



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP**  
**Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas**  
**Colegiado do Curso de Engenharia de Produção**

---



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**SERVIÇOS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR: MEDIÇÃO E AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO TENDO COMO REFERÊNCIA UMA UNIDADE EM UM CAMPUS  
AVANÇADO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL**

**IZABEL CRISTINA DA SILVA**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**JOÃO MONLEVADE**

**Março, 2016**

IZABEL CRISTINA DA SILVA

SERVIÇOS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR: MEDIÇÃO E AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO TENDO COMO REFERÊNCIA UMA UNIDADE EM UM CAMPUS  
AVANÇADO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Engenharia de Produção do Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Professor Me. Wagner Ragi Curi Filho

JOÃO MONLEVADE  
2016



### ATA DE DEFESA

Ao primeiro dia do mês de março de 2016, às 20:00 horas, na sala A 303 deste instituto, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso pelo (a) aluno (a) Izabel Cristina da Silva, sendo a comissão examinadora constituída pelos professores: Wagner Ragi Curi Filho (orientador), Frederico César de Vasconcelos Gomes e Isabela Carvalho de Moraes. O (a) aluno (a) apresentou o trabalho intitulado " Serviços de Educação Superior: medição e avaliação de desempenho tendo como referência uma unidade em um campus avançado de uma Universidade Pública Federal". A comissão examinadora deliberou, pela:

Aprovação

Aprovação com Ressalva - Prazo concedido para as correções: \_\_\_\_\_

Reprovação com Ressalva - Prazo para marcação da nova banca: \_\_\_\_\_

Reprovação

do(a) aluno (a), com a nota 9,0. Na forma regulamentar e seguindo as determinações da resolução COEP12/2015 foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pelo (a) aluno(a).

João Monlevade, 01 de março de 2016.

Professor Me. Wagner Ragi Curi Filho (orientador)

Professor Me. Frederico César de Vasconcelos Gomes

Professora Ma. Isabela Carvalho de Moraes

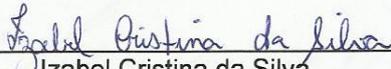
Estudante: Izabel Cristina da Silva



### TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do trabalho de conclusão de curso intitulado “Serviços de Educação Superior: medição e avaliação de desempenho tendo como referência uma unidade em um campus avançado de uma Universidade Pública Federal” é de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

João Monlevade, 01 de março de 2016.

  
Izabel Cristina da Silva

## **AGRADECIMENTOS**

*Agradeço a Deus pelas muitas bênçãos que me concedeu durante todo o curso, em especial por me sustentar na realização deste trabalho e iluminar meu caminho. Aos meus pais, Luiz e Cida, por me apoiarem em todos os momentos. Aos meus irmãos Marco e Beatriz pela amizade e por estarem sempre presentes. Ao Juninho pelo incentivo, companheirismo e amor. A todos os familiares e amigos que sempre torceram por mim. Agradeço ao Prof. Wagner por acreditar neste trabalho, pela orientação, pelos conhecimentos compartilhados e por contribuir para a minha formação. Agradeço a todos os professores que influenciaram positivamente no meu processo de aprendizagem, e aqueles que colaboraram para a realização deste trabalho. E também aos discentes que contribuíram para essa pesquisa. A conclusão desta etapa só foi possível pelas pessoas incríveis que participaram desta jornada. Obrigada a todos!*

## RESUMO

Entender o setor de serviços, como surgiu, suas características, particularidades, bem como o conceito de serviço é um fator importante para se buscar a forma de gestão mais apropriada e possibilitar medir e avaliar a prestação do serviço. Dessa forma este trabalho tem como objetivo analisar as formas de avaliação e medição de desempenho do ensino superior, por meio do recorte feito em um Campus fora de sede de uma Universidade Federal em Minas Gerais. A análise das formas de avaliação foi feita utilizando-se as informações de três instrumentos: O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), os Indicadores de Gestão ou eficiência e os indicadores do Instrumento de avaliação de curso. Para entender a percepção dos atores envolvidos no processo de ensino, foi feita uma entrevista com avaliadores de curso e a aplicação de um questionário aos discentes e docentes, constituindo uma pesquisa aplicada, qualitativa e exploratória. Dessa forma foi possível entender quais os critérios julgados mais importantes por esses atores, quais as relações entre estes três instrumentos, e se as metas do PDI contemplam os indicadores que são considerados influentes para a qualidade do ensino.

Palavras – Chave: Gestão de serviços; Indicadores de desempenho; Ensino Superior.

## **ABSTRACT**

Understand the services sector, as it appeared, its characteristics, particularities, and the concept of service is an important factor to look for the way of more appropriate management and possible to measure and evaluate the service provided. Thus this paper aims to examine ways of evaluation and performance measurement in higher education, through the cutout made in a campus outside of headquarters of a Federal University in Minas Gerais. The analysis of the forms of evaluation was made using the information of three instruments: The Institutional Development Plan (IDP), the management indicators and efficiency indicators and the course evaluation instrument. To understand the perception of the actors involved in the teaching process, an interview with course evaluators and the application of a questionnaire to students and teachers was made, constituting an applied research, qualitative and exploratory. Thus it was possible to understand what criteria deemed most important by these actors, what are the relationships between these three instruments, and the PDI's goals include the indicators that are considered influential to the quality of education.

**Keywords:** service management; Performance indicators; Higher education.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Papel dos serviços na economia.....	17
Figura 2: Classificação dos serviços quanto ao volume e personalização.....	20
Figura 3: A avaliação da qualidade do serviço.....	23
Figura 4: Processo de desenvolvimento de um sistema de Medição.....	26
Figura 5: O <i>Balanced Scorecard</i> como estrutura para Ação.....	29
Figura 6: Avaliação multicritério do produto e dos desempenhos em uma atividade de serviço.....	33
Figura 7: Etapas da pesquisa.....	40
Figura 8: Relação entre as metas do PDI.....	49
Figura 9: Associação entre metas do PDI.....	49
Figura10: Análise das metas do PDI sob a construção do mapa estratégico.....	50
Figura 11: Aplicação da associação entre as metas do PDI.....	51
Figura 12: Análise das metas do PDI sob a construção do mapa estratégico.....	52
Figura 13: Comparação entre as dimensões quanto à importância para a qualidade do ensino na percepção dos docentes.....	66
Figura 14: Comparação entre as dimensões quanto à importância para a qualidade do ensino na percepção dos alunos.....	72
Figura 15: Relação dos três documentos analisados e o serviço de ensino.....	79
Figura 16: Relação entre as metas do PDI e os indicadores de avaliação.....	80
Figura 17: Processo de desenvolvimento de sistema de medição aplicado à avaliação do ensino.....	82

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferenças entre bens e serviços.....	18
Quadro 2: Classificação estratégica dos serviços.....	21
Quadro 3: Principais sistemas de medição de desempenho e suas abordagens.....	27
Quadro 4: Relação entre as características do serviço e Instituição de Ensino Superior.....	42
Quadro 5: Metas descritas no PDI.....	44
Quadro 6: Indicadores multicritério para a avaliação do ensino.....	55
Quadro 7: Organização didático pedagógica.....	57
Quadro 8. Corpo docente e tutorial.....	57
Quadro 9: Infraestrutura.....	58
Quadro 10: Características dos sistemas de medição aplicadas aos instrumentos analisados.....	76

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Taxas de Escolarização na Educação Superior, segundo a Região Geográfica.....	35
Tabela 2: Número de Instituições de Educação Superior, por Categoria Administrativa.....	36
Tabela 3: Evolução do Número de Instituições de Educação Superior, segundo a Categoria Administrativa.....	36
Tabela 4: Evolução do Número de Instituições de Educação Superior, segundo a Organização Acadêmica.....	36
Tabela 5: Resumo situação do ensino superior.....	37
Tabela 6: Classificação das metas do PDI nas perspectivas do BSC.....	46
Tabela 7: Somatório das respostas “forte” e “muito forte” e comparação entre docentes e discentes.....	73

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Influência das atividades de tutoria na qualidade do ensino.....	61
Gráfico 2: Influência das atividades práticas na qualidade do ensino.....	62
Gráfico 3: Influência do TCC na qualidade do ensino.....	62
Gráfico 4: Influência da metodologia na qualidade do ensino.....	63
Gráfico 5: Influência dos conteúdos curriculares na qualidade do ensino.....	63
Gráfico 6: Influência do Regime de trabalho do coordenador de curso na qualidade do ensino.....	64
Gráfico 7: Influência do Núcleo de apoio pedagógico e experiência docente na qualidade do ensino.....	64
Gráfico 8: Influência das salas de aula na qualidade do ensino.....	65
Gráfico 9: Influência dos conteúdos curriculares, atividades de tutoria e programas de apoio ao discente na qualidade do ensino – percepção dos discentes.....	67
Gráfico 10: Influência da atuação do coordenador na qualidade do ensino – percepção dos alunos.....	68
Gráfico 11: Influência da experiência profissional do corpo docente na qualidade do ensino – percepção dos alunos.....	68
Gráfico 12: Influência da experiência profissional, de magistério superior e de gestão acadêmica do coordenador na qualidade do ensino – percepção dos alunos.....	69
Gráfico 13: Influência do regime de trabalho do corpo docente do curso na qualidade do ensino – percepção dos alunos.....	69
Gráfico 14: Influência da titulação do corpo docente na qualidade do ensino – percepção dos alunos.....	70
Gráfico 15: Comparação entre alguns indicadores da dimensão Infraestrutura quanto à importância para a qualidade do ensino.....	71

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1	JUSTIFICATIVA.....	14
1.2	OBJETIVOS.....	14
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>REERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
2.1	GESTÃO DE SERVIÇOS.....	16
<b>2.1.1</b>	<b>Classificação dos serviços.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.1.1</b>	<b>Quanto ao volume e personalização do serviço.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.1.2</b>	<b>Quanto à estratégia.....</b>	<b>21</b>
2.2	QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	22
2.3	SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO.....	24
2.4	MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EM SERVIÇOS.....	31
2.5	MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EM SERVIÇOS DE ENSINO.....	33
2.6	UNIVERSIDADE.....	34
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>38</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	38
3.2	SELEÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO.....	39
3.3	TRAJETÓRIA DA PESQUISA.....	39
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>41</b>
4.1	ANÁLISE DAS ORGANIZAÇÕES DE ENSINO COMO UM SERVIÇO.....	41
4.2	INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA PERSPECTIVA DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR.....	43
4.3	PERSPECTIVA DOS INDICADORES DE EFICIÊNCIA DO TCU.....	52
4.4	INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DE CURSO DO MEC.....	56
<b>4.4.1</b>	<b>Perspectiva dos avaliadores.....</b>	<b>58</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Perspectiva dos docentes.....</b>	<b>60</b>

<b>4.4.3</b>	<b>Perspectiva dos discentes.....</b>	<b>66</b>
<b>4.4.4</b>	<b>Análise comparativa: Respostas dos docentes e discentes.....</b>	<b>72</b>
4.5	MEDIÇÃO DE DESEMPENHO: PDI, INDICADORES DE EFICIÊNCIA E INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DE CURSO.....	75
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>83</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>85</b>
	APÊNDICE A.....	87
	APÊNDICE B.....	88
	APÊNDICE C.....	91

## 1 INTRODUÇÃO

Entender o setor de serviços, como surgiu, suas características, particularidades, bem como o conceito de serviço é um fator importante para se buscar a forma de gestão mais apropriada e possibilitar medir e avaliar a prestação do serviço.

Com o avanço da globalização é notório que as empresas de serviços estão presentes de forma muito ampla no cotidiano das pessoas. Em um dia, diversos serviços podem ser consumidos, tais como: passear em um *shopping center*, saciar a fome no McDonald's, no Bob's ou na Pizza Hut; levar as roupas para lavar na lavanderia. (MELLO *et al*, 2010)

O setor de serviços é importante para a economia, ultrapassando a indústria de transformação, que se constituía da principal atividade econômica. Isso pode ser verificado pelo estudo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2001), que revelou o crescimento do número de empresas formalmente constituídas, crescimento este de 20,7%, sendo que destas a maior taxa é representada pela atividade de serviço – 34,9%.

O papel dos serviços na economia é representado pelo emprego de 46,6% dos profissionais no mercado de trabalho no Brasil. (MELLO *et al*, 2010)

Assim tem-se que o ensino superior no Brasil é um serviço que cresce progressivamente. Alguns artifícios são criados para garantir que mais pessoas adentrem no universo do ensino superior, como por exemplo, os cursos à distância. No Brasil pode-se perceber também que o número de instituições privadas cresce de modo significativo.

Este trabalho, porém, não deve tratar do serviço de maneira geral e sim das atividades relacionadas à educação, partindo do pressuposto que considera as atividades de ensino como resultados de uma organização prestadora de serviços. Cabe ressaltar que o foco se dá nas operações das atividades que são executadas em uma instituição de ensino e não na discussão ontológica que aborda se o ensino pode, ou não, ser tratado como mercadoria.

Para atingir o objetivo proposto será feito um recorte que terá como foco uma unidade situada em um campus avançado (fora de sede) de uma universidade pública federal brasileira localizada na região sudeste.

Pensando acerca da complexidade que são os processos educacionais, bem como o funcionamento de uma organização de ensino superior, de caráter público, situada no Brasil

faz-se inicialmente o seguinte questionamento que se constitui o problema de pesquisa deste trabalho, a saber:

Quais os principais nortes um sistema de medição de desempenho deve seguir com o intuito de avaliar a *performance* da prestação do serviço de uma universidade que permita concluir sobre qualidade do ensino superior?

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Os serviços compreendem, conforme colocado anteriormente, significativa importância na economia, sendo necessário estudá-lo de forma abrangente a fim de conhecer suas características principais, suas classificações bem como as formas de gerenciá-lo.

Dessa forma é importante ressaltar que o setor de serviços, além de ser responsável pela maior parcela do Produto interno bruto (PIB) mundial, apresenta-se, talvez, como a parcela mais dinâmica da economia, pois sua participação no PIB e o número de setor crescem a taxas mais elevadas do que nos demais setores econômicos. (CORREA, 2012).

Com a tendência do crescimento dos serviços na economia e em especial do ensino superior é importante entender como esses serviços são gerenciados e avaliados. Afinal, conforme literatura a ser apresentada posteriormente, os bens e serviços possuem diferenças que mudam a forma de gestão quando comparados a empresas de transformação ditas de manufatura. (ZEITHAML; BITNER, 1996)

Sobre as medidas de desempenho estas podem ser entendidas como uma forma de contribuição para o gerenciamento dos processos. Para Juran e Gryna (1988), gerenciar é controlar e agir corretamente. Sem controle não há gerenciamento. Sem medição não há controle.

Sendo assim a prestação de qualquer serviço incluindo aqueles relacionados às Instituições de Ensino Superior necessita de avaliação constante, dado que as métricas são importantes para moldar o comportamento, a fim de alcançar as estratégias definidas.

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho dividem-se em objetivo geral e objetivos específicos

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar as formas de avaliação e medição de desempenho do ensino superior a partir da visão de uma unidade acadêmica em um campus fora de sede de uma universidade pública brasileira na região sudeste do país.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Analisar a universidade sob o arcabouço teórico da gestão de serviços;
- Verificar e analisar como se dão atualmente os sistemas de medição de desempenho que avaliam os serviços prestados pelas universidades; em especial as formas de avaliação do Ministério da Educação (MEC) para instituições de ensino superior;
- Apresentar formas de organização de sistemas de medição de desempenho em empresas de serviços;
- Escolher uma forma de organização de sistemas de medição de desempenho em empresas de serviços mais adequada para o caso da organização estudada.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção se refere às bases teóricas sob as quais será desenvolvido o trabalho, constituída dos temas gestão de Serviços, medição de desempenho e universidade.

### 2.1 GESTÃO DE SERVIÇOS

No contexto globalizado atual, podem-se perceber inúmeros serviços presentes no Brasil e no mundo. Estes serviços compreendem bens intangíveis que são essenciais para o desenvolvimento econômico da sociedade. Isso pode ser comprovado pelos dados da Agência Brasil, que revelou que, em 2007 os serviços participavam em 64% do PIB. (MELLO *et al*, 2010).

A economia, antes baseada na atividade industrial, agora cede espaço para o crescimento do setor de serviços. No Brasil, quase 60% da população dedica-se a atividades de serviço. (CORRÊA; CAON, 2012). Dessa forma, é importante que este setor acompanhe os avanços da tecnologia de informação, da inovação e das mudanças demográficas.

Dentre as diversas definições encontradas para conceituar serviços, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) afirmam que todas apresentam como característica dos serviços a intangibilidade e o consumo simultâneo. Para Zeithaml e Bitner (1996, p. 5) “Serviços são atos, processos e desempenhos de ações”. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p.26) afirmam que “Um serviço é uma experiência precíval, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor”.

Em uma abordagem mais ampla, Hill (1977) *apud* Gadrey (2001, p.31), propõe a seguinte definição para os serviços:

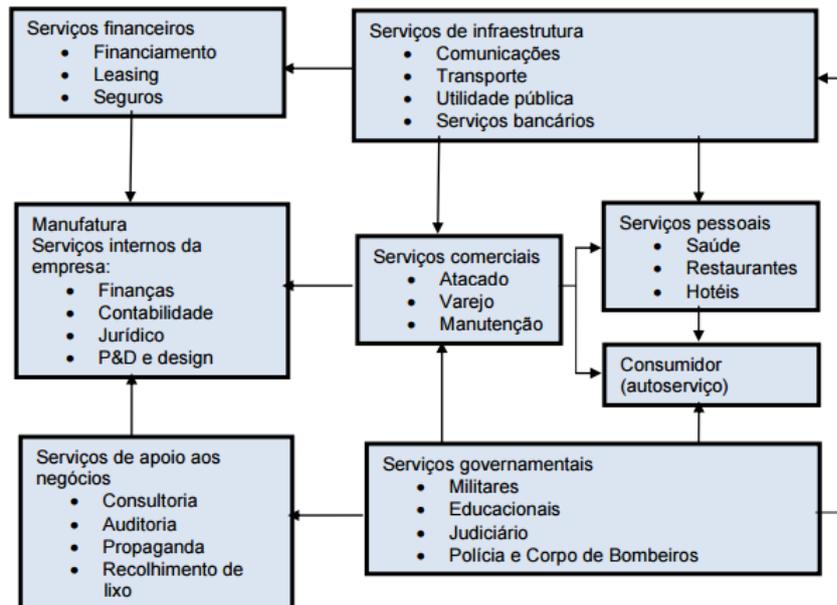
Um serviço pode ser definido como uma mudança na condição de uma pessoa ou de um bem pertencente a um agente econômico, que vem à baila como resultado da atividade de outro agente econômico, por acordo prévio, ou seja, solicitação da pessoa ou agente econômico anteriores.

A figura 1 apresenta o papel dos serviços na economia, que compreende os serviços financeiros, manufatura, serviços de apoio ao negócio, serviços comerciais, serviços de infraestrutura, serviços pessoais e serviços governamentais.

É importante ressaltar que os serviços apresentam papel fundamental na economia de qualquer sociedade. Desta forma, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p.26) apresentam os serviços de infraestrutura, como transporte e telecomunicações como “elo essencial entre

todos os setores da economia, incluindo o consumidor final”. Os serviços comerciais, assim como os de infraestrutura funcionam como canais de distribuição para o cliente final.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p.27) citam o exemplo do papel de facilitador dos serviços financeiros na economia. “Os fabricantes de automóveis descobriram que financiar e/ou operar o *leasing* de automóveis pode proporcionar lucros significativos”.



**Figura 1** - Papel dos serviços na economia

Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p. 27)

É possível perceber que as atividades do setor de serviços abrangem um contingente considerável, sendo de destaque em toda a economia. Todas essas atividades são essenciais para que a sociedade tenha qualidade de vida, por exemplo, é importante destacar os serviços de educação, saúde, conservação de estradas, abastecimento de água, segurança pública e cuidados com o meio ambiente.

Zeithaml e Bitner, (1996) afirmam que os bens e os serviços possuem diferenças inerentes, o que provoca um modo diferente de gestão em ambos os casos. A partir dos autores apresentados e de uma maneira geral pode-se diferenciar serviços e manufaturas como demonstrado no Quadro 1.

**Quadro 1 - Diferenças entre bens e serviços**

<b>Bens</b>	<b>Serviços</b>
<b>Tangível</b>	Intangível
<b>Padronizado</b>	Heterogêneo
<b>Produção separada de consumo</b>	Produção e consumo simultâneos
<b>Não perecível</b>	Perecível

Fonte: Adaptado de Zeithaml e Bitner, Services Marketing (1996)

De acordo com Zeithaml e Bitner (1996), a intangibilidade é a diferença mais básica e universal entre bens e serviços. Ainda de acordo com os autores, o serviço ser caracterizado como intangível significa que não existem inventários de serviços, os serviços não podem ser patenteados e precificar o serviço é uma tarefa difícil.

A heterogeneidade, de acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), é a variação dos serviços de cliente para cliente, como resultado da combinação da natureza intangível dos serviços e do cliente como participante no sistema de prestação de serviços. Segundo Zeithaml e Bitner (1996, p.19) a heterogeneidade implica que a “prestação de serviços e satisfação do cliente dependem das ações dos funcionários” e, conseqüentemente, a “qualidade dos serviços depende de muitos fatores incontroláveis”.

Para Zeithaml e Bitner (1996, p.19), a produção e consumo simultâneo implica que os clientes participam e afetam a operação. Além disso, a perecibilidade do serviço significa que o mesmo não pode ser devolvido ou revendido.

Dessa forma, pode-se entender que essas características possibilitam diferenciar um produto de um serviço. A intangibilidade significa que o serviço não tem forma física, o que impede que o cliente veja ou toque o que está adquirindo. Sendo heterogêneo, o serviço fica sujeito às ações e comportamento de quem o está executando. A cordialidade do atendente, a eficiência do servidor, a rapidez do operador de caixa irá influenciar diretamente na satisfação do cliente.

A presença ou demanda do cliente para a prestação do serviço constitui outra característica importante para identificar um serviço e significa que, sem o cliente ou sem a demanda do cliente não é possível executar o serviço, ao contrário do produto. Após a prestação do serviço não há a possibilidade de que o mesmo seja transferido para outro indivíduo, já que a produção e o consumo são simultâneos.

## 2.1.1 CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS

### 2.1.1.1 Quanto ao volume e personalização do serviço

Para Corrêa e Caon (2012) existem cinco classificações para os serviços que levam e consideração o volume e o grau de personalização, a saber: serviços de massa, serviços profissionais, serviços de massa “customizados”, serviços profissionais de massa e lojas de serviços.

#### a) Serviços de massa

Os serviços de massa são caracterizados pelo atendimento de grande número de clientes por dia, de forma padronizada, em que não se pode customizar praticamente nada. Como por exemplo, fornecimento de energia elétrica e água; estádios de futebol, grandes refeitórios industriais, dentre outros. (CORRÊA; CAON, 2012)

Mello *et al* (2011, p.12) contribuem com essa classificação afirmando que os serviços de massa são “aqueles processos que apresentam alto grau de intensidade de mão de obra, porém com um grau bastante baixo de interação ou personalização para o cliente.

#### b) Serviços Profissionais

Os serviços profissionais, por sua vez, são prestados de forma completamente customizada, com atendimento personalizado, por exemplo, os serviços jurídicos especiais, a medicina e as cirurgias especializadas. (CORRÊA; CAON, 2012)

De acordo com Mello *et al* (2011), a personalização torna-se fundamental quando se aumenta o grau de interação na prestação do serviço, o que pode ser observado claramente nos serviços profissionais. Nesse tipo de serviço, cada consumidor, com necessidades variadas, perceberá o serviço de forma diferenciada.

