

Indicadores de desempenho para os gestores universitários de cursos de graduação

Miguel Angelo Mastella – UNESC, mig@unesc.net,

Leopoldo Pedro Guimarães Filho – UNESC, lpg@unesc.net

Resumo — O objetivo deste artigo é o de apresentar indicadores que auxiliem no gerenciamento de uma IES, Instituição de Ensino Superior. Para tanto, iniciou-se realizando uma revisão bibliográfica sobre o ensino superior no Brasil e a evolução do número de IES no período de 1980 a 2007. Além do estudo de indicadores de desempenho, foi analisado também as instituições como um sistema. Entre os indicadores de desempenho estudou-se indicadores de produtividade e qualidade. A pesquisa realizada foi do tipo bibliográfica, pois limitou-se em livros, dissertações e teses. Conclui-se, com o estudo, que o aumento significativo de IES no Brasil nas últimas três décadas acirrou intensamente a concorrência neste segmento, demonstrando assim a importância da criação e gerenciamento de indicadores para tomada de decisão, busca da melhoria contínua e sustentabilidade dessas instituições.

Palavras-chave — IES – Instituição de ensino superior. Indicador de desempenho. Indicador da qualidade. Indicador de produtividade.

I. INTRODUÇÃO

O aumento da concorrência no ensino superior do Brasil teve seu início a partir da Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece diretrizes e bases da educação nacional. A educação superior deixou de ser uma atividade somente das instituições de ensino superior públicas e comunitárias, para se tornar uma nova forma de investimento da iniciativa privada. Após a liberação para a iniciativa privada, as IES, a fim de se manterem no mercado, tiveram que criar formas de gerenciar o desempenho em todos os níveis do ensino, da pesquisa e da extensão.

Neste sentido, Meyer (2001) afirma que são necessárias mudanças na estrutura, nos processos e no comportamento das IES, para que não comprometam seu futuro em termos de sobrevivência, nível de qualidade e posicionamento estratégico nesse mercado tão competitivo.

Constata-se, no Brasil, o aumento significativo de IES devido a criação exagerada de novos cursos, na sua maioria por parte do setor privado. “Muitas instituições que oferecem esses cursos não possuem um modelo de gestão que auxilie na tomada de decisões, tanto na parte pedagógica quanto nas questões administrativas. Percebesse, como consequência desse fato, o fechamento freqüente de cursos, evasão de alunos, docentes e funcionários descontentes, entre outros efeitos.” (Biléssimo, 2007, pag. 17).

Devido a essa proliferação, a competitividade entre as IES vem aumentando significativamente desde 1996, fazendo com que estas instituições criem formas de gerenciar seus processos.

Os indicadores de desempenho são uma forma de medir uma situação existente, comparando-os com padrões pré-estabelecidos para servir de base a um o processo de melhoria. Estes indicadores possuem o objetivo de fornecer aos dirigentes das IES subsídios necessários para tomada de decisão, planejamento e controle dos processos.

II. A EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL

A atual situação de complexidade nos negócios exige cada vez mais que, além das empresas, os seus funcionários acompanhem o movimento de mudança que ocorre atualmente no mercado de trabalho.

Niskier (1997) afirma que no último quarto de século, o sistema de ensino superior cresceu em número de instituições e número de alunos. Em sua opinião, porém, este dado não reflete existência de qualidade e competência. Existem altos e baixos do ensino superior que distanciam nossas universidades de uma regularidade. Há uma baixa freqüência nos cursos, baixa avaliação do aprendizado e baixa qualidade de ensino. Aliado a isso, existe alto índice de desistência, alta evasão do magistério qualificado e baixa remuneração de professores e especialistas.

Para o autor, a nova LDB, Lei de Diretrizes e Bases da Educação, é uma evolução, pois o Decreto 2207, de 15 de abril de 1997, assinado pelo presidente Fernando Henrique Cardoso, trouxe uma série de inovações no sentido de reorganização do ensino superior brasileiro. Por exemplo, as instituições particulares de ensino superior poderão se constituir como entidades com fins lucrativos, sujeitando-se às regras das sociedades mercantis. “[...] alterou a classificação das entidades de ensino superior que passaram a se enquadrar nas

seguintes categorias: universidades, centros universitários, faculdades integradas, institutos superiores ou escolas superiores” (NISKIER, 1997, p. 1).

