis no Decreto nº 5.773 de 9 de maio de 2006, artigo 16, contendo minimamente os seguintes elementos: I - missão, objetivos e metas da instituição e seu histórico; II - projeto pedagógico da instituição (PPI); III - cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos; IV - organização didático-pedagógica da instituição; V - perfil do corpo docente e plano de carreira; VI - organização administrativa da instituição e os procedimentos de autoavaliação institucional e de atendimento aos alunos; VII - descrição detalhada da infraestrutura física e instalações acadêmicas; VIII - oferta de educação à

distância, sua abrangência e polos de apoio presencial; IX - oferta de cursos e programas de mestrado e doutorado; e X - demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras.

3. METODOLOGIA

Este capítulo tem a finalidade de apresentar as características, a forma da pesquisa e os procedimentos metodológicos necessários à consecução dos objetivos. Assim, são descritos a caracterização, área de atuação, o universo da pesquisa e os procedimentos adotados para a coleta de dados.

Segundo Gil (2002), uma pesquisa é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, que tem por objetivo fundamental descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. Deve ser desenvolvida com o auxílio dos conhecimentos disponíveis e utilização criteriosa de métodos, técnicas e outros processos científicos. A pesquisa desenvolve-se em inúmeras fases desde a formulação do problema até a apresentação satisfatória dos resultados.

3.1. Levantamento (*Survey*)

Para a realização desta pesquisa foi utilizado o método *Survey*, que se caracteriza em inquirir diretamente pessoas sobre as quais se deseja conhecer o comportamento, opinião ou percepção. De maneira básica, solicitam-se informações para uma amostra significativa sobre o objeto do estudo para, após, obter as conclusões sobre os dados coletados, utilizando métodos quantitativos (GIL, 1999).

De acordo com Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa do tipo *Survey* é de natureza quantitativa que tem o objetivo de identificar e relacionar o que se estuda. O pesquisador tende a levar em consideração o perfil do indivíduo e uma amostra maior do que em outros tipos de estudo.

Para Gil (1999) existem vantagens e desvantagens nas pesquisas de levantamento. As principais vantagens são: conhecimento direto da realidade; economia, rapidez e possibilidade de quantificação. As principais desvantagens são: ênfase nos aspectos perceptivos, pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais e limitada apreensão do processo de mudança.

É de suma importância utilizar instrumentos adequados para coletar os dados e encontrar respostas ao problema que ele tenha levantado, assegurando assim a qualidade da pesquisa. A pesquisa do tipo Levantamento possui as seguintes características: busca gerar medidas precisas e confiáveis que permitam análise

estatística; busca medir opiniões, atitudes, preferências, comportamentos de um determinado grupo de pessoas; busca medir os segmentos do mercado, estimando seu potencial ou volume de negócios. A coleta de dados na metodologia *Survey* pode utilizar os seguintes instrumentos: questionários e entrevistas pessoais (nos domicílios, no trabalho, na rua, pelo telefone, por e-mail, por formulário na Internet – web-survey) (LAKATOS e MARCONI, 2003).

3.2. Coleta de dados

Os métodos de pesquisa podem ser tipicamente classificados em qualitativos ou quantitativos. No método qualitativo, a preocupação está centrada no entendimento humano dos aspectos do problema, segundo as referências do próprio indivíduo, sendo, portanto, de caráter subjetivo. No método quantitativo, tenta-se encontrar medidas objetivas a respeito dos fatos, dos aspectos do problema. O método quantitativo apresenta, portanto, caráter objetivo (GIL, 2002).

Desta forma, a coleta de dados foi processada tendo como métodos as pesquisas qualitativa e quantitativa.

3.2.1. Pesquisa Qualitativa

Primeiramente foi realizada uma pesquisa qualitativa. Disponibilizou-se para os estudantes responderem pela internet, no início do segundo semestre de 2011, no portal do aluno da IES, a uma única pergunta aberta: “*Em sua opinião, qual aspecto ou recurso possui maior importância para que um curso superior possua qualidade?*”

Esta pergunta teve o objetivo de identificar quais indicadores os estudantes dão maior importância no processo de ensino-aprendizagem, de forma que se pudessem formatar as variáveis da pesquisa quantitativa.

Utilizando-se as respostas dos estudantes somadas às informações extraídas na pesquisa bibliográfica, foi possível chegar a um instrumento para a coleta de dados da pesquisa quantitativa. Foram escolhidas vinte e oito variáveis para representar possíveis indicadores de desempenho, mais nove variáveis para coletar as informações pessoais.

3.2.2. Pesquisa quantitativa

Para a pesquisa quantitativa, foi formulado um questionário. De acordo com Gil (1999), o questionário é uma das mais importantes técnicas para a coleta de dados. O questionário é uma técnica composta por um número mais ou menos elevado de perguntas apresentadas por escrito às pessoas que são alvo da pesquisa, com o objetivo de conhecer opiniões, crenças, sentimentos, interesses etc.

O objetivo do questionário foi identificar, na percepção de estudantes de cursos de Ensino Superior, quais variáveis têm maior importância para serem utilizadas em um sistema de indicadores para medir o desempenho de uma IES.

Decidiu-se verificar a percepção dos discentes, tendo em vista a sua participação efetiva nas avaliações realizadas pelo MEC, em que, 70% da nota do Conceito Preliminar de Cursos (CPC), é calculado de acordo com as notas recebidas pelos alunos no ENADE e pelas respostas extraídas do questionário socioeconômico.

O questionário foi estruturado em três partes. Na primeira parte, as vinte e oito variáveis foram divididas por categorias, de acordo com as perspectivas do Balanced Scorecard. Na segunda parte, as mesmas vinte e oito variáveis foram colocadas em ordem alfabética sem separação por categorias e na terceira parte foram solicitadas informações pessoais em mais nove variáveis.

Quadro 4 – Variáveis utilizadas no questionário quantitativo.

Código	Categoria financeira
V1	Situação financeira (demonstrativo de sustentabilidade financeira, balanço contábil, demonstrativo de resultados)
V2	Quantidade de candidatos inscritos em vestibular para ingresso no curso
V3	Número de estudantes matriculados do curso
V4	Evasão de estudantes
V5	Inadimplência dos estudantes
V6	Realização de investimentos no curso
Código	Categoria clientes
V7	Número de reclamações na Ouvidoria
V8	Satisfação das empresas, órgãos públicos e/ou comunidade em relação aos estudantes formados (egressos)
V9	Satisfação do estudante em relação às políticas de atendimento (relacionamento da instituição com o estudante)
V10	Satisfação dos estudantes em relação à infraestrutura do curso: salas de

	aulas, laboratórios, biblioteca e equipamentos de informática e audiovisuais
V11	Satisfação dos estudantes em relação ao corpo docente do curso
V12	Satisfação dos estudantes em relação ao cumprimento da metodologia de ensino institucional pelos professores
V13	Satisfação dos estudantes em relação aos planos de ensino das disciplinas e matriz curricular do curso
Código	Categoria processos internos
V14	Assiduidade e pontualidade dos professores
V15	Formação, experiência e regime trabalho do Coordenador do Curso
V16	Número de alunos por professor no curso
V17	Professores com titulação de Mestre ou Doutor
V18	Qualificação do corpo técnico-administrativo (funcionários administrativos e operacionais)
V19	Tempo de dedicação dos docentes (regime de trabalho integral ou parcial)
V20	Tempo de experiência dos docentes no magistério superior
Código	Categoria aprendizado e crescimento
V21	Desempenho do curso nas Avaliações do MEC
V22	Desempenho médio dos estudantes nas disciplinas
V23	Desempenho dos estudantes no ENADE
V24	Número de estudantes exercendo monitoria
V25	Número de projetos de extensão aprovados no curso
V26	Número de projetos de pesquisa no curso
V27	Número de publicações acadêmicas dos professores
V28	Quantidade de Atividades Complementares oferecidas (palestras, visitas técnicas, viagens, jornadas etc.)

Fonte: O Autor.

3.2.3. O Balanced Scorecard para Instituições de Ensino Superior

O BSC foi escolhido como base para divisão das variáveis em categorias, pois é o modelo de gestão do desempenho mais estudado e utilizado mundialmente.

Para Rocha (2000), um ponto positivo na aplicação do BSC nas IES é a possibilidade de estruturação de indicadores. De acordo com Dalfovo (2009), o BSC é uma possibilidade de modelo gerencial que merece atenção tanto em Instituições de Ensino Superior públicas, quanto em privadas. Papenhausen (2006), afirma que um BSC bem sucedido pode fornecer feedback para cada membro do colégio que podem iniciar um ciclo virtuoso que pode promover o crescimento individual e a melhoria do desempenho organizacional. O Balanced Scorecard pode ser adotado pelas IES como uma parte de um conjunto de modelos de gestão incorporados aos processos da instituição (PHILBIN, 2011). Teixeira (2002)

indica que o sucesso da implantação do BSC depende do envolvimento de todos que fazem parte do processo. Para PROCHNIK (2004) há evidências de que a implantação do BSC nas IES apresentam muitos fatores de sucesso que são requisitos primordiais para que uma instituição atinja suas metas e objetivos.

