

Ana Maria Olivo
Luiz Boschilia
Marcos Aurélio Schwede

PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

Aplicação do Balanced Scorecard
no reconhecimento de cursos
superiores do IFSC

Planejamento Organizacional:

Aplicação do *Balanced Scorecard* no
reconhecimento de cursos superiores do IFSC

Ana Maria Olivo
Luiz Boschilia
Marcos Aurélio Schwede



Florianópolis – SC
2015

Reitoria:

Rua 14 de Julho, 150 Bairro: Coqueiros,
Florianópolis - Santa Catarina
CEP: 88075-010
Telefone: (48) 3877-9000 / Fax: (48) 3877-9060
www.ifsc.edu.br

Revisão:

Ana Maria Olivo

Diagramação e Capa:

Luiz Henrique Bier Maia

Ilustrações:

Luiz Henrique Bier Maia

Proibida a reprodução total ou parcial desta obra.

Catálogo na fonte pelo
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina - IFSC Reitoria

O48p

Olivo, Ana Maria.

Planejamento Organizacional : aplicação do Balanced Scorecard no reconhecimento de cursos superiores do IFSC/
Ana Maria Olivo, Luiz Boschilia, Marcos Aurélio Schwede.
Florianópolis: Publicações do IFSC, 2015. 144 p.

Publicado também em versão eletrônica.

Disponível em: <http://www.ifsc.edu.br/esquisa/menu-inst-livros-do-ifsc>
ISBN:978-85-8464-029-4

1. Administração pública – Santa Catarina. I Boschilia,
Luiz. II. Schwede, Marcos Aurélio. III. Título.

CDD 352

Ficha catalográfica elaborada por:
Paula Oliveira Camargo - CRB 14/1375

DEDICATÓRIA

Este livro é dedicado aos Diretores, Coordenadores e Professores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFSC com quem temos dividido desafios e conquistas deste fascinante ofício docente e principalmente pelo trabalho incansável da construção de uma educação profissional e de qualidade.

“O educador já não é o que apenas educa, mas o que, enquanto educa, é educado, em diálogo com o educando que, ao ser educado, também educa. Ambos, assim, se tornam sujeitos do processo em que crescem juntos e em que os ‘argumentos de autoridade’ já não valem. Em que, para ser-se, funcionalmente, autoridade, se necessita de estar sendo com as liberdades e não contra elas.”
FREIRE, 2005.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelas oportunidades das experiências cotidianas para a construção de uma vida melhor.

Aos amigos e familiares, alicerces da construção desta caminhada.

Aos colegas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFSC especialmente do Campus Joinville pelo incentivo e auxílio no desenvolvimento desse livro.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Principais órgãos federais de educação ligados ao MEC	24
FIGURA 2: Fluxograma da avaliação da educação superior	25
FIGURA 3: Síntese da Operacionalização do SINAES	28
FIGURA 4: Modelo de fluxograma ilustrativo da avaliação institucional interna	29
FIGURA 5: Relações entre CNE, DCN's, PPP, IES, Cursos e o ENADE	34
FIGURA 6: Relacionamento entre os pilares do BSC	44
FIGURA 7: Tradução da Estratégia em Termos Operacionais	46
FIGURA 8: Mapa Estratégico do BSC	46
FIGURA 9: Mapa Estratégico do Conselho Municipal da Cidade de Charlotte	47
FIGURA 10: Tradução da Estratégia em Termos Operacionais	48
FIGURA 11: Perspectiva dos Clientes	49
FIGURA 12: Estrutura de medição da perspectiva do aprendizado e crescimento	51
FIGURA 13: Modelo de BSC para organizações sem fins lucrativos	58
FIGURA 14: BSC adaptado ao serviço público	59
FIGURA 15: Correlação entre as perspectivas do BSC e instrumentos do SINAES	65
FIGURA 16: SÍNTESE DE APLICAÇÃO DO BSC	74
FIGURA 17: Organograma Geral do IFSC Campus Joinville	80
FIGURA 18: Organograma Setorial (DAM/DA) do IFSC Campus Joinville	81
FIGURA 19: Organograma Setorial DEPE do IFSC Campus Joinville	82
FIGURA 20: Foto da Reunião de Planejamento 2011/2012	83
FIGURA 21: Planilha de Planejamento 2011/2012 do Campus Joinville, de acordo com o Eixo 1 – Ensino, Pesquisa e Extensão (*)	84

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: INDICADORES DA ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO-PEDAGÓGICA	36
QUADRO 2: INDICADORES DO CORPO DOCENTE E TUTORIAL	37
QUADRO 3: INDICADORES DA INFRAESTRUTURA	39
QUADRO 4: ETAPAS E FASES DE CONSTRUÇÃO DO BSC	54
QUADRO 5: Princípios do BSC e do SINAES	64
QUADRO 6: COMPARATIVO ENTRE AS PERSPECTIVAS DO BSC E AS DIMENSÕES DO SINAES	67
QUADRO 7: Comparativo entre a perspectiva dos clientes (BSC) e as dimensões do SINAES sob a ótica do IAE	68
QUADRO 8: Comparativo entre a perspectiva dos processos internos (BSC) e as dimensões do SINAES sob a ótica do IAE	69
QUADRO 9: Comparativo entre a perspectiva do aprendizado e crescimento (BSC) e as dimensões do SINAES sob a ótica do IAE	70
QUADRO 10: Comparativo entre a perspectiva financeira (BSC) e as dimensões do SINAES sob a ótica do IAE	71
QUADRO 11: ANÁLISE EXTERNA DO IFSC E DO CSTGH	87
QUADRO 12: ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 1 (Na visão dos Docentes)	88
QUADRO 13: ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 2 (Na visão dos Docentes)	89
QUADRO 14: ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 3 (Na visão dos Docentes)	90
QUADRO 15: ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 4 (Na visão dos Docentes)	91
QUADRO 16: ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 5 (Na visão dos Docentes)	92
QUADRO 17: ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 6 (Na visão dos Docentes)	93
QUADRO 18: ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 7 (Na visão dos Docentes)	94
QUADRO 19: ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 8 (Na visão dos Docentes)	95
QUADRO 20: ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 9 (Na visão dos Docentes)	95
QUADRO 21: ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 10 (Na visão dos Docentes)	96
QUADRO 22: ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 1 (Na visão dos Discentes)	97
QUADRO 23: ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 2 (Na visão dos Discentes)	98
QUADRO 24: ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 3 (Na visão dos Discentes)	99
QUADRO 25: ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 4 (Na visão dos Discentes)	100
QUADRO 26: ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 5 (Na visão dos Discentes)	101
QUADRO 27: ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 6 (Na visão dos Discentes)	102
QUADRO 28: ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 7 (Na visão dos Discentes)	103
QUADRO 29: ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 8 (Na visão dos Discentes)	104
QUADRO 30: ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 9 (Na visão dos Discentes)	104
QUADRO 31: ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 10 (Na visão dos Discentes)	105

QUADRO 32: OBJETIVOS/TEMAS ESTRATÉGICOS NAS PERSPECTIVAS DO BSC	107
QUADRO 33: SCORECARD: CLIENTES	108
QUADRO 34: SCORECARD: PROCESSOS INTERNOS	110
QUADRO 35: SCORECARD: APRENDIZADO E CRESCIMENTO	112
QUADRO 36: SCORECARD: FINANCEIRO	113

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABC** - Activity Based Costing
ABM - Activity Based Management
ACE - Avaliação das Condições de Oferta/Ensino
ACU - Avaliação dos Centros Universitários
BSC - Balanced Scorecard
CAPEs - Coordenação de Aperfeiçoamento Pessoal de Nível Superior
CEFET - Centro Federal de Educação Tecnológica
CNE - Conselho Nacional de Educação
CONAES - Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CONCEFET - Conselho dos Dirigentes das Instituições Federais
CPA - Comissão Própria de Avaliação
CSTGH - Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar
DCN - Diretrizes Curriculares Nacionais
EAD - Educação à Distância
ENADE - Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
ENC - Exame Nacional de Cursos
ENEM - Exame Nacional do Ensino Médio
FORPLAN - Fórum de Planejamento
GERES - Grupo de Execução para a Reforma da Educação Superior
IAC - Instrumento de Avaliação dos Cursos
IACG - Instrumento de Avaliação dos Cursos de Graduação
IAE - Instrumento de Avaliação Externa
IES - Instituição de Educação Superior
IF - Instituto Federal
IFSC - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina
INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
MEC - Ministério da Educação e Cultura
PAIUB - Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
PARU - Programa de Avaliação da Reforma Universitária
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional
PPC - Projeto Pedagógico de Curso
PPI - Projeto Pedagógico Institucional
PPP - Plano Político Pedagógico
SAC - Sistema de Administração de Custos
SEMTEC - Secretaria da Educação Média e Tecnológica
SIAFI - Sistema de Informações Financeiras

SINAES - Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior

TCU - Tribunal de Contas da União

UEE - Unidade Estratégica Educacional

UEN - Unidade Estratégica de Negócios

RESUMO

A Educação Superior no Brasil vem enfrentando muitos desafios, como: ampliação do acesso e melhoria da qualidade de ensino. Nas avaliações dos cursos superiores, as Instituições de Ensino Superior (IES) precisam atender as exigências do Ministério da Educação e Cultura (MEC) nas áreas de gestão e controle, feitos através do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES), o qual prevê uma série de indicadores que precisam ser monitorados, de forma a garantir as pontuações necessárias para a autorização, reconhecimento e manutenção dos cursos. O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma metodologia de gestão que também faz uso de indicadores, buscando construir a estratégia e avaliação do desempenho da organização, focando nas quatro perspectivas: clientes, processos internos, aprendizado/crescimento e financeira. Tanto nas dez dimensões utilizadas pelos SINAES, como as quatro perspectivas do BSC existem pontos convergentes, de forma que a junção dessas duas metodologias poderá auxiliar as IES no reconhecimento dos cursos superiores. Portanto, este trabalho tem por objetivo a aplicação do BSC no Reconhecimento do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar (CSTGH) no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), Campus de Joinville. Este estudo de caso permitiu que fossem alinhadas as dimensões do SINAES com as perspectivas do BSC, de forma que a utilização dessas duas metodologias juntas pudesse contribuir para a obtenção de um bom conceito pelo MEC no processo de reconhecimento do CSTGH. A presente pesquisa é classificada como exploratória e também como descritiva, pois buscou investigações através de revisão da literatura, análise documental, entrevistas e estudo de caso.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO	17
1.1 Problemática	18
1.2 Justificativa e importância	19
1.3 Objetivos	20
1.4 Procedimento Metodológico da Pesquisa	20
1.5 Estrutura do trabalho	22
CAPÍTULO 2. DIRETRIZES PARA AVALIAÇÃO DOS CURSOS SUPERIORES	23
2.1 A Avaliação da educação superior no Brasil	23
2.2 O Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES)	26
2.2.1 Concepção e operacionalização do SINAES	27
2.2.2 Autoavaliação e a CPA	28
2.2.3 A avaliação externa da instituição	30
2.2.4 O Exame Nacional de Desempenho do Estudante (ENADE)	33
2.2.5 A avaliação dos cursos de graduação	35
2.2.6 Instrumentos de informação: censo e cadastro	40
2.3 Considerações	41
CAPÍTULO 3. A GESTÃO ESTRATÉGICA E O BSC	42
3.1 O planejamento e suas concepções	42
3.2 Aspectos relacionados Ao BSC	44
3.3 - As perspectivas do BSC	48
3.3.1 Perspectiva dos clientes	49
3.3.2 Perspectiva dos processos internos	50
3.3.3 Perspectiva do aprendizado e crescimento	51
3.4 Sistemática de implantação do BSC	53
3.5 O BSC em Instituições de Ensino Superior	57
3.6 Considerações	62
CAPÍTULO 4. CORRELAÇÃO ENTRE O BSC E SINAES	63
4.1 Análise da convergência entre os dois modelos	63
4.2 Comparação entre os indicadores do BSC e dos instrumentos de avaliação externa	66
4.3 Considerações	72

CAPÍTULO 5. APLICAÇÃO DO BSC NO RECONHECIMENTO DO CSTGH	73
5.1 Início da aplicação do BSC	74
5.2 Diagnóstico estratégico do IFSC Campus Joinville e do CSTGH	76
5.2.1 Histórico e gestão	76
5.2.2 Análise do ambiente externo	77
5.2.3 Análise do ambiente interno	79
5.2.4 Modelo de planejamento institucional do IFSC	82
5.2.5 Sobre o Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar (CSTGH)	84
5.2.6 Os indicadores do CSTGH e a síntese do diagnóstico	85
5.3 Retomada das etapas de aplicação do BSC	106
5.4 Momento atual da aplicação do BSC no processo de reconhecimento do CSTGH	114
CAPÍTULO 6. CONSIDERAÇÕES	115
6.1 Conclusões	115
6.2 Sugestões	116
Referências	117

1. INTRODUÇÃO

A educação superior no Brasil apresenta muitos desafios, pois além das demandas de cunho social e de caráter pedagógico, está inserida num cenário que envolve diversos atores do governo e da sociedade, o que faz dela uma área complexa. No que se refere à esfera pública, a sociedade tem exigido respostas mais eficazes e eficientes, o que reflete uma maior preocupação com a gestão dos recursos, com a ampliação do acesso e melhoria da qualidade no ensino.