#### c) Serviços de massa “customizados”

Nos serviços de massa customizados, há a utilização de tecnologias, principalmente as mais avançadas tecnologias de informação que oferecem ao cliente a sensação de serviço customizado. Isso pode ser observado na livreria virtual <amazon.com> em que por meio do histórico do cliente, há uma personalização do atendimento. (CORRÊA, 2012)

No que diz respeito ao volume, Corrêa e Caon (2012) afirmam que estes serviços se encontram em uma posição próxima àquela ocupada pelos serviços de massa.

d) Serviços profissionais de massa

Os serviços profissionais de massa se caracterizam por estarem próximos aos serviços profissionais no que se refere ao volume de consumidores. No entanto estes serviços requerem personalização e o objetivo é aumentar seus ganhos de escala atendendo um número maior de clientes por dia em suas unidades operacionais. (CORRÊA; CAON, 2012)

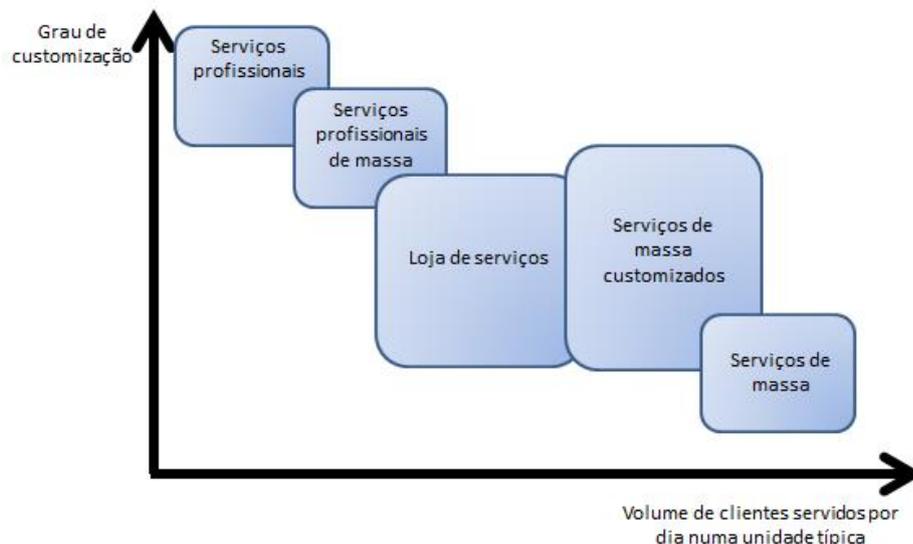
Por ser menos comum esse tipo de serviço, são encontrados poucos exemplos e definições em bibliografias, porém Corrêa e Caon (1994) retratam um exemplo de um hospital canadense especializado somente no tratamento de hérnias inguinais. Por se tratar de um processo de baixa variabilidade, as operações podem ser padronizadas, mesmo havendo personalização.

e) Loja de serviços

Gianese e Correa (1994) afirmam que loja de serviços está entre os serviços profissionais e os serviços de massa. Como exemplo, podem ser citados: hotéis, restaurantes, varejo em geral e no atendimento a pessoa física no banco.

Mello (2010) afirma que a loja de serviços é caracterizada pelo aumento da interação com o cliente ou personalização do serviço em relação à fábrica de serviços, classificação sugerida por Schmenner (1986) apud Mello (2010).

A classificação quanto ao volume pode ser resumida pela figura 2, que define um posicionamento gráfico para esses tipos de serviços.



**Figura 2** – Classificação dos serviços quanto ao volume e personalização

Fonte: Adaptado de Corrêa e Caon (2011, p. 75)

### 2.1.1.2 Quanto à estratégia

Além da classificação apresentada na seção anterior, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) propõem que os serviços sejam classificados sob a ótica da estratégia de serviços e suas distintas relações com os clientes. Dessa forma, os serviços podem ser avaliados de acordo com a natureza do ato da prestação de serviços, relação com os clientes, customização e discernimento. Esta classificação pode ser resumida pelo quadro 2.

**Quadro 2** - Classificação estratégica dos serviços

<b>Classificação estratégica dos serviços</b>			
<b>Natureza do ato da prestação de serviço</b>			
<b>Natureza do ato da prestação de serviços</b>		<b>Beneficiário direto do serviço</b>	
Ações tangíveis	Ações intangíveis	Objetos	Pessoas
<b>Relação com os clientes</b>			
<b>Natureza da prestação de serviços</b>		<b>Tipo de relação entre a organização de serviços e seus clientes</b>	
Prestação contínua do serviço	Transações discretas	Relação de "condição de participante"	Não há relação formal
<b>Customização e discernimento</b>			
<b>Grau de utilização do julgamento do prestador de serviços ao atender a necessidades específicas do cliente</b>		<b>Grau de customização</b>	
Alto	Baixo	Alto	Baixo

**Fonte:** Elaborada pela autora com base em Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010)

Essas classificações estratégicas permitem entender o serviço e facilitar a gestão de acordo com a natureza da prestação, da relação com os clientes e customização.

Em relação à classificação quanto à natureza do ato da prestação do serviço, as quatro classificações possíveis são: i) ações tangíveis dirigidas ao cliente, como por exemplo, transporte de passageiros e cuidados pessoais; ii) ações tangíveis dirigidas aos bens do cliente,

como serviços de lavanderia e limpeza; iii) ações intangíveis direcionadas ao intelecto do cliente, como entretenimento; e iv) ações intangíveis desempenhadas sobre os ativos do cliente. (FITZIMMONS; FITZIMMONS, 2010)

Sobre essa classificação, Fitzimmons e Fitzimmons (2010, p. 49) afirmam que:

Esse esquema de classificação levanta algumas questões a respeito da forma tradicional como os serviços têm sido fornecidos. Por exemplo, o cliente precisa estar presente fisicamente durante a prestação do serviço, apenas para dar início e terminar a transação, ou não precisa participar? Se os clientes devem estar presentes, então precisam deslocar-se para as instalações de serviços e torna-se parte do processo, ou o prestador do serviço tem de se deslocar-se até o cliente.

Essa questão influencia no design das instalações bem como no processo de interação com os empregados, pois, como afirmam Fitzimmons e Fitzimmons (2010, p.50), “as impressões provocadas no cliente influenciarão as suas percepções do serviço”.

A classificação que se trata da relação com os clientes relaciona a natureza da prestação do serviço, que pode ser contínua ou discreta, com o tipo de relação entre a organização de serviços e seus clientes, que podem ser “condição de participante” ou sem relação formal. Essa classificação permite conhecer o cliente e, como afirma Fitzimmons e Fitzimmons (2010, p.50), “conhecer o cliente é uma significativa vantagem competitiva para uma organização”.

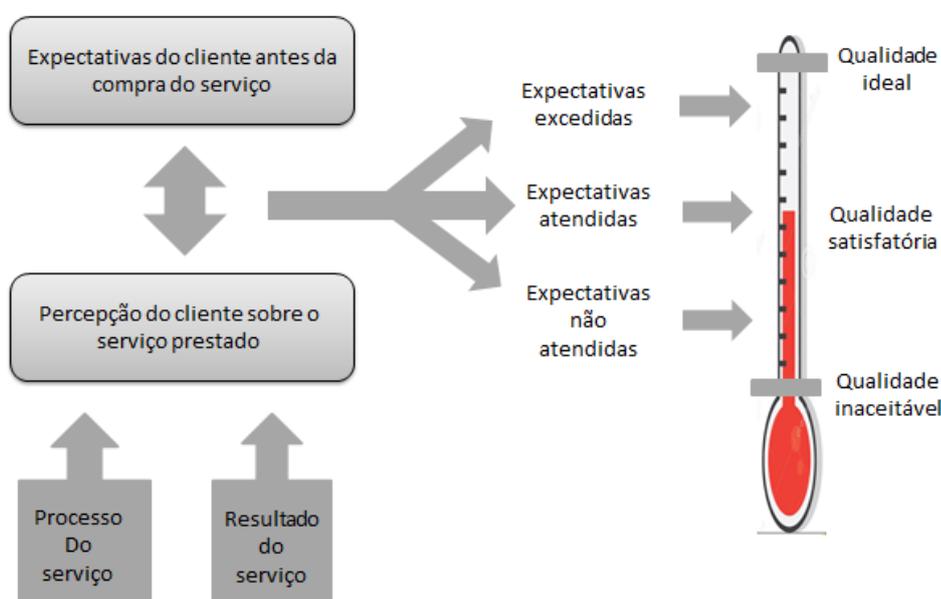
A classificação que leva em consideração a customização e discernimento relaciona o grau de customização com o grau de julgamento do prestador de serviço ao atender a necessidade específica do cliente. Fitzimmons e Fitzimmons (2010, p. 51) explicam essa relação através da afirmação: “a customização percorre duas dimensões: ou o caráter do serviço permite a customização, ou o prestador de serviço tem o discernimento para realizar modificações no serviço”.

## 2.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Assim como os produtos, os serviços também passam por um processo de avaliação da qualidade. Entretanto, como afirma Gianese e Correa (1994, p.79) “os serviços dificilmente podem ser avaliados antes da compra, dando-se a avaliação durante o processo de prestação do serviço ou somente após ser conhecido seu resultado”.

Em serviços, a avaliação da qualidade surge ao longo do processo de prestação do serviço. Cada contato com um cliente é referido como sendo um momento de verdade, uma oportunidade de satisfazer ou não ao cliente. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado. Quando se excedem as expectativas, o serviço é percebido como de qualidade excepcional e, também, como uma agradável surpresa. Quando, no entanto, não se atende às expectativas, a qualidade do serviço passa a ser vista como inaceitável. Quando se confirmam as expectativas pela percepção do serviço, a qualidade é satisfatória. (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS , 2010, p.139)

A afirmação acima pode ser ilustrada através da figura 3.



**Figura 3 - A avaliação da qualidade do serviço**  
 Fonte: Adaptado de Gianese e Corrêa (1994, p.80)

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), pesquisadores de *marketing* identificaram cinco principais dimensões que os clientes utilizam para julgar a qualidade dos serviços, são elas:

1. Confiabilidade: a capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão.
2. Responsividade: a disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente.
3. Segurança: está relacionada ao conhecimento e à cortesia dos funcionários, bem como à sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade.
4. Empatia: demonstrar interesse e atenção personalizada aos clientes. A empatia inclui: acessibilidade, sensibilidade, e esforço para entender as necessidades dos clientes.

5. Aspectos tangíveis: aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação.

Dessa forma, como afirmam Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p.142), “medir a qualidade dos serviços é um desafio, pois a satisfação dos clientes é determinada por muitos fatores intangíveis”, como por exemplo, os fatores emocionais e características psicológicas que divergem de indivíduo para indivíduo. O que não acontece com um produto, ao passo que neste predomina características físicas que podem ser mensuradas. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010)

A dificuldade em avaliar e medir a qualidade do serviço está relacionada, dentre outros fatores, à expectativa do cliente. Como afirma Gianezi e Corrêa (2011, p.79) “a formação das expectativas do cliente antes da compra não pode basear-se em uma imagem real, dependendo, entre outros fatores, da comunicação transmitida aos consumidores”. Além disso, o consumidor avalia o serviço comparando o que esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado, após o término do processo. (GIANESE; CORRÊA, 2011)

### 2.3 SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

De maneira geral, avaliar ou medir o desempenho não se constitui de uma tarefa simples, mesmo se tratando de elementos tangíveis. Em se tratando de serviço, Corrêa e Caon (2012) afirmam que o cliente possui dificuldade em avaliar o serviço, principalmente quando o processo em questão, entre o prestador de serviço e o cliente, não é conhecido.

Além disso, o próprio gestor de operações encontra dificuldade para avaliar o serviço, já que algumas avaliações estão ligadas à percepção do cliente em relação à experiência do serviço em que ele consegue objetivar, mensurar e controlar. (CORRÊA; CAON, 2012)

Neste contexto, Martins (1999) considera que medir o desempenho representa um dos elementos centrais de gestão a ser considerado. Para melhor entendimento, é importante conceituar o termo medição de desempenho, a fim de entender em que contexto o mesmo é aplicado.

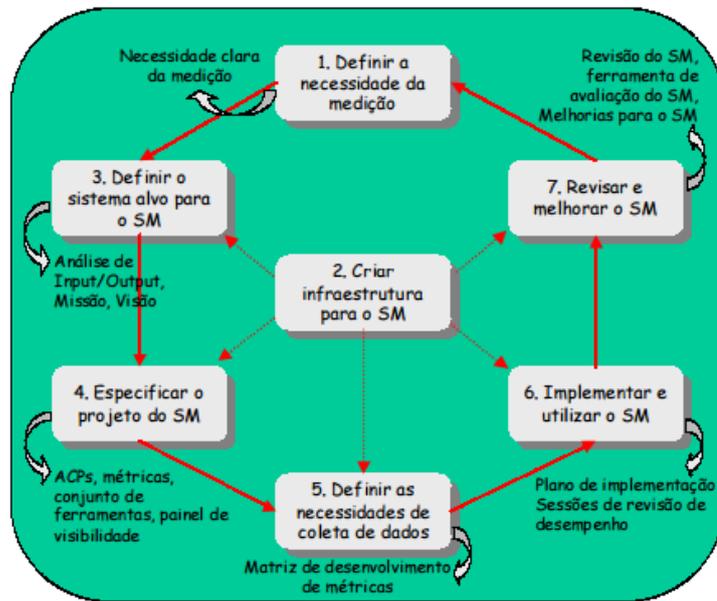
A fim de conceituar a medição de desempenho, Bond (2001, p.6) afirma que a mesma pode ser definida como “a atividade de se determinar as medidas de desempenho, sua extensão, grandeza e avaliação, no sentido de adequar, ajustar, proporcionar, ou regular alguma atividade”.

De uma maneira geral, a medição de desempenho proporciona o entendimento de como está a organização e se a mesma está alcançando as metas estratégicas estabelecidas. (BOND, 2001)

A discussão sobre os sistemas de indicadores de desempenho sofreu algumas alterações ao longo do tempo. Segundo Kaplan e Norton (1997) essa medição se concentrava nos aspectos financeiros e contábeis. Entretanto, os novos sistemas de medição de desempenho, de acordo com Martins (1999), são adequados às novas condições ambientais, internas e externas e possuem as seguintes características:

- a) Ser congruente com a estratégia competitiva;
- b) Ter medidas financeiras e não financeiras;
- c) Direcionar e suportar melhoria contínua;
- d) Identificar tendências e progressos;
- e) Facilitar o entendimento das relações de causa e efeito;
- f) Ser facilmente inteligível para os funcionários;
- g) Abranger todo o processo desde o fornecedor até o cliente;
- h) Informações disponíveis em tempo real para todas da organização;
- i) Ser dinâmico;
- j) Influenciar a atitude dos funcionários;
- k) Avaliar o grupo e não o indivíduo.

O processo de desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho (PDSMD), de acordo com os autores Rentes, Van Akeen e Esposto (2001, p. 4), envolve “o projeto, a implementação e a utilização do sistema de medição”. A figura 4 ilustra esse processo.



**Figura 4 -** Processo de desenvolvimento de um sistema de Medição  
 Fonte: Rentes, Van Akeen e Esposto (2001)

O modelo, segundo Rentes, Van Akeen e Esposto (2001) consiste em sete etapas que irão compor o processo de desenvolvimento de um sistema de medição.

- 1) Definir a necessidade da medição: de acordo com os autores, o sucesso do sistema depende de uma definição clara da necessidade de se implantar a medição. Além disso, é importante que toda organização seja comunicada dessa necessidade;
- 2) Criar infraestrutura para o sistema de medição: nesse estágio de criação, existem vários elementos para que seja criada uma estrutura eficaz, como afirmam os autores. Dentre esses elementos estão: uma estrutura de time para desenvolvimento do projeto; treinamento em conceitos, ferramentas e processos de sistema de medição; e comunicação sobre o desenvolvimento desse sistema de medição a todos os envolvidos e partes interessadas;
- 3) Definir o sistema alvo para o sistema de medição: definir o sistema alvo significa apontar para qual a entidade ou organização o sistema está sendo projetado;
- 4) Especificar o projeto do sistema de medição: de acordo com Rentes, Van Akeen e Esposto (2001, p.) “nesse estágio, primeiro são definidas as áreas chaves de

*Performance* (ACP's). A definição clara das ACP's fornece o foco nos “poucos e vitais” fatores de performance para a organização”.

- 5) Definir as necessidades de coletas de dados: o resultado desta etapa é a matriz de desenvolvimento das métricas, que contém a definição de cada métrica, o propósito de cada uma e o responsável por cada métrica. (RENTES; VAN AKEEN; ESPOSTO, 2001)
- 6) Implementar e utilizar o sistema de medição: nesta fase, o sistema é apresentado à toda organização e será colocado em questão a sua credibilidade por todas as partes interessadas.
- 7) Revisar e melhorar o sistema de medição: no último estágio, os autores afirmam que o sistema é avaliado quanto ao impacto dele na organização com o propósito de identificar falhas ou possíveis áreas de melhorias.

Dentre os sistemas de medição de desempenho estão: SMART, *Performance Prism*, Prêmio Nacional da Qualidade “Malcolm Baldrige”, *Performance Measurement Questionnaire* – PMQ, Sistema de medição de Desempenho Integrado e Dinâmico e *Balanced Scorecard*. (SILVA, 2010)

O quadro 3 demonstra as ideias centrais desses sistemas de medição, possibilitando observar as suas diferenças metodológicas e de aplicação.

**Quadro 3** – Principais sistemas de medição de desempenho e suas abordagens

MODELO	ASPECTOS CENTRAIS
SMART	Objetiva levar a visão da organização, traduzida em objetivos financeiros, aos sistemas de operação do negócio, de forma que as medidas operacionais sustentem a visão da organização. O modelo usa dois tipos de medidas: 1) as que medem a eficiência interna das atividades e departamentos; 2) as que medem a efetividade externa em termos de mercado Usa uma pirâmide com níveis de objetivos e medidas: 1°- visão da corporação ou estratégica 2°- unidades – objetivos definidos em termos financeiros 3°- operações – objetivos tangíveis definidos em termos de qualidade, custo e tempo de processamento e de entrega
Performance Prism - PP	Busca-se a satisfação dos interessados por meio da medição de desempenho. Utiliza-se o prisma de desempenho respondendo-se a perguntas relacionadas à satisfação dos interessados, às estratégias, aos processos, às capacidades, e à contribuição dos interessados.

	O foco central é a satisfação dos interessados ( <i>stakeholders</i> ), sendo os acionistas o grupo mais importante
Malcolm Baldrige	Enfatiza que todos os aspectos que compõem o chamado perfil organizacional como liderança, planejamento estratégico, foco no cliente e no mercado, foco nos recursos humanos, gestão do processo, deve ser constantemente monitorado através de análises e medições provendo informações para o processo de tomada de decisão
<i>Performance Measurement Questionnaire</i> – PMQ	Avalia a efetividade do sistema de medição de desempenho. Pode ser aplicado a todos os funcionários ou aos de nível de gerência. O objetivo é identificar as necessidades de melhoria das organizações. Usa um questionário para coletar dados e escolher as medidas que melhor avaliem o desempenho da organização. Avalia quatro aspectos: - alinhamento; - congruência; - consenso (comunicação); - <i>confusion</i> (variação entre Respostas questionários e consenso opiniões)
Sistema de medição de Desempenho Integrado e Dinâmico - IDPMSa	O processo de gestão de desempenho é o meio pelo qual a organização administra seu desempenho, de acordo com suas estratégias corporativas e funcionais, bem como seus objetivos. Este modelo tem a finalidade de viabilizar o desdobramento da visão e da estratégia por meio da estrutura hierárquica e promover a integração entre a unidade operacional, a supervisão, a média gerência e a alta direção O sistema integra todas as informações relevantes dos demais sistemas – análise crítica 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
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	O BSC procura responder cinco questões básicas: 1-como a organização deve ser vista pelos acionistas; 2-como a organização deve ser vista pelos clientes; 3-como sustentar a capacidade de mudar e melhorar; 4-em que processos a organização alcança a excelência; 5-como mudar e melhorar. O objetivo é medir o desempenho com medidas estratégicas, operacionais e Financeiras. A alta gerência define um conjunto de fatores críticos de sucesso para cada uma das perspectivas. A partir desses fatores são fixadas metas específicas e são desenvolvidos indicadores para medir o sucesso de cumprimento de cada meta.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Netto (2007)

Este trabalho enfatizará mais o BSC. A ênfase no *Balanced Scorecard* se deve à sua abrangência organizacional e gerencial. Como afirmam Tezza et al (2010), o BSC é o sistema de medição mais difundido no mundo. Este sistema proporciona conhecer qual a estratégia da organização, e estudar a atuação na gestão, o controle e as possíveis melhorias.

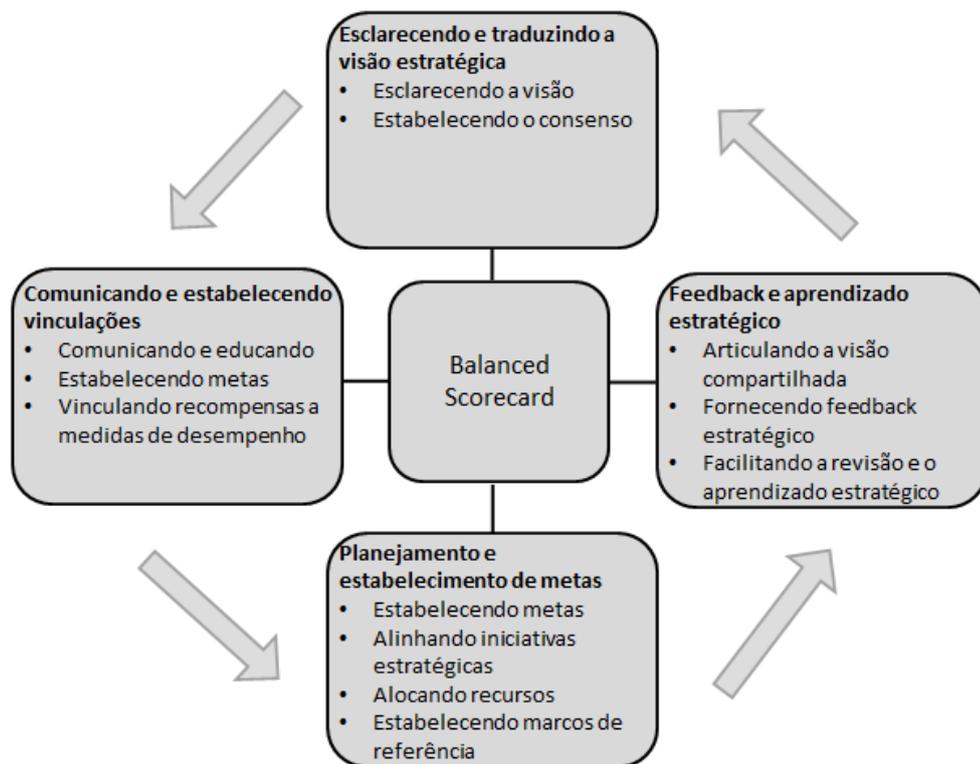
Segundo Kaplan e Norton (1997) o *Balanced Scorecard* (BSC), “deve traduzir a missão a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis”. Dessa forma essas medidas devem equilibrar indicadores externos e medidas internas.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que algumas empresas utilizam o BSC como um sistema para viabilizar processos gerenciais críticos, como:

1. Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.

2. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
3. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.
4. Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

O *Balanced Scorecard* possui uma estrutura para ação estratégica, como pode ser observado na figura 5 e, como afirmam Kaplan e Norton (1997) possui um processo de construção baseado na definição dos objetivos estratégicos e na identificação de vetores críticos que determinam esses objetivos.



**Figura 5** - O *Balanced Scorecard* como estrutura para Ação

Fonte: Kaplan e Norton (1996, p.12)

De acordo com Kaplan e Norton (1997) a importância de se utilizar o *Balanced Scorecard* se justifica pelo fato de que “o sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa”.

Um fator importante a ser considerado pela organização é o entendimento do porquê se medir o desempenho, e quais aspectos precisam ser gerenciados.

Kaplan e Norton (1997, p. 175) afirmam que o *Balanced Scorecard* “deve refletir a estrutura da organização para qual a estratégia foi reformulada”. Sendo assim, esse instrumento pode ser elaborado não para negócios autônomos, mas também para outras unidades organizacionais como:

- Empresas formadas por várias unidades estratégicas de negócios;
- *Joint-ventures*;
- Departamentos de apoio em empresas e unidades de negócios;
- Empresas públicas e instituições sem fins lucrativos.

O *Balanced Scorecard* pode também proporcionar foco, motivação e responsabilidade significativos em empresas públicas e instituições sem fins lucrativos. Nesse caso, o *scorecard* oferece a base lógica para a existência dessas organizações (servir clientes e partes interessadas, além de manter os gastos dentro dos limites orçamentários), e comunica externa e internamente os resultados e os vetores de desempenho pelos quais a organização realizará sua missão e alcançará seus objetivos estratégicos. (KAPLAN; NORTON 1997, p. 197)

Apesar de sua importância, Attadia, Canevarolo e Martins (2003) *apud* Abreu *et al* (2004, p. 4685) apontam algumas críticas em relação ao BSC:

A análise crítica do BSC deve ser fundamentada em três fatores: (i) conceituais; (ii) estruturais; (iii) e, gerenciais. Para os mesmos autores as críticas conceituais estão relacionadas à gênese do BSC. Assim, os autores sustentam que o BSC foi desenvolvido sob uma lógica prescritiva da estratégia.

As críticas estruturais estão relacionadas aos elementos que constituem o modelo do BSC, como perspectivas, balanceamento das medidas de desempenho, relacionamentos de causa-e-efeito e mapa estratégico. (ATTADIA; CANEVAROLO; MARTINS, 2003 *apud* ABREU, 2004)

Segundo Fernandes (2003) *apud* Abreu (2004), as relações de causa e efeito unilaterais, o mapa não operacional (não contempla os *delays* entre as relações de causa e efeito), e o fato do mapa não ser experienciável (não possibilitar simulações confiáveis) representam pontos fracos quanto à modelagem do BSC.

As críticas gerenciais dizem respeito a inconsistências na forma de implementar o BSC. Isso significa que é importante que essa implementação seja apoiada pela alta direção e com o comprometimento de todos. (ATTADIA; CANEVAROLO; MARTINS, 2003 *apud* ABREU *et al*, 2004)

## 2.4 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EM SERVIÇOS

Ao analisar as características dos serviços é compreensível que o maior desempenho do mesmo está associado a quem irá prestar o serviço. Isso significa que o indivíduo é o maior responsável pela boa *performance* do serviço. Isso pode ser explicado pelas características do serviço, como a ênfase na mão de obra, como afirmam Fitzimmons e Fitzimmons (2010, p. 44), “em serviços, a atividade de trabalho é voltada para pessoas, e não objetos” e que, “o contato direto entre clientes e empregado também tem implicações para as relações de serviços”.

O desempenho, visto sob a ótica do cliente pode ser explicado por Fitzimmons e Fitzimmons (2010, p.41):

A presença do cliente no local do serviço requer atenção ao ambiente físico onde ocorre o processo, o que não acontece no caso da manufatura. Para o cliente, o serviço é uma experiência que ocorre nas instalações (*front office*) da empresa prestadora do serviço, e a qualidade do serviço é reforçada se as instalações forem projetadas sob a perspectiva do cliente. Cuidados especiais com decoração interior, mobília, leiaute, nível de ruído e até com as cores podem influenciar a percepção do serviço pelo cliente.

Diante deste contexto, é importante que, ao estudar os serviços, os conceitos de competência sejam discutidos.

Dentre as definições de competências, Silva et al (2008, p. 6) afirmam que, “do ponto de vista das empresas, a competência pode ser vista a partir dos recursos disponíveis, dos novos recursos, ou melhoria das atividades. Para tanto, pode-se definir a competência como o saber fazer, a habilidade ou a capacidade de realizar. (SILVA, 2008)

Zariffian (2001) coloca em questão o caráter crucial das qualificações. Dessa forma, ele introduz o conceito de competência de serviço, sendo importante no contexto da produção de serviço. Zariffian (2001, p.89) afirma que “a competência de serviço é sobretudo uma abertura e uma transformação interna dos ofícios já existentes”.

Em seus atos profissionais, desenvolver uma competência é se perguntar e saber que impacto terão, direta e indiretamente, sobre a maneira como o produto (o bem ou o serviço) que se realiza beneficiará utilmente os destinatários. Se for um professor, como os conhecimentos que difunde poderão ser utilizados e aproveitados pelos estudantes? Se for um profissional de informática, como o *software* que desenvolve prestará realmente serviços a seus futuros usuários? Se for um operário da siderúrgica, de que maneira a corrida de aço que se controla vai servir ao uso que dela fará Renault ou Mercedes (dado que hoje há a possibilidade de

atribuir cada corrida de aço a um cliente determinado)? (ZARIFFIAN, 2001, p.89:90)

Gadrey (2001) propõe que seja feita uma análise mais criteriosa quanto às formas de avaliação do desempenho em serviços. Segundo o autor, existem aspectos distintos entre a avaliação de desempenho estabelecida na indústria e a avaliação de desempenho nos serviços.

Na visão industrialista, a produtividade é basicamente visualizada sob a forma de cálculos estatísticos, o que permite a comparação dos dados gerados por estes cálculos. Dessa forma os resultados são comprovados de forma singular, ou seja, este é o único critério para se avaliar a produtividade.

Para que fique mais clara essa abordagem, Gadrey (2001) afirma que para avaliar a produtividade e assegurar a qualidade do serviço é preciso que sejam especificados critérios que identifique as principais características detectáveis do serviço. Isso significa que é necessário abordar também os critérios qualitativos que podem avaliar o desempenho do serviço.

Pode-se dizer, portanto, que avaliar o desempenho de um serviço por intermédio da proposta de Gadrey (2001), consiste em raciocinar termos de fluxo, por exemplo, porém considerando a complexidade do serviço prestado. Ao associar as abordagens ditas industriais com a lógica de serviços é possível avaliar o serviço a partir da forma de multicritérios.

Gadrey (2001) ainda apresenta algumas dificuldades de medir o desempenho em serviços, dificuldades estas que podem ser relacionadas a dois aspectos principais, sendo o primeiro aspecto o fato de o serviço ser feito de relacionamento entre pessoas, “responsável pela imprevisibilidade e pela variabilidade que permeiam as ações, as reações, as expectativas, as situações pessoais nos serviços.” (GADREY, 2001, p.57)

O segundo aspecto se refere à dificuldade de definir o “produto” do serviço. Para o autor essa dificuldade pode estar relacionada aos resultados e impactos do serviço, dado que há oposição entre os produtos imediatos e diretos e os produtos indiretos. Como exemplo, Gadrey (2001, p. 58) retrata a seguinte situação:

Os “produtos” da atividade docente são períodos de formação, horas de ensino, isto é, fluxos de serviços diretos, ou são efeitos e resultados obtidos posteriormente – o desenvolvimento dos conhecimentos, o sucesso nos exames, mesmo a inserção no mercado de trabalho e na sociedade?

Concluindo a ideia de medição de desempenho proposta por Gadrey, a figura 6 apresenta a grade de avaliação multicritério, sugerida pelo autor, que admite na avaliação de desempenho a presença de outros universos, além do universo de desempenho técnico do tipo industrial.

Critério de julgamento sobre o valor e a quantidade do produto da atividade	Critérios técnicos ou industriais	Critérios comerciais e financeiros	Critérios de relacionamento	Critérios cívicos e ecológicos	Critérios de criatividade ou de inovação	Critérios de imagem e de reputação
Produtos e resultados diretos da atividade Desempenhos correspondentes						
Produtos e resultados indiretos Desempenhos correspondentes						

**Figura 6:** Avaliação multicritério do produto e dos desempenhos em uma atividade de serviço

Fonte: Gadrey (2001, p. 62)

## 2.5 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EM SERVIÇOS DE ENSINO

As Instituições de Ensino Superior (IES) se caracterizam como prestadoras de serviço ao oferecer ao aluno o ensino. Isso significa que os conhecimentos transmitidos pelo professor ao aluno faz parte da execução deste serviço.

Pandolfi (2005) afirma que o sistema de medição de desempenho serve para que sejam conhecidas a produção acadêmica, técnica e científica dos departamentos, bem como dos professores para avaliar o desempenho e direcionar ações e alocar os recursos.

Diante do universo das instituições de ensino superior, o atendimento das expectativas dos alunos é considerado na prestação do serviço. Como afirma Rizzo (2009), o serviço de ensino superior tem a duração média de quatro anos e meio, ou seja, a prestação deste serviço será avaliada durante esse período em que o serviço será consumido. Desta forma, de acordo com Rizzo (2009, p. 35), este aspecto [...] torna a responsabilidade das IES ainda maior no sentido de cumprirem cotidianamente aquilo que prometem aos alunos no momento da matrícula.

Pandolfi (2005) propõe em seu trabalho a avaliação do serviço de educação considerando as seguintes categorias: ensino, pesquisa e extensão. Dessa forma, há em cada categoria uma série de indicadores que contribuem para qualificar o desempenho de cada professor do departamento.

Diante deste cenário, é possível considerar que o desempenho em uma instituição que oferece ensino pode estar associado às categorias citadas, inferindo que as mesmas contribuem para o crescimento do aluno no contexto acadêmico e influenciam na assimilação do conteúdo.

## 2.6 UNIVERSIDADE

Em se tratando de educação, é cada vez mais crescente o número de pessoas que possuem o interesse em se inserir no âmbito da Universidade, como forma de garantir o futuro profissional. Oliveira (2000, p. 59) retrata a universidade como “uma instituição científica, educativa e social singular” e que “faz parte, cada vez mais, da estrutura de poder social”.

Júnior (2008) afirma que o surgimento da universidade pode estar relacionado com o caráter universal, porém antigamente a palavra *universitas* era utilizada para designar uma corporação, em que predominava o sentido unidade. Dessa forma para entender essa origem é necessária uma abordagem mais ampla o que não constitui o foco deste trabalho. Cabe aqui ressaltar que universidade e sociedade possuem relações íntimas que podem ser expressas como *feedback* do ensino pela sociedade:

A educação superior vive em constante avaliação praticada pela própria comunidade. Um professor que não ensina bem não forma bons alunos. A universidade é uma agência de aprendizado, de educação posta à prova pública. É fundamental que o estudante saia da universidade com o máximo de aprendizado possível, pois tem enormes responsabilidades na formação das gerações. (SANTOS, 1998 *apud* JÚNIOR 2008 p.10)

No âmbito da legislação brasileira destaca-se a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei n.9394/96, na qual define, no artigo 16, “o sistema federal de ensino como aquele que compreende as instituições de ensino mantidas pela União, as instituições de ensino superior criadas e mantidas pela iniciativa privada e os órgãos federais de educação”.

Já de acordo com a UNESCO (1999), nos últimos 25 anos o ensino superior tem se desenvolvido principalmente em forma de expansão quantitativa, que pode ser observada nas

matrículas de estudantes no ensino superior em todo mundo. A UNESCO (1999) considera que os fatores que contribuem para essa expansão são: crescimento demográfico, avanços significativos na provisão da educação primária e de segundo grau, crescimento econômico verificado em muitos países e regiões e a consciência de que esse desenvolvimento está bastante relacionado com o investimento no ensino superior.

Apesar deste cenário, a UNESCO (1999) considera que mesmo com a tendência de crescimento do número de matrículas há uma base baixa do ensino superior nos países em desenvolvimento. Além disso, a UNESCO (1999) afirma que há um decréscimo na qualidade acadêmica que coloca uma maior pressão sobre as atividades de pesquisa.

Do ponto de vista quantitativo, dados do resumo técnico do censo de 2012 demonstram que, em relação às taxas de escolarização na educação superior, há grande desigualdade entre as regiões, o que pode ser observado através da tabela 1. De acordo com a tabela verifica-se que a região Centro-Oeste possui a maior taxa bruta de escolarização. Entretanto, a maior taxa líquida e maior taxa líquida ajustada se encontra na região Sul. A menor taxa bruta de escolarização está na região Norte, seguida da região Nordeste.

**Tabela 1 - Taxas de Escolarização na Educação Superior, segundo a Região Geográfica – Brasil – 2012**

Brasil/Região Geográfica	Taxa de escolarização		
	Bruta	Líquida ajustada	Líquida
<b>Brasil</b>	28,7%	18,8%	15,1%
<b>Região Nordeste</b>	24,5%	12,9%	10,8%
<b>Região Norte</b>	22,4%	13,0%	11,2%
<b>Região Sudeste</b>	30,9%	21,1%	16,6%
<b>Região Sul</b>	34,5%	25,0%	19,8%
<b>Região Centro-Oeste</b>	35,3%	24,3%	19,2%

Fonte: IBGE, 2012. Tabela elaborada pela Deed/Inep com base nos dados do PNAD.

Em relação às instituições de ensino superior, é possível observar, por meio da tabela 2, o número de IES de acordo com as regiões brasileiras. Os dados estão organizados de acordo com a classificação da categoria administrativa da instituição, ou seja, a quantidade de instituições públicas e privadas.

**Tabela 2** - Número de Instituições de Educação Superior, por Categoria Administrativa (Pública e Privada), segundo a Região Geográfica – Brasil – 2012

Categoria Administrativa	Regiões				
	Região Norte	Região Nordeste	Região Sudeste	Região Centro-Oeste	Região Sul
<b>Pública</b>	28	65	143	19	49
<b>Privada</b>	126	379	1030	217	360

Fonte: Elaborado pelo autor com base em censo da educação superior 2012 resumo técnico.

A tabela 3 demonstra como o número de IES aumentou de 2009 a 2012 de acordo com a categoria administrativa, ou seja, se a instituição de ensino superior é federal, estadual, municipal ou privada. Em relação às IES federais de 2009 para 2012 houve uma evolução de 8,7%. É possível perceber ainda que as instituições privadas predominam, representando 87,4%.

**Tabela 3** - Evolução do Número de Instituições de Educação Superior, segundo a Categoria Administrativa – Brasil – 2009-2012

Ano	Total	Categoria Administrativa			
		Federal	Estadual	Municipal	Privada
<b>2009</b>	2314	94	84	67	2069
<b>2010</b>	2378	99	108	71	2100
<b>2011</b>	2365	103	110	71	2081
<b>2012</b>	2416	103	116	85	2112

Fonte: MEC/Inep. Tabela elaborada pela Deed/Inep.

Analisando sob a ótica da organização acadêmica – tabela 4 – é possível perceber que o número de universidades obteve uma evolução de 3,63% entre 2009 e 2012. Predominam as faculdades, com participação de 84,6% no ano de 2012, já as universidades representam 8%.

**Tabela 4** - Evolução do Número de Instituições de Educação Superior, segundo a Organização Acadêmica – Brasil – 2009-2012

Ano	Total	Organização Acadêmica			
		Universidade	Centro Universitário	Faculdade	IF e Cefet
<b>2009</b>	2314	186	127	1966	35
<b>2010</b>	2378	190	126	2025	37
<b>2011</b>	2365	190	131	2004	40
<b>2012</b>	2416	193	139	2044	40

Fonte: MEC/Inep. Tabela elaborada pela Deed/Inep.

Um quadro resumo divulgado pelo INEP demonstra a situação do ensino superior de acordo com o Censo superior 2013. Estes dados podem ser observados através da tabela 5.

**Tabela 5** - Resumo situação do ensino superior - Censo superior 2013

Estatísticas Básicas	Categoria administrativa					
	Total Geral	Pública				Privada
		Total	Federal	Estadual	Municipal	
Número de instituições	2391	301	106	119	76	2090

Fonte: Adaptado de Mec/Inep - MEC/Capes; Quadro elaborado por Inep/Deed

Os principais resultados e estatísticas produzidas com base nos dados do Censo da Educação Superior, adquiridos a partir do Resumo Técnico 2012 permite identificar que a educação superior se torna ainda mais importante ao longo dos anos, constituindo-se como possibilidade de inserção nas atividades financeiras e sociais e de bem-estar social do cidadão.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é definida por Gil (2007, p. 26) como sendo “o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, objetivando descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. Dessa forma pode-se entender que cada problema está sujeito à métodos diferentes de resolução. Gil (2002) ainda afirma que a pesquisa pode ser classificada com relação aos seus objetivos gerais, o que facilita a compreensão dos critérios a serem avaliados na pesquisa.

Corroborando com a definição de pesquisa, Cervo *et al* (2007) afirmam que a mesma propõe investigar problemas teóricos ou práticos e, através dos métodos científicos, busca-se a resposta ou solução.

Quanto à finalidade da pesquisa pode-se caracterizá-la como aplicada. Gil (2007) afirma que a pesquisa aplicada é aquela cujo objetivo é gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais. Sobre a forma de abordagem, pode-se classificar a pesquisa como sendo qualitativa. De acordo com os autores Lakatos e Marconi (2007), a pesquisa qualitativa analisa os atores investigados nos aspectos mais amplos, como atitudes e comportamentos, sendo realizada a análise e a interpretação destes aspectos.

De acordo com os objetivos mais gerais, a pesquisa pode ser classificada como exploratória. Conforme é descrito por Gil (2002, p. 41).

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que "estimulem a compreensão".

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos que, segundo Gil (2002), é o modo operativo da pesquisa para analisar os fatos do ponto de vista empírico e confrontar a visão teórica com os dados da realidade. Essa classificação envolve o planejamento da pesquisa

quanto à análise e interpretação da coleta de dados. Dessa forma a pesquisa é classificada como bibliográfica e documental.

A pesquisa bibliográfica, de acordo com Gil (2002, p. 44) “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. O autor ainda afirma que boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. As fontes bibliográficas podem ser livros, publicações periódicas e impressos diversos.

Gil (2002) afirma que a pesquisa documental é semelhante à pesquisa bibliográfica, seguindo os mesmos passos. O autor ainda afirma que a diferença entre ambas se encontra na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. (GIL, 2002)

### 3.2 SELEÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

O recorte escolhido para a realização da pesquisa foi um campus avançado localizado fora da sede de uma universidade do ensino público federal brasileiro.

O campus foi criado em 22 de setembro de 2002 e se encontra em uma região onde grandes empresas estão inseridas, desta forma o campus é espaço de novas oportunidades nas áreas de educação, pesquisa e tecnologia. São oferecidos quatro cursos de ensino superior público e gratuito. (UFOP)

Os quatro cursos oferecidos no campus são: Engenharia de produção, Sistemas de Informação, Engenharia Elétrica e Engenharia da Computação.

### 3.3 TRAJETÓRIA DA PESQUISA

O desenvolvimento da pesquisa teve início com o levantamento bibliográfico, com o aprofundamento teórico acerca dos temas relevantes.

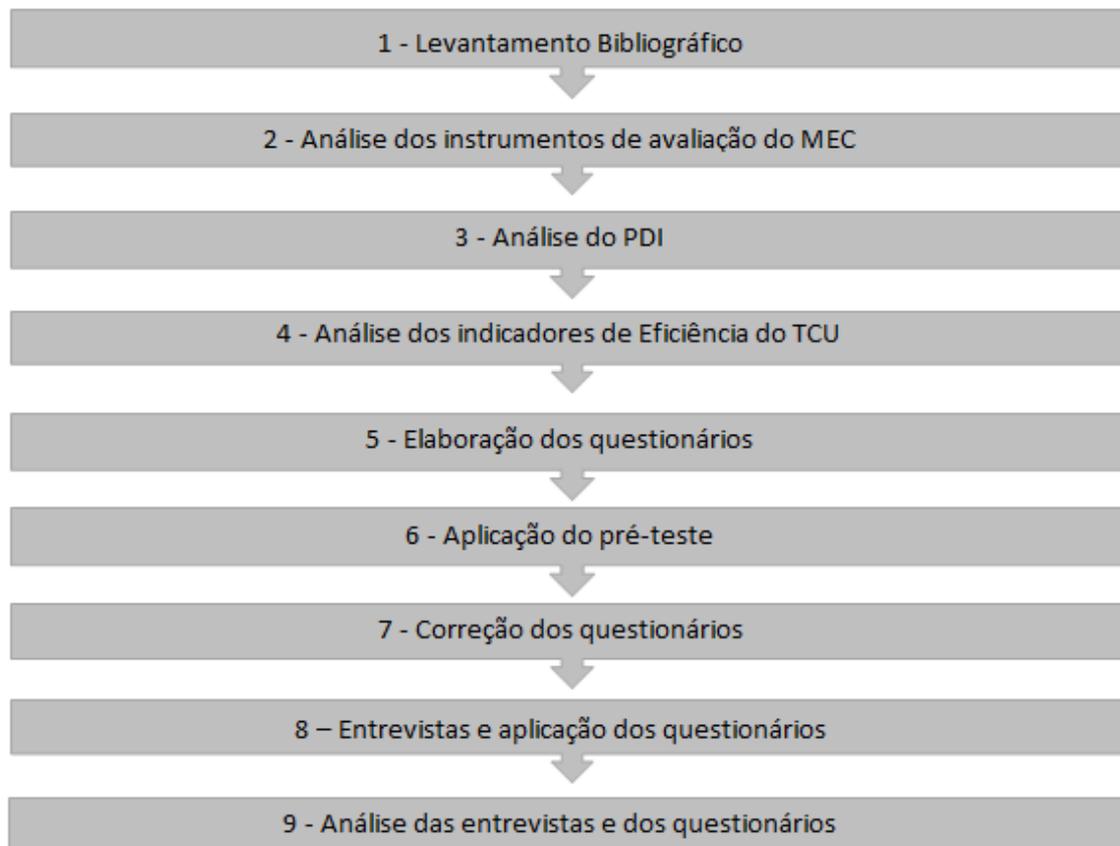
O passo seguinte se constituiu da análise dos instrumentos de avaliação do MEC, compreendendo a sua estrutura.

Com a finalidade de coletar os dados, as etapas compreendem a aplicação de questionários e entrevistas. O questionário, aplicado aos discentes e docentes, teve como objetivo identificar a percepção das duas partes quanto aos indicadores necessários à avaliação da qualidade do ensino superior (Ver Apêndice A). Já as entrevistas, Apêndice B, foram direcionadas aos avaliadores do MEC e tem por objetivo entender o processo de avaliação, bem como as suas particularidades.

No primeiro momento os questionários foram testados por meio de um pré-teste, a fim de se identificar as possíveis falhas na estrutura, que impediriam a compreensão dos entrevistados no momento de resposta do questionário.

Após a aplicação do pré-teste foram identificados alguns pontos que não estavam bem delineados. Foram feitas correções na estrutura do questionário e no enunciado.