Duas tendências externas e importantes afetaram o ensino superior globalmente: a revolução da informação e a interdependência mundial. (MEISTER, 2003). Não obstante, em que pesem os muitos estudos desenvolvidos e as estatísticas produzidas pelos mais diversos órgãos e setores da vida pública e privada no país, o ensino superior ainda carece de informações precisas e diagnósticos que dêem conta das transformações ocorridas nos últimos anos.

São importantes mudanças verificadas, especialmente na última década, e que se relacionam, de modo geral, com os novos processos e relações advindos do impacto do desenvolvimento científico-tecnológico recente, do aprofundamento da chamada globalização e da crescente democratização das sociedades.

De modo geral, as IES são inicialmente classificadas pela Lei 9.394, nos artigos 16 e 20, e, posteriormente, por decretos que a complementam. Em seus artigos 16 e 20, verifica-se o seguinte texto na citada Lei:

Art. 16. O sistema federal de ensino compreende:

I - as instituições de ensino mantidas pela União;

II - as instituições de educação superior criadas pela iniciativa privada;

III - os órgãos federais de educação.

Art. 20. As instituições privadas de ensino se enquadrarão nas seguintes categorias:

I - particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são instituídas e mantidas por um ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem características dos incisos abaixo;

II - comunitárias, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de pais, professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade;

III - confessionais, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior;

IV - filantrópicas, na forma da lei.

Além do sistema federal, o ensino superior brasileiro compreende, também, os sistemas estaduais e municipais.

No sistema federal, estão as IES federais, mantidas pela União, as faculdades e universidades particulares, e os chamados centros universitários particulares. As universidades estaduais estão sob a jurisdição dos respectivos sistemas estaduais.

Uma forma organizacional muito importante no panorama do ensino superior brasileiro, consiste nas chamadas “universidades comunitárias”, que mantêm elementos típicos de uma instituição pública, sendo criadas e mantidas por conselhos em que seus membros são formados pelo poder público municipal ou estadual, o que confere um caráter público à organização jurídica desta instituição. Estas instituições comunitárias apresentam características da estrutura e funcionamento de instituições particulares, com independência e grande autonomia para gerir orçamentos e tomar decisões administrativas.

Para efeito de conceitualização, conforme o Decreto 3.860, de 9 de julho de 2001, art. 8º, as universidades, na forma do disposto no art. 207 da Constituição Federal, caracterizam-se pela oferta regular de atividades de ensino, pesquisa e extensão, atendendo ainda ao que dispõe os artigos 52, 53 e 54 da Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996; são pluricurriculares que, além de atenderem os requisitos acadêmicos e de infraestrutura, devem, necessariamente, realizar as três atividades: ensino, pesquisa e extensão.

As atividades devem contemplar programas de mestrado ou doutorado em funcionamento regular e avaliados pela CAPES, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

As universidades podem ser criadas somente por meio de IES já credenciadas, em funcionamento regular e com qualidade comprovada; poderão ainda, criar cursos superiores em diferentes municípios, desde que na mesma unidade da federação (Decreto 3.860, de 9 de julho de 2001, parágrafo 3º e 10º).

A Tabela 1 apresenta a evolução das IES no período de 1980 a 1998. As informações apresentam o aumento do número de IES segundo o INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Na seqüência, apresenta-se a Tabela 2 com os números de incremento das IES até o ano de 2007.

Evolução do número de instituições por dependência administrativa – Brasil 1980 – 1998

Ano	Total	Federal	Estadual	Municipal	Privada
1980	882	56	53	91	682
1981	876	52	78	129	617
1982	873	53	80	126	614

1983	861	53	79	114	615
1984	847	53	74	111	609
1985	859	53	75	105	626
1986	855	53	90	120	592
1987	853	54	83	103	613
1988	871	54	87	92	638
1989	902	54	84	82	682
1990	918	55	83	84	696
1991	893	56	82	84	671
1992	893	57	82	88	666
1993	873	57	77	87	652
1994	851	57	73	88	633
1995	894	57	76	77	684
1996	922	57	74	80	711
1997	900	56	74	81	689
1998	973	57	74	78	764

Fonte: MEC/INEP/SEEC

Tabela 2: Número de instituições de ensino superior no Brasil – IES em 2007.