As Instituições de Ensino Superior (IES) estão sujeitas às pressões da sociedade, pois seja na esfera pública ou privada, há uma grande preocupação em melhorar as práticas de gestão, de forma a buscar a excelência dos serviços prestados (CISLAGHI E FILHO, 2006). A gestão dos processos educacionais requer a utilização de métodos, técnicas e princípios modernos de administração, normalmente aplicados nas empresas de outros segmentos (DOURADO, 2007).

BIAZZI (2007), também, corrobora com a ideia de que ao longo das últimas décadas, o setor público tem sentido uma maior pressão para a melhoria do seu desempenho, pela busca por uma maior transparência nas ações e nos resultados. Isso impõe a necessidade da utilização de estratégias e práticas gerenciais cada vez mais modernas. O autor salienta que nas instituições públicas de ensino superior tem havido uma substancial alavancagem na adoção de incentivos ao aprimoramento do desempenho, o que tem proporcionado uma melhor qualidade e eficiência no sistema.

As IES precisam atender às exigências do Ministério da Educação (MEC) nas áreas de gestão e controle. No que se refere ao ensino superior o controle é feito através do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Esse sistema prevê uma série de indicadores que precisam ser monitorados, de forma a garantir as pontuações necessárias para a autorização, reconhecimento e manutenção dos cursos. O atendimento às diretrizes do MEC, através do SINAES, exige das IES um trabalho intenso em busca da melhoria contínua, assim a gestão de indicadores pode nortear esse sistema (INEP/SINAES, 2009).

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) faz parte do universo da educação pública, e além de ofertar os cursos técnicos, também atua na educação superior. O IFSC é um sistema *multicampi*, do qual faz parte o Campus Joinville que oferta o Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar (CSTGH), o qual está em fase de reconhecimento pelo

MEC. Mediante isso, esse livro propõe a aplicação o BSC no Reconhecimento do CSTGH no IFSC Campus Joinville.

1.1. PROBLEMÁTICA

Nos últimos anos, o governo brasileiro tem dado uma ênfase especial na educação pública de nível técnico e superior. Um exemplo disso foi a ampliação da educação técnica e tecnológica, com a criação dos Institutos Federais (IFs), através da Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008 (DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO, de 30/12/2008, p.1). Esses institutos são denominados Autarquias Federais vinculados ao MEC, possuem autonomia administrativa, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.

Essa mesma lei transformou o Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET) de Santa Catarina em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC). Conforme essa lei, o IFSC tem por finalidade formar e qualificar profissionais no âmbito da educação tecnológica, em diferentes níveis e modalidades de ensino, para os diversos setores da economia. O IFSC também atua no desenvolvimento de pesquisas, de forma a promover o desenvolvimento tecnológico de novos procedimentos, de produtos e de serviços. Essas ações precisam estar alinhadas e articuladas aos setores produtivos e à sociedade, de forma a abranger especialmente a comunidade local e regional (BRASIL, 2008 - Lei 11.892/2008).

O governo federal injetou uma grande quantidade de recursos financeiros para a fase de expansão do IFSC, o que possibilitou a ampliação e modernização dos espaços físicos e aumento efetivo do número de professores e técnicos administrativos. Cabe aos gestores fazerem o uso racional desses recursos, de forma que eles sejam aplicados de maneira eficiente. No âmbito da educação superior, o IFSC precisa atender as exigências do MEC e do SINAES, de forma que os padrões mínimos de qualidade, necessários nos processos de avaliação dos cursos superiores sejam conquistados. Sendo a sustentabilidade financeira uma das dimensões do SINAES, a falta de planejamento dentro da IES pode gerar desperdícios dos recursos. Esse fator pode provocar um impacto no reconhecimento dos cursos, pois a nota atribuída pode não alcançar os patamares almejados devido aos recursos não serem utilizados de forma eficiente ou serem gastos em ações que não agreguem valor.

O IFSC/Campus Joinville oferta os Cursos Técnicos de Eletroeletrônica, Mecânica e Enfermagem, bem como os Cursos Superiores de Tecnologia em

Gestão Hospitalar e Tecnologia em Mecatrônica Industrial. Percebe-se que no IFSC Campus Joinville não havia uma metodologia eficiente que pudesse auxiliar nas ações pertinentes ao reconhecimento dos cursos, visto que no final do ano de 2012 foi a primeira vez que ele passou pelo reconhecimento de cursos superiores.

O BSC, criado por Kaplan e Norton (1997), é uma metodologia de gestão que pode direcionar os procedimentos de reconhecimento dos cursos, pois assim como o SINAES, ele faz uso de uma série de indicadores, balizado por quatro perspectivas distintas: financeira, do cliente, processos internos de inovação e aprendizado. Nas instituições públicas ou sem fins lucrativos o foco é o cliente (ou a sociedade) e o sucesso dela pode ser medido pela eficácia e eficiência com que essas organizações atendem às necessidades de seus participantes. A perspectiva financeira pode representar uma limitação e não um objetivo, uma vez que essas organizações devem delimitar seus gastos aos orçamentos existentes. No entanto, a falta de cuidado com essa perspectiva pode ser um dos fatores que acabam gerando certa displicência na gestão dos recursos financeiros na esfera pública (KAPLAN e NORTON, 1997).

Com base nisso, este trabalho se propõe a responder à seguinte pergunta de pesquisa: poderá o uso do BSC como ferramenta de gestão contribuir com a melhoria da qualidade dos sistemas de ensino superior, elevando o conceito do curso no processo de reconhecimento?

1.2. JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA

Segundo Kaplan e Norton (1997), a implantação do BSC de forma eficiente, que faça uso de indicadores e ferramentas de gestão, pode possibilitar a melhoria dos procedimentos e métodos administrativos das instituições de ensino públicas. Cada departamento é responsável por planejar e apresentar resultados, definir e monitorar seus indicadores, de forma a contribuir com a melhoria do desempenho da organização.

No caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – Campus Joinville, cada uma das Unidades Estratégicas Educacionais – UEE (assim definidas pelos autores desse trabalho), poderão estar envolvidas na definição de objetivos e metas da sua unidade, em consonância com as demais, e com o planejamento da organização na sua totalidade, de forma a gerar ações que poderão ser mais bem planejadas, os recursos melhores aproveitados, possibilitando a elevação do nível dos cursos superiores.

1.3. OBJETIVOS

Aplicar o BSC no Reconhecimento do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar (CSTGH) no Instituto Federal de Educação de Santa Catarina - Campus de Joinville.

E, tem como objetivos:

- Identificar como é realizada a avaliação do ensino superior e os instrumentos utilizados pelo SINAES;
- Pesquisar o BSC e suas perspectivas;
- Identificar a aplicação do BSC nas instituições públicas de ensino;
- Identificar a correlação entre os indicadores do SINAES e do BSC;
- Realizar um diagnóstico em termos estratégicos do IFSC - Campus Joinville, onde serão entrevistados a equipe diretiva, docentes e alunos do CSTGH do IFSC/Campus Joinville.

1.4. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Para a consecução dos objetivos específicos, a pesquisa se iniciou com um aprofundamento da base teórica a respeito da Avaliação dos Cursos Superiores no Brasil e da Gestão Estratégica. Como o berço do BSC é americano e essa metodologia difundiu-se em diversos países, foram arrolados trabalhos publicados nacionalmente e internacionalmente em bases de dados qualificadas. Também, outras publicações de artigos científicos em livros e na internet, bem como dissertações e teses com temas pertinentes ao BSC, gestão estratégica e indicadores foram consultadas. As publicações feitas por Kaplan e Norton foram elementos indispensáveis para a estruturação consistente do trabalho.

O SINAES é um sistema utilizado somente aqui no Brasil, portanto não seria pertinente recorrer às legislações de outros países. Para buscar a cientificidade do estudo sobre o reconhecimento dos cursos superiores, recorreu-se à legislação pertinente elaborada pelo MEC e pelos órgãos coligados. Também foram explorados os documentos oficiais utilizados na avaliação do ensino superior. A pesquisa exploratória foi feita durante todas as fases, uma vez que a atualização das informações e publicação de novos livros, trabalhos e artigos são contínuos e pode contribuir para o enriquecimento do trabalho em todas as suas etapas.

No que se refere à aplicação do BSC em instituições de ensino superiores públicas, foram encontradas diversas experiências bem-sucedidas, as quais foram de total relevância para o aporte desse trabalho.

Como não foram encontrados muitos trabalhos que abordassem a convergência entre as duas sistemáticas, a obra de Santos (2008) foi a que recebeu um maior destaque e serviu de guia para que esse objetivo fosse atingido. De forma a permitir uma melhor visualização entre os indicadores de cada sistemática foram elaborados quadros comparativos, enfocando cada uma das dimensões e perspectivas.

1.4.1 Caracterização da pesquisa

A presente pesquisa é classificada como exploratória e também descritiva, pois buscou investigações através de revisão da literatura e análise documental. No que se refere ao método utilizado pode se dizer que a pesquisa é de caráter quantitativo, pois se utilizou de dados numéricos, a partir do estudo da amostra.

Para a elaboração do diagnóstico estratégico da IES, foi necessário obter dados qualitativos e quantitativos. Os dados foram obtidos por meio de informações extraídas do site da IES, dos Relatórios da CPA, do estudo e análise dos documentos oficiais da IES em estudo: PDI, PPI, do Plano do Curso, do Planejamento Institucional 2011/2012, do Regimento Interno, entre outros documentos.

1.4.2 Espaço amostral e instrumentos de pesquisa

Para que fosse possível contextualizar a IES, foram feitas entrevistas estruturadas com o Diretor, com o Chefe do Departamento Administrativo, com o Chefe do Departamento de Ensino e com os Coordenadores: da Área de Saúde e Serviços e do CSTGH, conforme apêndice 1. Foram utilizados instrumentos de pesquisa, entregues aos 16 docentes do curso, sendo que, dos que foram convidados a participar, foram obtidas respostas de 11 participantes. Dos 160 discentes matriculados no curso, foram aplicados 120 instrumentos de pesquisa, dos quais houve a participação de 91 acadêmicos, conforme apêndices 2 e 3. Dessa amostra, é importante destacar que os acadêmicos do primeiro período não foram inquiridos em função de ainda não conhecerem a realidade do Campus na sua totalidade, uma vez que a pesquisa foi aplicada nos meses de abril e maio de 2012.

Os instrumentos de pesquisa aplicados aos docentes e discentes, tiveram por base as questões avaliadas pela CPA, de forma a estratificar apenas as percepções do universo de alunos e docentes do CSTGH, uma vez que a

CPA aplica anualmente os mesmos instrumentos de pesquisa para todos os discentes do Campus. A pesquisa de campo, por meio de roteiros estruturados possibilitou realizar um diagnóstico estratégico da instituição.

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está organizado em seis capítulos. O segundo capítulo aborda as diretrizes do MEC e do SINAES no reconhecimento dos cursos superiores. O terceiro capítulo aborda a Gestão Estratégica e o BSC. O quarto capítulo é dedicado à análise comparativa entre a sistemática do SINAES e do BSC. No quinto capítulo é feita a aplicação do BSC e no sexto capítulo são feitas as considerações finais e as sugestões para trabalhos futuros.

2. DIRETRIZES PARA AVALIAÇÃO DOS CURSOS SUPERIORES

Neste capítulo, serão apresentadas as diretrizes do MEC ligadas à avaliação dos cursos superiores. Para compreender o sistema evolutivo da avaliação no Brasil será realizada uma breve retrospectiva dos sistemas até então utilizados. O SINAES será abordado de forma mais completa, a fim de possibilitar a compreensão do seu funcionamento e sistemática.

2.1. A AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL

Com o aumento da demanda do ensino superior, ocasionado pelo crescimento da população e da necessidade de qualificação, o MEC aumentou os esforços para o credenciamento e autorização dos cursos superiores no Brasil, tanto na esfera pública como na iniciativa privada (SANTOS, 2008).