3.2.4. Escala

Foi utilizada uma escala de importância de dez níveis. Nas duas primeiras partes, os estudantes deveriam, para cada variável, dar uma nota de zero a dez de acordo com a percepção de importância que eles tinham de cada variável, como indicador de desempenho. As notas um e dois representam importância muito baixa; três e quatro, importância baixa; cinco e seis, importância média; sete e oito, importância alta; e nove e dez, importância muito alta.

Na primeira parte solicitou-se aos respondentes que não repetissem nota. As variáveis deveriam ser classificadas de acordo com sua importância. Na segunda parte, as notas poderiam ser repetidas apenas três vezes.

3.2.5. Teste piloto

Antes de aplicar de forma definitiva o questionário, foi aplicado um teste-piloto, com a finalidade de identificar possíveis falhas de redação, de entendimento das questões, verificar se o tempo para as respostas não era muito longo além de verificar possíveis ajustes que poderiam ser realizados.

De acordo com Gil (1999), o teste-piloto tem o objetivo de garantir ao instrumento validade e precisão. O questionário foi aplicado a dez estudantes que tinham as características do universo da pesquisa e com alguns colegas professores. Desta forma, foi possível identificar pontos de melhoria do instrumento.

Após as considerações das pessoas que responderam ao teste-piloto, foi possível adequar o instrumento realizando alterações na redação das perguntas, agrupamento de variáveis semelhantes, trinta e seis variáveis foram reduzidas para vinte e oito, diminuindo, assim, a quantidade de respostas, tornando o tempo para a finalização menor, evitando a exaustão dos respondentes.

3.2.6. População e amostra

A população investigada foi constituída pelos estudantes de graduação de uma Instituição de Ensino Superior do Município de Bauru, no Estado de São Paulo. A IES em questão é uma instituição universitária, privada, com uma população de 4196 alunos no segundo semestre de 2011 e 5081 alunos no 1º semestre de 2012, matriculados em quarenta e dois cursos de graduação.

De acordo com Levine (2008) existem dois tipos de amostragem, a amostragem não probabilística e a amostragem probabilística. Em uma amostragem não probabilística, selecionam-se os itens ou indivíduos sem conhecer sua probabilidade de seleção. Já na amostra probabilística, selecionam-se os indivíduos com base em probabilidades conhecidas.

Para a pesquisa qualitativa, a amostra coletada é considerada não probabilística, pois se utilizou a internet e a pesquisa foi oferecida aos alunos na página eletrônica da IES. Para responder ao questionamento o estudante deveria acessar o portal do aluno, com número de identificação e senha. Houve considerável participação dos alunos sendo obtidas 377 respostas.

Para o questionário quantitativo foi realizada uma amostragem estratificada considerando as três áreas do conhecimento em que IES está subdividida: Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, Centro de Ciências Humanas e Centro de Ciências da Saúde. De acordo com Levine (2008), um estrato é definido por uma característica comum, como, por exemplo, o sexo, o semestre ou as turmas das disciplinas em uma escola, e, nesse caso, as áreas. Foram selecionadas, aleatoriamente, algumas turmas de cursos de graduação desses três centros.

A amostra mínima (n), para a média aritmética, foi calculada após a aplicação de 30 questionários. Extraiu-se desvio padrão das respostas e o valor encontrado foi 2,35, estimou-se então σ . O erro aceitável (e) para o valor da estimativa da média foi considerado igual a 0,3 e considerou-se um nível de confiança de 95% correspondente a um valor (Z) de 1,96, que é o valor crítico extraído da distribuição normal padronizada.

A fórmula utilizada para o cálculo da média foi a seguinte:

$$n = \left(\frac{Z \cdot \sigma}{e} \right)^2$$
$$n = \left(\frac{1,96 \cdot 2,35}{0,3} \right)^2$$
$$n = 236$$

Portanto, o número mínimo de respondentes do questionário deveria ser igual ou maior que 236 estudantes, sem considerar a estratificação. A amostra coletada foi de 245 alunos.

3.2.7. Aplicação do questionário

O questionário foi impresso e aplicado pelo pesquisador ou por um professor da IES, nas salas de aulas das turmas selecionadas aleatoriamente durante os meses finais do 2º semestre de 2011 e os meses iniciais do 1º semestre de 2012. Foi realizada uma leitura prévia do questionário e esclareceu-se que as respostas deveriam ser dadas individualmente, sem comunicação entre os respondentes. Garantiu-se, em casos de dúvidas, que estas poderiam ser sanadas com os aplicadores, principalmente em relação às especificidades de algumas variáveis que poderiam não ser de conhecimento de todos os pesquisados. Desta forma, muitos erros não amostrais puderam ser evitados.

Na entrega, os questionários foram conferidos para verificar se todas as respostas foram dadas, evitando que perguntas fossem deixadas em branco.

3.2.8. Tratamento prévio dos dados

Os dados brutos coletados foram digitados em planilha eletrônica e conferidos. Os erros de digitação foram corrigidos. Verificou-se se houve ausência de respostas ou dados incompatíveis com a escala proposta. Não houve necessidade de descarte de nenhum questionário.

Como os formulários não foram identificados nominalmente, foi atribuído um número para cada indivíduo.

3.2.9. Procedimentos de análise dos dados

Para a análise de dados foram utilizados elementos de estatística descritiva. Para as comparações entre dois grupos, foi utilizado o teste t pareado de Student. O Teste t pode ser utilizado para a comparação de duas médias em casos em que a variável tenha comportamento normal, ou em quando as amostras suficientemente grandes, $n \geq 30$, de acordo com o Teorema do Limite Central. Para a comparação de mais de dois grupos foi utilizado a técnica da Análise de Variância (ANOVA). Nos casos em que houve diferença significativa, posteriormente utilizou-se o teste de Tukey. Em todos os testes se considerou nível de significância de 5%, sendo as comunicações relatadas em função do “valor-p”, que é a probabilidade de obtenção uma estatística de teste igual ou mais extrema quanto a que foi verificada em uma amostra (LEVINE et al., 2008).

3.3. Limitações do estudo

Apesar de a amostra ter sido significativa, conforme cálculo apresentado anteriormente, algumas considerações devem ser feitas e que dificultam a generalização das informações:

- foi considerada a percepção dos estudantes, mas não se levou em consideração a opinião de professores e dirigentes das IES;
- por serem dados referentes à percepção, os estudantes podem ter levado em consideração o ambiente em que estão acostumados, ou seja, sua universidade e seu curso;
- considerou-se a população de estudantes de apenas uma Instituição de Ensino e na região de Bauru;
- a instituição de ensino superior é privada, sendo diferente, em vários aspectos, das instituições públicas.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentadas as análises dos resultados das pesquisas realizadas, iniciando com a pesquisa qualitativa e apresentando, em seguida, a pesquisa quantitativa.

4.1. Pesquisa qualitativa

Nesta pesquisa, os estudantes responderam à pergunta: *“Em sua opinião, qual aspecto ou recurso possui maior importância para que um curso superior possua qualidade?”*

Os dados foram coletados de 377 estudantes respondentes e, após a leitura minuciosa de todas as respostas, foram identificadas 526 distintas, pois vários discentes responderam à pergunta citando mais de um recurso ou aspecto.

As opiniões foram distribuídas em quatro categorias: aspectos didáticos pedagógicos, infraestrutura, corpo docente e “outras”.

A categoria mais citada foi referente ao corpo docente, com 37,26% das respostas, sendo as mais frequentes, as que dizem respeito à qualificação, titulação, experiência e disponibilidade dos professores.

Os aspectos didáticos pedagógicos prevaleceram em relação à infraestrutura, com 23,76% contra 21,29%. Os aspectos ou recursos considerados mais importantes nestas duas categorias foram: atividades complementares, comunicação institucional, conteúdos das disciplinas, didática, disciplinas específicas, estágios, exigências dos cursos, matrizes curriculares, metodologia, pesquisa e práticas, relacionadas parte pedagógica; e biblioteca, computadores e internet, equipamentos, laboratórios e materiais, relacionados à infraestrutura.

Na categoria “outras respostas”, verifica-se uma variedade de outros recursos ou aspectos, sendo os mais citados: atendimento ao aluno, coordenador de curso, gestores da IES, recursos humanos (funcionários do corpo técnico-administrativo) respeito ao estudante e alguns (poucos) responderam que a qualidade depende do próprio estudante.