Unidade da Federação/	Total Geral		
	Total	Capital	Interior
Brasil	2.281	825	1.456
Pública	249	83	166
Federal	106	55	51
Estadual	82	28	54
Municipal	61	-	61
Privada	2.032	742	1.290
Particular	1.594	590	1.004

Fonte: INEP, 2007 (conforme as regras que conheço não há ponto final em legendas, exceção para caso de duas frases na mesma legenda)

Observa-se, a partir das tabelas 1 e 2, que em menos de uma década o número de IES privadas, que era de 764, passou para 2.032 no ano de 2007. Estes números revelam que, em função do aumento da demanda, a complexidade no gerenciamento das IES passou a ser fundamental para sua sobrevivência.

III. ABORDAGEM SISTÊMICA

Sistema é um conjunto de componentes inter relacionados entre si de alguma forma e com determinada função específica.

Segundo Chiavenato (2000, p.501), sistema é “[...] um conjunto de elementos dinamicamente relacionados entre si, formando uma atividade para atingir um objetivo, operando sobre entradas (informação, energia ou matéria) e fornecendo saídas (informação, energia ou matéria)”.

Em uma IES a representação gráfica de um sistema pode ser apresentada conforme a Figura 1.



Figura 1: IES Como um sistema

Fonte: Tachizawa e Andrade, 2002

Os sistemas vivos são totalidades integradas, cujas propriedades não podem ser reduzidas às partes menores. Suas propriedades essenciais, ou sistêmicas, são propriedades do todo, que nenhuma das partes possui. Elas surgem das “relações de organização” das partes “[...]. As propriedades sistêmicas são destruídas quando um sistema é dissecado em elementos isolados” (CAPRA, 1996, p.46).

A abordagem sistêmica constitui uma metodologia apropriada para o estudo das organizações, observando suas relações com o ambiente, bem como as relações existentes entre os elementos internos.

As IES também se caracterizam como um sistema. Conforme observa-se na Figura 1, as entradas vindas de outros sistemas que são transformadas em saídas, e podem se constituir como entradas de outros sistemas inter relacionadas, para que, então, se alcance outros objetivos. A partir destas entradas e saídas do sistema é que se constitui indicadores que servirão de base para a tomada de decisão.

Uma organização é considerada como um sistema por possuir todos os elementos necessários: objetivos e finalidades para os quais foi criada, processamento de insumos e, por fim, saída de resultados esperados. Dentro deste contexto, o indicador de desempenho no controle e avaliação destes resultados permite estabelecer um padrão de qualidade. Apresenta-se na Figura 2 os componentes de um sistema.

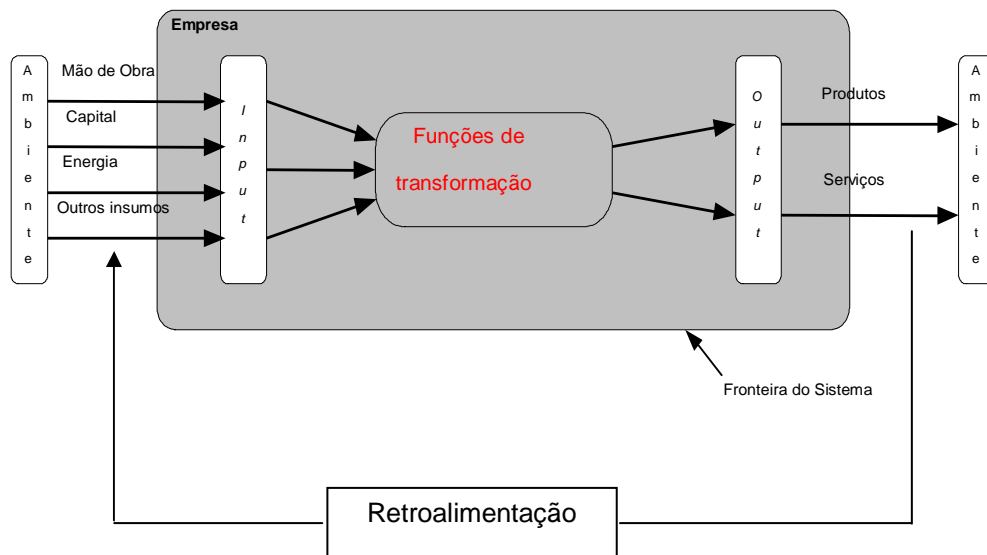


Figura 2: Componentes de um sistema
 Fonte: Adaptado Laugeni e Martins, 2007

Segundo Cruz (2007, pag 18), “[...] os sistemas empresariais apresentam três níveis de estruturas independentes, porém, integradas, a considerar: o supersistema, também conhecido como ambiente externo; o sistema, representado na estrutura organizacional, e o subsistema referente a uma atividade específica ou área de atuação da organização.”