Para conduzir as etapas de avaliação, o MEC tem alavancado mecanismos de controle e avaliação cada vez mais eficientes, de forma a assegurar a qualidade do ensino superior no país. Todo esse sistema é conduzido por uma equipe multidisciplinar, constituída por vários órgãos, com função de buscar o aprimoramento das IES e dos cursos, de forma que atendam às reais demandas da sociedade (INEP/SINAES, 2009). Essa estrutura está constituída conforme se apresenta na Figura 1.

Na estrutura do MEC (Figura 1), atuam três secretarias que possuem competências para avaliação e regulação da Educação Superior. Dentro dessas competências, cabe à Secretaria de Educação Média e Tecnológica (SEMTEC) administrar os procedimentos de autorização, criação, reconhecimento e de renovação de reconhecimento de cursos superiores de tecnologia, bem como credenciar os centros de educação tecnológica. Já à Secretaria de Educação Superior (SESU) cabe a responsabilidade do planejamento, orientação e supervisão da Política Nacional de Educação Superior, bem como desempenhar as tarefas de supervisão das IES mantidas pela União e pela iniciativa privada (INEP/SINAES, 2009).

O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais “Anísio Teixeira” (INEP) é uma Autarquia Federal que possui a responsabilidade de articular e gerenciar o sistema de informação e documentação do sistema

de ensino, além da elaboração e implementação dos projetos e sistemas de avaliação educacional (INEP/SINAES, 2009).

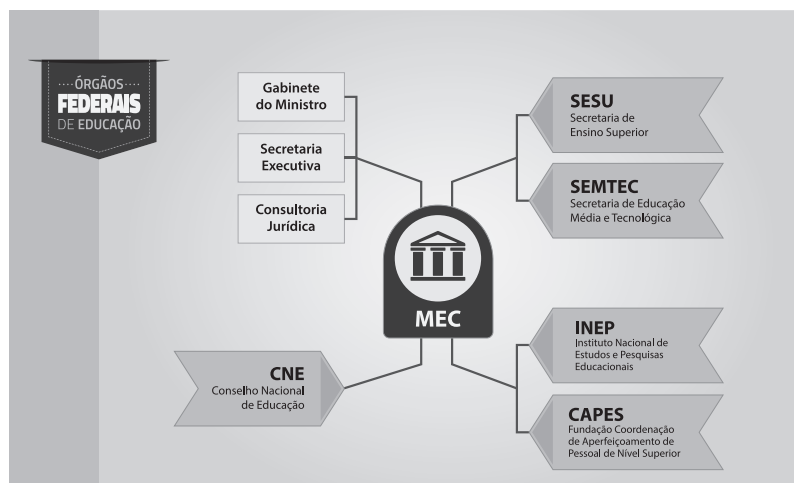


FIGURA 1 — PRINCIPAIS ÓRGÃOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO LIGADOS AO MEC. FONTE: INEP/SINAES (2009, p. 47).

A Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) tem a finalidade de subsidiar, coordenar, acompanhar o Plano Nacional de Educação e elaborar a proposta do Plano Nacional de Pós-Graduação, em articulação com as unidades da Federação, instituições universitárias e entidades envolvidas, visando à melhoria do ensino de pós-graduação. Também, tem como objetivo apoiar o desenvolvimento científico e tecnológico nacional, através de intercâmbio com outros órgãos da administração pública do país, com organismos internacionais e com entidades privadas nacionais ou estrangeiras. A CAPES também é responsável por deliberar sobre a concessão de bolsas e auxílio para incentivar a pesquisa (INEP/SINAES, 2009).

O Conselho Nacional de Educação (CNE) possui atribuições normativas, deliberativas e de assessoramento ao Ministro de Estado da Educação e do Desporto, de forma a assegurar a participação da sociedade no aperfeiçoamento da educação nacional. O CNE é formado por duas Câmaras: Câmara de Educação Básica e Câmara de Educação Superior, que entre as suas funções

têm a finalidade de analisar e emitir pareceres sobre os resultados obtidos na avaliação da educação superior (INEP/SINAES, 2009).

Em relação à avaliação das IES, Santos (2008) salienta que esse sistema pressupõe garantir um ensino de qualidade, através de um trabalho operacionalizado por equipes multidisciplinares, agindo de acordo com o interesse do Estado. Em contrapartida, as IES buscam a eficiência para que possam garantir seus mercados e, para isso, precisam atender às exigências que o Estado impõe.

O trabalho de avaliação da IES e dos cursos, na sua totalidade, possui caráter avaliativo, normativo e regulatório. A fase inicial de avaliação tem um período de duração médio de três anos, a depender do tempo de duração do curso, inicia no credenciamento e finaliza no reconhecimento. Posteriormente são realizadas as avaliações periódicas de acreditação (INEP/SINAES, 2009). A Figura 2 apresenta o fluxograma.

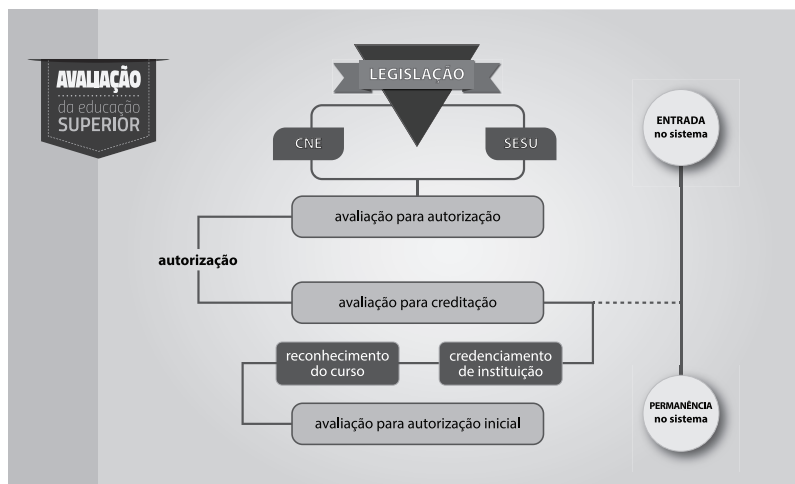


FIGURA 2 — FLUXOGRAMA DA AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR. FONTE: INEP/SINAES (2009, p.150).

2.2. O SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR (SINAES)

No Brasil, atualmente os processos avaliativos são coordenados e supervisionados pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) e o INEP é o órgão responsável por operacionalizar o sistema. O MEC ao buscar avanços na avaliação, através da Lei nº 10.861/2004 instituiu o SINAES. Esse sistema busca avaliar qualitativamente as instituições de ensino superiores públicas e privadas (BRASIL, 2004 - Lei 10.861/2004).

O SINAES representa um avanço nos modelos de avaliação da educação superior no Brasil, propondo a avaliação formativa e participativa através da autoavaliação, o que possibilita a sua interferência de forma contínua (POLIDORI, ARAUJO e BARREYRO, 2006).

O SINAES tem como objetivos: identificar mérito e valor das instituições, em várias áreas e programas, seja nas dimensões de ensino, pesquisa, extensão, de gestão e formação; melhorar a qualidade da educação superior; orientar a expansão da oferta e promover a responsabilidade social da IES, respeitando a identidade institucional e a autonomia. Para a consecução desses objetivos, são utilizados diversos instrumentos que auxiliam na coleta de informações nos procedimentos de avaliações: autoavaliação, realizada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), a avaliação da instituição (avaliação externa), o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), a avaliação dos cursos de graduação e os instrumentos de informação (censo e cadastro). A análise e a integração desses instrumentos possibilitam a atribuição de conceitos, ordenados numa escala com cinco níveis, a cada uma das dimensões e ao conjunto das dimensões avaliadas. É com base nesses resultados que as Instituições adquirem e podem melhorar continuamente os conceitos de cada curso superior (INEP/SINAES, 2009).

Ristoff e Giolo (2006, p. 205) salientam que: “O SINAES, tal qual concebido e em processo de execução tem, pois, três olhares: um olhar sobre a instituição, um olhar sobre o curso e um olhar sobre o estudante”. Essas características fazem com que a avaliação seja sistêmica, pois observa a educação de vários ângulos e com a visão de vários atores sociais.

Santos (2008) enfatiza que o SINAES possui caráter multifuncional, pois apresenta em seus contextos aspectos estratégicos, táticos e operacionais:

1. na função estratégica: mostra-se pela perspectiva formativa e somativa, fortalecendo a educação superior e proporcionando o desenvolvimento de setores produtivos do país, aumentando a formação profissional e a produção do conhecimento;

2. na função tática: atua na prestação de contas (no caso das IES públicas se justifica pela utilização dos recursos públicos), na tomada de decisões, definição de políticas e estabelecimento de prioridades. Essas ações precisam estar alinhadas, de forma a alavancar o sistema nacional de ensino superior;

3. na função operacional: é a própria operacionalização das técnicas, vencendo resistências, superando barreiras e melhorando os métodos.

A visão sistêmica do SINAES ao integrar os instrumentos de informação (censo da educação superior, cadastro de docentes, cadastro de instituições e cursos) possibilita a gestão e a disseminação de indicadores, gerando informações de grande interesse para as instituições, para os cursos, para os avaliadores e para a sociedade como um todo. Esse é um dos grandes diferenciais que sobrepõe o SINAES em relação aos modelos de avaliação da educação superior que o antecederam (RISTOFF e GIOLO, 2006).

2.2.1 Concepção e operacionalização do SINAES

O SINAES está vinculado aos interesses sociais da Educação Superior, por isso na sua operacionalização deve haver o envolvimento e participação da comunidade educativa e dos membros da administração central do País. “A articulação e a coerência de diversos instrumentos avaliativos e de agentes internos e externos, operando com procedimentos metodológicos e operacionais comuns, devem constituir um sistema de avaliação que abranja a todas as IES do País” (INEP/SINAES, 2009, p. 102). A forma de operacionalização do SINAES pode ser observada na Figura 3.

A avaliação das IES é dividida em duas etapas: avaliação externa e avaliação interna. Na fase de avaliação externa são realizadas visitas às IES, feitas por profissionais competentes previamente selecionados, com notório conhecimento em avaliação. Os avaliadores munidos de instrumentos específicos atribuem notas para cada uma das dez dimensões do SINAES. Internamente, as instituições, através da CPA realizam as autoavaliações, de forma a verificar como a IES está posicionada em cada uma dessas etapas definidas pelo SINAES. Paralelo a isso, é realizado o ENADE e é feita a avaliação

dos cursos de graduação. Na fase interna, são realizadas as autoavaliações, que permitem identificar como a IES está posicionada em cada uma das dimensões (INEP/SINAES, 2009). Cada uma dessas fases será descrita posteriormente de forma mais detalhada.

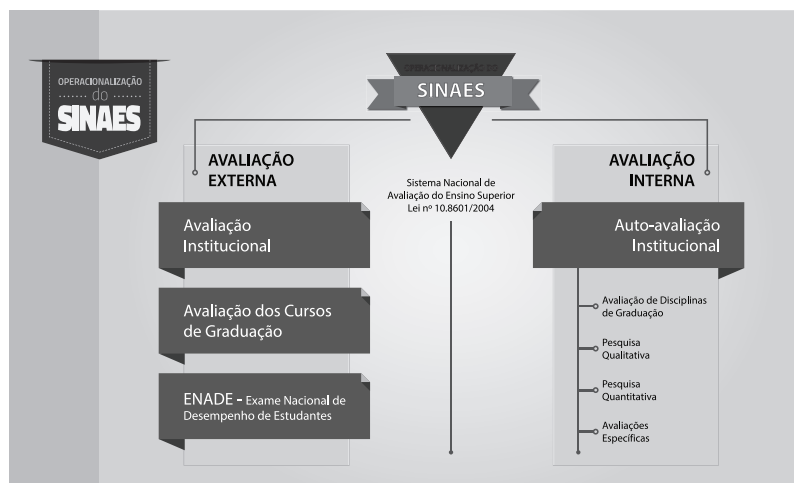


FIGURA 3 — SÍNTESE DA OPERACIONALIZAÇÃO DO SINAES. FONTE: PUC/RS (2012).

2.2.2 Autoavaliação e a CPA

Segundo Marback Neto (2007) a avaliação institucional funciona como um importante instrumento gerencial e pedagógico, uma vez que envolve a medição, revisão e reconstrução dos planos e ações da IES. Nessa ótica, a avaliação é vista como um instrumento de gestão que possibilita a tomada de decisões para a inserção de melhorias e fornece um *feedback* para o planejamento institucional e cita como exemplo a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). A função do SINAES não se apresenta apenas como um instrumento de regulação do Estado, mas oportuniza o aprendizado e o melhoramento contínuo da instituição (SOBRINHO, 2003).