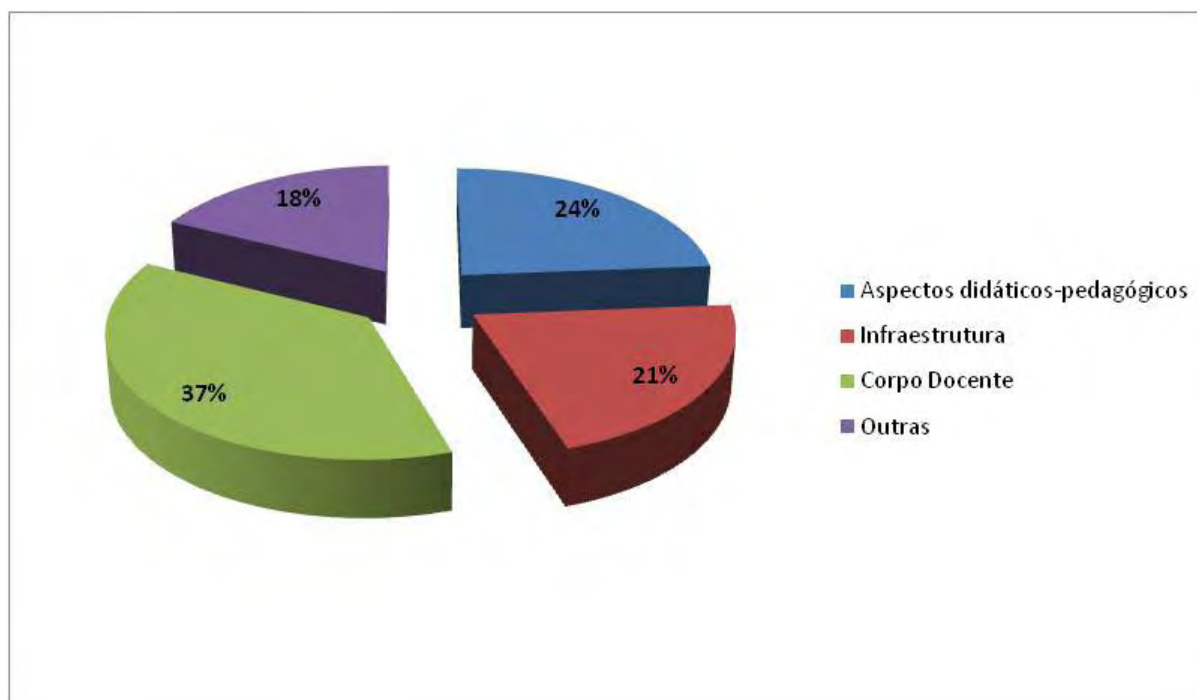
A Tabela 6 e a Figura 8 demonstram os resultados.

Tabela 6 – Categorias e respostas mais citadas na pesquisa qualitativa.

Categorias	Respostas mais citadas	fi	fr%
Aspectos didáticos-pedagógicos	Atividades complementares, comunicação institucional, conteúdo das disciplinas, didática, disciplinas específicas, estágios, exigência do curso, matriz curricular, metodologia, pesquisa e práticas.	125	23,76%
Infraestrutura	Biblioteca, computadores e internet, equipamentos, laboratórios, materiais.	112	21,29%
Corpo Docente	Qualificação, titulação, experiência e disponibilidade.	196	37,26%
Outras	Atendimento, coordenador do curso, gestores, recursos humanos, respeito, os próprios estudantes.	93	17,68%
Total		526	100,00%

Fonte: dados coletados e processados.

Figura 8 – Distribuição percentual das categorias na pesquisa qualitativa.



Fonte: Dados coletados e processados.

Verifica-se, conforme nota técnica do MEC acerca do cálculo do CPC, que apesar do conceito preliminar de cursos atribuir 40% de sua nota ao corpo docente (30%), infraestrutura (5%) e à organização didático pedagógica (5%), 82,32% dos estudantes que responderam à pergunta, consideram que estes recursos são os que têm maior importância para que um curso de ensino superior possua qualidade.

As respostas apresentadas, somadas às informações do referencial teórico auxiliaram para a escolha das variáveis e confecção do questionário quantitativo.

4.2. Pesquisa quantitativa

A pesquisa quantitativa foi aplicada com o auxílio de um questionário, que foi dividido em três partes. As duas primeiras partes os estudantes deram notas, de 1 a 10, para 28 variáveis de acordo com sua percepção da importância que cada uma teria como indicador de desempenho. Na terceira parte, responderam perguntas pessoais com o objetivo de caracterizar a amostra.

4.2.1. Caracterização da amostra

Esta etapa demonstra algumas características da amostra coletada, que contou com a participação de 245 estudantes de uma instituição de ensino superior privada de Bauru. A IES possui 42 cursos, que são divididos por centros de acordo com a área de conhecimento: Centro de Ciências da Saúde, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas e Centro de Ciências Humanas. A Tabela 7 demonstra a distribuição de estudantes respondentes por área de conhecimento.

Tabela 7 – Número e proporção de respondentes por área de conhecimento.

Área de conhecimento do Curso	fi	fr%
Ciências da Saúde	43	17,55%
Ciências Exatas e Sociais Aplicadas	80	32,65%
Ciências Humanas	122	49,80%
Total	245	100,00%

Fonte: Dados coletados e processados.

Verifica-se que a maior parte dos estudantes respondentes são alunos dos cursos da área das ciências humanas.

Também se verificou que 97,14% dos estudantes estudam no período noturno. Isto se explica pelo fato de que a IES possui 93% de seus cursos neste período.

Em relação ao ano de ingresso, conforme se verifica na Tabela 8, 49,39% dos estudantes ingressaram no ano de 2009, ou em anos anteriores, são estudantes com mais tempo de curso. Os outros 50,61% ingressaram a partir do ano de 2010.

Tabela 8 – Número e proporção de respondentes por ano de ingresso.

Ano de ingresso	fi	fr%	Fi	Fi%
≤ 2007	37	15,10%	37	15,10%
2008	35	14,29%	72	29,39%
2009	49	20,00%	121	49,39%
2010	78	31,84%	199	81,22%
2011	22	8,98%	221	90,20%
2012	24	9,80%	245	100,00%
Total	245	100,00%

Fonte: Dados coletados e processados.

A média da idade dos estudantes é de 23,19%, sendo que a idade que aparece com mais frequência (moda) é 23 anos e a mediana 22 anos, ou seja, metade dos participantes tem 22 anos ou menos e a outra metade 22 anos ou mais.

Quanto à procedência dos estudantes, se percebe que a maioria é proveniente da cidade de Bauru ou de cidades vizinhas, conforme demonstra a Tabela 9.

Tabela 9 – Número e proporção de respondentes por procedência.

Procedência	fi	fr%
Bauru	181	73,88%
Cidades vizinhas até 60km	39	15,92%
Demais cidades	25	10,20%
Total	245	100,00%

Fonte: Dados coletados e processados.

Dos estudantes que participaram da pesquisa, 64,90% trabalham, sendo que, destes, 50% têm expediente com menos do que 8 horas por dia e, os outros 50%, 8 horas ou mais por dia, de acordo com o que é demonstrado nas Tabelas 10 e 11.

Tabela 10 – Número e proporção de respondentes em relação à atividade no mercado de trabalho.

Estudantes que trabalham	fi	fr%
Sim	159	64,90%
não	86	35,10%
Total	245	100,0%

Fonte: Dados coletados e processados.

Tabela 11 – Número e proporção de respondentes de acordo com a quantidade de horas de trabalho por dia.

Quantidade de horas no trabalho	fi	fr%
Menos de 8 horas por dia	77	50,00%
8 horas por dia	68	44,16%
Mais que 8 hotas por dia	9	5,84%
Total	154	100,00%

Fonte: Dados coletados e processados.

4.2.2. Resultados da Pesquisa Quantitativa

As variáveis das duas fases da pesquisa (1ª com a categorização e a 2ª sem a separação por categoria) foram distribuídas de acordo com a classificação BSC.

A Tabela 12, a seguir, demonstra o valor das medias, desvios padrão e coeficientes de variação calculados para cada variável, em cada uma das duas fases da pesquisa, bem como os resultados dos testes estatísticos (valor-p).

Verificou-se que há menor variabilidade dos dados quando as respostas dos estudantes são dadas de acordo com as variáveis divididas em categorias (1ª fase), e as médias ficam mais concentradas quando as variáveis não estão divididas (2ª fase).

Apenas quatro variáveis (V12, V16, V24 e V26) não apresentaram diferença significativa entre as médias, pois obtiveram valor-p maior do que 0,05. Estas variáveis, na 1ª fase, foram aquelas que apresentaram médias mais baixas. As demais variáveis apresentaram diferença significativa entre as fases.