As etapas da pesquisa podem ser descritas conforme a figura 7.



**Figura 7:** Etapas da pesquisa

Fonte: Elaborada pela autora

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Essa seção, que se trata da apresentação, análise e discussão dos resultados, se divide da seguinte forma: na subseção 4.1 é feita uma análise da instituição do ensino superior como um serviço, de forma que permita sugerir a sua medição de desempenho como tal.

O tópico 4.2 apresenta o instrumento utilizado por uma instituição de ensino superior – o PDI (Plano de desenvolvimento Institucional) - como forma de atingir as metas estratégicas e a visão da universidade. Dessa forma é feita uma análise sobre a construção desse instrumento, bem como a comparação da construção do mesmo com a medição de desempenho sugerida pelo BSC.

A subdivisão 4.3 apresenta os indicadores de eficiência propostos pelo Tribunal de Contas da União (TCU) utilizados para a gestão do desempenho das universidades, bem como os cálculos desses indicadores. Após a apresentação desse instrumento é feita uma análise dessa avaliação sob a perspectiva da abordagem teórica apresentada.

Por fim, o item 4.4 apresenta os indicadores de avaliação de curso superior, utilizados pelo MEC, bem como as análises referentes à aplicação dos questionários e entrevistas. Neste sentido, foram abordadas as perspectivas dos avaliadores, docente e discentes no que diz respeito aos aspectos que influenciam na avaliação da qualidade do ensino.

### 4.1 ANÁLISE DAS ORGANIZAÇÕES DE ENSINO COMO UM SERVIÇO

Dentre os diversos serviços que compõem a economia, os serviços educacionais são apontados por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) como serviços governamentais, isso significa que o ambiente estável para investimentos e crescimento econômico, neste sentido, é desempenhado pela administração pública.

Corroborando com esta ideia, Corrêa e Caon (2011) afirmam que o setor de serviços possui a parcela mais dinâmica da economia e que essa dinamicidade pode também estar associada, dentre outros fatores, a mudanças demográficas que aumentam a quantidade de indivíduos consumindo maior variedade de serviços como os de educação.

Diante deste contexto Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) afirmam que duas condições são necessárias para uma “vida satisfatória”: saúde e educação. Desta forma a educação

superior passa a ser uma condição para a inserção em uma sociedade pós-industrial, que requer habilidades profissionais e técnicas de sua população.

Os serviços de educação, quanto à natureza do ato do serviço, podem ser descritos como serviços dirigidos ao intelecto das pessoas. Sendo assim a natureza do ato do serviço se constitui de ações intangíveis em que os recipientes diretos desses serviços são pessoas e não objetos. (MELLO, 2010)

Como forma de exemplificar a prestação de serviço na educação, Rizzo (2009, p. 31) firma que “na sala de aula, a relação aluno com o professor se estabelece como a prestação efetiva do serviço da informação”.

Quanto ao relacionamento com o cliente, Mello (2010) propõe que a matrícula em faculdade constitui de uma prestação contínua de serviço em que há o relacionamento com a sociedade.

Classificando os serviços de educação quanto à personalização e julgamento na entrega do serviço tem-se que a nesse tipo de serviço, principalmente em grandes turmas, há baixo grau de personalização a alto julgamento quanto ao atendimento das necessidades dos clientes. (MELLO, 2010)

As características dos serviços podem ser aplicadas às instituições de ensino superior, como pode ser exemplificado pelo Quadro 4.

**Quadro 4 -** Relação entre as características do serviço e Instituição de Ensino Superior

<b>Característica do serviço</b>	<b>Instituição de Ensino Superior</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Intangível</b></li></ul>	Por se tratar das experiências vividas por cada aluno, o serviço prestado pelas instituições de ensino superior é intangível, desta forma não há um padrão neste serviço.
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Heterogêneo</b></li></ul>	O ensino pode variar de estudante para estudante, sendo de caráter individual e depende de como o aluno recebe o conhecimento transmitido pelo professor.
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Produção e consumo simultâneos</b></li></ul>	A relação ensino-aprendizagem ocorre no momento da aula em que estão presentes o professor e aluno.
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Percível</b></li></ul>	Não estar presente em uma aula implica que o aluno irá perder a prestação daquele serviço.

**Fonte:** Elaborado pelo autora (2015)

A partir das análises das características dos serviços aplicados à educação superior é evidenciada a definição da educação como um serviço. Sendo assim, qualquer instituição de ensino, tanto pública quanto privada, podem ser consideradas prestadoras de serviços.

Dessa forma, do ponto de vista do aspecto da avaliação do ensino, o BSC é um sistema bastante coerente para medir o desempenho em organizações de serviço dado à sua estrutura de multi perspectiva, que não avalia somente uma dimensão do serviço. Isso significa que é possível encontrar uma relação que permita analisar os instrumentos de medição de desempenho utilizados pela universidade.

Além disso, a abordagem apresentada por Gadrey (2001) se mostra adequada para se ter como base ao estudar os indicadores de eficiência utilizados pelo Ministério da Educação e o Instrumento de avaliação de curso. Tal afirmação se baseia na ideia multicriterial dessa abordagem, que propõe a avaliação de desempenho a partir de outros critérios existentes na lógica de serviço e não apenas na lógica industrial.

#### 4.2 INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA PERSPECTIVA DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

O Plano de Desenvolvimento institucional da UFOP (PDI-UFOP) é o instrumento utilizado para planejar o processo de desenvolvimento da instituição e cumprir com o proposto na missão da UFOP. Dessa forma o objetivo é alcançar melhorias e proporcionar diretrizes mais precisas e mais claras à instituição.

Ainda como descrito no documento básico, o PDI visa nortear as atitudes da universidade por meio de uma visão sistêmica, refletindo planejamento consistente e transparente. O que significa investir na concepção coletiva da universidade, e assim garantir uma universidade pública, autônoma, gratuita e de qualidade.

Para tanto, foram criadas metas que propiciem o aperfeiçoamento do ensino de graduação. Essa metas foram divididas em 3 grupos: Visão Acadêmica: Processo de formação; Visão Ambiental: Sociocultural, Infraestrutura e Logística e Visão Organizacional e de Gestão.

As metas têm como objetivo contribuir para que a instituição alcance a Visão Proposta no PDI, como descrita no documento:

Em consonância com sua *Missão, Finalidades e Princípios*, a Universidade Federal de Ouro Preto, ao final do período de vigência do presente Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), almeja ostentar indicadores superiores à média dos indicadores do sistema de ensino superior, de modo a manter-se como uma das principais instituições de ensino, pesquisa e extensão, comprometida com o desenvolvimento social do País.

Todas as metas, em seus respectivos grupos, podem ser observadas no Quadro 5.

**Quadro 5:** Metas descritas no PDI da UFOP

Plano de desenvolvimento Institucional					
GRUPO 1 - Visão acadêmica: Processo de Formação		GRUPO 2 - Visão Ambiental: Sócio Cultural, Infraestrutura e Logística		GRUPO 3 - Visão Organizacional e de Gestão	
Metas		Metas		Metas	
1	Modernização, Flexibilização e Diversificação dos Projetos Pedagógicos dos Cursos de Graduação.	1	Adoção de política de ambientação institucional.	1	Estabelecimento de ações de capacitação e treinamento específicas por área de atuação dos servidores docentes e TAE's.
2	Ampliação do uso das Tecnologias de Informação (TI) como ferramentas de apoio acadêmico.	2	Elaboração de plano diretor de ocupação da área física dos campi e demais imóveis da instituição.	2	Implantação de sistema de gestão baseado na qualidade e certificação através da ISO 9000.
3	Implantação de metodologias de avaliação institucional.	3	Criação de creches para os filhos de alunos, funcionários e professores da UFOP.	3	Desenvolvimento de estratégias para a fixação e permanência de servidores docentes e TAE's na UFOP.
4	Consolidação e Ampliação da Extensão.	4	Implantação de sistema integrado de segurança nos campi.	4	Aperfeiçoamento do modelo de gestão acadêmica na UFOP.
5	Valorização da Docência.	5	Aperfeiçoamento e ampliação da prestação de serviços nas bibliotecas.	5	Reavaliação do quadro de TAE's e de docentes e dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal próprio e terceirizado.
6	Apoio ao crescimento e à consolidação da pós-graduação e da pesquisa.	6	Ampliação e consolidação dos programas institucionais de prevenção e combate ao fumo, álcool, drogas e outras substâncias psicoativas.	6	Implantação de governança eletrônica.
7	Maior visibilidade das atividades de pesquisa e de	7	Funcionamento dos Restaurantes Universitários no período	7	Revisão do estatuto, do organograma e da metodologia

	pós-graduação da UFOP.		de férias acadêmicas.		de gestão da UFOP.
<b>8</b>	Incentivo à produção científica, tecnológica e cultural qualificada.	<b>8</b>	Elaboração e implantação de Plano de Gestão Ambiental nos campi da UFOP.	<b>8</b>	Incentivo à participação de servidores em cursos de graduação e de pós-graduação da UFOP e de outras IES.
<b>9</b>	Estímulo às parcerias dos grupos de pesquisa da UFOP com a sociedade, com foco em inovação e sustentabilidade.	<b>9</b>	Consolidação da Editora da UFOP.	<b>9</b>	Implantação de sistema de avaliação de desempenho na UFOP.
<b>10</b>	Manter e ampliar a infraestrutura física multiusuária de apoio à pesquisa.			<b>10</b>	Implementação de mecanismos eficientes de divulgação das deliberações dos Conselhos e órgãos colegiados da UFOP.
				<b>11</b>	Incentivo à comunidade acadêmica para a prática desportiva nas instalações da UFOP.
				<b>12</b>	Ampliação das ações do programa de preparação para aposentadoria de docentes e técnicos.

Fonte: Elaborado pela autora

Com base no quadro 5 é possível identificar que as metas são divididas em grupos. Esses grupos são apresentados a seguir:

Grupo 1- Visão Acadêmica: Processo de Formação - As metas relacionadas à Visão acadêmica têm como objetivo aperfeiçoar as atividades de ensino de graduação, articulando-as com as ações de extensão e com as políticas de pesquisa e pós-graduação, garantindo dessa forma, a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão na UFOP.

Grupo 2 - Visão Ambiental: Sócio Cultural, Infraestrutura e Logística - As metas relacionadas à Visão ambiental dizem respeito a garantir um ambiente favorável à formação. Isso significa que as metas deste grupo visa um ambiente adequado e saudável dotado de harmonia sócio cultural e do aprimoramento de sua infraestrutura, logística eficiente e avanços na tecnologia.

Grupo 3 - Visão Organizacional e de Gestão - Uma visão organizacional e de gestão bem estruturada, de forma a entender todos os processos da universidade como um todo, permite que as metas do eixo acadêmico e ambiental se concretizem.

Dessa forma são previstas metas relativas à reestruturação organizacional da UFOP, à gestão acadêmico-administrativa, à busca de alternativas para fixação de servidores na instituição.

É possível perceber que todas as metas propostas no PDI possuem caráter qualitativo, não sendo feitas abordagens baseadas em dados quantitativos. A partir das metas do PDI foi proposto a sua estruturação sob a ótica do BSC. Para isso, num primeiro momento foi necessário classificar as metas quanto à perspectiva do BSC em que são associadas, essa classificação pode ser observada na tabela 6.

**Tabela 6:** Classificação das metas do PDI nas perspectivas do BSC

<b>GRUPO 1 - Visão acadêmica: Processo de Formação</b>					
<b>Metas</b>		<b>Perspectiva do BSC</b>			
		<b>Financeira</b>	<b>Clientes</b>	<b>Processos internos</b>	<b>Aprendizado e crescimento</b>
<b>1</b>	Modernização, Flexibilização e Diversificação dos Projetos Pedagógicos dos Cursos de Graduação.				x
<b>2</b>	Ampliação do uso das Tecnologias de Informação (TI) como ferramentas de apoio acadêmico.			x	
<b>3</b>	Implantação de metodologias de avaliação institucional.				x
<b>4</b>	Consolidação e Ampliação da Extensão.				x
<b>5</b>	Valorização da Docência.				x
<b>6</b>	Apoio ao crescimento e à consolidação da pós-graduação e da pesquisa.				x
<b>7</b>	Maior visibilidade das atividades de pesquisa e de pós-graduação da UFOP.	x			
<b>8</b>	Incentivo à produção científica, tecnológica e cultural qualificada.				x
<b>9</b>	Estímulo às parcerias dos grupos de pesquisa da UFOP com a sociedade, com foco em inovação e sustentabilidade.				x
<b>10</b>	Manter e ampliar a infraestrutura física multiusuária de apoio à pesquisa.			x	
<b>GRUPO 2 - Visão Ambiental: Sócio Cultural, Infraestrutura e Logística</b>					
<b>Metas</b>		<b>Perspectiva do BSC</b>			
		<b>Financeira</b>	<b>Clientes</b>	<b>Processos internos</b>	<b>Aprendizado e crescimento</b>
<b>1</b>	Adoção de política de ambientação institucional.			x	
<b>2</b>	Elaboração de plano diretor de ocupação da área física dos campi e demais imóveis da instituição.			x	

3	Criação de creches para os filhos de alunos, funcionários e professores da UFOP.				x
4	Implantação de sistema integrado de segurança nos campi.				x
5	Aperfeiçoamento e ampliação da prestação de serviços nas bibliotecas.			x	
6	Ampliação e consolidação dos programas institucionais de prevenção e combate ao fumo, álcool, drogas e outras substâncias psicoativas.				x
7	Funcionamento dos Restaurantes Universitários no período de férias acadêmicas.			x	
8	Elaboração e implantação de Plano de Gestão Ambiental nos campi da UFOP.			x	
9	Consolidação da Editora da UFOP.				x
<b>GRUPO 3 - Visão Organizacional e de Gestão</b>					
<b>Metas</b>		<b>Perspectiva do BSC</b>			
		<b>Financeira</b>	<b>Clientes</b>	<b>Processos internos</b>	<b>Aprendizado e crescimento</b>
1	Estabelecimento de ações de capacitação e treinamento específicas por área de atuação dos servidores docentes e TAE's.				x
2	Implantação de sistema de gestão baseado na qualidade e certificação através da ISO 9000.			x	
3	Desenvolvimento de estratégias para a fixação e permanência de servidores docentes e TAE's na UFOP.		x		
4	Aperfeiçoamento do modelo de gestão acadêmica na UFOP.				x
5	Reavaliação do quadro de TAE's e de docentes e dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal próprio e terceirizado.			x	
6	Implantação de governança eletrônica.			x	
7	Revisão do estatuto, do organograma e da metodologia de gestão da UFOP.			x	
8	Incentivo à participação de servidores em cursos de graduação e de pós-graduação da UFOP e de outras IES.				x
9	Implantação de sistema de avaliação de desempenho na UFOP.				x
10	Implementação de mecanismos eficientes de divulgação das deliberações dos Conselhos e órgãos colegiados da UFOP.			x	
11	Incentivo à comunidade acadêmica para a prática desportiva nas instalações da UFOP.				x
12	Ampliação das ações do programa de preparação para aposentadoria de docentes e técnicos.				x

Fonte: Elaborada pela autora

A tabela 6 demonstra a classificação das metas de acordo com as perspectivas do BSC, a fim de colocar claramente os propósitos a serem alcançados pela instituição, ou seja, ao

classificar as metas propostas pelo PDI pode-se entender se as mesmas estão relacionadas com as perspectivas do BSC .

Compreender este fato é importante para nortear o gerenciamento estratégico das metas propostas. Isso porque essas metas, associada à cada perspectiva deve ser vinculada à estratégia da Universidade. Como por exemplo, a implantação de sistema de gestão baseado na qualidade e certificação por meio da ISO 9000 está associada à visão proposta no PDI de se manter como manter-se como uma das principais instituições de ensino, pesquisa e extensão do país.

As metas que foram classificadas como pertencentes à perspectiva de Aprendizado e crescimento possuem objetivos voltados a orientar o aprendizado e crescimento da organização, sendo que nesse caso, deve ser oferecida a infraestrutura que permita o alcance das metas.

Já as metas classificadas como Processos Internos dizem respeito aos processos internos críticos que devem ser melhorados para a realização dos objetivos. Como exemplo, tem-se o Aperfeiçoamento e ampliação da prestação de serviços nas bibliotecas.

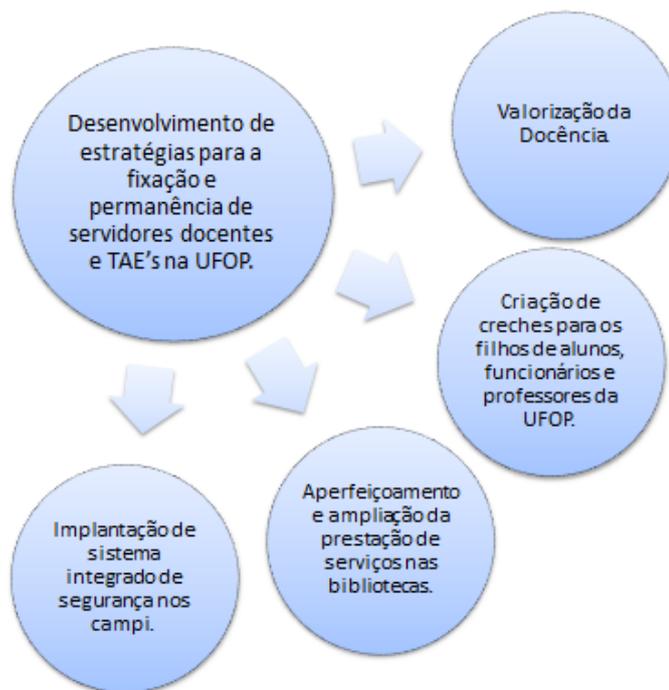
Da mesma forma, existem metas classificadas como perspectiva dos clientes. Através dessa perspectiva é possível alinhar as metas a fim de alcançar resultados para os clientes. Nesse caso têm-se as estratégias para a fixação e permanência de servidores docentes e TAE's na UFOP.

Por fim, tem-se a perspectiva financeira como sendo, nesse caso, os resultados gerais alinhando com a missão da instituição. Isso significa que as metas das outras perspectivas devem proporcionar um melhor resultado, através da relação de causa e efeito, à organização. Como exemplo, é possível classificar a meta Maior visibilidade das atividades de pesquisa e de pós-graduação da UFOP como um resultado a ser alcançado, alinhado à estratégia e que pode ser obtido com o Estímulo às parcerias dos grupos de pesquisa da UFOP com a sociedade, com foco em inovação e sustentabilidade.

Ao se propor avaliar as metas do PDI sob a estrutura do BSC, é possível perceber que podem ser encontradas poucas relações de causa e efeito entre as metas, ou ao menos elas não estão claras no PDI. Além disso, as metas se concentram principalmente nas perspectivas de Aprendizagem e crescimento e processos internos.

Uma possível relação de causa e efeito encontrada nas metas do PDI é demonstrada na figura 8. Pode-se entender que a valorização da docência, a criação de creches para filhos de

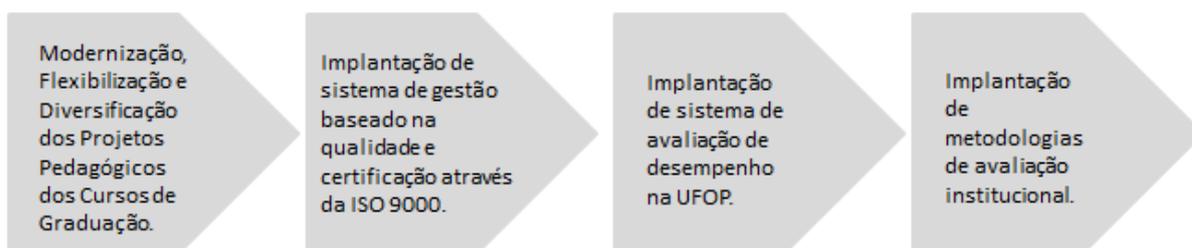
alunos, funcionários e professores da UFOP, o aperfeiçoamento e ampliação da prestação de serviços na biblioteca e implantação de sistema integrado de segurança nos campi podem ser consideradas estratégias para a fixação e permanência de servidores docentes e TAE's na UFOP.



**Figura 8:** Relação entre as metas do PDI

Fonte: Elaborada pela autora

Outra possível relação encontrada na análise do PDI está relacionada à avaliação da instituição, bem como a qualidade. Esta relação pode ser observada na figura 9.



**Figura 9:** Associação entre metas do PDI

Fonte: Elaborada pela autora

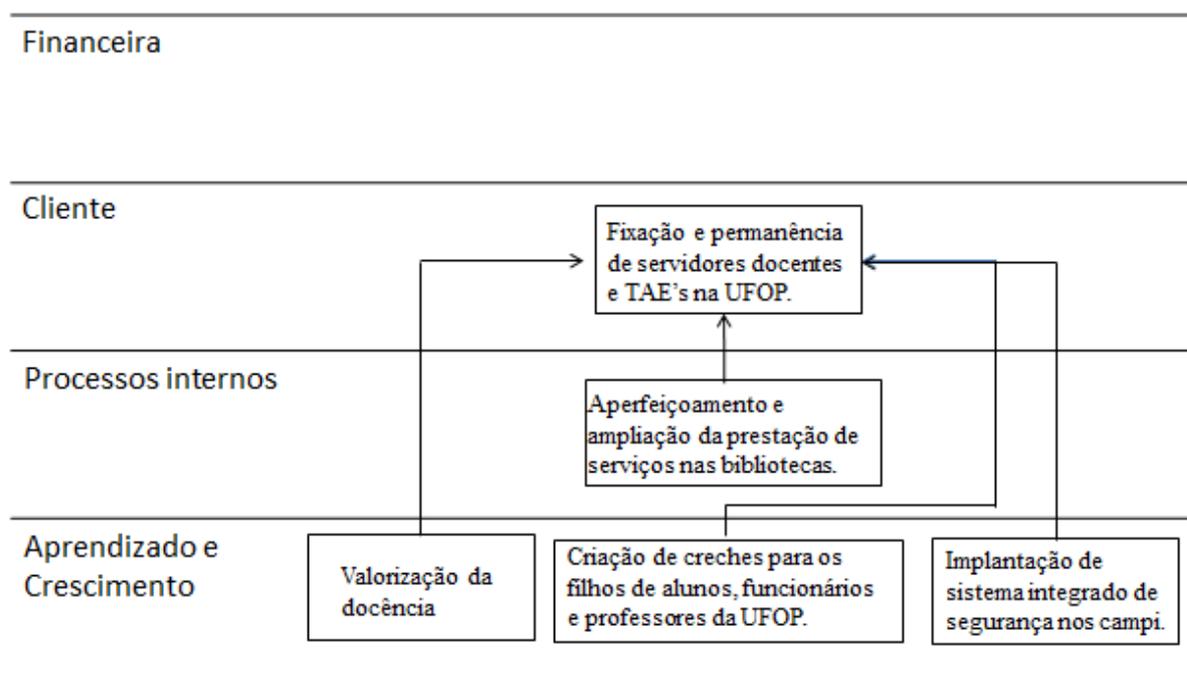
Pode-se entender dessa forma, que a modernização, flexibilização e diversificação dos projetos pedagógicos dos cursos de graduação contribuem na implementação de um sistema

baseado na qualidade, podendo ser possível a certificação através da ISSO 9000. Da mesma forma esta meta contribui na implantação de um sistema de avaliação de desempenho na UFOP, tendo em vista os conceitos de qualidade e a busca pela melhoria das atividades na universidade.