A autoavaliação é realizada pela CPA, formada por segmentos da comunidade acadêmica e membros da sociedade civil organizada. Cabe a cada

instituição realizar uma autoavaliação, que consiste no primeiro instrumento a ser incorporado ao conjunto de instrumentos constitutivos de forma global de regulação e avaliação. Isso é realizado por meio de pesquisas que articulam um auto estudo segundo o roteiro geral proposto em nível nacional, acrescido de indicadores específicos, projeto pedagógico, institucional, cadastro e censo. Ela fornece informações ao INEP para a retroalimentação da avaliação institucional externa, o que caracteriza a integração de instrumentos de avaliação externa e interna (INEP/SINAES, 2009). A Figura 4 mostra esse fluxo.



FIGURA 4 — MODELO DE FLUXOGRAMA ILUSTRATIVO DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL INTERNA. FONTE: INEP/SINAES (2004).

Sobre a atuação da CPA, Ristoff e Giolo (2006) expressam que em algumas instituições a avaliação do docente pelo discente já é caracterizada como avaliação institucional. No entanto, a avaliação conduzida pela CPA tem um caráter muito mais abrangente. Ela possui autonomia (amparada pela legislação) para delinear e conduzir as suas ações da maneira que julgar necessárias, de forma a ser mais atuante e eficiente, possibilitando apresentar relatórios confiáveis. São realizadas várias etapas de avaliação: nos aspectos didáticos, físicos e processuais.

Através de formulários próprios de entrevistas, os discentes, os docentes e os técnicos administrativos atribuem conceitos em todas as dimensões

do SINAES, conforme as suas percepções. Com base nesses resultados, a CPA consegue utilizá-los como parâmetro para que a IES possa programar as suas táticas, no sentido de promover ações de melhoramento contínuo. Os resultados obtidos precisam ser analisados criteriosamente, de forma a dar feedback a toda comunidade acadêmica, e com base nisso promover as mudanças necessárias (DÉCIA e ARGOLLO, 2010).

2.2.3 A avaliação externa da instituição

A avaliação externa é alicerçada nas informações provenientes dos resultados das avaliações internas, onde são verificados os processos de ensino, de pesquisa e da extensão, bem como sua vinculação com as comunidades científicas, profissionais, culturais, tecnológicas e produtivas da comunidade na qual a IES está inserida. Esses métodos avaliativos possibilitam uma retrospectiva crítica sobre trabalho realizado pela IES no seu contexto social. Permitem subsidiar as ações de controle do próprio Estado, o qual vai deliberar sobre os investimentos na melhoria da qualidade da educação superior (INEP/SINAES, 2009).

Essa avaliação oferece subsídios para o melhoramento da qualidade acadêmica e o desenvolvimento de políticas internas da IES, bem como para a implantação ou manutenção de políticas públicas relacionadas à regulação do sistema de educação superior do País. O objetivo principal da avaliação externa é identificar o perfil de cada instituição, bem como o seu significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores. (BRASIL/MEC/CONAES, 2004).

A proposta do SINAES se baseia numa concepção global e integradora de avaliação e educação, estruturada a partir da integração entre diversos instrumentos e momentos de aplicação. A avaliação institucional externa se constitui como um instrumento cognitivo, crítico e organizador das ações da instituição e também do Ministério da Educação (PEIXOTO, 2011).

A avaliação externa da instituição é feita por membros não ligados diretamente a ela, pertencentes à comunidade acadêmica e científica, reconhecidos pelas suas capacidades em suas áreas e portadores de ampla compreensão das instituições universitárias.

As visitas in loco tem por objetivo possibilitar o inter-relacionamento entre os participantes, de forma que seja observado diretamente como são realizadas as ações e de que forma a IES está conduzindo as suas dimensões

didático-pedagógicas. Essa análise permite que os avaliadores externos emitam as suas percepções sobre as potencialidades da instituição, com base na observação, na análise dos documentos e nas entrevistas, de forma a permitir o credenciamento e o reconhecimento da IES para a oferta dos cursos superiores (INEP/SINAES, 2012). Através de um instrumento próprio de coleta de dados, os avaliadores pontuam as instituições segundo os indicadores analisados. A cada uma das dimensões os avaliadores atribuirão conceitos de 1 a 5 aos indicadores, sendo:

- Conceito 1: quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um conceito NÃO EXISTENTE.
- Conceito 2: quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um conceito INSUFICIENTE.
- Conceito 3: quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um conceito SUFICIENTE.
- Conceito 4: quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um conceito MUITO BOM/MUITO BEM.
- Conceito 5: quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um conceito EXCELENTE (INEP/SINAES, 2012).

A seguir são apresentadas as 10 DIMENSÕES utilizadas pelo SINAES nas avaliações:

- DIMENSÃO 1 - A missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional.
- DIMENSÃO 2 - A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, para as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades.
- DIMENSÃO 3 - A responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.
- DIMENSÃO 4 - A comunicação com a sociedade.
- DIMENSÃO 5 - As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho.
- DIMENSÃO 6 - A organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios.

- DIMENSÃO 7 - Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação.
- DIMENSÃO 8 - Planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional.
- DIMENSÃO 9 - Políticas de atendimento aos discentes.
- DIMENSÃO 10 - Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

“O SINAES utiliza essas dimensões como perspectivas a serem monitoradas. Assim, cada instrumento, de acordo com a sua finalidade, observará suas dimensões” (SANTOS, 2008, p. 29). Esse sistema, a partir das dimensões a serem avaliadas, proporciona às IES uma oportunidade de mapear suas ações e aprender a verificar o que está sendo efetuado com sucesso e o que precisa ser melhorado ou adaptado a fim de buscar a excelência na prestação dos seus serviços. Nesse sentido, devem ser analisados os documentos institucionais: PDI, Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e Projeto Pedagógico do Curso (PPC) e alinhá-los aos indicadores quantitativos e qualitativos do SINAES (RODRIGUES, RIBEIRO e SILVA, 2006).

O PDI consiste num documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Sua abrangência é muito mais que um simples documento, ele se constitui num compromisso da instituição com o MEC. A importância do PDI nas IES é elementar, pois ele deve refletir a prática e os resultados da avaliação institucional, seja na avaliação externa como na autoavaliação (INEP/SINAES, 2009). É muito importante que as IES façam uma análise da trajetória que perpassou a construção do PDI, pois ele também possui sua trajetória histórica, com raízes na Lei das Diretrizes e Bases da Educação (SEGENREICH, 2005).

O PPI é um instrumento político, filosófico e teórico-metodológico que norteia as práticas acadêmicas da IES, tendo em vista sua trajetória histórica, inserção regional, vocação, missão, visão e objetivos gerais e específicos. Deve estar alicerçado de forma a contemplar uma visão de mundo contemporâneo, bem como firmar o papel da educação superior em face da nova conjuntura globalizada e tecnológica. Conjuntamente a esse aspecto, deve explicitar, o papel da IES e sua contribuição social nos âmbitos local, regional e nacional, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão como componentes essenciais à formação crítica do cidadão e do futuro profissional, na busca da articulação entre o real e o desejável (MEC/CONAES/INEP, 2005). No PPI, estão

descritas as filosofias e políticas pedagógicas para a educação superior, de forma a promover o desenvolvimento regional sustentável, definindo políticas de inclusão e de responsabilidade social, o que permite a fixação das pessoas na região e nos arranjos produtivos locais (CORRÊA et al, 2011).

O PPC, elaborado pela própria IES que oferta o curso, deve estar em consonância com o PPI e PDI. Ele deve ser construído com base nas especificidades de cada área do saber, precisa estar bem contextualizado com a sua realidade social (localmente e regionalmente). Ele define a identidade formativa nos âmbitos: humano, científico e profissional, as concepções pedagógicas e as orientações metodológicas, bem como os procedimentos para o ensino e a aprendizagem e sua avaliação, o currículo e a estrutura acadêmica do seu funcionamento. Já o currículo é concebido como um espaço de formação plural, dinâmico e multicultural, fundamentado nos referenciais socioantropológicos, psicológicos, epistemológicos e pedagógicos em consonância com o perfil do egresso (MEC/ CONAES/ INEP, 2005).

2.2.4 O exame nacional de desempenho do estudante (ENADE)

Para avaliar o resultado final das ações realizadas pelas IES, foi instituída a avaliação do ENADE, a qual é aplicada periodicamente aos alunos de todos os cursos de graduação, ao final do primeiro e do último ano de curso.

O ENADE é operacionalizado através de uma avaliação escrita, a qual afere o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação. Procura mensurar a habilidades dos estudantes para ajustamento às exigências decorrentes da evolução do conhecimento e suas competências, seja nas questões específicas de sua profissão, contextualizadas à realidade brasileira e mundial, interrelacionadas com outras áreas do conhecimento (BRASIL, 2004 - Lei nº 10.861/2004).

Cabe ao MEC determinar anualmente em quais cursos de graduação o exame será aplicado. Para tentar garantir a lisura e a eficiência, de forma que os estudantes realmente se envolvam no processo, apresentando ao INEP uma amostragem satisfatória, o exame possui caráter obrigatório, sob pena das sanções previstas na Lei. Ele deve ser expresso por meio de conceitos, tomando por base padrões mínimos estabelecidos por especialistas das diferentes áreas

do conhecimento, e faz parte dos componentes curriculares, devendo ser inscrita no histórico escolar (BRASIL, 2004 - Lei nº 10.861/2004).

Na sua operacionalização, além da avaliação dos conceitos, aplicada por meio de amostragem a cada três anos (aos alunos de todos os cursos de graduação, ao final do primeiro e do último ano de curso), o MEC procura obter informações sobre o perfil dos estudantes, para isso é utilizado instrumento de coleta de dados específico. O ENADE é uma avaliação dinâmica que configura a noção de que as habilidades cognitivas são modificáveis e que existe algum tipo de zona de desenvolvimento proximal a qual representa a diferença entre a capacidade latente e a habilidade realmente desenvolvida. Esse exame está estreitamente relacionado com as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) e com os Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC): A principal característica do PPC é a construção coletiva, buscando adequar os elementos presentes nas DCN ao contexto no qual se insere (BRITO, 2008). Essa relação pode ser mais bem compreendida na figura 5.

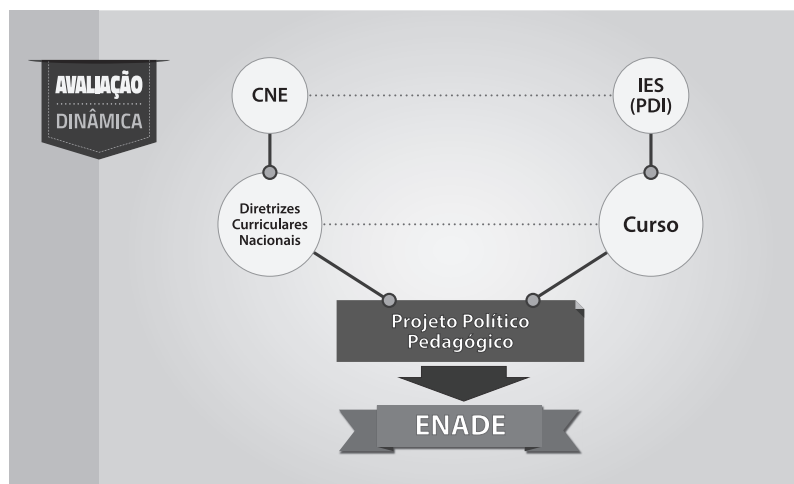


FIGURA 5 — RELAÇÕES ENTRE CNE, DCN'S, PPP, IES, CURSOS E O ENADE. FONTE: BRITO (2008).

Para Rothen e Barreyro (2011), o ENADE é uma evolução se comparado com o “Provão”, pois avalia ingressantes e concluintes, levantando informações sobre a formação geral e profissional. Não obstante, apareceram críticas ao

ENADE, uma delas é em relação à mesma prova ser aplicada em todo o país (uma vez que as realidades e as próprias grades curriculares/conteúdos programáticos não são uniformes). Ristoff e Giolo (2006) ainda fazem outra crítica com relação à obrigatoriedade, uma vez que a seleção dos estudantes é feita por amostragem, o que pode apresentar resultados distorcidos, uma vez que é o INEP quem faz essa identificação.