Por este motivo, optou-se por analisar as variáveis divididas por categorias, de acordo com as quatro perspectivas do BSC.

Tabela 12 – Resultados das estatísticas calculadas para as variáveis apresentadas segundo as perspectivas do BSC.

	Variáveis separadas por categoria - 1ª fase				Variáveis sem separação por categoria - 2ª fase			
	Variável	Média	DP	CV	Média	DP	CV	valor-p
Categoria Financeira	V01	7,31	2,03	27,84%	5,59	2,71	48,44%	0,00
	V02	6,43	2,13	33,16%	5,01	2,69	53,66%	0,00
	V03	6,61	2,22	33,54%	5,74	2,53	44,16%	0,00
	V04	6,70	2,12	31,61%	5,24	2,47	47,13%	0,00
	V05	6,31	2,44	38,72%	5,44	2,78	51,07%	0,00
	V06	7,38	2,11	28,60%	6,57	2,60	39,57%	0,00
Categoria Clientes	V07	7,13	2,15	30,09%	5,71	2,55	44,56%	0,00
	V08	7,22	1,91	26,43%	5,90	2,84	48,07%	0,00
	V09	7,22	1,80	24,99%	6,18	2,66	43,09%	0,00
	V10	7,25	1,92	26,42%	6,53	2,70	41,39%	0,00
	V11	7,34	2,13	29,00%	6,63	2,80	42,29%	0,00
	V12	5,73	2,04	35,58%	5,97	2,85	47,71%	0,261
	V13	6,42	2,16	33,57%	5,82	2,82	48,37%	0,00
Categoria Processos Internos	V14	6,96	1,99	28,58%	6,16	2,58	41,90%	0,00
	V15	7,22	1,80	24,99%	6,38	2,50	39,15%	0,00
	V16	6,89	2,20	31,86%	6,34	2,43	38,32%	0,00
	V17	6,71	2,31	34,40%	6,33	2,70	42,62%	0,056
	V18	6,48	2,29	35,29%	5,37	2,62	48,78%	0,00
	V19	6,75	2,28	33,74%	5,49	2,71	49,39%	0,00
	V20	7,38	2,62	35,49%	5,35	3,02	56,43%	0,00
Categoria Aprendizado e Crescimento	V21	7,61	2,45	32,22%	6,78	2,76	40,68%	0,00
	V22	6,77	1,97	29,16%	6,14	2,61	42,48%	0,00
	V23	7,11	2,24	31,49%	6,28	2,71	43,09%	0,00
	V24	5,36	2,36	43,99%	5,13	2,62	51,08%	0,244
	V25	6,03	2,10	34,81%	5,55	2,55	46,00%	0,00
	V26	5,98	2,15	36,00%	5,94	2,68	45,17%	0,846
	V27	6,58	2,34	35,56%	5,55	2,53	45,57%	0,00
	V28	6,91	2,58	37,30%	6,04	2,70	44,63%	0,00

Fonte: Dados coletados e processados.

4.2.2.1. Categoria Financeira

Realizou-se a ordenação das médias aritméticas obtidas nas variáveis agrupadas na categoria “Financeira”. As duas maiores médias obtidas, com valores superiores a 7,0 foram as das variáveis V06, “realização de investimentos no curso” e V01, “situação financeira da IES” (Tabela 13).

Nesta categoria, que se acredita que pode ser considerada mais importante para a instituição do que para o estudante, verifica-se que, na percepção dos

discentes, o aspecto mais relevante leva em consideração o que é tangível, ou seja, os investimentos realizados pela IES em seus cursos.

Tabela 13 – Resultados das estatísticas calculadas para as variáveis da categoria Financeira.

Variável	Média	DP	CV	Descrição da Variável
V06	7,38	2,11	28,60%	Realização de investimentos no curso
V01	7,31	2,03	27,84%	Situação financeira (demonstrativo de sustentabilidade financeira, balanço contábil, demonstrativo de resultados)
V04	6,70	2,12	31,61%	Evasão de estudantes
V03	6,61	2,22	33,54%	Número de estudantes matriculados do curso
V02	6,43	2,13	33,16%	Quantidade de candidatos inscritos em vestibular para ingresso no curso
V05	6,31	2,44	38,72%	Inadimplência dos estudantes

Fonte: Dados coletados e processados.

Para a comparação dessas 6 variáveis, na categoria Financeira, utilizou-se a análise de variância indicando que há diferença significativa entre elas (valor-p = 0,00), conforme Tabela 14.

Tabela 14 – ANOVA para as variáveis da categoria Financeira.

Anova: fator duplo sem repetição						
	V1	V2	V3	V4	V5	V6
Desvio Padrão	2,034965	2,133014	2,21617	2,118661	2,443144045	2,109165
Média	7,310204	6,432653	6,608163	6,702041	6,310204082	7,37551
ANOVA						
Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	valor-P	F crítico
Linhas	1178,4	244	4,829508	0,988746	0,536402005	1,175773
Colunas	168,351	4	42,08776	8,616636	7,79E-07	2,38105
Erro	4767,249	976	4,884476			
Total	6114	1224				

Fonte: Dados coletados e processados.

4.2.2.2. Categoria Clientes

Após a ordenação das médias aritméticas obtidas nas variáveis agrupadas na categoria “Clientes”, as duas maiores médias foram obtidas para as variáveis V11, Satisfação dos estudantes em relação ao corpo docente do curso e V10, satisfação dos estudantes em relação à infraestrutura do curso: salas de aula, laboratórios, biblioteca e equipamentos de informática e audiovisuais (Tabela 15).

Tabela 15 – Resultados das estatísticas calculadas para as variáveis da categoria Clientes.

Variável	Média	DP	CV	Descrição da Variável
V11	7,34	2,13	29,00%	Satisfação dos estudantes em relação ao corpo docente do curso
V10	7,25	1,92	26,42%	Satisfação dos estudantes em relação à infra-estrutura do curso: salas de aulas, laboratórios, biblioteca e equipamentos de informática e audiovisuais
V09	7,22	1,80	24,99%	Satisfação do estudante em relação às políticas de atendimento (relacionamento da instituição com o estudante)
V08	7,22	1,91	26,43%	Satisfação das empresas, órgãos públicos e/ou comunidade em relação aos estudantes formados (egressos)
V07	7,13	2,15	30,09%	Número de reclamações na Ouvidoria
V13	6,42	2,16	33,57%	Satisfação dos estudantes em relação aos planos de ensino das disciplinas e matriz curricular do curso
V12	5,73	2,04	35,58%	Satisfação dos estudantes em relação ao cumprimento da metodologia de ensino institucional pelos professores

Fonte: Dados coletados e processados.

Nessa categoria percebe-se uma maior concentração entre as médias das variáveis V11, V10, V09, V08 e V07, com valores superiores a 7,0. Com o cálculo da análise de variância realizado, apenas para essas cinco variáveis, verifica-se que não há diferença significativa entre as médias (valor-p = 0,88). Mas, realizando a ANOVA com todas as variáveis, percebe-se que há diferença significativa (valor-p = 0,00), conforme Tabelas 16 e 17.

Há uma convergência da percepção dos estudantes em relação à ponderação da nota do Conceito Preliminar de Cursos. Apesar de não ter uma diferença significativa com todas as médias, o estudante considera mais importante sua satisfação com os docentes do curso e o CPC atribui 30% do seu valor para esse recurso.

Percebe-se, também que há uma baixa percepção de importância nas variáveis V13, satisfação dos estudantes em relação aos planos de ensino das disciplinas e matrizes curriculares dos cursos e V12, satisfação dos estudantes em relação ao cumprimento da metodologia institucional pelos professores, o que indica que os alunos atribuem maior importância aos docentes do que para as disciplinas ou métodos de ensino.

Tabela 16 – ANOVA para as variáveis da categoria Clientes, excluindo as variáveis V12 e V13.

Anova: fator duplo sem repetição						
	V8	V9	V10	V11		
Desvio Padrão	1,907207	1,804023	1,916612	2,127958		
Média	7,216327	7,220408	7,253061	7,338776		
ANOVA						
<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Linhas	913,7	244	3,744672	0,98988	0,531774	1,182852
Colunas	2,37551	3	0,791837	0,209317	0,889968	2,617069
Erro	2769,124	732	3,782957			
Total	3685,2	979				

Fonte: Dados coletados e processados.

Tabela 17 – ANOVA para todas as variáveis da categoria Clientes.