A. Gerenciamento de sistemas

As IES são caracterizadas como um sistema aberto, pois influenciam e são influenciadas pelo meio no qual estão inseridas.

Pacheco Júnior ET AL (2000), subdivide o ambiente organizacional em: ambiente geral, ambiente de tarefa e ambiente interno, conforme Figura 3.

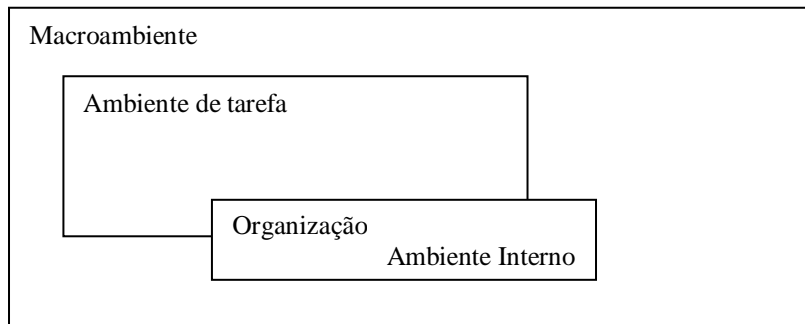


Figura 3: Ambiente Organizacional
Fonte: Pacheco ET AL, 2000

As organizações são influenciadas por elementos que compõem cada um desses ambientes. O macro ambiente representa todos os “[...] fatores externos a uma organização. Esses fatores representam restrições dentro das quais todas as organizações devem operar” (SILVA, 2001, p. 54). É nesse ambiente, segundo Tachizawa e Andrade (2002), que encontram-se as forças e megatendências que criam oportunidades e ameaças a organização, não controláveis pela instituição de ensino, sendo necessário que estas organizações monitorem e interajam com estes ambientes.

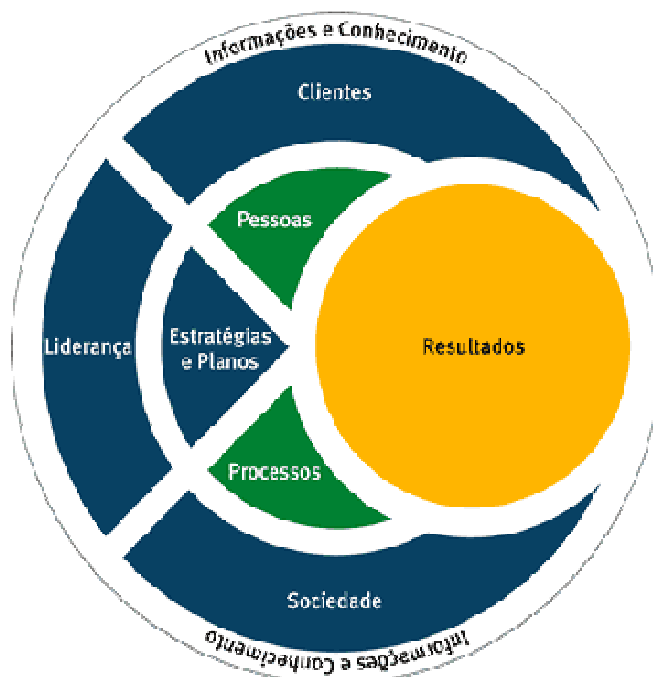


Figura 4: Modelo de Excelência da Gestão
 Fonte: Fundação Nacional da Qualidade, 2009

Dentro do contexto de gerenciamento de sistemas, a Fundação Nacional da Qualidade, FNQ, apresenta, por meio da Figura 4, a representação desta nova configuração, evidenciando o resultado organizacional como um indicador de sustentabilidade.

IV. INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores de desempenho são fundamentais para uma organização, pois permitem mensurar fatores críticos de sucesso, a fim de corrigir procedimentos que apresentem deficiências e aprimorar os que estão funcionando de forma adequada.

Os indicadores são definidos como "[...] um conjunto comparável de informações que permitam o diagnóstico da situação em estudo, seja ela global ou parcial" (BRASIL, 1994, p.15).

Esses indicadores são instrumentos de avaliação e controle dos resultados ou desempenho de uma ação que se quer medir. Possibilitam, por meio de mensuração, avaliar o progresso alcançado a partir dos resultados obtidos com a implantação e a implementação de um programa de melhoria da qualidade.