2.2.5 A avaliação dos cursos de graduação

Nos cursos de graduação, são avaliados cursos presenciais e a distância. Nesse contexto, são analisadas três dimensões: organização didático-pedagógica, corpo docente/tutorial e infraestrutura. Para cada uma dessas dimensões são consultados fontes e documentos específicos, onde os avaliadores atribuem notas de 1 a 5 para cada um dos indicadores analisados (INEP/SINAES, 2012). De acordo com o Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação (IACG), atualizado em 2012, o mesmo instrumento é utilizado para todos os cursos, sendo atribuído o conceito “não se aplica” quando se tratam de indicadores específicos para determinados cursos. Na sequência, são apresentadas as três dimensões com os respectivos indicadores avaliados em cada uma delas.

DIMENSÃO 1: Organização didático-pedagógica - Fontes consultadas: Plano de Desenvolvimento Institucional, Projeto Pedagógico do Curso, Diretrizes Curriculares Nacionais, quando houver, e formulário eletrônico preenchido pela IES no e-MEC(*). Procura evidenciar se o que foi proposto no PPI e no PPC está sendo efetivado. Os indicadores analisados nessa dimensão podem ser observados no Quadro 1.

(*) O e-MEC é um sistema eletrônico de acompanhamento dos processos que regulam a educação superior no Brasil. Todos os pedidos de credenciamento e credenciamento de instituições de educação superior e de autorização, renovação e reconhecimento de cursos, além dos processos de aditamento, que são modificações de processos, serão feitos pelo e-MEC.

DIMENSÃO 1: Organização Didático Pedagógica

QUADRO 1 — INDICADORES DA ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO-PEDAGÓGICA

1.1. Contexto educacional
1.2. Políticas institucionais no âmbito do curso
1.3. Objetivos do Curso
1.4. Perfil do egresso
1.5. Estrutura curricular
1.6. Conteúdos curriculares
1.7. Metodologia
1.8. Estágio curricular supervisionado
1.9. Atividades complementares
1.10. Trabalho de conclusão de curso (TCC)
1.11. Apoio ao discente
1.12. Atividade de tutoria
1.13. Ações decorrentes dos processos de avaliação do curso
1.14. Tecnologia de informação e comunicação
1.15. Material didático institucional
1.16. Mecanismo de interação entre docentes, tutores e estudantes

1.17. Procedimentos de avaliação dos processos de ensino-aprendizagem
1.18. Números de vagas
1.19. Integração com as redes públicas de ensino
1.20. Integração com o sistema local e regional de saúde e o SUS
1.21. Ensino na área de saúde
1.22. Atividades práticas de ensino

FONTE: Adaptado do SINAES (2012).

DIMENSÃO 2: Corpo docente e tutorial - Fontes consultadas: Projeto Pedagógico do Curso, formulário eletrônico preenchido pela IES no e-MEC e documentação comprobatória. Os indicadores analisados nessa dimensão podem ser observados no Quadro 2.

DIMENSÃO 2: CORPO DOCENTE E TUTORIAL

QUADRO 2 — INDICADORES DO CORPO DOCENTE E TUTORIAL

2.1. Atuação do Núcleo Docente Estruturante - NDE
2.2. Atuação do (a) coordenador (a)
2.3. Experiência do (a) coordenador (a) do curso em cursos à distância
2.4 Experiência profissional de magistério superior e de gestão acadêmica do (a) coordenador (a)
2.5. Regime de trabalho do (a) coordenador (a) do curso
2.6. Carga horária de coordenação de curso

2.7. Titulação do corpo docente do curso
2.8. Titulação do corpo docente do curso – percentual de doutores
2.9. Regime de trabalho do corpo docente do curso
2.10. Experiência profissional do corpo docente do curso
2.11. Experiência no exercício da docência na educação básica
2.12. Experiência de magistério superior do corpo docente
2.13. Relação entre o número de docentes e o número de estudantes
2.14. Funcionamento do colegiado de curso ou equivalente
2.15. Produção científica, cultural, artística ou tecnológica
2.16. Titulação e formação do corpo de tutores do curso
2.17. Experiência do corpo de tutores em educação à distância
2.18. Relação docente e tutores – presenciais e a distância – por estudante
2.19. Responsabilidade docente pela supervisão da assistência médica
2.20. Núcleo de apoio pedagógico e experiência docente
1.21. Ensino na área de saúde
1.22. Atividades práticas de ensino

FONTE: Adaptado do SINAES (2012).

DIMENSÃO 3: Infraestrutura - Fontes Consultadas: Projeto Pedagógico do Curso, Diretrizes Curriculares Nacionais, quando houver, formulário eletrônico preenchido pela IES no e-MEC e documentação

comprobatória. Os indicadores analisados nessa dimensão podem ser observados no Quadro 3.

DIMENSÃO 3: INFRAESTRUTURA

QUADRO 3 — INDICADORES DA INFRAESTRUTURA

3.1. Gabinetes de trabalho para professores tempo integral - TI
3.2. Espaço de trabalho para coordenação de curso e serviços acadêmicos
3.3. Sala de professores
3.4. Salas de aula
3.5. Acesso dos alunos a equipamentos de informática
3.6. Bibliografia básica
3.7. Bibliografia complementar
3.8. Periódicos especializados
3.9. Laboratórios didáticos especializados: quantidade
3.10. Laboratórios didáticos especializados: qualidades
3.11. Laboratórios especializados: serviços
3.12. Sistema de controle de produção e distribuição de material didático (logística)
3.13. Núcleo de práticas jurídicas: atividades básicas
3.14. Núcleo de práticas jurídicas: atividade de arbitragem, negociação e mediação

3.15. Unidades hospitalares de ensino e complexo assistencial
3.16. Sistema de referência e contrarreferência
3.17. Biotérios
3.18. Laboratórios de ensino
3.19. Laboratórios de habilidades
3.20. Protocolos de experimentos
3.21. Comitê de ética em pesquisa

FONTE: Adaptado do SINAES (2012).

2.2.6 Instrumentos de informação: censo e cadastro

O censo é um instrumento independente que carrega um grande potencial informativo, podendo trazer importantes elementos de reflexão para a comunidade acadêmica, o Estado e a população em geral. Por isso, é desejável que os instrumentos de coleta de informações censitárias integrem também a avaliação institucional, oferecendo elementos úteis à compreensão da instituição e do sistema. Os dados do censo também farão parte do conjunto de análises e estudos da avaliação institucional interna e externa, contribuindo para a construção de dossiês institucionais e de cursos a serem publicados no cadastro das instituições de educação superior (INEP/SINAES, 2009).

Para Polidori, Araujo e Barreiro (2006, p. 435): “Os desafios do SINAES são muitos e dependem de uma implementação fiel à proposta original favorecendo e fomentando o desenvolvimento formativo decorrente da autoavaliação”. O desafio é fazer com que as IES realizem uma autoavaliação de forma que os seus resultados sejam utilizados para configurarem em um instrumento de gestão, e que não se apresentem apenas em um instrumento burocrático. Outra questão complexa e desafiadora, tanto nas questões operacionais como nas regulatórias, é que existe uma grande quantidade de instituições e de cursos.

2.3. CONSIDERAÇÕES

Essa exposição permitiu o entendimento sobre o SINAES, bem como sobre os instrumentos utilizados para a sistematização e operacionalização dos processos de autorização e reconhecimento dos cursos superiores. Para cada uma das dimensões do SINAES são estabelecidos um grupo de indicadores e seus respectivos critérios de qualidade, os quais podem delinear o estabelecimento de um sistema de acompanhamento de indicadores institucionais. Assim como o SINAES, o BSC é uma metodologia de gestão que faz uso de indicadores, permitindo que seja implantada a partir do diagnóstico da instituição, de forma a observar como a IES se encontra em cada dimensão. Na sequência, será realizada a fundamentação teórica do BSC e das suas quatro perspectivas, bem como sua aplicabilidade nas Instituições Públicas de Ensino.

3. A GESTÃO ESTRATÉGICA E O BSC

Nesse capítulo, serão contextualizados aspectos relacionados ao BSC, metodologia que procura operacionalizar o planejamento estratégico através de quatro perspectivas: clientes, processos internos, aprendizado e crescimento e perspectiva financeira. Também serão relatadas algumas experiências de sua aplicação em instituições públicas e em instituições de ensino superior.

3.1. O PLANEJAMENTO E SUAS CONCEPÇÕES

A palavra estratégia possui várias definições: “Basicamente, estratégia é um conjunto de regras de tomadas de decisão para orientação do comportamento de uma organização” (ANSOFF e MCDONNELL, 1993 p. 70). A expressão “Gestão Estratégica” faz muito sentido quando se quer implementar um sistema ou metodologia, de forma a dar uma direção para a tomada de decisão em todos os níveis da organização.

O planejamento estratégico, desde a década de 50, evoluiu gradativamente uma vez que as organizações não podem prever todos os eventos futuros, precisam estar atentas aos planos de contingência que poderão ser necessários, enfatizando assim a necessidade de administrar as questões estratégicas. (ANSOFF e MCDONNELL, 1993).

Para Porter (1996), existem três princípios subjacentes do planejamento estratégico: a estratégia é a criação de uma única e valiosa posição, envolvendo um diferente conjunto de atividades; requer fazer competir globalmente e descobrir o que deve ou não ser feito e envolve a criação de um ajuste entre as atividades de uma empresa. Esses princípios mostram que ela pode direcionar as ações da empresa na consecução dos seus objetivos. Para isso, é importante que todos os envolvidos na organização possam conhecê-la, de forma a buscar a sinergia necessária para colocá-la em prática.

No entanto, como a própria evolução do planejamento estratégico precisou de tempo para alcançar o amadurecimento atual, as organizações também necessitam de tempo e persistência para colocar a estratégia em prática. Muitas vezes, os problemas operacionais a ocultam e, as decisões, assim como os problemas estratégicos, não podem gerar soluções imediatas. Algumas organizações direcionam seu foco às questões operacionais que, embora

relevantes, parecem remeter a organização ao paradigma de “apagar incêndios” e a não atuar no foco do problema, o que acarreta em evasão de recursos de forma desnecessária. As questões que são essenciais para a sobrevivência e o crescimento são ainda negligenciadas na maioria das empresas, uma vez que os integrantes da organização estão demasiadamente ocupados para atender as demandas imediatas, tais como reduzir custos, ampliar o faturamento, fazer publicidade mais eficaz, entre outras. O diagnóstico estratégico tem como objetivo levar a organização a refletir a sua atual situação, de forma que possa traçar perspectivas futuras. Essa avaliação possibilita que se conheça a estrutura da organização, dos métodos, bem como a forma em que está inserida no cenário econômico, tecnológico e concorrencial (PUREZA, 2004).

Existem muitas dificuldades na implantação da formulação das estratégias. “A estratégia introduz elementos de racionalidade que perturbam a cultura organizacional da empresa e ameaçam os processos políticos” (ANSOFF e MCDONNELL, 1993, p. 74). Essas ameaças normalmente levam a reagir contra aquilo que está perturbando a cultura tradicional e a estrutura de poder, em vez de dar lugar ao enfrentamento dos desafios colocados pelo ambiente, uma vez que na maioria das organizações a tomada de decisões possui uma forte natureza política. A introdução do planejamento estratégico gera conflito entre as atividades operacionais de uma organização, uma vez que as pessoas não estão preparadas para utilizar o pensamento estratégico, embora ele seja um grande aliado nos períodos de turbulência nas organizações, inclusive nas universidades, pois é capaz de trazer resultados compensadores (ANSOFF e MCDONNELL, 1993).

Muitas vezes, o Planejamento Estratégico não atinge os objetivos propostos por falta de um direcionamento sistematizado, faltam metodologias bem estruturadas para a implantação de planos estratégicos e de mecanismos que garantam mais envolvimento dos funcionários (KAPLAN e NORTON, 2004). Para tentar mitigar essa falha, o BSC, criado por Kaplan e Norton (1997), retrata uma metodologia para implantação de gestão estratégica baseada no uso e controle de indicadores. Para tanto, se busca o alinhamento das mesmas ações em todos os níveis da organização: estratégico, tático e operacional, de forma que haja uma sinergia nas ações desenvolvidas por todos os colaboradores.

3.2. ASPECTOS RELACIONADOS AO BSC

O BSC é uma metodologia de gestão que busca avaliar a empresa sob quatro perspectivas distintas: financeira, do cliente, processos internos de inovação e aprendizado. A tradução da missão e da estratégia da organização deve ser feita através de um conjunto de indicadores sob essas quatro perspectivas. A figura 6 demonstra os quatro pilares do BSC.