Anova: fator duplo sem repetição							
	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13
Desvio Padrão	2,146819	1,907207	1,804023	1,916612	2,127958	2,037232886	2,155528
Média	7,134694	7,216327	7,220408	7,253061	7,338776	5,726530612	6,420408
ANOVA							
<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>	
Linhas	651,2422	244	2,669025	0,62886	0,999994932	1,171444	
Colunas	519,0422	5	103,8084	24,45873	1,58E-23	2,221435	
Erro	5177,958	1220	4,244228				
Total	6348,242	1469					

Fonte: Dados coletados e processados.

4.2.2.3. Categoria Processos Internos

Na categoria processos internos, as duas variáveis que obtiveram maior média, com valores superiores a 7,0, são a V20, tempo de experiência dos docentes no magistério superior e V15, formação experiência e regime de trabalho do coordenador do curso (Tabela 18). Novamente percebe-se que os docentes possuem maior importância na percepção dos alunos. Neste caso, os estudantes consideram que a experiência dos docentes é mais importante, inclusive, que sua titulação.

Tabela 18 – Resultados das estatísticas calculadas para as variáveis da categoria Processos Internos.

Variável	Média	DP	CV	Descrição da Variável
V20	7,38	2,62	35,49%	Tempo de experiência dos docentes no magistério superior
V15	7,22	1,80	24,99%	Formação, experiência e regime trabalho do Coordenador do Curso
V14	6,96	1,99	28,58%	Assiduidade e pontualidade dos professores
V16	6,89	2,20	31,86%	Número de alunos por professor no curso
V19	6,75	2,28	33,74%	Tempo de dedicação dos docentes (regime de trabalho integral ou parcial)
V17	6,71	2,31	34,40%	Professores com titulação de Mestre ou Doutor
V18	6,48	2,29	35,29%	Qualificação do corpo técnico-administrativo (funcionários administrativos e operacionais)

Fonte: Dados coletados e processados.

Para a comparação dessas 7 variáveis, na categoria Processos, utilizou-se a análise de variância. Também se verificou que há diferença significativa entre as médias encontradas (valor-p = 0,00), conforme se verifica na Tabela 19.

Tabela 19 – ANOVA para as variáveis da categoria Clientes.

Anova: fator duplo sem repetição							
	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20
Desvio Padrão	1,990417	1,804023	2,195398	2,309993	2,286029	2,276313	2,620799
Média	6,963265	7,220408	6,889796	6,714286	6,477551	6,746939	7,383673
ANOVA							
Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	valor-P	F crítico	
Linhas	837,6898	244	3,433155	0,629861	0,999995	1,171444	
Colunas	140,3626	5	28,07252	5,150298	0,000111	2,221435	
Erro	6649,804	1220	5,450659				
Total	7627,856	1469					

Fonte: Dados coletados e processados.

4.2.2.4. Categoria Aprendizado e Crescimento

Nessa última categoria, as variáveis V21, desempenho do curso nas avaliações do MEC e V23, desempenho dos estudantes no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), obtiveram as maiores médias, com valores superiores a 7,0. Isso demonstra uma possível conscientização dos discentes em relação à importância das avaliações realizadas no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Tabela 20).

Tabela 20 – Resultados das estatísticas calculadas para as variáveis da categoria Aprendizado e Crescimento.

Variável	Média	DP	CV	Descrição da Variável
V21	7,61	2,45	32,22%	Desempenho do curso nas Avaliações do MEC
V23	7,11	2,24	31,49%	Desempenho dos estudantes no Enade
V28	6,91	2,58	37,30%	Quantidade de Atividades Complementares oferecidas (palestras, visitas técnicas, viagens, jornadas etc.)
V22	6,77	1,97	29,16%	Desempenho médio dos estudantes nas disciplinas
V27	6,58	2,34	35,56%	Número de publicações acadêmicas dos professores
V25	6,03	2,10	34,81%	Número de projetos de extensão aprovados no curso
V26	5,98	2,15	36,00%	Número de projetos de pesquisa no curso
V24	5,36	2,36	43,99%	Número de estudantes exercendo monitoria

Fonte: Dados coletados e processados.

Com a realização da análise de variância para mais essa categoria, novamente se verificou que há diferença significativa entre as médias encontradas (valor-p = 0,00), conforme se verifica na Tabela 21.

Tabela 21 – ANOVA para as variáveis da categoria Aprendizado e Crescimento.

Anova: fator duplo sem repetição								
	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	V28
Desvio Padrão	2,45297	1,974427	2,240462	2,35775	2,099706	2,152864998	2,341303	2,579236
Média	7,612245	6,771429	7,114286	5,359184	6,032653	5,979591837	6,583673	6,914286
ANOVA								
Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	valor-P	F crítico		
Linhas	1537,329	244	6,300531	1,287827	0,003601779	1,168522		
Colunas	573,5662	6	95,59436	19,53947	4,95E-22	2,104764		
Erro	7162,434	1464	4,892373					
Total	9273,329	1714						

Fonte: Dados coletados e processados.

4.3. Proposta de um sistema de indicadores de desempenho

O sistema que será proposto a seguir tem o objetivo de exemplificar como se pode construir indicadores para que a Comissão Própria de Avaliação possa verificar, em suas avaliações internas, como está o desempenho da Instituição de Ensino Superior.

Esse roteiro de sistema foi baseado no resultado das pesquisas realizadas e leva em consideração apenas a percepção dos estudantes. Cada IES, ao construir o seu sistema de indicadores, pode levar em consideração outras percepções, como a dos docentes, coordenadores de cursos, gestores, funcionários e, também, da comunidade externa.

Os indicadores de desempenho são expressões numéricas utilizadas para verificação do cumprimento dos objetivos da IES. Por este motivo, não se pode apenas efetuar medições, é preciso estabelecer quais metas deverão ser atingidas. Desta forma, para cada indicador, invariavelmente deve se existir uma meta a ser perseguida.

Para atingir essas metas, são necessárias ações que devem ser implantadas e planejadas. Para planejar estas ações, metas e objetivos, a IES deve levar em consideração a sua missão e valores e inserir essas informações em seu Plano de Desenvolvimento Institucional.

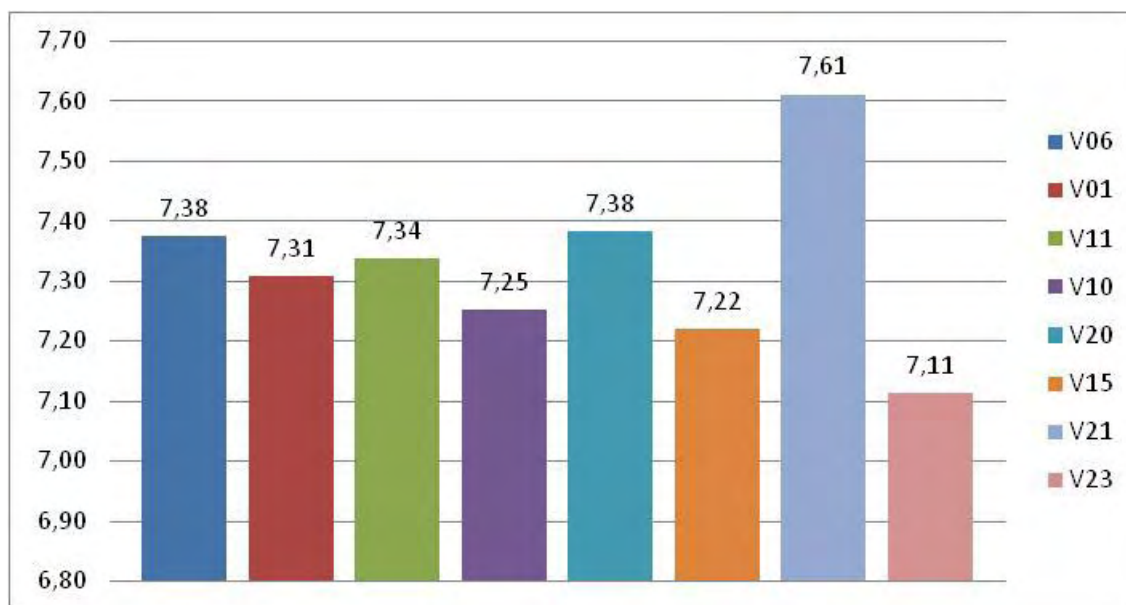
Para a composição desse exemplo de sistema de indicadores, foram escolhidas duas variáveis de cada categoria que obtiveram as maiores médias conforme Tabela 22 e Figura 9.

Tabela 22 – Variáveis escolhidas.

Categoria	Variável	Média	Descrição da Variável
Financeira	V06	7,38	Realização de investimentos no curso
	V01	7,31	Situação financeira (demonstrativo de sustentabilidade financeira, balanço contábil, demonstrativo de resultados)
Clientes	V11	7,34	Satisfação dos estudantes em relação ao corpo docente do curso
	V10	7,25	Satisfação dos estudantes em relação à infra-estrutura do curso: salas de aulas, laboratórios, biblioteca e equipamentos de informática e audiovisuais
Processos Internos	V20	7,38	Tempo de experiência dos docentes no magistério superior
	V15	7,22	Formação, experiência e regime trabalho do Coordenador do Curso
Aprendizado e Crescimento	V21	7,61	Desempenho do curso nas Avaliações do MEC
	V23	7,11	Desempenho dos estudantes no Enade

Fonte: Dados coletados e processados.