Damazio (1998, p.103) considera que, “A importância de medir é incontestável, seja para determinar referências entre valores, seja para servir de elemento de controle. Em

qualquer caso, somente através da mensuração dos fenômenos, pode o administrador tomar medidas corretivas oportunas e adequadas, evitando o processo da tomada de decisões com base no casuísmo, ou na mera intuição.”

A avaliação de desempenho é necessária para verificar se a instituição está cumprindo sua missão ou o que ela deve fazer para cumprí-la.

A seguir, apresenta-se indicadores de produtividade e indicadores de qualidade como sendo indicadores de desempenho para uma IES.

A. Indicadores de produtividade

A diversidade de pensamento da sociedade produz dificuldades nas IES de estabelecer indicadores de produtividade. Jacob (2003 pag 34), afirma que, “[...] existem técnicas para determinar os níveis de aceitação dos valores, metas e produtos das instituições de ensino superior, base principal dos indicadores de produtividade”.

O Quadro 1 sugere as fases, as metas e os indicadores de produtividade a serem estudados nas IES. Estes índices podem agrupar-se da seguinte forma:

Fases e Metas do Processo	Indicadores
Entradas e os valores sociais	sistemas de recrutamento de alunos e professores; equidade de acesso (que alunos ingressam e, especialmente, quais encontram barreiras); equidade na destinação de recursos humanos, materiais e econômicos; demanda de inscrições; etc.;
Os que expressam relações entre estrutura, processos administrativos e de gestão, de pesquisa, de avaliação, curriculares e de ensino nas instituições de ensino superior e os valores, expectativas e necessidades sociais	estrutura de autoridade e participação no sistema de decisão na instituição; clima institucional; validade cultural, social e trabalhista do currículo e dos programas acadêmicos; validade curricular do sistema de avaliação; etc.;
Os que expressam relações entre produto e resultados dos programas acadêmicos, e expectativas e	adequação em quantidade e modalidade dos graduados; validade dos conhecimentos, aptidões e competências adquiridos; relevância

necessidades sociais	de valores e atitudes, relevância da contribuição científica e de pesquisa; etc.;
Os que expressam relações entre metas e objetivos do ensino superior e as aspirações, expectativas e necessidades e demandas de formação superior na sociedade	O problema para a determinação dos indicadores incluídos neste grupo é a falta de acordo e consenso sobre as metas sociais relevantes e as metas do ensino superior.

Quadro 1: Indicadores de Produtividade

Fonte: Adaptado de Jacob

O Quadro 1 sugere indicadores de produtividade que podem ser criados a fim de controlar o processo de prestação de serviços em uma IES.

B. Indicadores da qualidade

A determinação de indicadores da qualidade deve levar em conta todos os envolvidos no processo de prestação de serviços, desde os fornecedores de insumos até os clientes que receberão o serviço prestado. O Quadro 5 apresenta alguns determinantes da qualidade que devem ser levados em conta no momento da definição de indicadores:

Determinante	Conceito
Aspectos Tangíveis	Significa a inclusão e demonstração de evidências físicas ao serviço, tais como instalações, aparência do pessoal e equipamentos utilizados no serviço, representação física do serviço, tais como um cartão de crédito plástico, ou uma prestação de contas, além de outros clientes presentes nas instalações.
Confiabilidade	Abrange consistência de desempenho e confiabilidade. Também significa que a empresa honra seus compromissos. Especificamente envolve: precisão nas contas, manutenção dos registros de forma correta e realização do serviço no tempo designado.
Presteza	Refere-se ao desejo e presteza que os empregados têm em prover os serviços. Envolve rapidez nos serviços, por exemplo: postar um recibo ou contatar um cliente rapidamente, ou realizar rapidamente um serviço.