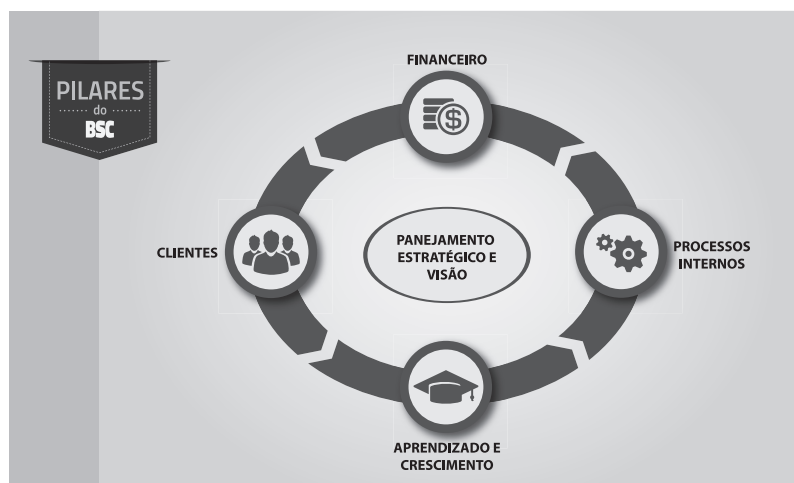


FIGURA 6 — RELACIONAMENTO ENTRE OS PILARES DO BSC. FONTE: KAPLAN e NORTON (1997, p. 10), adaptado por OLIVEIRA (2012).

Com a implementação do *balanced scorecard* nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, é possível a incorporação de uma filosofia que as tornem orientadas para estratégias e norteadas por cinco princípios básicos. Esses princípios são os seguintes: traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização com a ela; transformá-la em tarefa cotidiana de todos; convertê-la de forma a ser contínua e mobilizar a mudança por meio de uma liderança forte e eficaz (PEIXINHO, 2003).

Há uma necessidade de todos os colaboradores, em qualquer nível hierárquico conhecerem os impactos financeiros de suas ações. As medidas financeiras e não financeiras devem fazer parte do sistema de informações da organização e abertas a todos os participantes. O que se percebe é que muitas

organizações mantêm seus relatórios guardados, poucas pessoas acabam tendo acesso a eles (KAPLAN e NORTON, 2000). “Os sistemas tradicionais de medição de desempenho, mesmo aqueles que se utilizam de indicadores não financeiros, costumam se concentrar na melhoria dos custos, qualidade e ciclos dos processos existentes” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 11). A visão do BSC vai muito além dessa perspectiva, pois procura trabalhar em termos de visão futura e não apenas com base a relatórios financeiros passados. É preciso que todos conheçam a organização na sua totalidade, que a missão, a visão, os objetivos e as metas sejam conhecidos por todos. “A partir do momento em que todos os funcionários compreendem os objetivos e metas de alto nível, eles se tornam capazes de estabelecer metas locais que apoiem a estratégia global da unidade de negócios” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 13).

O BSC é muito mais do que apenas medir. Muitas organizações estão utilizando o *scorecard* como um sistema de gestão para viabilizar as atividades gerenciais críticas: esclarecer e traduzir a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas, melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico. Ele deve traduzir a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e metas tangíveis, norteados pela missão, tanto da unidade, como da empresa como um todo. Os indicadores são as formas de medir o desempenho, equilibrando os quatro vetores ou perspectivas do BSC: clientes, processos internos, financeiro, aprendizado e crescimento (KAPLAN e NORTON, 2000). Essa metodologia procura diminuir o excesso de informação desnecessária, deixando apenas as medidas essenciais, o que obriga o gestor a centrar-se naquilo que é fundamental para o seu negócio (RIBEIRO, 2005).

O BSC deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle. À medida que as pessoas forem sensibilizadas sob essa ótica, fica mais fácil obter delas a participação e envolvimento (KAPLAN e NORTON, 1997). Os elementos principais que alicerçam a gestão estratégica e o BSC estão representados na Figura 7.

A Figura 7 demonstra quais são as metas, as iniciativas e as ações que sustentam o negócio da organização. O BSC sustenta os demais elementos, por se tratar de um sistema de gestão que operacionaliza as estratégias da organização, “[...] todos os objetivos e indicadores do *balanced scorecard* - financeiros e não financeiros - devem emanar da visão e da estratégia da organização” (KAPLAN e NORTON, 2000, p. 13). As definições do negócio, da missão e dos valores precisam vir do topo (da alta gerência) e devem ser disseminados por todos os níveis da organização.



FIGURA 7 — TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA EM TERMOS OPERACIONAIS. FONTE: KAPLAN e NORTON (2004, p. 35).

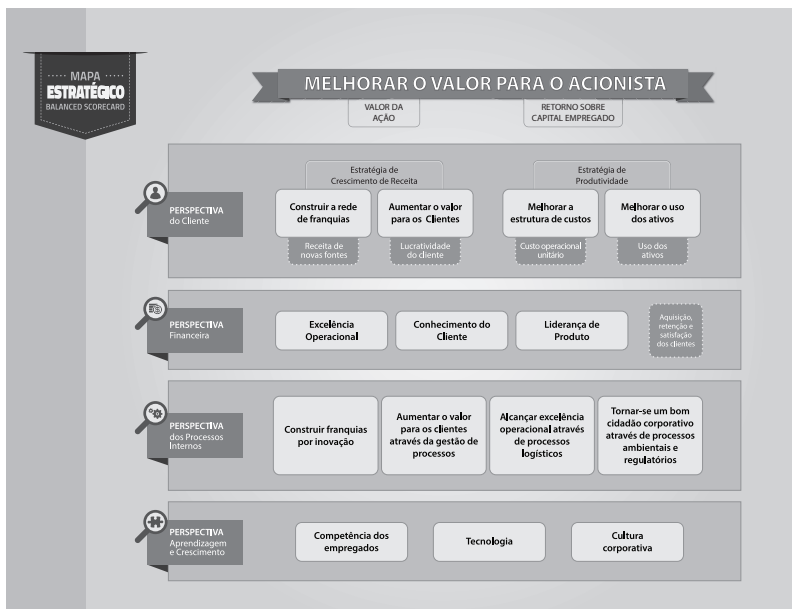


FIGURA 8 — MAPA ESTRATÉGICO DO BSC. FONTE: KAPLAN e NORTON (2000).

É importante utilizar os mapas estratégicos, pois eles representam a arquitetura de causa e efeito, através da qual a estratégia será comunicada ao seu público-alvo (ANTONIO e RODRIGUES, 2003). “O mapa estratégico fornece a representação visual para a integração dos objetivos da organização nas quatro perspectivas do BSC”. (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 58). A Figura 8 exemplifica essa ferramenta.

A construção desses mapas tem por base a visão e a estratégia já delineadas, funciona como uma ferramenta para a comunicação delas, bem como dos sistemas que darão suporte a ela. Os mapas possibilitam visualizar as ações a serem perseguidas em cada uma das perspectivas, integrando-as com as demais (KAPLAN e NORTON, 2004).

Para melhor exemplificar, a Figura 9 apresenta o Mapa Estratégico do Conselho Municipal da Cidade de Charlotte, com os temas estratégicos e o respectivo BSC com a perspectiva do cidadão colocado no topo (KAPLAN e NORTON, 2000).

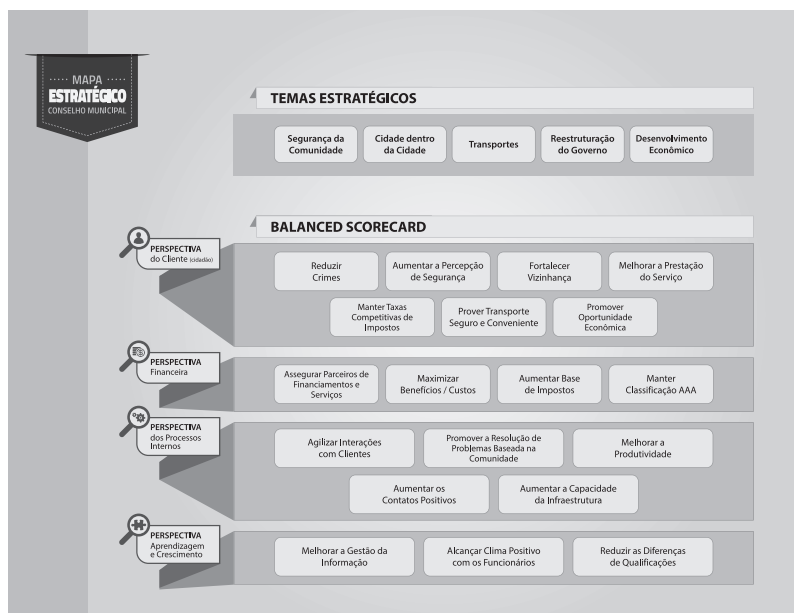


FIGURA 9 — MAPA ESTRATÉGICO DO CONSELHO MUNICIPAL DA CIDADE DE CHARLOTTE. FONTE: KAPLAN E NORTON (2000)

A visualização dos mapas permite maior clareza e possibilita demonstrar que cada colaborador saiba desenvolver as suas atividades de maneira alinhada aos objetivos organizacionais.

3.3. AS PERSPECTIVAS DO BSC

O BSC na sua forma original está ancorado sobre quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Cada uma dessas perspectivas traduz a estratégia em termos operacionais, como pode ser observado na Figura 10.

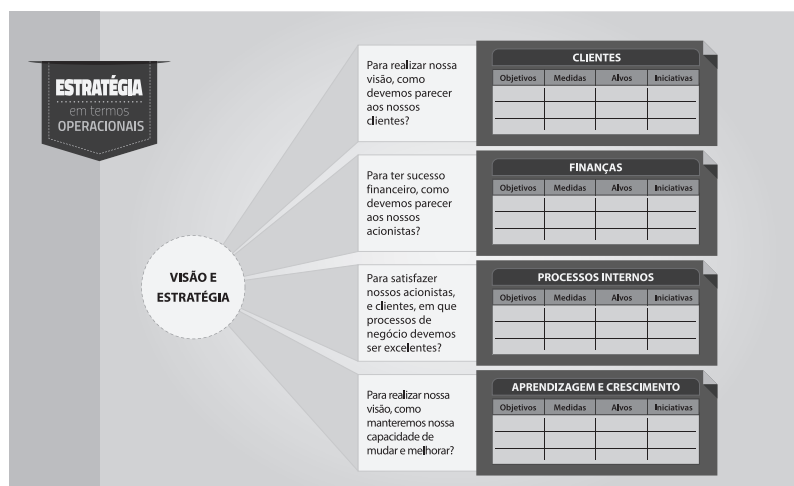


FIGURA 10 — TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA EM TERMOS OPERACIONAIS. FONTE: KAPLAN E NORTON (1997).

As perspectivas precisam estar alinhadas à visão e à estratégia da organização e, cada uma delas, integradas entre si. Para cada uma das perspectivas são estabelecidos os objetivos a serem perseguidos, bem como os indicadores a serem monitorados e as metas e ações necessárias para melhorar cada um deles (KAPLAN e NORTON, 1997).

3.3.1 Perspectiva dos clientes

Nessa perspectiva, é importante verificar em qual segmento a organização está competindo, bem como procurar conhecer quem é seu público-alvo. No caso do segmento da educação pública, algumas medidas poderão ser levadas em conta, tais como: captação de alunos, retenção e redução da evasão dos alunos, a satisfação e o relacionamento com os discentes e com a comunidade nas quais eles atuarão após a sua formação. Na Figura 11 é possível visualizar essa perspectiva.

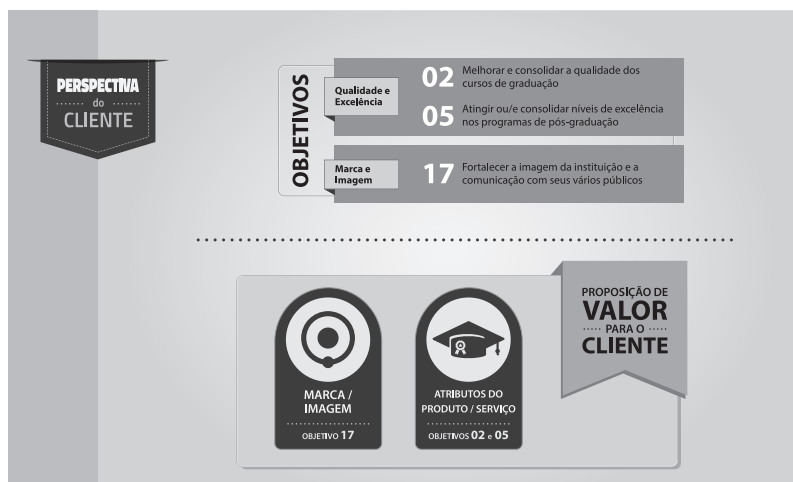


FIGURA 11 — PERSPECTIVA DOS CLIENTES. FONTE: Cassol (2006), adaptado de KAPLAN e NORTON (2004).