Por fim, entende-se que a partir de um sistema de desempenho implantado na universidade é possível melhores resultados na avaliação institucional.

A fim de se experimentar aplicar as relações da figura 8 com base nas classificações das metas quanto às perspectivas do BSC em uma estrutura de mapa estratégico, é possível perceber pela figura 10 que não há nenhum vetor que transmite a relação de causa e efeito da perspectiva de aprendizagem e crescimento para a meta Aperfeiçoamento e ampliação da prestação de serviços nas bibliotecas, que é classificada em processos internos.

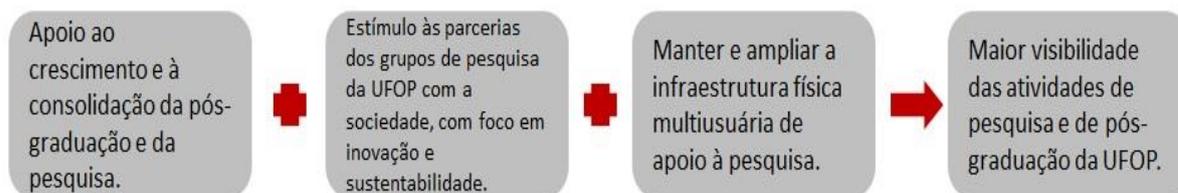
As relações existentes podem ser explicadas da seguinte forma: Se houver na instituição a valorização da docência, bem como através da criação de creches para os filhos de alunos, funcionários, docentes e TAE's e também através de sistemas de segurança nos campi é possível que haja a fixação e permanência de servidores, docentes e TAE's na UFOP. Da mesma forma acontece com a melhoria da prestação dos serviços prestados nas bibliotecas.



**Figura 10:** Análise das metas do PDI sob a construção do mapa estratégico

Fonte: Elaborada pela autora

Outra aplicação possível pode ser notada por meio da figura 11. Essa figura demonstra a relação entre as metas 6, 9 e 10 do grupo 1 do PDI para que seja atingida a meta 7 do mesmo grupo. Dessa forma é possível perceber que para alcançar o resultado de maior visibilidade das atividades de Pesquisa e pós-graduação é importante o Apoio ao crescimento e à consolidação da pós-graduação e da pesquisa, o Estímulo às parcerias dos grupos de pesquisa da UFOP com a sociedade, com foco em inovação e sustentabilidade e Manter e ampliar a infraestrutura física multiusuária de apoio à pesquisa.

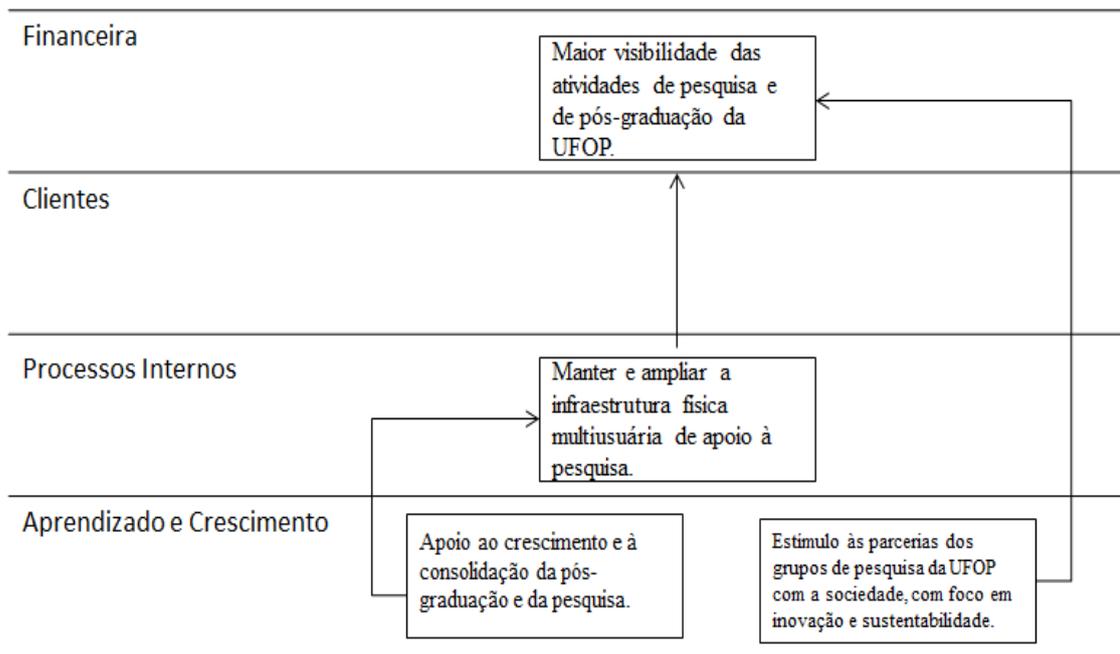


**Figura 11:** Aplicação da associação entre as metas do PDI

Fonte: Elaborada pela autora

Pode-se destacar que não é descrito no documento em quanto tempo esse resultado deve ser percebido. No entanto, este documento é descrito para o período de gestão 2011-2015.

Assumindo a estrutura do mapa estratégico, como no exemplo anterior, pode ser observada a estrutura demonstrada na figura 12.



**Figura 12:** Análise das metas do PDI sob a construção do mapa estratégico

Fonte: Elaborada pela autora

Por intermédio dessa análise é possível perceber que a meta Estímulo às parcerias dos grupos de pesquisa da UFOP com a sociedade com foco em inovação sustentabilidade, classificada como pertencente à perspectiva de Aprendizado e Crescimento, contribui diretamente para a Meta de resultado “Maior visibilidade das atividades de pesquisa e de pós-graduação da UFOP”. Neste caso, assumiu-se que a perspectiva Financeira pode ser associada aos resultados da Universidade alinhados à missão e à estratégia da instituição. Já a meta Apoio ao crescimento e à consolidação da pós-graduação e da pesquisa influencia diretamente na ampliação da infraestrutura física multiusuária de apoio à pesquisa, sendo esta uma meta classificada na perspectiva de Processos internos.

Outra observação nesta análise é quanto à inexistência de uma meta pertencente à perspectiva de clientes, que possua uma relação de causa e efeito, contribuindo para atingir o resultado esperado que se constitui na maior visibilidade da pesquisa e pós-graduação.

#### 4.3 PERSPECTIVA DOS INDICADORES DE EFICIÊNCIA DO TCU

Os indicadores de eficiência proposto pelo Tribunal de Contas da União, também denominados indicadores de gestão, são avaliados a partir de um relatório emitido pela

universidade. Esses indicadores foram determinados em 2002 e, segundo Freire et al (2007, p.2):

O Tribunal de Contas da União (TCU), em decisão nº 408/2002, determinou que as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) incorporassem nos seus relatórios de gestão nove indicadores de desempenho, com o intuito de construir uma série histórica da evolução de aspectos relevantes gerenciais, orientando a auditoria de natureza operacional quanto às boas práticas administrativas. Para o TCU tais indicadores são ferramentas auxiliadoras no acompanhamento do desempenho das entidades, servindo de instrumento de aprimoramento da gestão das IFES.

De acordo com o documento de orientações para cálculo dos indicadores de gestão, a fiscalização desses indicadores tinha como objetivo inicial retratar os aspectos relevantes em relação ao desempenho das instituições de ensino superior. Entretanto, uma das limitações encontradas foi o fato de as IFES apresentarem uma grande heterogeneidade. Dessa forma, por sua simplicidade, o conjunto de indicadores não é capaz de, isoladamente, permitir conclusões sobre o desempenho das instituições.

Portanto, o que se verifica é a utilização desses dados para acompanhar a evolução histórica dos aspectos relevantes referentes ao desempenho de todas as IFES, sendo utilizados para indicar o aperfeiçoamento de áreas específicas ao longo dos anos, correção de eventuais disfunções, bem como a identificação de boas práticas e propostas de melhorias na gestão.

Dessa forma, esses indicadores contribuem para a avaliação das IFES e os resultados são obtidos a partir dos seguintes cálculos:

- a) Relação candidato/vaga

$$\text{Relação} \frac{\text{candidato}}{\text{vaga}} = \frac{\text{inscrições}}{\text{vagas}}$$

- b) Relação Ingressos/alunos

$$\text{Relação} = \text{número de} \frac{\text{ingressos}}{\text{alunos matriculados}} \times 100$$

- c) Relação concluintes/alunos

$$\frac{\text{Numero de concluintes (manhã, tarde, noite, integral, total)}}{\text{Alunos matriculados}} \times 100$$

- d) Índice de eficiência Acadêmica – concluintes

$$\text{Índice} = \frac{\sum n^{\circ} \text{ de concluintes}}{\sum n^{\circ} \text{ de ingressos ocorridos por período equivalente}} \times 100$$

e) Índice de retenção do fluxo escolar

$$\text{Índice} = \frac{N^{\circ} \text{ de alunos retidos (Reprovação + trancamento)}}{\text{Alunos matriculados}} \times 100$$

f) Relação aluno/docente em tempo integral

$$\text{Relação} = \frac{\text{Número de alunos matriculados}}{\text{Número de docentes}}$$

g) Índice de titulação do corpo docente

$$\text{Índice} = \frac{G * 1 + A * 2 + E * 3 + M * 4 + D * 5}{G + A + E + M + D}$$

Onde: G= quantidade de docentes Graduados; A=quantidade de docentes Aperfeiçoados; E= quantidade de docentes Especialistas; M=quantidade de docentes Mestres; D= quantidade de docentes Doutores.

h) Gastos concorrentes por aluno

$$\text{Gastos concorrentes por aluno} = \frac{\text{Total de gastos}}{\text{Alunos matriculados}}$$

i) Percentual de gastos com pessoal

$$\text{Percentual de gastos com pessoal} = \frac{\text{Total de gastos com pessoal}}{\text{Gastos totais}} \times 100$$

j) Percentual de gastos com outros custeios (exclusive benefício)

$$\text{Percentual} = \frac{\text{Total de gastos com outros custeios}}{\text{Gastos totais}} \times 100$$

k) Percentual de gastos com investimentos (em relação aos gastos totais)

$$\text{Percentual de gastos com investimentos} = \frac{\text{Total de gastos com despesas de investimentos e inversões financeiras}}{\text{Gastos totais}} \times 100$$

- 1) Número de Alunos matriculados classificados com a renda per capita familiar (determinação do TCU)

*Método de equação não definido*

Ao analisar os indicadores de eficiência utilizados pelo MEC para a gestão das universidades, é possível perceber que se trata de indicadores de resultados, tendo como saída dados quantitativos. O que permite concluir que é uma avaliação que evidencia os resultados, ou seja, utiliza apenas um critério e não realiza outras análises.

Os critérios utilizados para gestão podem ser associados à lógica industrial de medição de desempenho. Sendo a universidade um serviço, outros critérios poderiam ser utilizados, aliados a estes já existentes, que possa conferir uma avaliação patada na lógica dos serviços.

Diante dessa discussão, quais critérios deveriam ser utilizados, além dos existentes, para avaliar se a IES está proporcionando um ensino de qualidade?

A partir da proposta multicriterial de Gadrey, pode-se elaborar o seguinte esquema, quadro 6 a fim de propor uma análise baseada na lógica dos serviços.

**Quadro 6:** Indicadores multicritério para a avaliação do ensino

<b>Critério de julgamento sobre o valor e a quantidade do produto da atividade</b>	<b>Crítérios técnicos ou industriais</b>	<b>Crítérios comerciais e financeiros</b>	<b>Crítérios de relacionamento</b>	<b>Crítérios cívicos e ecológicos</b>	<b>Crítérios de criatividade ou de inovação</b>	<b>Crítérios de imagem e de reputação</b>
Produtos e resultados diretos das atividades: <b>Ensino, Pesquisa e Extensão</b>  Desempenhos correspondentes	Qual a porcentagem dos alunos que realizam Pesquisa (Iniciação científica) e Extensão	Bolsas referentes a Projetos	Comunicação entre professores e alunos	Projetos voltados para a comunidade e com assuntos referentes ao desenvolvimento sustentável	Métodos de inovação no ensino; Projetos inovadores	Como os projetos e a universidade são vistos pela comunidade
Produtos e resultados indiretos: <b>Aprovação dos alunos em concursos, mestrado e Processos seletivos</b>  Desempenhos correspondentes	Porcentagem dos alunos que passam em concursos, mestrado e processos seletivos	Não se aplica	Quantos alunos procuram a universidade e os docentes para auxílio nesses processos.	Dissertações que abordam e se preocupam com aspectos cívicos e ecológicos	Dissertações que contribuam no processo de inovação	Como as empresas enxergam os alunos da universidade em seus processos seletivos

Fonte: Elaborado pela autora com base em Gadrey (2001)

Para essa análise foram utilizados como produtos e resultados diretos das atividades da universidade: o Ensino, a pesquisa e a extensão. E como produtos e resultados indiretos a aprovação dos alunos em concursos, mestrados e processos seletivos. Dessa forma foram sugeridos indicadores tendo como referência a grade de multicritério proposta por Gadrey.

Foi proposto nessa análise indicadores que permitem obter uma visão da instituição quanto à fatores que demonstram uma visão da instituição de como a mesma trabalha para melhorar a qualidade do ensino. Como por exemplo, o critério de criatividade ou de inovação. Ao analisar essa possibilidade, pode-se saber a evolução da universidade quanto aos processos de inovação, fator importante quando se trata da prestação de serviço.

Uma das principais características dos serviços e que os diferencia da manufatura é que os serviços são baseados em relacionamento. Esta característica pode influenciar na gestão destes serviços bem como contribuir na medição do desempenho. Isso significa que, ao se analisar a Universidade, especificamente seu processo de avaliação da *performance* do ensino pode obter resultados mais abrangentes ao utilizar critérios múltiplos.

É importante analisar que a utilização de outros critérios, não só os provenientes de relações, fluxos e cálculos matemáticos também podem contribuir na melhoria das atividades, permitindo que sejam percebidas outras áreas potenciais de desenvolvimento.

Como exemplo, se não forem identificados projetos que contribuam para o desenvolvimento sustentável a universidade consegue identificar essa deficiência e propor incentivos que possam abranger esse critério.

#### 4.4 PERSPECTIVA DOS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DE CURSO DO MEC

Em se tratando da avaliação do ensino superior no Brasil, o Ministério da Educação (MEC) propõe a avaliação por intermédio dos Instrumentos de Avaliação de Cursos de Graduação presencial e à distância. Dessa forma, este instrumento é utilizado para subsidiar a autorização de cursos, reconhecimento e renovação de reconhecimento.

O instrumento é dividido em três dimensões – Organização didático pedagógica, Corpo docente e tutorial e Infraestrutura – sendo que cada dimensão é avaliada a partir de seus respectivos indicadores, que podem ser observados nos quadros 7, 8 e 9. É importante ressaltar que esse instrumento possui outros indicadores. Entretanto, como forma de favorecer

a análise, foram selecionados os indicadores que observa-se de forma mais clara no recorte de pesquisa. A dimensão 1 – Organização didático pedagógica- tem o objetivo de avaliar as questões que envolvem os métodos de ensino, as políticas institucionais, a estrutura curricular, dentre outros fatores.

<b>DIMENSÃO 1: ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO PEDAGÓGICA</b>
<b>INDICADORES</b>
<b>Conteúdos curriculares</b>
<b>Metodologia</b>
<b>Estágio curricular supervisionado - relação teoria e prática</b>
<b>Atividades complementares</b>
<b>Trabalho de conclusão de curso (TCC)</b>
<b>Apoio ao discente</b>
<b>Atividades de tutoria</b>
<b>Tecnologias de informação e comunicação - TICS - no processo ensino-aprendizagem</b>
<b>Número de vagas</b>
<b>Integração com as redes públicas de ensino</b>
<b>Atividades práticas de ensino</b>

**Quadro 7**– Organização didático pedagógica

Fonte: Elaborada pela autora

A dimensão 2 – Corpo docente e tutorial - propõe avaliar a atuação do coordenador de curso, o regime de trabalho do docente e tutor, ou seja, envolve os aspectos relacionados ao profissional (Quadro 8).

<b>DIMENSÃO 2: CORPO DOCENTE E TUTORIAL</b>
<b>INDICADORES</b>
<b>Atuação do coordenador</b>
<b>Experiência profissional, de magistério superior e de gestão acadêmica do coordenador</b>
<b>Regime de trabalho do coordenador do curso</b>
<b>Titulação do corpo docente do curso</b>
<b>Regime de trabalho do corpo docente do curso</b>
<b>Experiência profissional do corpo docente</b>
<b>Relação entre o número de docentes e o número de vagas</b>
<b>Funcionamento do colegiado de curso ou equivalente</b>
<b>Produção científica, cultural, artística ou tecnológica</b>
<b>Núcleo de apoio pedagógico e experiência docente</b>

**Quadro 8:** Corpo docente e tutorial

Fonte: elaborada pela autora

Por fim, a dimensão 3 – Infraestrutura – objetiva avaliar os aspectos estruturais das instituições e dos cursos superiores (Quadro 9).

<b>DIMENSÃO 3: INFRAESTRUTURA</b>
<b>INDICADORES</b>
<b>Espaço de trabalho para coordenação do curso e serviços acadêmicos</b>
<b>Sala de professores</b>
<b>Salas de aula</b>
<b>Acesso dos alunos a equipamentos de informática</b>
<b>Bibliografia Básica</b>
<b>Bibliografia complementar</b>
<b>Periódicos especializados</b>
<b>Laboratórios didáticos</b>
<b>Sistema de controle de produção e distribuição do material didático (logística)</b>
<b>Comitê de ética em Pesquisa (CEP)</b>

**Quadro 9:** Infraestrutura

Fonte: Elaborada pela autora

A avaliação é realizada utilizando-se de uma escala conceitual de 1 a 5, onde:

- 1 - Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um conceito **NÃO EXISTENTE**.
- 2 - Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um conceito **INSUFICIENTE**.
- 3 - Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um conceito **SUFICIENTE**.
- 4 - Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um conceito **MUITO BOM/MUITO BEM**.
- 5 - Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um conceito **EXCELENTE**.

A análise do instrumento de avaliação do MEC, será realizada a partir da percepção dos avaliadores, docentes e discentes de um campus avançado fora da sede.

#### **4.4.1 Perspectiva dos avaliadores**

Os cursos são avaliados pelo MEC com os objetivos de autorizar, reconhecer ou renovar o reconhecimento. A avaliação sempre é feita por dois professores.

Com o objetivo de entender melhor o processo de avaliação dos cursos, realizados por avaliadores cadastrados no e-mec, foi feita uma entrevista com dois avaliadores.

Em relação às maiores dificuldades no processo de avaliação do curso, o avaliador 1 considera que o deslocamento representa uma dificuldade, já que são avaliados cursos em diversas partes do país e o período de avaliação é de apenas 2 dias. Segundo o avaliador 1 esse período é curto para a avaliação. *““Dependendo do local é muito corrido””*.

Diante dessa mesma questão o avaliador 2 considera que há 3 principais dificuldades nesse processo: Não conhecer o segundo avaliador, do instrumento de avaliação, e da logística. O fato de não conhecer outro avaliador representa uma dificuldade já que *““você pode chegar lá e ser uma pessoa super tranquila ou você pode chegar e ser uma pessoa difícil de conviver””*.

Como toda a avaliação é feita em dupla, as ideias dos dois avaliadores devem ser alinhadas. Uma dificuldade que já ocorreu foi a universidade não estar com a documentação nas suas dependências. *““Acontece de não ter computador, de não ter internet””*.

Segundo o avaliador 2, normalmente uma avaliação tranquila de se fazer é a avaliação de uma universidade de grandes grupos, isso porque são grupos que já estão estabelecidos, com a documentação toda padronizada, e sabem o que os avaliadores pedem e o que não pedem. Isso não significa que é uma avaliação boa, porém a universidade está bem preparada para a avaliação. Ainda segundo o avaliador 2, o instrumento de avaliação contém algumas coisas mal escritas, como por exemplo, a parte que avalia biblioteca e publicação de professores, o que torna difícil de avaliar.

Quanto ao processo de coleta de dados, o avaliador 1 considera que os dados são bens disponíveis e que as instituições estão bem preparadas para receber os avaliadores.

O avaliador 2, por sua vez, considera que o Contexto educacional, objetivo do curso, perfil profissional do egresso, por exemplo não deveriam estar no instrumento de avaliação. Isso porque, no caso do contexto organizacional, é algo específico da universidade. O que os avaliadores avaliam é baseado no plano pedagógico do curso. Portanto segundo um dos entrevistados:

*“se o MEC avalia o Plano Pedagógico do curso e acha ok, essa pergunta acaba ficando um pouco subjetiva e os avaliadores precisam escrever essas informações novamente”*.

Em relação às dimensões do instrumento e aos indicadores, o avaliador 1 julga que todos os descritos no documento de avaliação contempla tudo que deve ser avaliado no curso,

já que o instrumento é um documento restrito e fechado. Portanto não há outras dimensões a ser sugeridas.

Sobre os indicadores, o avaliador 2 relata que alguns deles poderiam ser desmembrados, ter peso diferente ou ter maior destaque. Como é o caso da Estrutura curricular e conteúdos curriculares.

*“Outra questão é que muitas vezes torna-se desnecessário avaliar certo item, tendo em vista o propósito da avaliação. Como por exemplo, avaliar docentes no processo de autorização de curso. Neste caso o curso ainda não existe, portanto a dificuldade de avaliar o corpo docente.”*

Dentre os aspectos bons do instrumento, foram citados pelo avaliador 1: O instrumento contempla tudo o que é necessário para avaliar o curso, ou seja, os aspectos legais, aspectos como acessibilidade, por exemplo. Para o avaliador 2, o instrumento tem um forma interessante de avaliar, o que torna o processo de avaliação rápido e fácil. Já em relação aos aspectos ruins, foi citado que algumas vezes se torna difícil relatar o que foi coletado.

No processo de avaliação, diferenciar a nota 4 de uma nota 5, ou um conceito 4 de um conceito 3, de alguma maneira é resolvido por cálculo. Porém ainda existem questões que são avaliadas de forma subjetiva, ou seja, é muito difícil realizar este tipo de diferenciação. Sobre essa questão, um dos avaliadores relata o seguinte:

*“De todas as a avaliações que fiz, o padrão é 3. Deu dúvida? Marca 3. Se a coisa está muito bem organizada, você dá um 4. A gente marca 2 quando existem coisas muito ruins. Os extremos, como 1 e 5 são raros.”*

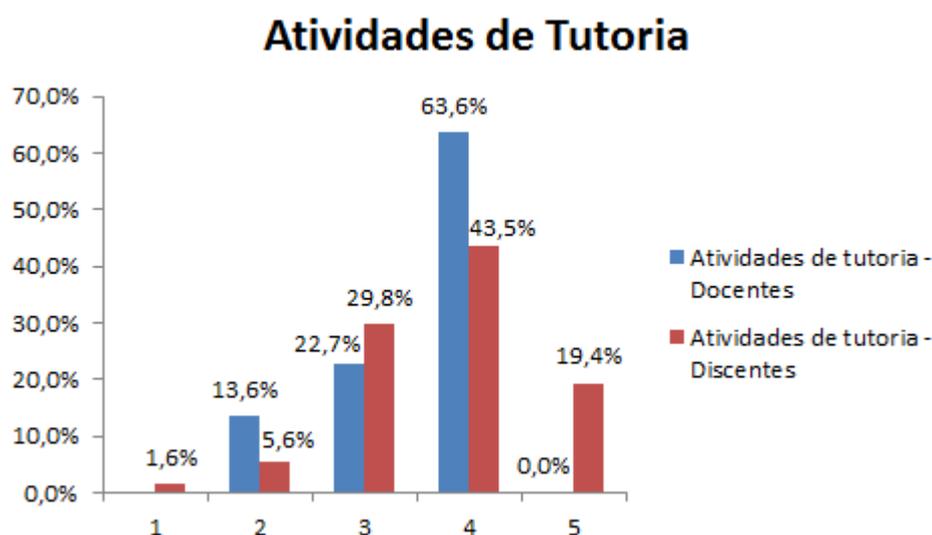
#### **4.4.2 Perspectiva dos docentes**

A perspectiva dos docentes quanto aos indicadores importantes para avaliar o ensino na universidade, ou seja, os indicadores que influenciam na qualidade do ensino, foi observada a partir das respostas ao questionário aplicado em uma unidade acadêmica fora de sede. O questionário se encontra no Apêndice B.