Figura 9 – Variáveis escolhidas segundo as categorias do BSC



Fonte: Dados coletados e processados.

O roteiro para a construção de sistema de indicadores é apresentado em forma de quadros com os componentes: Objetivo, Indicador, Meta, Ações. Estes quadros foram criados como uma variação do 5W1H ou 5W2H que são utilizados para formalizar planos de ações e como ferramenta da qualidade nas empresas. O 5W1H nos ajuda a responder a seis questões: Por que? O que? Quem? Quando? Onde? E como? (*Why? What? Who? When? Where? e How?*). No 5W2H é acrescentada uma sétima pergunta Quanto? (*Howmuch?*) (NADAE et al., 2009).

4.3.1. Indicadores para a categoria Financeira

Considerando as duas variáveis que resultaram nas maiores médias dessa categoria, foram definidos dois indicadores conforme os Quadros 5 e 6.

Quadro 5 – Realização de investimentos no curso.

Objetivo	Aumentar o total de investimentos no curso, em relação ao ano anterior.
Indicador	Percentual de aumento dos investimentos realizados no curso em relação ao ano anterior.

	$P(iaat) = \left(\frac{t_{iat} - t_{iaant}}{t_{iaant}} \right) \cdot 100$ <p>Onde:</p> <p>$P(iaat)$ = Percentual de crescimento de investimentos</p> <p>t_{iat} = Total de investimentos do ano atual</p> <p>t_{iaant} = Total de investimentos do ano anterior</p>
Meta	Crescer 5% ao ano.
Ações	<p>Avaliar constantemente a necessidade de melhorar a infraestrutura do curso.</p> <p>Adquirir equipamentos, bibliografia e demais materiais necessários à manutenção ou aumento da qualidade do curso.</p>

Fonte: O autor.

Quadro 6 – Situação financeira (demonstrativo de sustentabilidade financeira, balanço contábil, demonstrativo de resultados).

Objetivo	Aumentar o percentual de lucratividade do curso.
Indicador	<p>Lucratividade anual.</p> $Luc = \frac{S}{R} \cdot 100$ <p>Onde:</p> <p>Luc = Lucratividade</p> <p>S = Superávit</p> <p>R = Receita</p>
Meta	Crescer 5% ao ano.
Ações	<p>Aumentar a quantidade de alunos no curso.</p> <p>Efetuar campanha de retenção para evitar evasão.</p> <p>Otimizar os custos do curso.</p>

Fonte: O autor.

Segundo Ludícibus (2007), quando o lucro é apurado, uma parcela do lucro pode ser dividida entre os donos da empresa, nos casos de empresa com fins lucrativos e outra parcela é replicada na empresa em forma de investimentos ou aumento de capital. Nos casos de empresas sem fins lucrativos, o superávit é totalmente replicado na empresa como investimentos ou aumento do capital social.

4.3.2. Indicadores para a categoria Clientes

Considerando as duas variáveis que resultaram nas maiores médias dessa categoria, foram definidos dois indicadores conforme os Quadros 7 e 8.

Quadro 7 – Satisfação dos estudantes em relação ao corpo docente do curso.

Objetivo	Aumentar o índice de satisfação dos estudantes em relação aos professores do curso, nas avaliações de desempenho dos docentes realizadas pelos discentes.
Indicador	<p>Índice de satisfação do estudante sobre o corpo docente.</p> $ISD = \frac{TDAS}{TD} \cdot 100$ <p>Onde:</p> <p>ISD = Índice de satisfação com os docentes</p> <p>TDAS = Total de docentes com avaliação satisfatória</p> <p>TD = Total de docentes da IES</p>
Meta	Atingir e manter maior ou igual a 95%.
Ações	<p>Conscientizar os estudantes para realizarem a avaliação dos docentes de forma responsável.</p> <p>Dar feedback aos docentes sobre suas avaliações, para que possam identificar os pontos que necessitam de melhorias.</p> <p>Manter no quadro de docentes da IES os professores que são bem avaliados, evitando a rotatividade de docentes.</p>

Fonte: O autor.

Quadro 8 – Satisfação dos estudantes em relação à infraestrutura do curso.

Objetivo	Aumentar o índice de satisfação dos estudantes nas avaliações da infraestrutura realizadas pelos discentes.
Indicador	<p>Índice de satisfação do estudante em relação à infraestrutura.</p> $ISIn = \frac{TASIn}{TA} \cdot 100$ <p>Onde:</p> <p>ISIn = Índice de satisfação com a infraestrutura</p> <p>TASIn = Total de avaliações satisfatórias em relação à infraestrutura.</p> <p>TD = Total de avaliações</p>
Meta	Atingir e manter maior ou igual a 95%.
Ações	<p>Manter instalações adequadas para todos os processos de ensino-aprendizagem</p> <p>Conservar a limpeza e efetuar manutenções permanentes nos prédios e equipamentos.</p> <p>Manter biblioteca e laboratórios atualizados.</p>

Fonte: O autor.

4.3.3. Indicadores para a categoria Processos Internos

Considerando as duas variáveis que resultaram nas maiores médias dessa categoria, foram definidos dois indicadores conforme os Quadros 9 e 10.

Quadro 9 – Tempo de experiência dos docentes no magistério superior.

Objetivo	Aumentar a proporção de professores com tempo de experiência no magistério superior maior ou igual a 4 anos.
Indicador	Percentual de docentes com tempo de experiência no magistério superior maior ou igual a 4 anos.

	$IDE = \frac{DE}{TD}$ <p>Onde:</p> <p>IDE = índice de docentes com experiência maior ou igual a 4 anos.</p> <p>DE = Total de Docentes com experiência maior ou igual a 4 anos.</p> <p>TD = Total de Docentes da IES</p>
Meta	Atingir e manter maior ou igual a 95%.
Ações	<p>Privilegiar a contratação de docentes com experiência maior ou igual a quatro anos.</p> <p>Manter no quadro de docentes da IES os professores que são bem avaliados, evitando a rotatividade de docentes.</p>

Fonte: O autor.

Quadro 10 – Formação, experiência e regime trabalho do Coordenador do Curso.

Objetivo	Manter coordenador de curso de acordo com as exigências do MEC.
Indicador	Avaliação individual do coordenador, considerando os indicadores expostos no instrumento de avaliação realizada pelo MEC, para garantir, no mínimo, nota 4: Titulação mínima de mestre, experiência profissional, de magistério superior e de gestão acadêmica, somadas, maior ou igual a 7 anos, carga horária prevista/implantada para o (a) coordenador (a) do curso for maior ou igual a 20.
Meta	Manter possibilidade de nota maior ou igual a 4 nas avaliações do MEC.
Ações	<p>Garantir na contratação ou indicação de coordenador de curso que possua experiência profissional, de magistério superior e de gestão acadêmica, somadas, maior ou igual a 7 anos de magistério superior.</p> <p>Conceder ao coordenador de curso carga horária maior ou igual a 20 horas semanais dedicadas totalmente à coordenação.</p>

Fonte: O autor.

4.3.4. Indicadores para a categoria Aprendizado e Crescimento

Considerando as duas variáveis que resultaram nas maiores médias dessa categoria, foram definidos dois indicadores conforme os Quadros 11 e 12.

Quadro 11 – Desempenho do curso nas Avaliações do MEC.

Objetivo	Manter notas satisfatórias nas avaliações do MEC
Indicador	Conceito Preliminar de Curso (CPC) ou Conceito de Curso (CC), calculados pelo MEC.
Meta	Atingir e manter nota maior ou igual a 4.
Ações	<p>Garantir o cumprimento das diretrizes curriculares nacionais em relação aos conteúdos mínimos dos cursos.</p> <p>Garantir infraestrutura adequada e corpo docente conforme as exigências do MEC.</p> <p>Orientar os estudantes para a realização responsável da prova do ENADE.</p> <p>Garantir os recursos necessários para a qualidade do ensino e da organização didático-pedagógica.</p>

Fonte: O autor.

Quadro 12 – Desempenho dos estudantes no ENADE.

Objetivo	Manter notas satisfatórias no ENADE.
Indicador	Conceito ENADE calculado pelo MEC.
Meta	Atingir e manter nota maior ou igual a 4.
Ações	<p>Garantir o cumprimento das diretrizes curriculares nacionais em relação aos conteúdos mínimos dos cursos.</p> <p>Orientar os estudantes para a realização responsável da prova do ENADE.</p> <p>Garantir os recursos necessários para a qualidade do ensino.</p>

Fonte: O autor.