Cada uma das perspectivas sustenta a visão da organização e todas estão voltadas para o foco nos clientes. As ações são definidas com base naquilo que se pretende obter, nesse caso: aquisição e retenção dos clientes, a participação no mercado, a rentabilidade e a satisfação dos clientes (ROCHA, 2000).

3.3.2 Perspectiva dos processos internos

Na perspectiva dos processos internos, é recomendado que seja definida uma cadeia de valor completa dos processos que tenham início na inovação até a pós-venda. A cadeia de valor compreende o conjunto de atividades desde a aquisição da matéria-prima, passando pela produção, até o produto ou serviço ser apropriado pelo cliente, incluindo também a logística reversa. As Unidades Estratégicas de Negócios (UENs) precisam desenvolver as suas técnicas alinhadas ao atendimento das expectativas dos acionistas e clientes, direcionando seus objetivos, levando em conta a inovação, as operações e os serviços pós-vendas (KAPLAN e NORTON, 1997).

“Ao se melhorar os processos, são muitos os beneficiados: clientes, funcionários, fornecedores, governo. A organização passa a ter melhor inserção em seu ambiente, através do aperfeiçoamento das relações com seus *stakeholders*” (BIAZZI, 2007, p. 21). Com isso, a própria sociedade onde a organização atua acaba sendo beneficiada, através de uma melhor alocação de recursos nos seus processos internos.

No gerenciamento e melhoria de métodos, é normal as pessoas apresentarem certa resistência. Por essa razão e para que as mudanças surtam o efeito desejado, é importante que os dirigentes compreendam a importância dos modelos mentais, dos valores e das atitudes das pessoas (DAVENPORT, 1994). Para que as mudanças organizacionais se efetivem, é necessário que as chefias de todos os níveis hierárquicos estejam capacitadas e com disposição para gerenciar os momentos difíceis inerente às grandes mudanças (HARRINGTON, 1997).

No que se refere à esfera pública, a busca pela eficiência tem se tornado uma das questões centrais para a melhoria na gestão. “A perspectiva dos processos internos com foco na eficiência contribui para este objetivo de se implantar medidas e programas de racionalização da ação pública (GHELMAN e COSTA, 2006, p.5).

O aumento da demanda por serviços públicos têm se acentuado consideravelmente e o Estado não tem conseguido investir na mesma proporção em recursos humanos e infraestrutura. Dessa forma, “[...] a única solução possível para que o Estado consiga atender as necessidades da sociedade brasileira é fazer um choque de gestão, através do aumento da eficiência”. (GHELMAN e COSTA, 2006, p. 5).

Rocha (2000, p. 41) parte do pressuposto que: “[...] apesar da importância dos métodos de trabalho, do desenvolvimento de técnicas e ferramentas, é vital o trabalho efetivo em torno do aprendizado e crescimento das pessoas que compõem a organização”. Isso leva a pensar que a perspectiva dos processos

internos está fortemente atrelada à perspectiva do aprendizado e crescimento que será apresentada na sequência.

3.3.3 Perspectiva do aprendizado e crescimento

Essa perspectiva é considerada primordial para as demais, pois trata de conseguir a aderência das pessoas à implantação do *scorecard*, uma vez que trabalha com a capacidade dos funcionários, com as capacidades dos sistemas de informação e da motivação, *empowerment* e alinhamento (KAPLAN e NORTON, 1997).

No vetor relacionado à capacidade dos funcionários, os paradigmas da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento mudaram. As grandes ideias, geradoras de mudanças, muitas vezes se encontram no pessoal da linha de frente, pois são os que estão mais em contato com os processos internos e com os clientes. É preciso medir a satisfação, o nível de retenção e a produtividade dos funcionários, de forma a traçar estratégias que possam melhorar o grau de motivação e assim implementar a capacitação (KAPLAN e NORTON, 1997). A Figura 12 apresenta a estrutura de medição da perspectiva do aprendizado e crescimento.

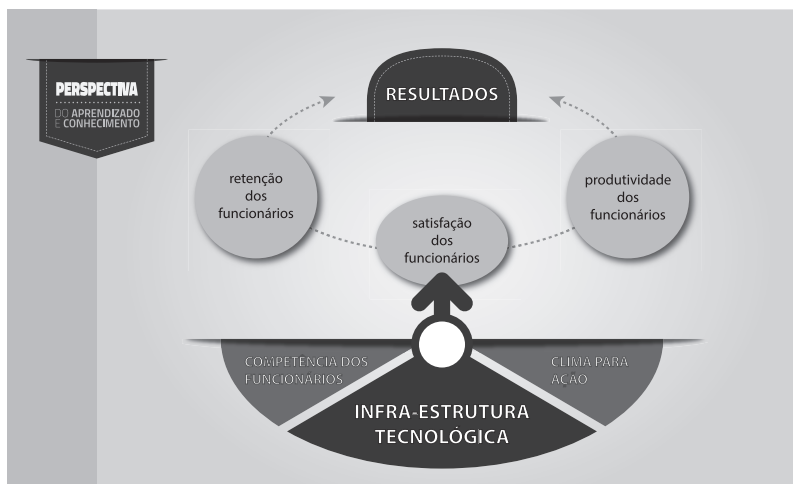


FIGURA 12 — ESTRUTURA DE MEDIÇÃO DA PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO. FONTE: KAPLAN E NORTON (1997), adaptado por ROCHA (2000).

“A motivação e as habilidades dos funcionários podem ser necessárias para o alcance das metas de superação nas perspectivas dos clientes e dos processos internos” (KAPLAN E NORTON, 1997, p.141). Para que haja essa motivação e para que os funcionários possam realizar seu trabalho de maneira eficiente, é preciso obter informações - sobre os clientes, processos internos e também conhecer as consequências financeiras de suas ações.

As pessoas são a fonte de conhecimento nas organizações, elas precisam ser valorizadas e se apropriarem das informações necessárias para que possam gerar ideias e contribuir para o melhoramento dos métodos. “Os funcionários do setor de operações da empresa necessitam de um feedback rápido, oportuno e preciso sobre o produto que acabou de ser entregue ou o serviço que acabou de ser prestado” (KAPLAN e NORTON, 1997 p. 141), isso é que sustenta os programas de melhoria.

O próximo vetor a ser considerado está centrado na motivação, *empowerment* (delegação de autoridade) e alinhamento. Embora os funcionários estejam habilitados e com um excelente acesso às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir (KAPLAN e NORTON 1997). Segundo os mesmos autores, para que isso ocorra é necessário utilizar algumas medidas:

- Medidas de sugestões apresentadas e implementadas – nesse caso pode ser medido o número de sugestões por funcionário;
- Medidas de melhoria – essas não precisam se restringir à redução de custos e despesas, mas para a redução de defeitos, por exemplo;
- Medidas de alinhamento individual e organizacional – voltadas a determinar se as metas dos departamentos ou indivíduos estão alinhadas aos objetivos da empresa, e;
- Medidas de desempenho de equipe – podem ser utilizadas, por exemplo, pesquisa interna para o desenvolvimento das equipes, nível de ganhos compartilhados, número de projetos integrados, utilização do controle de perdas etc.

3.3.4 Perspectiva financeira

A perspectiva financeira preserva os objetivos financeiros relacionados à lucratividade e aumento da receita. Porém, ela vai além disso, pois a utilização do *scorecard* possibilita aos executivos das UENs definirem os indicadores

pelos quais o sucesso da empresa a longo prazo será avaliado e também quais as variáveis consideradas mais importantes para criar e impulsionar os objetivos de resultado de longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1997).

As medidas e objetivos das demais perspectivas precisam estar alinhados à perspectiva financeira, embora essa perspectiva pode não ser um objetivo para organizações sem fins lucrativos. “Essas organizações devem limitar seus gastos a quantias orçadas. Mas o sucesso de tais organizações não pode ser medido pela precisão com que se mantém dentro desses limites”. Na iniciativa pública, a redução das despesas para abaixo do orçamento “não constitui um exemplo de sucesso se a missão e os participantes do órgão ficarem comprometidos”. (KAPLAN e NORTON, 1997 p. 188/189). Isso não significa dizer que a perspectiva financeira deve ser desconsiderada, muito pelo contrário, pois a própria sociedade vem cobrando uma melhor aplicação e cuidado com os recursos financeiros de ordem pública. “O *Balanced Scorecard* pode também proporcionar foco, motivação e responsabilidades significativas em empresas públicas e instituições sem fins lucrativos” e o *scorecard* oferece a base lógica para a existência dessas organizações (KAPLAN e NORTON, 1997 p. 197).

“As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* têm-se revelado adequadas em diversas empresas e setores do mercado. No entanto, elas devem ser consideradas como um modelo, não uma camisa de força” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 35). Por isso, adaptações podem ser introduzidas, de forma a atender melhor as necessidades específicas de cada organização.

3.4. SISTEMÁTICA DE IMPLANTAÇÃO DO BSC

Cada organização deve traçar um caminho para a construção do seu *scorecard*, de acordo com a realidade na qual está inserida. O Quadro 4, apresenta o modelo sugerido por Kaplan e Norton (1997).

QUADRO 4 — ETAPAS E FASES DE CONSTRUÇÃO DO BSC

ETAPA	FASES
1) Definição da Arquitetura de Indicadores	1º Selecionar a unidade organizacional adequada; 2º Identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação.
2) O Consenso em Função dos Objetivos Estratégicos	3º Realizar a primeira série de entrevista; 4º Sessão de Síntese; 5º Workshop Executivo: Primeira Etapa.
3) Escolha e Elaboração dos Indicadores	6º Reuniões dos subgrupos; 7º Workshop Executivo: Segunda Etapa.
4) Elaboração do Plano de Implementação	8º Desenvolver o plano de implementação; 9º Workshop executivo: terceira etapa; 10º Finalizar o plano de implementação.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Para que realmente se compreenda a sistemática do BSC é importante fazer um detalhamento mais aprimorado, de forma que todas as etapas sejam assimiladas pela equipe envolvida. A seguir serão detalhadas as etapas de acordo com a descrição de Kaplan e Norton (1997).

• **ETAPA 1 – Definição da Arquitetura de Indicadores**

Essa etapa é composta de duas tarefas principais:

Tarefa 1 – Selecionar a unidade organizacional adequada

Os autores sugerem que se comece a implantar o BSC em uma única UEN, como projeto-piloto, porque essa tarefa é complexa em seu início. Antes disso é preciso fazer uma análise prévia (diagnóstico) da organização, buscando caracterizar a cultura, a missão, a visão, os valores, a estrutura organizacional, bem como a posição concorrencial no ambiente externo a que está sujeita.

Tarefa 2 – Identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação

Kaplan e Norton (1997) salientam que nessa fase é importante analisar

o relacionamento dessa unidade escolhida (piloto) com as demais, verificando também a sua estrutura organizacional.

- ETAPA 2 – O Consenso em Função dos Objetivos Estratégicos
Nessa etapa é importante levar em conta três tarefas:

Tarefa 3 – Realizar a primeira série de entrevistas

Após os executivos de cada unidade terem recebido as informações e o material informativo do BSC, segue-se para as entrevistas com cada um deles, onde será possível obter informações a respeito das ideias iniciais sobre o BSC, nas quatro perspectivas. Sugere-se entrevistas com os executivos com o objetivo de conhecer a relações com outras unidades, identificando quem são os clientes internos de cada uma das unidades, bem como as funções e atribuições de cada departamento ou setor e sua relação com as demais UENs.

Tarefa 4 – Sessão de Síntese

Terminadas as entrevistas, os membros da equipe do projeto poderão se reunir e discutir sobre as respostas obtidas, de forma a classificar os objetivos nas quatro perspectivas.

Tarefa 5 – Workshop Executivo: Primeira Etapa

Nessa fase, ocorre a reunião com a equipe da alta administração, dando início à geração de consenso em relação ao *scorecard*.

- ETAPA 3 – Escolha e Elaboração dos Indicadores
Nesse ponto do trabalho, é importante considerar as seguintes tarefas:

Tarefa 6 – Reuniões dos subgrupos

O arquiteto trabalhará com subgrupos individuais durante várias reuniões, nas quais cada grupo terá quatro objetivos principais:

1. Refinar a descrição dos objetivos estratégicos, de acordo com as intenções expressas no primeiro *workshop* executivo;
2. Para cada objetivo, identificar o indicador ou indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo;
3. Para cada indicador proposto, identificar as fontes das informações necessárias e as ações que podem ser essenciais para torná-las acessíveis;

4. Para cada perspectiva, identificar as relações críticas entre os indicadores de cada uma delas, bem como entre ela e as outras perspectivas do *scorecard*. É preciso identificar de que maneira cada medida influencia a outra.