Foram obtidas 22 respostas, em uma população de aproximadamente 80 professores. Dessa forma a amostra apresenta 70% de confiança.

O objetivo principal da aplicação deste questionário aos docentes é verificar a avaliação dos docentes quanto aos aspectos que influenciam na qualidade do ensino, ou seja, o quão influente o indicador é para a qualidade do ensino.

Os indicadores relacionados à Organização didático pedagógica, considerados mais relevantes à qualidade do ensino, podem ser observados nos gráficos 1, 2, 3, 4 e 5.

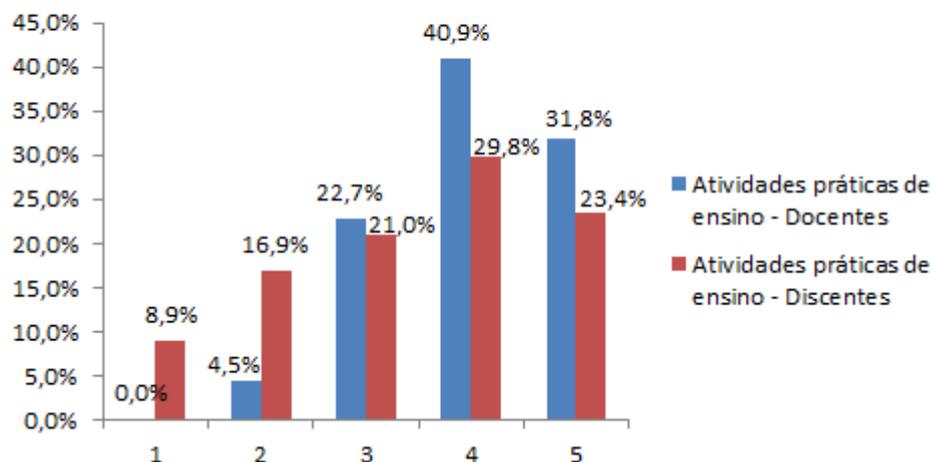


**Gráfico 1:** Influência das atividades de tutoria na qualidade do ensino

Fonte: Elaborada pela autora

De acordo o gráfico 1, 63,6% dos professores que responderam a esse questionário, consideram que as atividades de tutoria possuem forte influência sobre a qualidade do ensino; 13,6% julgam que as atividades de tutoria influenciam pouco na qualidade do ensino e 22,7% que não possui nem fraca nem forte influência.

## Atividades práticas de ensino



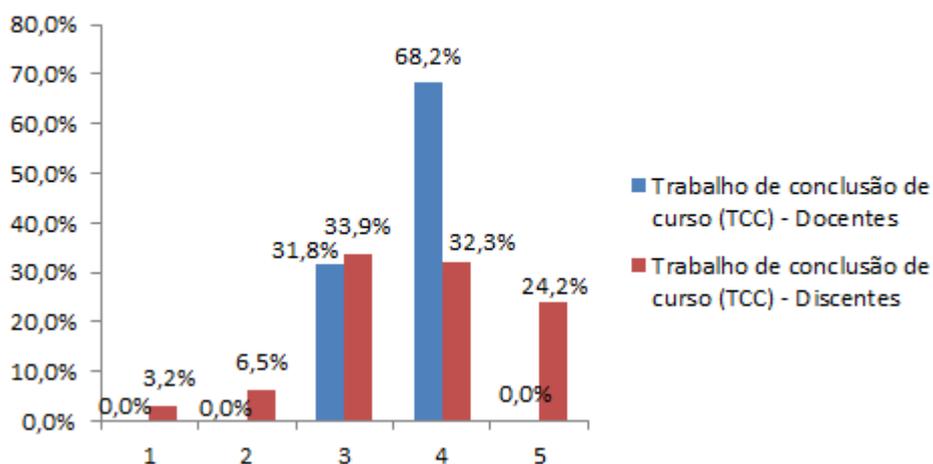
**Gráfico 2:** Influência das atividades práticas na qualidade do ensino

Fonte: Elaborada pela autora

As atividades práticas de ensino também são apontadas pelos professores como um indicador que influenciam na qualidade do ensino. Observa-se por meio do gráfico 2 que a soma das porcentagens dos que responderam que a influência é muito forte e os que responderam que a influência é forte representa 72,7% das respostas.

Para os docentes, o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) também representa um indicador de forte influência na qualidade do ensino, como observado no gráfico 3.

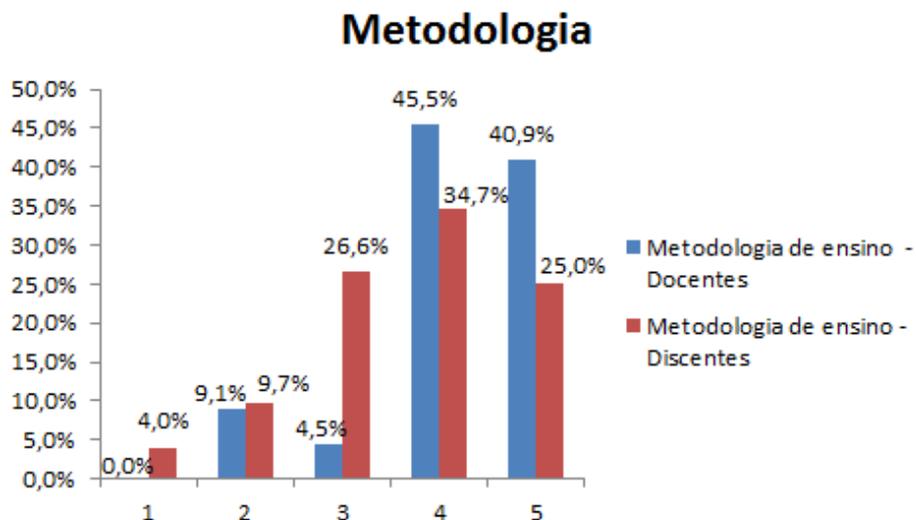
## Trabalho de conclusão de curso



**Gráfico 3:** Influência do TCC na qualidade do ensino

Fonte: Elaborada pela autora

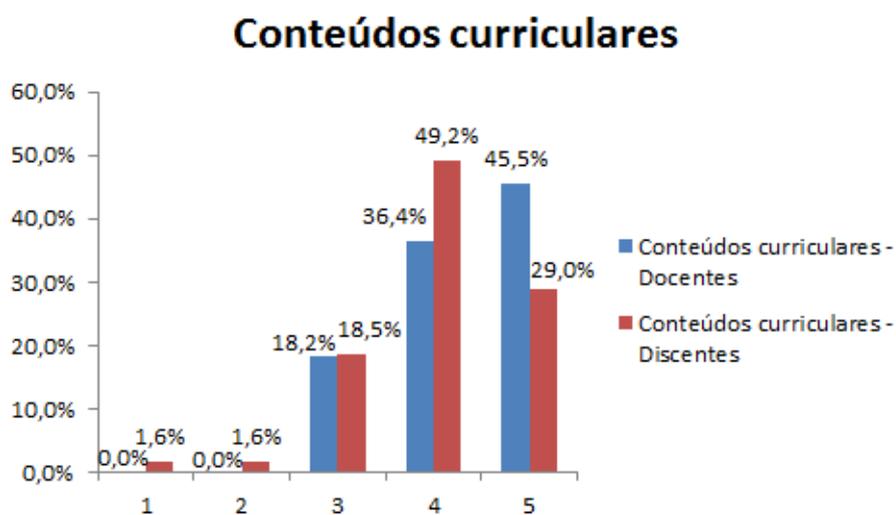
Segundo os docentes que responderam ao questionário a metodologia de ensino utilizada também tem uma influência forte na qualidade do ensino (gráfico 4). Isso significa que os métodos didáticos e roteiros utilizados em sala de aula podem contribuir ou influenciar na qualidade do ensino.



**Gráfico 4:** Influência da metodologia na qualidade do ensino

Fonte: Elaborado pela autora

Outro indicador bastante influente na qualidade do ensino, segundo os professores, são os conteúdos curriculares (Gráfico 5), ou seja, as disciplinas devem ser coerentes com o que o curso propõe ao aluno.

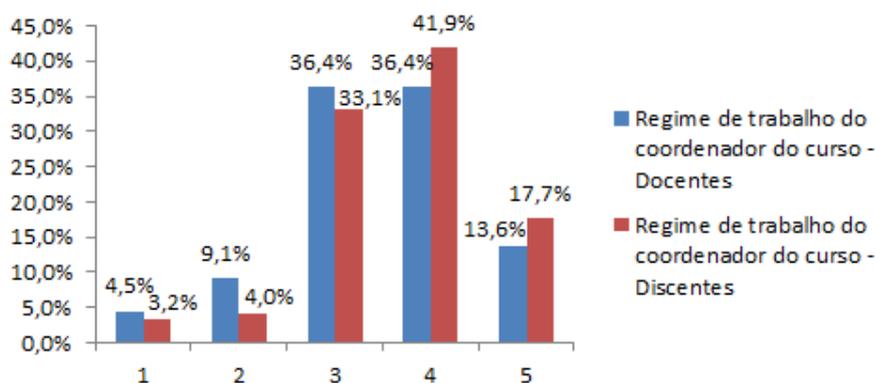


**Gráfico 5:** Influência dos conteúdos curriculares na qualidade do ensino

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação aos indicadores referentes ao Corpo docente e tutorial, em sua maioria os indicadores representam para os docentes em mais de 60% somando a influência “muito forte” e “forte” para a qualidade do ensino. Os indicadores que entram na exceção são: Regime de trabalho do coordenador de curso e Núcleo de apoio pedagógico e experiência docente, como pode ser verificado nos gráficos 6 e 7.

### Regime de trabalho do coordenador de curso

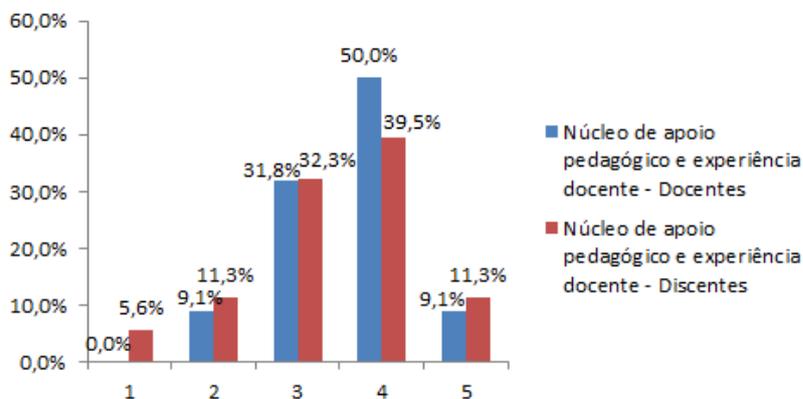


**Gráfico 6:** Influência do Regime de trabalho do coordenador de curso na qualidade do ensino

Fonte: Elaborado pela autora

Como observado no Gráfico 6, as respostas ficaram divididas, entretanto a porcentagem dos docentes que consideram que o regime de trabalho do coordenador de curso influencia para a qualidade do ensino não ultrapassa 50%. Observa-se que 36,4% que não consideram a influência nem forte nem fraca.

### Núcleo de apoio pedagógico

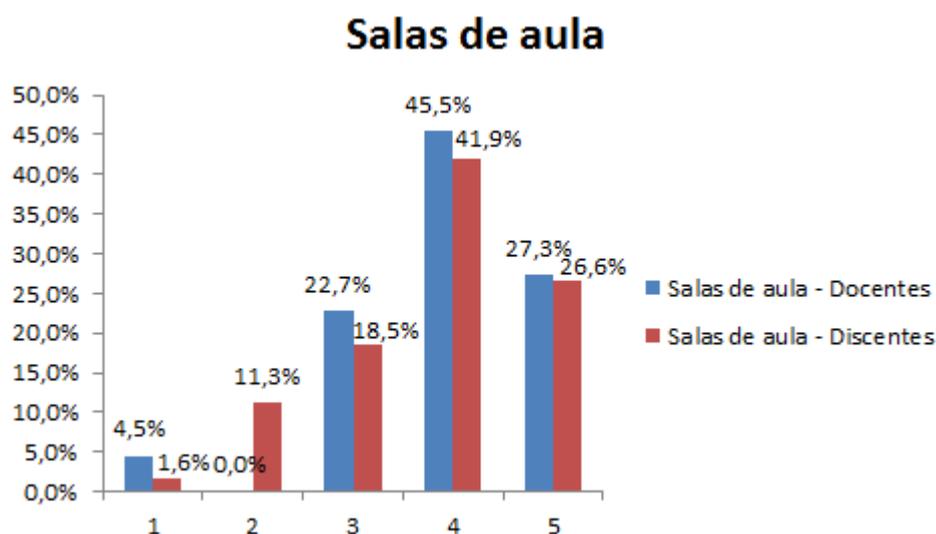


**Gráfico 7:** Influência do Núcleo de apoio pedagógico e experiência docente na qualidade do ensino

Fonte: Elaborado pela autora

Embora o núcleo de apoio pedagógico seja considerado influente na qualidade do ensino pelos docentes, essa influência não é significativa, dado que, comparado aos outros indicadores dessa dimensão, essa porcentagem é relativamente baixa, 59,1%.

Sobre os indicadores referentes à dimensão Infraestrutura, é importante observar que as respostas desta dimensão foram as que tiveram maior divisão sobre a percepção dos docentes quanto à influência desses indicadores na qualidade do ensino, ou seja, nessa categoria as respostas foram mais diversificadas. Dessa forma, a partir da análise das respostas, o indicador “Salas de aula” foi o considerado de maior influência para a qualidade do ensino, segundo os docentes na categoria infraestrutura, como pode ser observado no gráfico 8.

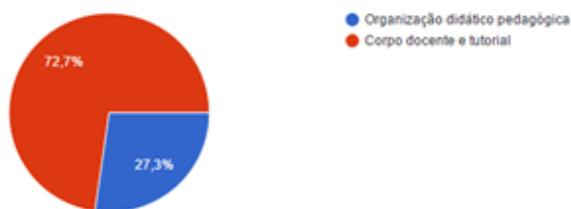


**Gráfico 8:** Influência das salas de aula na qualidade do ensino

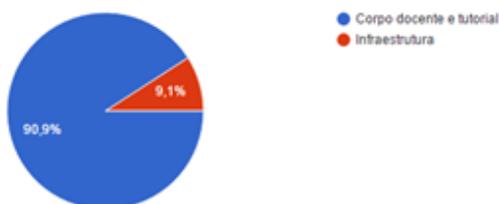
Fonte: Elaborado pela autora

Em relação aos resultados da segunda parte do questionário, é possível perceber que dentre as 3 dimensões apresentadas pelo Instrumento de avaliação de curso – Organização didático pedagógica, Corpo docente e tutoria e Infraestrutura – a que os professores julgam mais importante para a qualidade do ensino é a dimensão que refere-se ao Corpo docente e tutorial, seguido da organização didático pedagógica e por último Infraestrutura. Essa análise pode ser observada na figura 13.

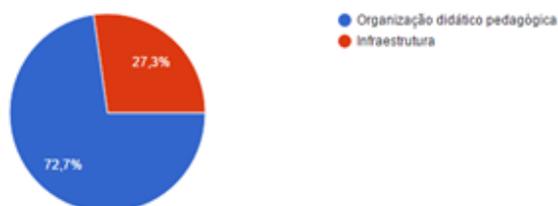
Dentre cada par, escolha o que você julga mais importante para a qualidade do ensino.  
(22 respostas)



Dentre cada par, escolha o que você julga mais importante para a qualidade do ensino.  
(22 respostas)



Dentre cada par, escolha o que você julga mais importante para a qualidade do ensino.  
(22 respostas)



**Figura 13:** Comparação entre as dimensões quanto à importância para a qualidade do ensino na percepção dos docentes

Fonte: Elaborada pela autora

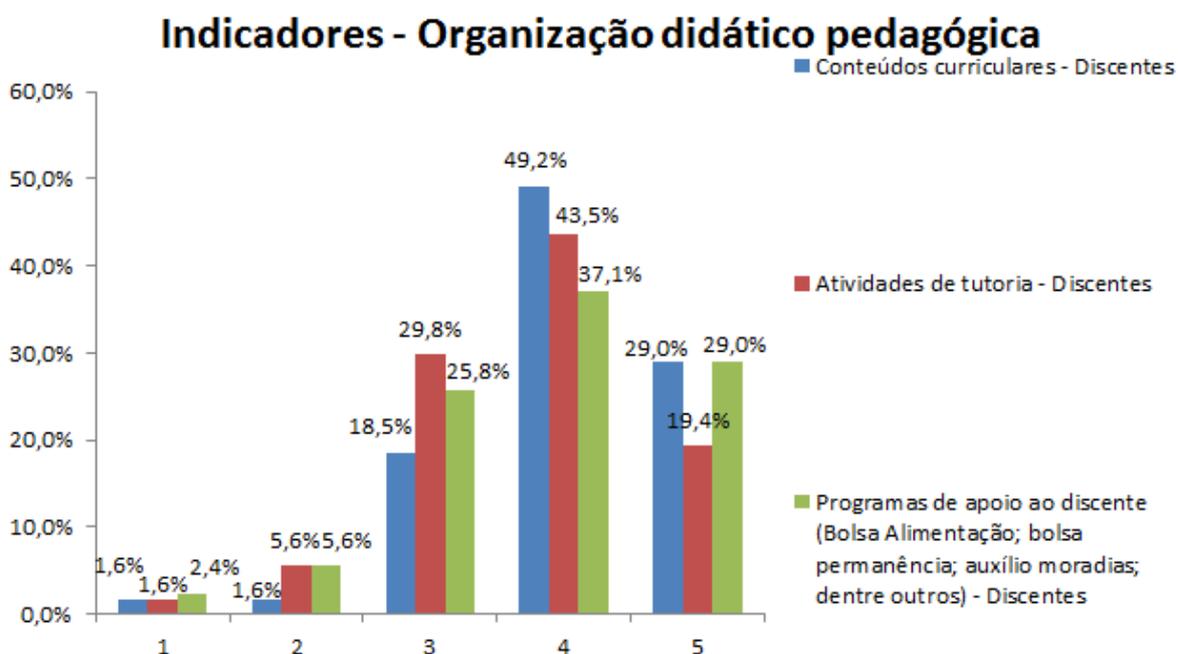
#### 4.4.3 Perspectiva dos discentes

A partir do mesmo questionário, apresentado no Apêndice B, pôde-se obter a perspectiva dos discentes quanto aos indicadores importantes para avaliar o ensino na universidade.

Em relação à quantidade de respostas, foram obtidas 124 respostas, em uma população de aproximadamente 1100 alunos. Dessa forma a amostra apresenta 88% de confiança.

O objetivo principal da aplicação deste questionário aos discentes, além de verificar a percepção dos mesmos quanto aos indicadores que influenciam na qualidade do ensino é compreender se existe relação entre a percepção dos professores e a dos alunos.

Referente aos indicadores relacionados à Organização didático pedagógica, é possível perceber que os Conteúdos curriculares, as Atividades de tutoria e os Programas de apoio ao discente compreendem os indicadores que mais influenciam na qualidade do ensino, como observado no gráfico 9. Pode-se identificar que, nessa dimensão, a porcentagem desses indicadores é significativa, considerando os critérios “forte” e “muito forte”.

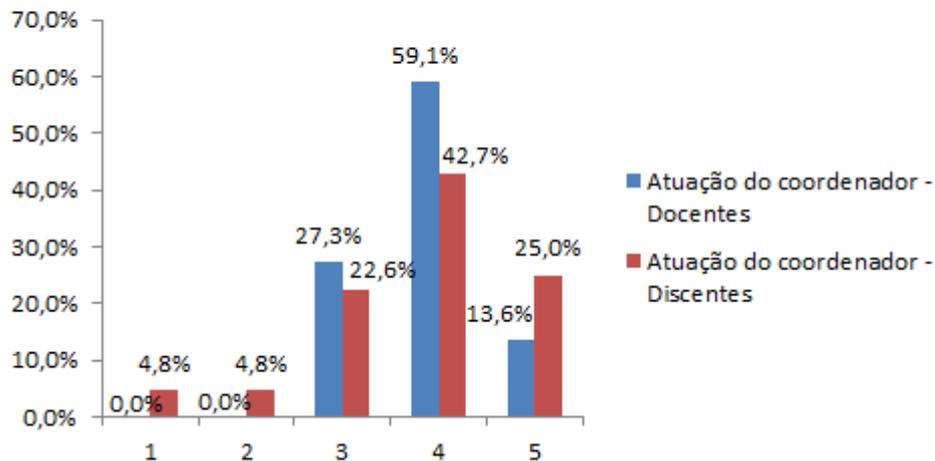


**Gráfico 9:** Influência dos conteúdos curriculares, atividades de tutoria e programas de apoio ao discente na qualidade do ensino – percepção dos discentes

Fonte: Elaborado pela autora

Os indicadores que mais influenciam na qualidade do ensino para os discentes, referentes ao Corpo docente e tutorial são: Atuação do coordenador; Experiência profissional do corpo docente; Experiência profissional, de magistério superior e de gestão acadêmica do coordenador; Regime de trabalho do corpo docente do curso e Titulação do corpo docente. Todos esses indicadores obtiveram mais de 60% nas respostas somando os graus de influência “muito forte” e “forte”, como mostrado nos gráficos 10, 11, 12, 13 e 14.

## Atuação do coordenador

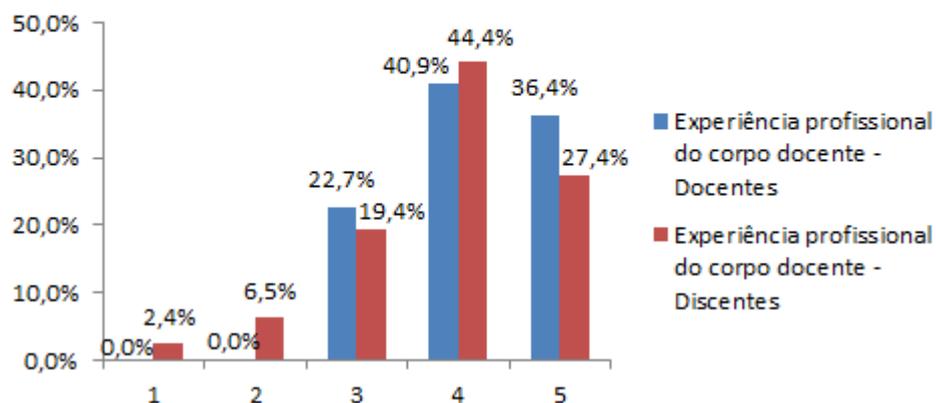


**Gráfico 10:** Influência da atuação do coordenador na qualidade do ensino – percepção dos alunos

Fonte: Elaborado pela autora

A partir da análise do gráfico 10 entende-se que os alunos avaliam que a atuação do coordenador, contribui para a qualidade do ensino. Somando – se a porcentagem dos que julgam esse critério “forte” para a qualidade do ensino e os que julgam “muito forte” verifica-se que o resultado abrange 67,7% dos respondentes.