Competência	Significa possuir as habilidades necessárias e conhecimento para realizar o serviço, envolvendo: conhecimento e habilidade do pessoal de atendimento, conhecimento e habilidade do pessoal de apoio operacional, capacidade de pesquisa da organização.
Cortesia	Abrange educação, respeito, consideração e amabilidade do pessoal de atendimento. Compreende também consideração com a propriedade do cliente (por exemplo: não usar sapatos sujos no carpete).
Credibilidade	Considera a honestidade e implica em que a empresa esteja comprometida em atender aos interesses e objetivos dos clientes, abrange: nome e reputação da empresa, características pessoais dos atendentes e nível de interação com os clientes durante a venda.
Segurança	Ausência de perigo, risco ou dúvidas, abrangendo: segurança física, financeira e confidencialidade.
Acessibilidade	Refere-se a proximidade e a facilidade de contato, significando que: o serviço pode ser acessível por telefone, o tempo de espera para receber o serviço não é muito extenso, tem um horário de funcionamento e localização conveniente.
Comunicação	Significa manter os clientes informados em linguagem que sejam capazes de compreender. Também compreende: proporcionar explicação do serviço, preços, descontos e garantir ao consumidor que um eventual problema será resolvido.
Compreensão e Conhecimento do cliente	Significa esforçar-se para compreender as necessidades dos clientes, envolvendo: aprendizado sobre os requisitos específicos do cliente, proporcionar atenção individualizada, reconhecer clientes constantes e preferenciais.

Quadro 5 - Determinantes da qualidade

Fonte: Adaptado de MIGUEL e SALOMI *apud* PARASURAMAN et al., 1990

Os determinantes da qualidade apresentados no Quadro 5 devem auxiliar o tomador de decisão na criação de indicadores mensuráveis de Custo, Entrega, Moral, Segurança e Qualidade intrínseca, na prestação de serviço. Os indicadores da qualidade deverão atender o planejamento, controle e melhoria com o objetivo de auxiliar o gerenciamento dos processos das IES.

V. CONCLUSÃO

O objetivo deste artigo consistiu em realizar uma revisão bibliográfica, inicialmente apresentando a evolução do ensino superior no Brasil, assim como a definição de sistemas em uma IES. Foram pesquisados indicadores de desempenho que abrangem os indicadores de produtividade e indicadores da qualidade.

Conclui-se que a criação de indicadores para IES deverão auxiliar os tomadores de decisão a escolher o caminho que será seguido. Porém, esses indicadores só serão úteis se forem capazes de medir os processos vitais nas IES.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério da Educação. Diretoria de Estatística e Avaliação da Educação Superior. **Manual geral de avaliação das condições de ensino**. Brasília: MEC/INEP, 2002.
- BILESSIMO, Simone M. S. Modelo para gestão do Curso de Tecnologia em Cerâmica da UNESC. Florianópolis: 2007.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 2002.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, Rio de Janeiro: Bloch, 1994.
- CAPRA F. **A Teia da Vida. Uma nova compreensão científica dos Sistemas Vivos** São Paulo : Editora Cultrix; 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração – teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 6ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DAMAZIO, Alex. **Administrando pela gestão da qualidade total**. Rio de Janeiro: Interciência, 1998.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 4. ed Porto Alegre: Bookman, 2005.

HUGUET, Antonio Gago. **Una guía para evaluar la calidad de la educación superior**. In: CONFERÊNCIA ALFA/BRACARA, 1999, Porto Alegre. Porto Alegre: [s.ed.], 1999.

JACOB, Rita de Cássia Gomes Avaliação institucional e indicadores de qualidade nos cursos superiores / Rita de Cássia Gomes Jacob. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2003.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto**: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.

MIGUEL, P. e SALOMI, G. *Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços*. Revista Produção, v. 14, n. 1, p. 12-30, 2004.

MONTGOMERY, Douglas C. **Introdução ao controle estatístico da qualidade**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2004.

MEISTER, Richard J. A universidade do século XXI: uma perspectiva americana. Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária. Um diálogo Brasil e EUA. Victor Meyer Jr e Patrick Murphy (Organizadores). 2 ed. Florianópolis: Insular, 2003.

MEYER, Victor. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária. Um diálogo Brasil e EUA. Victor Meyer Jr e Patrick Murphy (Organizadores). 2 ed. Florianópolis: Insular, 2003.

NISKIER, A. **LDB - a nova lei da educação**. 5. ed. Rio de Janeiro: Consultor, 1997, p. 1-35.

PACHECO JUNIOR, Waldemar; PEREIRA FILHO, H. do Valle; PEREIRA, Vera Lúcia Duarte do Valle. Gestão de higiene e segurança do trabalho: contexto estratégico, análise ambiental, controle e avaliação de estratégias. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHWARTZMAN, Jacques. Um sistema de indicadores para as universidades brasileiras. In: SGUISSARDI, Valdemar (Org.). **Avaliação universitária em questão**: reformas do estado e da educação superior. Campinas, SP: Autores Associados, 1997.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2. ed São Paulo: Atlas, 2002. 747 p. ISBN 8522432503