Em resumo, na perspectiva dos alunos da IES em que foi realizada a pesquisa, as variáveis mais importantes para a construção dos indicadores são (em uma escala de 1 a 10): desempenho do curso nas avaliações do MEC, média 7,61; Realização de investimentos no curso, 7,38; tempo de experiência dos docentes no magistério superior, 7,38; satisfação dos estudantes em relação ao corpo docente do curso, 7,34; situação financeira, 7,31; satisfação dos estudantes em relação à infraestrutura do curso, 7,25; formação, experiência e regime de trabalho do Coordenador do Curso, 7,22; desempenho dos estudantes no ENADE, 7,11.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais de acordo com a análise dos resultados.

Este estudo teve como situação problema: *“Quais indicadores, instrumentos ou ferramentas de gestão do desempenho e/ou qualidade podem ser utilizados ou adaptados pelas Instituições e cursos de Ensino Superior que possam fazer parte de um sistema de medição, para que se consiga mensurar o desempenho e a qualidade no ensino e identificar fragilidades para possíveis melhorias?”*

Desta forma, para atingir os objetivos procurou-se identificar na literatura quais os modelos de gestão do desempenho existentes para a possível aplicação nas Instituições de Ensino Superior, analisar a legislação educacional, os indicadores de qualidade e desempenho utilizados pelo SINAES e seus métodos de mensuração, pesquisar, na percepção dos estudantes, quais variáveis possuem maior importância para formatar indicadores de desempenho para Instituições de Ensino Superior e elaborar um exemplo de um sistema de medição do desempenho com indicadores que satisfaçam a avaliação da performance e da qualidade de algumas das dimensões dos cursos superiores das IES.

A pesquisa realizada com os estudantes universitários possibilitou escolher oito variáveis que obtiveram as médias mais altas, duas de cada categoria, sendo essas correspondentes às quatro perspectivas do Balanced Scorecard. As variáveis escolhidas foram as seguintes:

- Categoria Financeira: Realização de investimentos no curso, Situação financeira (demonstrativo de sustentabilidade financeira, balanço contábil, demonstrativo de resultados).
- Categoria Clientes: Satisfação dos estudantes em relação ao corpo docente do curso, Satisfação dos estudantes em relação à infraestrutura do curso: salas de aulas, laboratórios, biblioteca e equipamentos de informática e audiovisuais.
- Categoria Processos Internos: Tempo de experiência dos docentes no magistério superior Formação, experiência e regime trabalho do Coordenador do Curso.
- Categoria Aprendizado e Crescimento: Desempenho do curso nas Avaliações do MEC Desempenho dos estudantes no ENADE.

Cada variável proporcionou a criação de um quadro com: objetivo, indicador, meta e ações que servem roteiro para a construção de indicadores e utilizá-los na determinação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da IES.

Este estudo é limitado, pois considerou apenas a percepção de estudantes de uma única IES privada do município de Bauru, mas pode servir de apoio, em conjunto com outros trabalhos, para as instituições que desejam implantar indicadores de desempenho.

Quando possível, sugere-se a realização de um trabalho educativo com os pesquisados acerca de dúvidas em relação às questões apresentadas.

Para futuros estudos, sugere-se fazer uma proposta de um sistema de indicadores de desempenho que considere, também, a perspectiva de docentes, coordenadores de curso, gestores e comunidade externa.

6. REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília, DF: Senado, 1988. Contêm as emendas constitucionais posteriores

BRASIL. **Lei nº. 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2004.

BRASIL. **Lei nº. 9.131 de 24 de novembro de 1995**. Altera dispositivos da Lei nº. 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1995.

BRASIL. **Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, v. 134, n. 248, 23 dez. 1996. Seção 1, p. 27834-27841.

BRASIL. Ministério da Educação. **Cálculo do Conceito Preliminar de Curso (CPC)**. Brasília:INEP, 2008.

BRASIL. Ministério da Educação. **Cálculo do Índice Geral de Cursos (IGC)**. Brasília:INEP, 2008.

BRASIL. Ministério da Educação. **Instrumento de Avaliação Institucional Externa**. Brasília: CONAES/INEP/DAES/MEC, 2010.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI diretrizes para elaboração**. Brasília: SAPIENS/DESUP/SESU/MEC, 2004.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plano Nacional de Educação PNE / Ministério da Educação**. Brasília: INEP, 2001.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plano Nacional de Educação PNE / Ministério da Educação**. Brasília: INEP, 2011

BRASIL. **Portaria nº. 2.051, de 9 de julho de 2004.** Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído na Lei no 10.861, de 14 de abril de 2004. Diário Oficial da União, Brasília, DF.

BRASIL. **Portaria Normativa nº. 40, de 12 de dezembro de 2007.** Institui o E-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação da educação superior no sistema federal de educação. Diário Oficial da União, Brasília, DF.

CAVENAGHI, V.; SALGADO, M. H. Mensuração do Desempenho Gerencial: uma utilização de sistemas de indicadores de desempenho visando vantagem competitiva das empresas. In: **VIII Simpósio de Engenharia de Produção**, 2001, Bauru. Anais do VIII Simpósio de Engenharia de Produção, 2001.

DALFOVO, O.; LIMA, M. P.; Estudo para implantação do *Balanced Scorecard* em uma IES como um observatório da educação. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ** (online), Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 60 - p. 77, set./dez., 2009.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: a administração.** São Paulo: Nobel, 2002.

FIGUEIREDO, J.R.M. **Identificação de indicadores estratégicos de desempenho a partir do Balanced Scorecard.** Florianópolis: UFSC, 2002 (Dissertação de Mestrado).

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. **Critérios de Excelência PNQ 2010 – Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional.** São Paulo: FNQ, 2010.

FREIRE, F.S.; Crisótomo, V. L.; Castro, J.E.G. A análise do desempenho acadêmico e indicadores de gestão das IFES. **Revista Produção Online.** Santa Catarina, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. Métodos e técnicas da pesquisa social. 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, **SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior**: da concepção à regulamentação. 4. Ed., ampl. Brasília: INEP, 2007

INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, **SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior** / Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Brasília: INEP, 2011

KAPLAN, R. S. Balanced Scorecard. **HMS Management**, 11 nov-dez, 1998, 120-126.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 17. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos - Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEBAS, M. J. "Performance measurement and performance management". **International Journal of production economics**, nº 41, p 23-35, 1995.

LEBAS, M. J. Performance measurement and performance management. **International Journal of Production Economics**. n. 41, p. 23-35, 1995.

LEVINE, D. M. et al. **Estatística**: teoria e aplicações. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

LUDÍCIBUS, S.; MARION, J. C.; **Curso de contabilidade para não contadores**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho**: um modelo para estruturação do uso. 1998. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

MASETTO, M. **Didática**: a aula como centro. 4. ed. São Paulo: FTD, 1997

MEC - Ministério da Educação. **Avaliação Externa das Instituições de Educação Superior** – Diretrizes e Instrumento. Brasília-DF, fevereiro, 2006.

MELLO, S. et al. **Aplicação do modelo servqual para a avaliação da qualidade de serviço numa instituição de ensino superior baseado na percepção dos alunos**. Artigo ENEGEP 2002.

MOREIRA, D. A. **Dimensões do desempenho em manufatura e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1996.

NADAE, J. ; OLIVEIRA, J. A. ; OLIVEIRA, O.J. . UM ESTUDO SOBRE A ADOÇÃO DOS PROGRAMAS E FERRAMENTAS DA QUALIDADE EM EMPRESAS COM CERTIFICAÇÃO ISO 9001: ESTUDOS DE CASOS MÚLTIPLOS. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas** (Online), v. 4, p. 93-114, 2009.

NEELY, A. Measuring business performance. **The Economist Newspaper and Profile Books**, Londres, 1998.

NEELY, A.; ADAMS, C.; CROWE, P. The performance Prism in **Practice Measuring Business Excellence**, v.5, n.2, p.6-12, 2001.

NEELY, A.; ADAMS, C.; Perspectives on performance: the performance prism. **Centre for Business Performance** (working paper) – Cranfield, 2000.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K.; Performance measurement system design – a literature review and research Agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011

OLIVEIRA, Gerusa Tinasi de and MARTINS, Roberto Antonio. Efeitos da adoção do modelo do Prêmio Nacional da Qualidade na medição de desempenho: estudos de caso em empresas ganhadoras do prêmio. **Gest. Prod.** [online]. 2008, vol.15, n.2, pp. 247-259. ISSN 0104-530X.

PAPENHAUSEN, C.; EINSTEIN, W. Implementing the Balanced Scorecard at a college of business, **Measuring Business Excellence**, Vol. 10, 2006.