## Experiência profissional do corpo docente

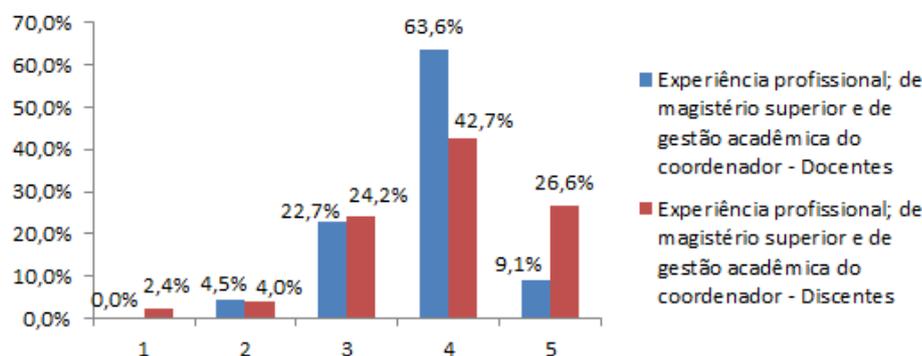


**Gráfico 11:** Influência da experiência profissional do corpo docente na qualidade do ensino – percepção dos alunos

Fonte: Elaborado pela autora

A avaliação dos discentes quanto à influência da experiência profissional do corpo docente pode ser indicada no gráfico 11, por 44,4% dos discentes considerarem que esse indicador possui forte influência para a qualidade do ensino, e 27,4% consideram ser muito forte influência da experiência profissional do corpo docente para a qualidade do ensino.

### Experiência profissional; de magistério superior e de gestão acadêmica do coordenador

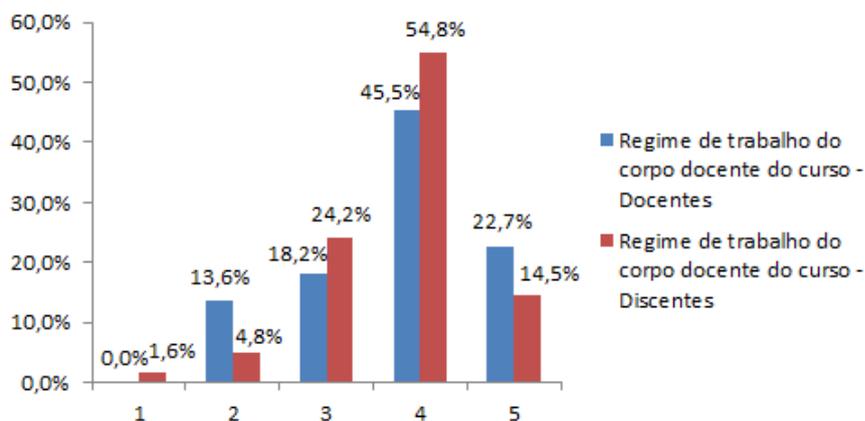


**Gráfico 12:** Influência da experiência profissional, de magistério superior e de gestão acadêmica do coordenador na qualidade do ensino – percepção dos alunos

Fonte: Elaborado pela autora

Da mesma forma, é possível observar pelo gráfico 12 que os discentes consideram a experiência profissional, de magistério superior e de gestão acadêmica do coordenador influente, de forma significativa, para a qualidade do ensino ofertado pela universidade.

### Regime de trabalho do corpo docente

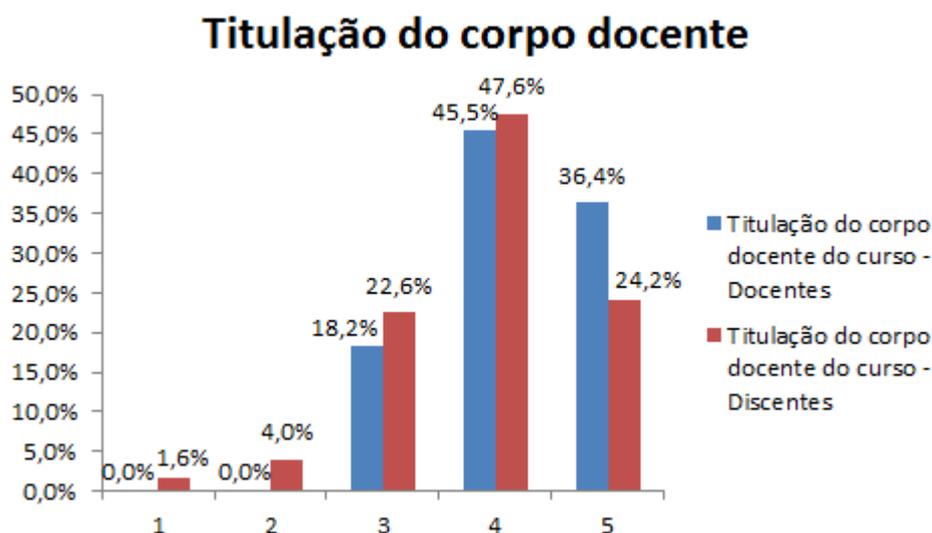


**Gráfico 13:** Influência do regime de trabalho do corpo docente do curso na qualidade do ensino – percepção dos alunos

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação ao regime de trabalho do corpo docente do curso, 54,8% dos respondentes consideraram que esse indicador influencia de forma forte na qualidade do ensino, contemplando mais da metade dos discentes que responderam o questionário, como observado no gráfico 13.

O gráfico 14 permite avaliar que a titulação do corpo docente é um critério importante para a qualidade do ensino. Ao comparar a avaliação feita pelos discentes nota-se a diferença entre os que julgam ser pouco influente e os que julga ser de forte influência.

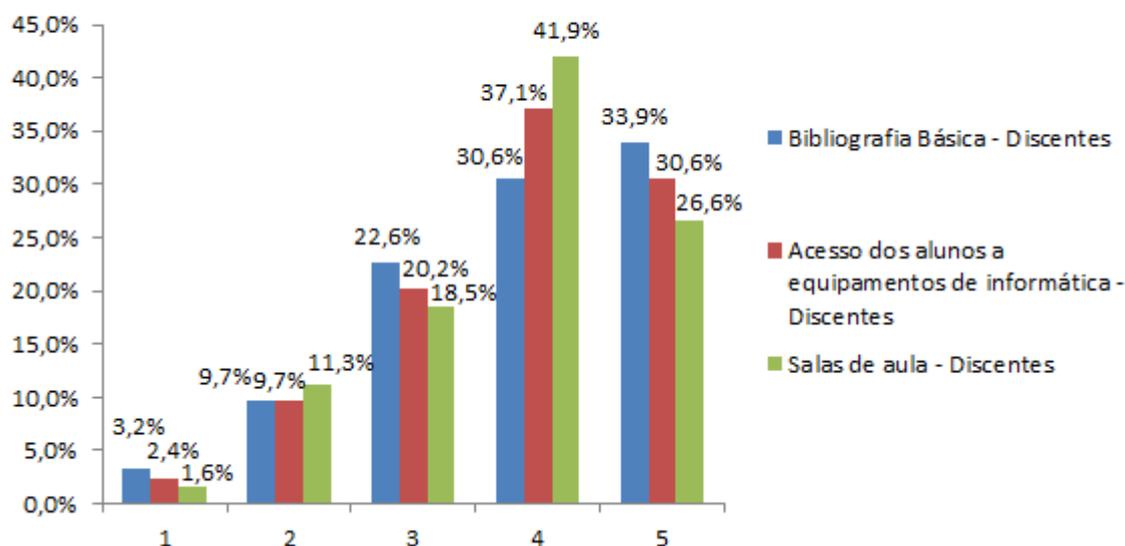


**Gráfico 14:** Influência da titulação do corpo docente na qualidade do ensino – percepção dos alunos

Fonte: Elaborado pela autora

Sobre os aspectos que envolvem a dimensão infraestrutura, quatro dos indicadores representam maior importância para os alunos, determinantes na qualidade do ensino. Os indicadores são: Bibliografia básica; Acesso dos alunos a equipamentos de informática e Sala de aula, como demonstrado no gráfico 15. Observa-se que a influência “forte” e “muito forte” é maior se comparada aos outros graus de influência.

## Indicadores infraestrutura

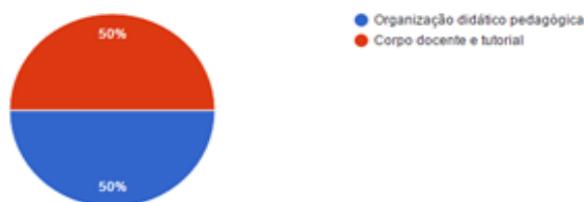


**Figura 15:** Comparação entre alguns indicadores da dimensão Infraestrutura quanto à importância para a qualidade do ensino

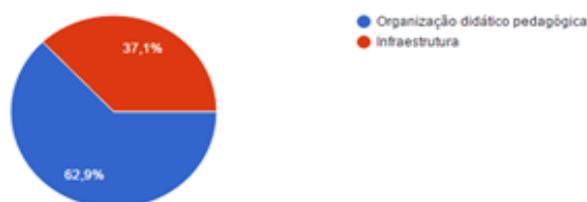
Fonte: Elaborada pela autora

Os resultados da segunda parte do questionário demonstram que a dimensão Infraestrutura, da mesma forma que para os docentes, representa o aspecto menos importante a ser observado pelos alunos, sendo que as dimensões Corpo docente e tutorial e Organização didático pedagógica possuem igual importância. Essa análise pode ser observada na figura 14.

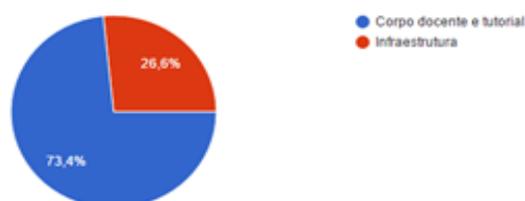
Dentre cada par, escolha o que você julga mais importante para a qualidade do ensino.  
(124 respostas)



Dentre cada par, escolha o que você julga mais importante para a qualidade do ensino.  
(124 respostas)



Dentre cada par, escolha o que você julga mais importante para a qualidade do ensino.  
(124 respostas)



**Figura 14:** Comparação entre as dimensões quanto à importância para a qualidade do ensino na percepção dos alunos

Fonte: Elaborada pela autora

#### 4.4.4 Análise comparativa: respostas dos docentes e discentes

Analisando as respostas dos docentes e dos discentes quanto a esses aspectos pode-se perceber que existe certa concordância quanto a alguns aspectos julgados importantes para ambos os grupos. Como relatado por um dos avaliadores, a existência de peso nos indicadores seria uma forma interessante de avaliar esses critérios dado que pode haver diferenças na importância dos mesmos para uma boa avaliação.

Dessa forma a tabela 7 apresenta a soma das porcentagens referentes às respostas “forte” e “muito forte” para cada indicador dos questionários respondidos pelos docentes e discentes. Essa soma permite comparar os critérios mais importantes para os dois grupos.

**Tabela 7:** Somatório das respostas “forte” e “muito forte” e comparação entre docentes e discentes

	<b>INDICADORES</b>	<b>Docentes: <math>\Sigma</math> “Forte” e “Muito forte” (%)</b>	<b>Discentes: <math>\Sigma</math>% “Forte” e “Muito forte” (%)</b>
<b>ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO PEDAGÓGICA</b>	Conteúdos curriculares	81,9	75,2
	Metodologia	86,4	59,7
	Estágio curricular supervisionado - relação teoria e prática	45,5	49,2
	Atividades complementares	40,9	44,3
	Trabalho de conclusão de curso (TCC)	68,2	56,5
	Apoio ao discente	63,6	66,1
	Atividades de tutoria	63,3	62,9
	Tecnologias de informação e comunicação - TICS - no processo ensino-aprendizagem	50	47,6
	Número de vagas	45,5	52,4
	Integração com as redes públicas de ensino	22,7	33,8
	Atividades práticas de ensino	72,7	58,2
<b>CORPO DOCENTE E TUTORIAL</b>	Atuação do coordenador	72,7	67,7
	Experiência profissional, de magistério superior e de gestão acadêmica do coordenador	77,3	69,3
	Regime de trabalho do coordenador do curso	50,0	59,6
	Titulação do corpo docente do curso	81,9	71,8
	Regime de trabalho do corpo docente do curso	68,2	69,3
	Experiência profissional do corpo docente	72,7	71,8
	Relação entre o número de docentes e o número de vagas	77,3	50,0
	Funcionamento do colegiado de curso ou equivalente	68,1	63,7
	Produção científica, cultural, artística ou tecnológica	72,8	54,0
Núcleo de apoio pedagógico e experiência docente	59,1	50,8	

<b>INFRAESTRUTURA</b>	Espaço de trabalho para coordenação do curso e serviços acadêmicos	59,1	56,4
	Sala de professores	63,7	63,7
	Salas de aula	72,8	68,5
	Acesso dos alunos a equipamentos de informática	63,7	67,7
	Bibliografia Básica	68,2	64,5
	Bibliografia complementar	54,5	41,9
	Periódicos especializados	50,0	38,7
	Laboratórios didáticos	63,6	58,9
	Sistema de controle de produção e distribuição do material didático (logística)	36,4	41,9
	Comitê de ética em Pesquisa (CEP)	40,9	33,9

Fonte: Elaborado pela autora

A análise da tabela permite verificar que a visão dos docentes e discentes quanto aos indicadores que influenciam na qualidade do ensino é semelhante em alguns aspectos. Essa evidência pode ser observada em muitos indicadores, como por exemplo, o indicador Conteúdos curriculares, referente à dimensão organização didático pedagógica. Para esse indicador, a soma da porcentagem dos docentes que responderam que o mesmo influencia “forte” e “muito forte” na qualidade do ensino representa 81,9%, sendo a soma dos discentes representada por 75,2%.

Outra concordância verificada entre as respostas dos docentes e discentes é referente ao indicador Estágio curricular supervisionado - relação teoria e prática. Ambos os grupos consideram que esse critério não influencia de maneira significativa para a qualidade do ensino. Sendo a soma das respostas “forte” e “muito forte” dos docentes 45,5% e a dos alunos 49,2%.

Outras similaridades podem ser observadas nos indicadores: Titulação do corpo docente do curso (81,9% - docentes e 71,8 – discentes), e Experiência profissional do corpo docente (72,7% - docente e 71,8 – discente).

É possível observar que tanto os discentes quanto os docentes consideram que sala de professores, indicador descrito na dimensão infraestrutura, influencia de maneira

significativa na qualidade do ensino (63,7% - docentes e 63,7 – discentes). Além disso, ambos concordam que salas de aula possuem maior influência na qualidade do ensino (72,8% - docentes e 68,5 – discentes) em relação à sala de professores.

Verificam-se discordâncias entre as respostas dos docentes e discentes nos indicadores: Metodologia, referente à dimensão Organização didático pedagógica, para esse indicador as respostas dos docentes quanto à influência do mesmo para a qualidade do ensino representa 86,4%, entretanto, a porcentagem dos discentes que consideram “forte” e “muito forte” é de 56,7%; Atividades práticas de ensino (72,7% - docentes e 58,2% – discentes) e Produção científica, cultural, artística ou tecnológica (72,8% - docentes e 54,0% – discentes).

#### 4.5 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO: PDI, INDICADORES DE EFICIÊNCIA E INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DE CURSO

Ao analisar os três documentos que constituem esse trabalho, tem-se que o Plano de desenvolvimento institucional (PDI), é possível entender que este instrumento é utilizado como forma de promover o desenvolvimento da instituição por meio das metas e possíveis ações para que as mesmas sejam alcançadas.

Já os indicadores de eficiência ou de gestão são utilizados como instrumento de verificação da evolução das universidades, com base em uma série de critérios, em sua maioria quantitativos, e permite verificar resultados quanto ao desempenho da instituição.

Por fim, os indicadores do instrumento de avaliação de curso propõe avaliar o curso de acordo com critérios sobre a organização didático pedagógica, sobre o corpo docente e a infraestrutura do curso, critérios estes que interferem na qualidade do ensino.

Ao entender os objetivos, critérios e formas de avaliação de cada um desses instrumentos é importante compreender qual a relação entre eles, se possuem similaridades e se há coerência entre os critérios que são avaliados pelos três.

O quadro 10 retrata a identificação, nos três instrumentos, da existência de características dos sistemas de medição conforme apresentado na teoria.

#### **Quadro 10:** Características dos sistemas de medição aplicadas aos instrumentos analisados

	<b>PDI</b>	<b>Indicadores de eficiência/ Gestão</b>	<b>Instrumento de avaliação de curso</b>
Ser congruente com a estratégia competitiva	X		
Ter medidas financeiras e não financeiras;		X	
Direcionar e suportar melhoria contínua;	X	X	X
Identificar tendências e progressos;	X	X	X
Facilitar o entendimento das relações de causa e efeito;			
Ser facilmente inteligível para os funcionários;		X	X
Abranger todo o processo desde o fornecedor até o cliente;	X		X
Informações disponíveis em tempo real para todas da organização;	X		
Ser dinâmico;	X		
Influenciar a atitude dos funcionários;	X	X	X
Avaliar o grupo e não o indivíduo.	X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora

Tendo como referência as características dos sistemas de medição apresentadas na revisão teórica, buscou-se verificar a presença destas nos sistemas de indicadores avaliados: o PDI, os indicadores de eficiência do MEC e os indicadores de avaliação de qualidade do curso. Assim faz-se a seguinte análise para cada característica.

Ser congruente com a estratégia competitiva: Essa característica pode ser observada no Plano de avaliação institucional. Todas as metas propostas neste instrumento têm como objetivo manter a universidade com altos índices de crescimento e desenvolvimento. As metas procuram atender à visão e missão da universidade propostas no PDI. Os indicadores de

gestão e o instrumento de avaliação de curso são utilizados para medir o desempenho de diversas instituições, portanto cada instituição possui metas estratégicas distintas. Dessa forma, esses indicadores avaliam as instituições sem considerar, de certa forma, as suas estratégias individuais.

Ter medidas financeiras e não financeiras: Nos indicadores de gestão pode-se observar medidas financeiras, como Percentual de gastos com investimentos (em relação aos gastos totais), dentre outros indicadores financeiros. Por sua vez, não se observou no PDI e nos instrumentos de avaliação do ensino critérios financeiros.

Direcionar e suportar melhoria contínua: As metas do PDI, em sua maioria, propõem melhorias como Ampliação do uso das Tecnologias de Informação (TI) como ferramentas de apoio acadêmico, Implantação de sistema integrado de segurança nos campi, Aperfeiçoamento e ampliação da prestação de serviços nas bibliotecas, dentre outras. Já os indicadores de eficiência e a avaliação do curso direcionam a melhoria contínua a partir dos resultados encontrados. Exemplo: Se o curso ou a instituição não forem bem avaliados ou não encontrar um resultado satisfatório no cálculo dos indicadores é possível verifica para onde direcionar as melhorias.

Identificar tendências e progressos: As metas do PDI identificam pontos que irão contribuir para o desenvolvimento da Universidade, isso determinará os caminhos que a instituição deve seguir para alcançar os objetivos. Da mesma forma, a partir dos resultados obtidos nos cálculos dos indicadores de eficiência e a partir da de avaliação de curso, é verificado o desempenho quanto a resultados anteriores.

Facilitar o entendimento das relações de causa e efeito: Em nenhum dos três documentos foi identificado facilmente as relações de causa e efeito entre os indicadores e as metas. Os indicadores de gestão avaliam apenas os resultados da aplicação das fórmulas, ou seja, os resultados são avaliados individualmente. Da mesma forma, os indicadores presentes no instrumento de avaliação de curso são qualificados sem considerar como um indicador influencia no resultado do outro. Em relação às metas do PDI, não foi possível verificar claramente a influência de uma meta para no resultado de outras metas.

Ser facilmente inteligível para os funcionários: Como observado pelos avaliadores, na maioria das vezes a universidade conhece todos os processos da avaliação de curso e disponibilizam os documentos facilmente.

Abranger todo o processo desde o fornecedor até o cliente: Considerando os atores presentes no serviço de ensino, pode-se considerar que todos os três instrumentos abrangem alguns critérios do processo de prestação do serviço de ensino desde os professores até os alunos. Entretanto não se verificou nos indicadores de gestão a abrangência de todos os processos, por exemplo, não avaliam a eficiência da prestação do serviço da biblioteca. Em relação ao PDI identificou-se a abrangência das metas, envolvendo os técnicos administrativos (TAE's), os docentes e os discentes. Da mesma forma, o instrumento de avaliação de curso contempla indicadores relacionados à distribuição de material, aos docentes e aos discentes.

Informações disponíveis em tempo real para todas da organização: O PDI é um instrumento disponível no site da instituição, sendo de fácil acesso a quem deseja verificá-lo. As informações dos Indicadores de gestão e dos Instrumentos de Avaliação de curso não são disponíveis em tempo real a todos da instituição.

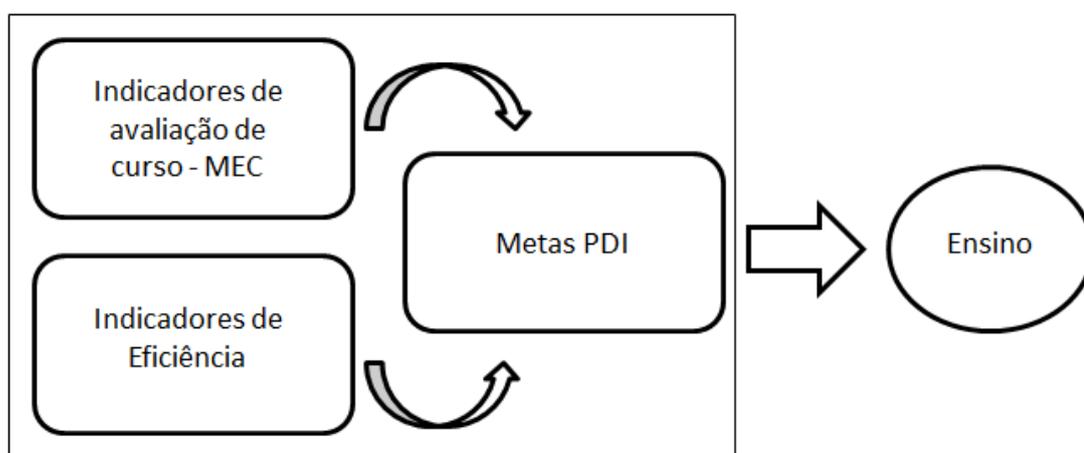
Ser dinâmico: O PDI é o instrumento que se modifica continuamente, dado que a cada período é necessário verificar se as metas foram alcançadas, havendo também a necessidade de que sejam inseridas novas metas. Os indicadores de gestão e os instrumentos de avaliação, entretanto, não sofrem grandes modificações ao longo do tempo e não se adaptam à realidade da instituição.

Influenciar a atitude dos funcionários: A atitude dos estudantes, professores e TAE's sofre influência das metas do PDI, já que são metas voltadas a esse grupo e a não participação destes atores compromete o alcance das metas. Para alcançar melhores resultados nas avaliações do curso e nos indicadores de gestão, é necessário que os professores, técnicos e demais que compõem o serviço de ensino superior contribuam para que esses resultados sejam alcançados.

Avaliar o grupo e não o indivíduo: Todos os três instrumentos analisado se preocupam em obter informações e resultados referentes à instituição como um todo, avaliando o grupo que constitui a universidade, como por exemplo, a meta Estabelecimento de ações de capacitação e treinamento específicas por área de atuação dos servidores docentes e TAE's. As metas do PDI são direcionadas aos estudantes, aos TAE's, aos docentes, e à instituição. Da

mesma forma a avaliação de curso e os indicadores de gestão avaliam o desempenho da instituição e não de um indivíduo em particular. Isso pode ser observado em alguns indicadores como: Acesso dos alunos a equipamentos de informática e relação aluno/docente em tempo integral.

Para melhor entendimento da participação destes três instrumentos na qualidade do ensino é proposto um esquema que procura encontrar uma relação entre eles, relação essa que permite observar como um instrumento pode influenciar o resultado do outro.



**Figura 15:** Relação dos três documentos analisados e o serviço de ensino

Fonte: Elaborada pela autora

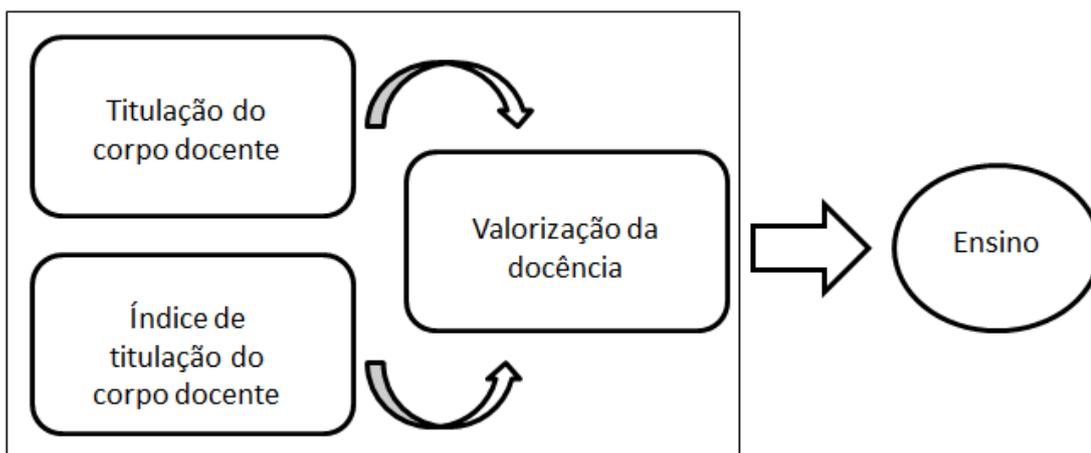
A relação ilustrada figura na 15 demonstra que tanto os indicadores de eficiência quanto os indicadores da avaliação de curso influenciam nas metas propostas no PDI. Isso significa que para obter melhores resultados nas avaliações de desempenho, é necessário entender o que esses instrumentos mensuram. Dessa forma, é importante que as metas do PDI contemplem os critérios presentes nos indicadores de gestão e nos instrumentos de avaliação de curso.

O PDI, como um instrumento institucional, deve considerar as necessidades da instituição, as deficiências e quais as áreas da universidade podem ser desenvolvidas. A relação da figura 15 contribui para a construção do ensino de qualidade, uma vez que ao agrupar três instrumentos relacionados ao processo de evolução da unidade acadêmica, de forma alinhada, implica em aumentar a possibilidade de resultados favoráveis nas avaliações.

É importante observar que as metas do PDI propõem ações que têm como objetivo desenvolver a instituição. Entretanto é necessário saber quais metas do PDI influenciam em

melhores resultados para os indicadores de avaliação do curso. Da mesma forma, é necessário analisar se existem indicadores de gestão que permita avaliar o desempenho e a evolução do processo de ensino, levando em consideração os indicadores de eficiência e os indicadores presentes no instrumento de avaliação de curso.

Tomando como exemplo base o indicador “Titulação do Corpo docente, presente no instrumento de avaliação de curso”. A escolha de tal indicador se justifica pelo fato da pesquisa identificar que tanto nas perspectiva docente e discente ele possui grande influencia na qualidade do ensino, . Nesse sentido poder-se-ia fazer os seguintes questionamentos: qual meta proposta no PDI contribui para a melhoria desse índice? Existe indicador de gestão que avalia o desempenho neste item?



**Figura 16:** Relação entre as metas do PDI e os indicadores de avaliação

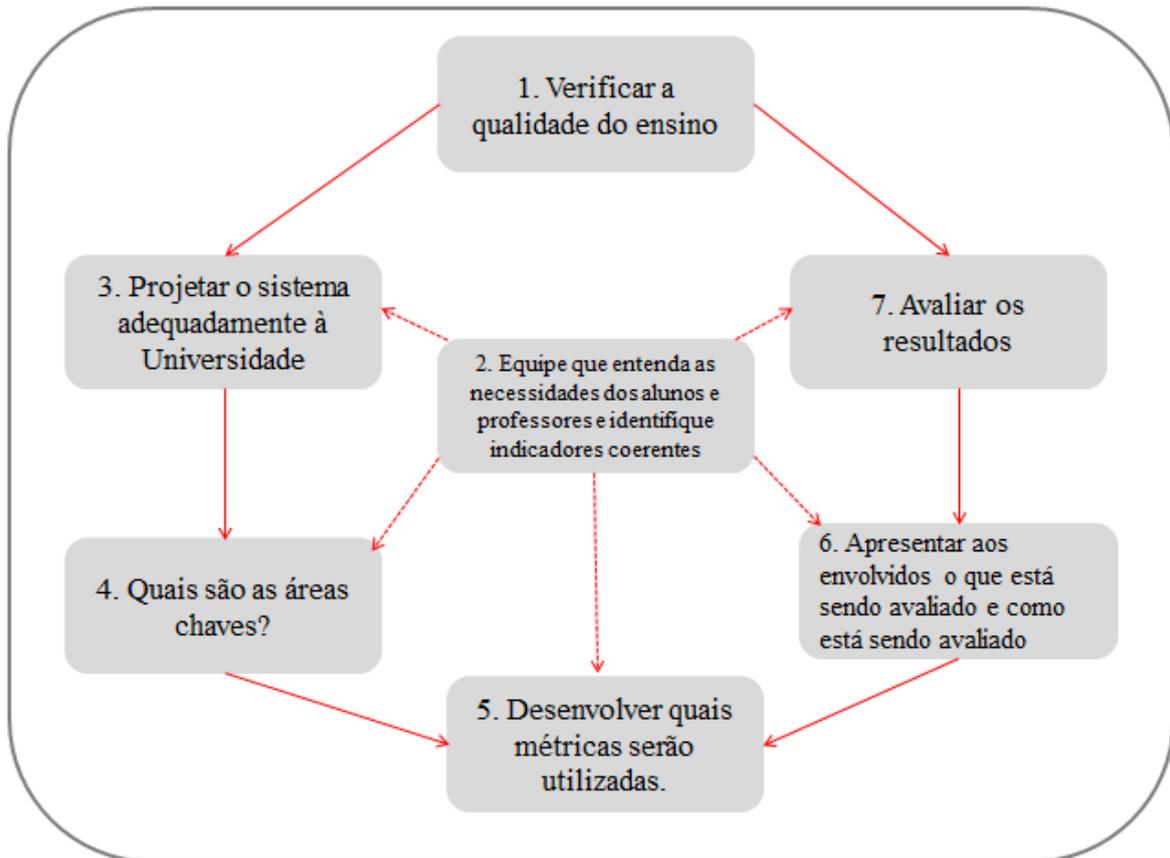
Fonte: Elaborada pela autora

A relação descrita na figura 16 não se faz presente em todos os indicadores, ou seja, não são encontradas metas no Plano de Desenvolvimento Institucional que contemplem todos os indicadores de avaliação de curso analisados bem como os de eficiência. Dessa forma, é importante que as metas elaboradas no PDI estejam alinhadas e contribuam para a melhoria, sobretudo daqueles indicadores considerados de maior relevância para a qualidade do ensino.

Diante das análises apresentadas e considerando a necessidade de sistemas de medição bem definidos, é pertinente entender, aplicado ao serviço de ensino superior, o processo de desenvolvimento de um sistema de medição com base em Rentes, Van Akeen e Esposito descritos no referencial teórico.

- 1) Definir a necessidade da medição: Uma definição clara para a necessidade de medição é verificar a qualidade do ensino, levando em consideração as necessidades dos docentes e discentes, atendendo aos critérios considerados mais importantes por estes grupos.
- 2) Criar infraestrutura para o Sistema de Medição: Dentre os elementos para uma estrutura eficaz pode-se citar uma equipe que entenda as necessidades dos alunos e professores e que identifiquem quais indicadores permitirão uma avaliação coerente com as avaliações em organizações de serviço.
- 3) Definir o sistema alvo para o Sistema de Medição: Projetar o sistema adequadamente à uma organização que presta o serviço de Ensino Superior, entendendo todas as particularidades que permeiam esse tipo de serviço e analisando a missão, visão e princípios da instituição;
- 4) Especificar o projeto do Sistema de Medição: Definir quais são os fatores de *performance* que devem ser avaliados. Essas áreas chaves são aquelas que mais impactam na qualidade do ensino e que devem ser gerenciadas para obter melhores resultados.
- 5) Definir as necessidades de coletas de dados: Desenvolver quais métricas serão utilizadas.
- 6) Implementar e utilizar o sistema de medição: Apresentar aos envolvidos o que está sendo avaliado e como está sendo avaliado.
- 7) Revisar e melhorar o Sistema de medição: Avaliar como foi o impacto, tanto para os docentes quanto para os discentes, se foi identificada alguma falha ou se os indicadores foram bem delineados.

A figura 17 exemplifica a importância de sequenciar corretamente o desenvolvimento do sistema de avaliação de desempenho, além de construí-lo entendendo as características do serviço a ser avaliado, bem como os principais indicadores, com a infraestrutura adequada.



**Figura 17:** Processo de desenvolvimento de sistema de medição aplicado à avaliação do ensino

Fonte: Elaborada pela autora

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da teoria foram identificadas características referentes à intangibilidade, heterogeneidade, perecibilidade, simultaneidade da produção e consumo, que permitiram classificar o ensino superior como serviço. Dessa forma, fez-se coerente propor a utilização do BSC aplicado às metas do PDI.

Por meio das análises dos três instrumentos – PDI, indicadores de eficiência e Indicadores do instrumento de avaliação de curso - foi possível compreender a participação de cada um no processo de construção e avaliação do serviço de ensino.

O Plano de desenvolvimento institucional não é um sistema de avaliação de desempenho, todavia as metas descritas neste documento podem contribuir para melhores resultados, tanto na avaliação do curso quanto nos índices dos indicadores de gestão. Para isso é necessário que essas metas sejam elaboradas alinhadas aos indicadores destes instrumentos. Para melhor contribuição das metas do PDI nas avaliações de desempenho é interessante que ocorra uma relação de causa e efeito entre essas metas, o que não é facilmente percebido a partir das análises. Pode-se verificar que as perspectivas não foram contempladas de forma abrangente no Plano de Desenvolvimento Institucional. Dessa forma, foram encontradas algumas lacunas referentes às perspectivas do BSC ao se propor a construção do mapa estratégico. Esta evidência pode ser verificada pelo número limitado de metas classificadas como perspectiva financeira e de clientes.

Embora o serviço de ensino possua como característica o relacionamento, a avaliação dos indicadores de gestão é em sua maioria baseada em resultados quantitativos. Entretanto, a utilização de análise multicriterial contribui para avaliar outros fatores de desempenho que a análise de fluxos e proporções não permite avaliar. A lógica industrial considera apenas o desempenho por meio de relações que resultam em dados quantitativos, como observado nos indicadores de gestão, pode-se citar, por exemplo: relação concluintes/alunos, índice de eficiência Acadêmica – concluintes, relação aluno/docente em tempo integral,. Esses resultados não permitem outras conclusões, como por exemplo, se o aluno concluinte do curso ingressou no mercado de trabalho e em quanto tempo.

A utilização dos indicadores de avaliação de curso na construção do questionário foi importante para conhecer quais critérios devem ser priorizados e melhorados, dado que são considerados mais influentes na qualidade do ensino pelos docentes e discentes, como por exemplo, Titulação do corpo docente, conteúdos curriculares e salas de aula. Dentre os

indicadores que não influenciam ou possuem pouca influência na qualidade do ensino, ainda segundo os discentes e docentes, podem ser citados, por exemplo, atividades complementares, tecnologias de informação e comunicação - TICS - no processo ensino-aprendizagem, integração com as redes públicas de ensino e sistema de controle de produção e distribuição do material didático (logística).

Como Engenheiro de Produção é importante perceber que o tipo de ‘produto’ ofertado pela organização influencia em como serão os indicadores, ou seja, se deve ser utilizada a lógica de serviços ou de manufatura. Neste caso, observou-se que além dos indicadores existentes para medir a eficiência, outros indicadores podem ser incluídos a fim de permitir maior aproximação dos resultados com o tipo de organização avaliada.

Uma limitação deste trabalho está relacionada à dificuldade em obter o tamanho da amostra, tanto de docentes como discentes, que representasse maior nível de confiança para os resultados da aplicação do questionário.

Sugere-se para trabalhos futuros referentes ao tema, a abrangência dos objetivos estratégicos e ações descritas no PDI, relacionados a cada meta. Verificando-se dessa forma, quais objetivos e ações são propostos pela Universidade com o propósito de melhorar a qualidade do ensino bem como obter melhores avaliações nos indicadores utilizados para medir o desempenho da instituição. Além disso, pode-se propor um instrumento em que a relação de causa e efeito seja claramente notória.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, F. C. SCHNEIDER, L. C. MIRANDA, R. G. TONDOLO, V. A. G. *Vantagens e desvantagens do uso do Balance Scorecard: o caso carris*. Anais do XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Florianópolis. 2004.
- BOND, E. *Medição de desempenho para gestão da Produção em um cenário de cadeia de suprimentos*. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.
- CERVO, A. L; et al. *Metodologia científica*. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CORRÊA, H. L.; CAON, M. *Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- FITZSIMMONS, J. A; FITZSIMMON M. J. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. 6. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- FREIRE, F. S *Et al. Análise do desempenho acadêmico e indicadores de gestão das IFES*. Revista Produção. Congresso Brasileiro de custos. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2007.
- GADREY, J. Emprego, produtividade e avaliação de desempenho dos serviços. In: SALERNO, M. S.(org.) *Relação de Serviço – produção e avaliação*. São Paulo: Senac, 2001.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIANESI, I. G.N; CORRÊA, L. H. *Administração Estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. 1. Ed. 16.reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.
- GIANESI, I. G.N; CORRÊA, L. H. *Administração Estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. 1. Ed. 16.reimpr. – São Paulo: Atlas, 1994.
- INEP. Ministério da Educação. Censo da Educação Superior. 2013.
- JUNIOR, R.C. *Educação Superior: Os saberes pedagógicos do Bacharel docente*. Dissertação (Mestrado). Universidade de Brasília. Brasília, 2008.
- KAPLAN, S R. NORTON P. D. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LAKATOS, E. M; MARCONI, M.A. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARTINS, R. A. *Sistemas de medição de desempenho: Um modelo para estruturação do uso*. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.
- MELLO, C. H.P. et al. *Gestão do processo de desenvolvimento de serviços*. São Paulo: Atlas, 2010.

- OLIVEIRA, J.F. *A reestruturação da Educação superior no Brasil e o processo de metamorfose das Universidades Federais: O caso da Universidade Federal de Goiás (UFG)*. Tese (Doutorado). São Paulo, 2000.
- PANDOLFI, M. *Sistemas de medição e avaliação de desempenho organizacional: Contribuição para gestão de metas globais a partir de performances individuais*. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- RIZZO, C. *Gestão estratégica do aluno/cliente nas instituições de ensino superior privadas: Um estudo de caso*. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.
- JURAN, J.M; GRZYNA, F.M. *Quality Control Handbook*. 4 ed. McGraw-Hill, 1998.
- RENTES, A.F; Aken, E.M.V; ESPOSTO, K, F. *Processo de desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho baseado em uma metodologia de transformação organizacional*. Escola de Engenharia de São Carlos. USP, 2001.
- SILVA, P. T. SOARES. E. B. CURI FILHO, W. R. *A humanização da produção de serviços pelo reconhecimento das competências do trabalhador*. Anais do XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Rio de Janeiro. 2008.
- SILVA, T.F.A. *Desenvolvimento de um roteiro para implantação de um sistema de medição de desempenho para chão de fábrica para ambientes de produção enxuta*. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, São Carlos, 2010.
- UNESCO. *Política de mudança e desenvolvimento no ensino superior*. UNESCO Brasil, 1999.
- ZARIFIAN, P. As novas abordagens da produtividade. In: Soares, R.M.S. (ed.) *Gestão da empresa, automação e competitividade*. Brasília, IPEA, 1990
- ZEITHAML, V.A; BITNER, M.J. *Services Marketing*. 1 st ed. McGraw-Hill, 1996.

## APÊNDICE A - Roteiro de entrevista destinada aos avaliadores de curso do MEC

- 1) Quais são as deficiências encontradas no processo de avaliação? Que tipos? Coleta dados?
- 2) Sugira outras dimensões para o Instrumento de avaliação.
- 3) Você julga que as 3 dimensões propostas pelo instrumento de avaliação contemplam todas as questões a serem avaliadas em uma instituição/curso?
- 4) Você julga que há algum indicador importante não avaliado pelo MEC? Qual?
- 5) Quais os aspectos bons do instrumento de avaliação? E os aspectos ruins?
- 6) No processo de avaliação, como você diferencia um conceito 4 de um conceito 5. Ou um conceito 4 de um conceito 3?

## APÊNDICE B

### Questionário – Docente

**Instruções:** Para os indicadores abaixo marque sua percepção sobre a influencia deles na qualidade do ensino superior sendo 1 muito fraco e 5 muito forte.

Ex. Importância dos conteúdos curriculares na qualidade do ensino: Nem forte nem fraca.

1. Muito Fraca
2. Fraca
3. Nem forte nem fraca
4. Forte
5. Muito forte

#### DIMENSÃO 1: ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO PEDAGÓGICA

INDICADORES	1 Muito fraca	2 Fraca	3 Nem fraca nem forte	4 Forte	5 Muito forte
Conteúdos curriculares					
Metodologia de ensino					
Estágio curricular supervisionado - Relação teoria e prática					
Atividades complementares					
Trabalho de conclusão de curso (TCC)					
Programas de apoio ao discente					
Atividades de tutoria					
Tecnologias de informação e comunicação - TICS - no processo ensino-aprendizagem (Redes sociais e suas ferramentas, softwares, videoconferência, blogs, e outros)					
Procedimentos de avaliação dos processos de ensino-aprendizagem					
Número de vagas					
Integração com as redes públicas de ensino					
Atividades práticas de ensino					

DIMENSÃO 2: CORPO DOCENTE E TUTORIAL

INDICADORES	1 Muito fraca	2 Fraca	3 Nem fraca nem forte	4 Forte	5 Muito forte
Atuação do coordenador					
Experiência profissional, de magistério superior e de gestão acadêmica do coordenador					
Regime de trabalho do coordenador do curso					
Titulação do corpo docente do curso					
Regime de trabalho do corpo docente do curso					
Experiência profissional do corpo docente					
Produção científica, cultural, artística ou tecnológica					
Relação entre o número de docentes e o número de vagas					
Funcionamento do colegiado de curso					
Núcleo de apoio pedagógico e experiência docente					

DIMENSÃO 3: INFRAESTRUTURA

INDICADORES	1 Muito fraca	2 Fraca	3 Nem fraca nem forte	4 Forte	5 Muito forte
Espaço de trabalho para coordenação do curso e serviços acadêmicos					
Sala de professores					
Salas de aula					
Acesso dos alunos a equipamentos de informática					
Bibliografia Básica					
Bibliografia complementar					

Periódicos especializados					
Laboratórios didáticos					
Sistema de controle de produção e distribuição do material didático (logística)					
Comitê de ética em Pesquisa (CEP)					

**Instruções:** Dentre cada par, escolha o que você julga mais importante para a qualidade do ensino.

ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO PEDAGÓGICA

CORPO DOCENTE E TUTORIAL

---

ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO PEDAGÓGICA

INFRAESTRUTURA

---

CORPO DOCENTE E TUTORIAL

INFRAESTRUTURA

---

## APÊNDICE C

### Questionário – Discente

Curso: \_\_\_\_\_

**Instruções:** Para os indicadores abaixo marque sua percepção sobre a influencia deles na qualidade do ensino superior sendo 1 muito fraco e 5 muito forte.

Ex. Importância dos conteúdos curriculares na qualidade do ensino: Nem forte nem fraca.

1. Muito Fraca
2. Fraca
3. Nem forte nem fraca
4. Forte
6. Muito forte

DIMENSÃO 1: ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO PEDAGÓGICA
---

INDICADORES	1 Muito fraca	2 Fraca	3 Nem fraca nem forte	4 Forte	5 Muito forte
Conteúdos curriculares					
Metodologia de ensino					
Estágio curricular supervisionado - Relação teoria e prática					
Atividades complementares					
Trabalho de conclusão de curso (TCC)					
Programas de apoio ao discente					
Atividades de tutoria					
Tecnologias de informação e comunicação - TICS - no processo ensino-aprendizagem (Redes sociais e suas ferramentas, softwares, videoconferência, blogs, e outros)					
Procedimentos de avaliação dos processos de ensino-aprendizagem					
Número de vagas					
Integração com as redes públicas de ensino					

Atividades práticas de ensino					
-------------------------------	--	--	--	--	--

DIMENSÃO 2: CORPO DOCENTE E TUTORIAL

INDICADORES	1 Muito fraca	2 Fraca	3 Nem fraca nem forte	4 Forte	5 Muito forte
Atuação do coordenador					
Experiência profissional, de magistério superior e de gestão acadêmica do coordenador					
Regime de trabalho do coordenador do curso					
Titulação do corpo docente do curso					
Regime de trabalho do corpo docente do curso					
Experiência profissional do corpo docente					
Produção científica, cultural, artística ou tecnológica					
Relação entre o número de docentes e o número de vagas					
Funcionamento do colegiado de curso					
Núcleo de apoio pedagógico e experiência docente					

DIMENSÃO 3: INFRAESTRUTURA

INDICADORES	1 Muito fraca	2 Fraca	3 Nem fraca nem forte	4 Forte	5 Muito forte
Espaço de trabalho para coordenação do curso e serviços acadêmicos					
Sala de professores					

Salas de aula					
Acesso dos alunos a equipamentos de informática					
Bibliografia Básica					
Bibliografia complementar					
Periódicos especializados					
Laboratórios didáticos					
Sistema de controle de produção e distribuição do material didático (logística)					
Comitê de ética em Pesquisa (CEP)					

**Instruções:** Dentre cada par, escolha o que você julga mais importante para a qualidade do ensino.

( ) ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO PEDAGÓGICA

( ) CORPO DOCENTE E TUTORIAL

---

( ) ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO PEDAGÓGICA

( ) INFRAESTRUTURA

---

( ) CORPO DOCENTE E TUTORIAL

( ) INFRAESTRUTURA

---