PHILBIN, S. P. Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university institute, **Measuring Business Excellence**, Vol. 15, 2011.

PROCHNIK, V.; SILVA, S. C.; NUNES, A. A. A. Uma proposta de Mapa Estratégico e BSC Genérico para Instituições de Ensino Superior Privadas: com foco em pesquisa e extensão. In: I Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia-SEGeT, 2004 Resende-RJ. **Anais do I Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia-SEGeT**, 2004. Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2004.

QUEIROZ, F.C.B.P.; QUEIROZ, J.V. Acesso e Permanência no Ensino Superior Brasileiro - Há Superdimensionamento da Oferta? In: IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, UFSC, 2004, Santa Catarina. **Anais do IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**. 2004.

RADNOR, Zoe J.; BARNES, David; Historical Analysis of Performance Measurement and Management In Operations Management. **International Journal of Productivity and Performance Management**; vol. 56 n. 5/6 pp. 384-396, 2007.

ROCHA, D. J. A. **Desenvolvimento do *Balanced Scorecard* para Instituição de Ensino Superior Privada Estudo de Caso da Unidade de Negócios 4 da Universidade Gama**. Florianópolis: UFSC, 2000. Dissertação de Mestrado.

SAMPAIO, H. “Trajetória e Tendências Recentes do Setor Privado de Ensino Superior no Brasil”. **Revista CIPEDES**, nº 9, vol. 3, 2000. Disponível em: www.ilea.ufrgs.br/cipedes.

SANTOS, F. C. A. Evolução dos cursos de engenharia de produção no Brasil. In. BATALHA, M. O. **Introdução à engenharia de produção**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SILVA JUNIOR, João dos Reis; CATANI, Afrânio Mendes; GILIOLI, Renato de Sousa Porto. Avaliação da educação superior no Brasil: uma década de mudanças. **Avaliação** (Campinas), Sorocaba, v. 08, n. 04, dez. 2003 .

SILVA, R. **Balanced Scorecard – BSC: gestão do ensino superior, gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino superior privado**. Curitiba: Juruá, 2009.

SLACK, N; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TEIXEIRA, C. H. “A identificação de Competências em Instituições de Ensino Superior: Uma abordagem estratégica”. Anais do **VIII SEMEAD**. São Paulo: FEA-USP, 2005.

TEIXEIRA, F. S. **Mensuração do grau de eficácia do Balanced Scorecard em Instituição Privada de Ensino Superior**. 2002. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO COM OS ESTUDANTES

Estamos realizando uma pesquisa sobre a implantação de Indicadores de Desempenho e/ou qualidade no Ensino Superior. Você poderia nos auxiliar preenchendo este instrumento?

Inicialmente observe a tabela abaixo, que corresponde a uma escala de importância de 1 a 10.

Importância muito baixa		Importância baixa		Importância média		Importância alta		Importância muito alta	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

1ª Parte – Ostemas estão divididos em quatro categorias: **financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento**. Em cada categoria, você deve dar nota às variáveis de acordo com a sua percepção de importância, **dando uma nota diferente para questão**.

1. CATEGORIA FINANCEIRA

Para medir a sustentabilidade financeira de um curso de ensino superior, classifique os seguintes temas de acordo com sua importância (**classifique, não repita nota**):

Código	Questão	Nota
V1	Situação financeira (demonstrativo de sustentabilidade financeira, balanço contábil, demonstrativo de resultados)	
V2	Quantidade de candidatos inscritos em vestibular para ingresso no curso	
V3	Número de estudantes matriculados do curso	
V4	Evasão de estudantes	
V5	Inadimplência dos estudantes	
V6	Realização de investimentos no curso	

2. CATEGORIA CLIENTES

Para medir como os clientes vêem um curso de ensino superior, classifique os seguintes temas de acordo com sua importância (**classifique, não repita nota**):

Código	Questão	Nota
V7	Número de reclamações na Ouvidoria	
V8	Satisfação das empresas, órgãos públicos e/ou comunidade em relação aos estudantes formados (egressos)	
V9	Satisfação do estudante em relação às políticas de atendimento (relacionamento da instituição com o estudante)	
V10	Satisfação dos estudantes em relação à infraestrutura do curso: salas de aulas, laboratórios, biblioteca e equipamentos de informática e audiovisuais	
V11	Satisfação dos estudantes em relação ao corpo docente do curso	

V12	Satisfação dos estudantes em relação ao cumprimento da metodologia de ensino institucional pelos professores	
V13	Satisfação dos estudantes em relação aos planos de ensino das disciplinas e matriz curricular do curso	

3. CATEGORIA PROCESSOS INTERNOS

Para medir a excelência de um curso superior, classifique os seguintes temas de acordo com sua importância (**classifique, não repita nota**):

Código	Questão	Nota
V14	Assiduidade e pontualidade dos professores	
V15	Formação, experiência e regime trabalho do Coordenador do Curso	
V16	Número de alunos por professor no curso	
V17	Professores com titulação de Mestre ou Doutor	
V18	Qualificação do corpo técnico-administrativo (funcionários administrativos e operacionais)	
V19	Tempo de dedicação dos docentes (regime de trabalho integral ou parcial)	
V20	Tempo de experiência dos docentes no magistério superior	

4. CATEGORIA APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Para medir como pode-se melhorar e criar valor a um curso de ensino superior, classifique os seguintes temas de acordo com sua importância (**classifique, não repita nota**):

Código	Questão	Nota
V21	Desempenho do curso nas Avaliações do MEC	
V22	Desempenho médio dos estudantes nas disciplinas	
V23	Desempenho dos estudantes no ENADE	
V24	Número de estudantes exercendo monitoria	
V25	Número de projetos de extensão aprovados no curso	
V26	Número de projetos de pesquisa no curso	
V27	Número de publicações acadêmicas dos professores	
V28	Quantidade de Atividades Complementares oferecidas (palestras, visitas técnicas, viagens, jornadas etc.)	

2ª parte:

5. Agora, por favor, repita o processo, dando notas de 1 a 10 para cada variável, sem considerar as categorias. Você pode repetir cada nota no máximo três vezes.

Código	Questão	Nota
V14	Assiduidade e pontualidade dos professores	
V21	Desempenho do curso nas Avaliações do MEC	
V23	Desempenho dos estudantes no ENADE	
V22	Desempenho médio dos estudantes nas disciplinas	
V4	Evasão de estudantes	
V15	Formação, experiência e regime trabalho do Coordenador do Curso	
V5	Inadimplência dos estudantes	
V16	Número de alunos por professor no curso	
V24	Número de estudantes exercendo monitoria	
V3	Número de estudantes matriculados do curso	
V25	Número de projetos de extensão aprovados no curso	
V26	Número de projetos de pesquisa no curso	
V27	Número de publicações acadêmicas dos professores	
V7	Número de reclamações na Ouvidoria	
V17	Professores com titulação de Mestre ou Doutor	
V18	Qualificação do corpo técnico-administrativo (funcionários administrativos e operacionais)	
V28	Quantidade de Atividades Complementares oferecidas (palestras, visitas técnicas, viagens, jornadas etc.)	
V2	Quantidade de candidatos inscritos em vestibular para ingresso no curso	
V6	Realização de investimentos no curso	
V8	Satisfação das empresas, órgãos públicos e/ou comunidade em relação aos estudantes formados (egressos)	
V9	Satisfação do estudante em relação às políticas de atendimento (relacionamento da instituição com o estudante)	
V10	Satisfação dos estudantes em relação à infraestrutura do curso: salas de aulas, laboratórios, biblioteca e equipamentos de informática e audiovisuais	
V11	Satisfação dos estudantes em relação ao corpo docente do curso	
V12	Satisfação dos estudantes em relação ao cumprimento da metodologia de ensino institucional pelos professores	
V13	Satisfação dos estudantes em relação aos planos de ensino das disciplinas e matriz curricular do curso	
V1	Situação financeira (demonstrativo de sustentabilidade financeira, balanço contábil, demonstrativo de resultados)	
V19	Tempo de dedicação dos docentes (regime de trabalho integral ou parcial)	
V20	Tempo de experiência dos docentes no magistério superior	

3ª Parte: Para terminar, por favor, dê algumas informações pessoais:

6. Curso (V37): _____

7. Ano de ingresso na universidade (V38): _____

8. Sexo (V39): 1. () Feminino 2. () Masculino

9. Idade (V40): _____

10. Período em que estuda (V41):

1. () Matutino 2. () Noturno 3. () Vespertino 3. () Integral

11. Cidade onde reside a família (V42): _____

12. Trabalha? (V43): () Sim () Não

(V44) Se sim, em qual atividade profissional?

(V45) Quantas horas diárias? _____