O resultado final dos subgrupos para cada perspectiva deve ser:

1. Uma lista de objetivos para cada perspectiva, acompanhada de uma descrição detalhada de cada objetivo;
2. Uma descrição dos indicadores para cada objetivo;
3. Uma ilustração de como cada indicador pode ser quantificado e apresentado;
4. Um modelo gráfico de como os indicadores se inter-relacionam dentro de uma perspectiva, e entre as quatro perspectivas.

Tarefa 7 – Workshop Executivo: Segunda Etapa

Os resultados dos subgrupos devem ser apresentados pelos executivos integrantes dos subgrupos, nunca pelo arquiteto ou por consultores internos ou externos do subgrupo. Os participantes, seja numa sessão plenária ou em grupos de trabalho, comentam os indicadores propostos e começam a desenvolver um plano de implementação.

• ETAPA 4 – Elaboração do Plano de Implementação

Kaplan e Norton (1997), nessa etapa consideraram três pontos sequenciais a serem desenvolvidos:

Tarefa 8 – Desenvolver o plano de implementação

Uma nova equipe, em geral, composta pelos líderes de cada subgrupo, formalizará as metas de superação e desenvolverá um plano de implementação para o *scorecard*.

Tarefa 9 – Workshop executivo: terceira etapa

A equipe executiva se reunirá uma terceira vez para chegar à decisão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores desenvolvidos nos dois primeiros workshops, e para validar as metas de superação propostas pela equipe de implementação.

Tarefa 10 – Finalizar o plano de implementação

Para criar valor, o BSC deve ser integrado ao sistema gerencial da

organização. Segundo Kaplan e Norton (1997), é recomendado que os executivos comecem a utilizá-lo no prazo de 60 dias.

Para que a implantação do BSC obtenha o sucesso almejado pela organização, existem alguns pré-requisitos para a sua implantação. Primeiramente, em relação à clareza na definição da missão, da visão e o dos objetivos estratégicos da organização. Depois, o comprometimento da alta gerência com o BSC, de forma que a equipe perceba que o sistema é prioridade na organização é outro pré-requisito, seguido do treinamento da equipe envolvida e da designação do líder que vai assumir a responsabilidade pelo projeto (CISLAGHI e FILHO, 2006, p.3).

3.5. O BSC EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Existem estudos sobre a implantação do BSC em IES, tanto no Brasil como em outros países. Beard (2009) relata sobre a bem sucedida aplicação do BSC na Faculdade de Negócios *Kenneth W. Monfort* no Norte do Colorado e Universidade Wisconsin-Stout, ambas receberam o prêmio *Malcolm Baldrige National Quality* em 2004 e em 2001.

Para Beard (2009), o BSC como um sistema de gestão integrada em IES, de forma a identificar as medidas de desempenho compatíveis com a missão da instituição, incentiva a busca pela melhoria contínua e pode oferecer a oportunidade para a criação de valor no ensino superior. A identificação dos valores que realmente importam para os clientes e partes interessadas, leva a refletir sobre o porquê da existência da organização, qual é a sua missão e onde ela quer chegar.

Philbin (2011), junto a uma equipe multidisciplinar implantou o BSC no Instituto de Física do Colégio Imperial de Londres. Com a utilização de softwares específicos para o *scorecard* pode ser possível construir um banco de dados para auxiliar a gestão. Os relatórios gerados por esse sistema permitiram garantir que as atualizações trimestrais *scorecard* pudessem ser facilmente examinadas pelas partes interessadas, em todo o Instituto. Com isso, foi possível fornecer informação, de forma a permitir a melhoria na tomada de decisões, como por exemplo, decisões sobre quais cursos de capacitação a serem desenvolvidos no futuro. Outra melhoria obtida foi a análise e controle das informações financeiras que permitiram uma

melhor alavancagem de recursos para o patrocínio dos projetos, de forma a justificar os investimentos.

No Brasil, a aplicação do BSC nas organizações públicas apresenta algumas dificuldades devido às particularidades inerentes à natureza jurídica destas instituições. A mais relevante delas é a transitoriedade dos mandatos da sua alta administração, ou a alternância do poder (CISLAGHI e FILHO, 2006). Apesar dessas peculiaridades é possível a utilização do BSC em organizações públicas. A Figura 13 apresenta um modelo de aplicação.



FIGURA 13 — MODELO DE BSC PARA ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS. FONTE: KAPLAN E NORTON (2000).

O BSC é uma metodologia que ganhou destaque na gestão de universidades porque tem o objetivo de monitorar o desempenho dessas organizações, auxiliando-as na concretização de sua missão e visão (SANTOS, 2008).

Na educação superior pública há clientes distintos: o direto que é o próprio aluno da universidade e o indireto representado pela sociedade, uma vez que ela se beneficia do aumento de jovens profissionais qualificados ingressando no mercado de trabalho. Embora, a perspectiva financeira seja pontuada como pouco aplicável às organizações públicas: “Uma ampliação da receita própria ou dos recursos de fomento e uma otimização da execução orçamentária permitem o melhor funcionamento da instituição” (GHELMAN e COSTA, 2006, p. 7).

Com mais recursos, o atendimento às pessoas e a modernização administrativa se tornam mais fortalecidas. Também, a eficiência melhora com funcionários mais qualificados que percebam a importância da otimização dos recursos públicos, através da utilização de sistemas informatizados que possam melhorar a produtividade dos processos internos (GHELMAN e COSTA, 2006). A Figura 14 apresenta um modelo da aplicação do BSC no setor público.

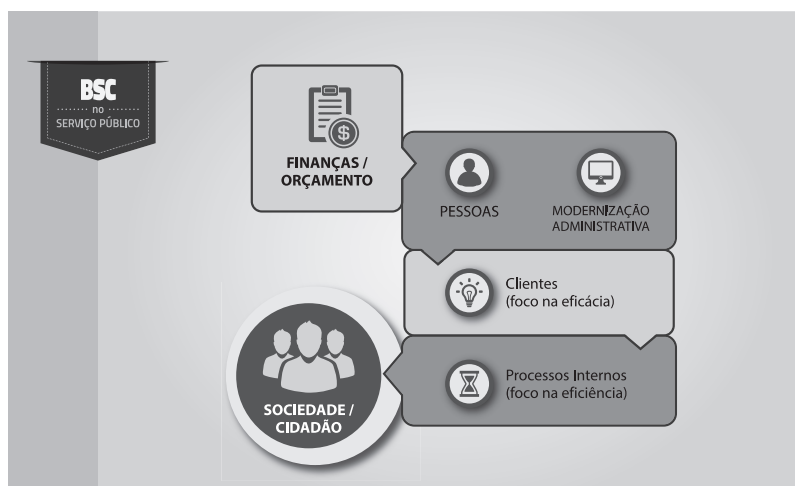


FIGURA 14 — BSC ADAPTADO AO SERVIÇO PÚBLICO. FONTE: GHELMAN E COSTA (2006, P.7).

Na Figura 14, observa-se que a questão orçamentária é que sustenta os recursos: pessoais, materiais e administrativos. Esses recursos, por sua vez, permitirão que os procedimentos sejam realizados com maior eficiência, de forma que os clientes e a sociedade (colocados no topo da pirâmide) tenham as suas necessidades atendidas.

Existem outros exemplos de pesquisas sobre a aplicação do BSC em IES. Rocha (2000), em sua Dissertação de Mestrado objetivou sistematizar o BSC em uma Instituição de Ensino Superior Privada. Nesse trabalho, o autor ressaltou a perspectiva da educação como a mais importante onde citou os indicadores vinculados ao MEC, bem como os seus instrumentos de avaliação.

Na dissertação de Mestrado, Pureza (2004), propõe um modelo para a elaboração, implementação e acompanhamento do Planejamento Estratégico de Organizações, com a utilização do BSC no Departamento de Engenharia

Mecânica da UDESC, uma universidade pública do estado de Santa Catarina. Porém nesse trabalho não foi citado o SINAES e suas dimensões, focando unicamente no BSC.

Correa *et.al* (2005), propõem a construção de um mapa estratégico para as Instituições Federais de Ensino Superior fundamentado em um sistema de gestão integrado. Esse trabalho se constituiu em uma proposta metodológica para operacionalização do PDI, composta de três fases interligadas: construção coletiva do Projeto Pedagógico Institucional (PPI), Avaliação Institucional e das Unidades e Plano Estratégico Institucional e das unidades.

Outro exemplo disso foi o trabalho realizado por Santos (2008), onde o autor procurou buscar as convergências e divergências entre os recursos conceituais utilizados pelos modelos do BSC e SINAES, através da aplicação do BSC em uma unidade de negócios de uma instituição de ensino particular.

O enfoque dado por Silveira (2008) se refere à relação entre os indicadores do BSC e do Fórum de Planejamento ligado ao Conselho de Dirigentes das Instituições Federais de Educação Tecnológica no Brasil (FORPLAN - CONCEFET).

No artigo elaborado por Puffal e Schlabititz (2009), os autores propõem um modelo global de avaliação da Gestão Escolar, com base no Planejamento Estratégico (BSC), nos critérios do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, e nas dimensões do SINAES, unificando essas diversas metodologias.

Para dar uma maior ênfase na perspectiva financeira, Ching (1999) propõe a integração do *Activity Based Cost* (ABC) e BSC, pois fazendo uma relação entre os dois sistemas, o BSC mostra onde a empresa deve competir e quais clientes devem ser conquistados, bem como o que é preciso fazer para criar valor para os clientes. Já o ABC mostra se a empresa está obtendo lucro ou não com os seus clientes e produtos, uma vez que procura calcular o custeio baseado em atividades.

Pamplona e Mauad (2003) corroboram com Ching (1999), quando afirmam que o sistema de custeio ABC, aliado ao *Activity-based Management* (ABM) e ao BSC podem ser metodologias muito importantes para auxiliar os gestores na tomada de decisões, deixando mais visíveis as informações sobre: custos, lucratividade, qualidade e eficiência. Pamplona e Mauad (2003) salientam que há uma necessidade de buscar sinergia entre os sistemas, de forma que os indicadores do ABC e BSC sejam convergentes.

No que se refere ao controle de custos ou de gastos do serviço público a implantação do Sistema de informações Financeiras (SIAFI) foi muito

importante, pois: “O conhecimento dos custos dos serviços públicos é fundamental para se atingir uma alocação eficiente de recursos” (ALONSO, 1999, p. 43). A gestão dos custos nos serviços públicos difere dos setores privados porque no setor público as preocupações com a gestão de custos não estão relacionadas com a avaliação dos estoques ou com a apuração de lucros, mas com o desempenho dos serviços prestados (ALONSO, 1999). “A apuração dos custos dos serviços públicos e sua publicidade são poderosos instrumentos de controle social, permitindo aos usuários, aos auditores (internos e externos) a avaliação da eficiência dos serviços prestados” (ALONSO, 1999, p. 45). Uma preocupação que emerge nas instituições públicas é que se implantando um sistema de custos, as pessoas sentirão controladas, vigiadas, ou que o orçamento será cortado. A apuração dos custos de forma adequada poderá identificar as atividades que não agregam valor aos serviços públicos, ajudando assim no combate ou redução de desperdícios. Nesse ponto, o ABC pode ser uma metodologia capaz de mapear as atividades e contribuir para a otimização dos recursos públicos (ALONSO, 1999).

Embora o Ministério da Educação tenha desenvolvido o Sistema de Apuração de Custos (SAC) das Instituições Federais de Ensino Superior, esse sistema parece não atender às reais necessidades no que se refere à gestão efetiva de custos. Outra questão importante é que apesar do Tribunal de Contas da União (TCU) também recomendar a apuração do custo por aluno nas Universidades Federais Brasileiras, uma parcela expressiva de sistemas de custos e controles, ainda não atendem às necessidades para auxiliar na tomada de decisões e na avaliação do desempenho institucional. Como cada organização emprega diferentes metodologias, as comparações entre Instituições se torna limitada, há uma necessidade da implementação de um sistema comum a todas as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), pelo menos nos seus aspectos mais gerais. Nas IFES, a preocupação com a otimização dos recursos traz à tona a preocupação com a forma como os custos devem ser gerenciados (REINERT e REINERT, 2005). O ABC, dentre os sistemas de custeio conhecidos se apresenta como o mais adequado para a apuração de custos nas Universidades Federais, devido a dois fatores: grande diversidade de produtos/serviços e elevada estrutura de custos fixos (PETER *et al*, 2003).

Embora tenham sido realizados estudos sobre a aplicabilidade do BSC no setor público e, mais especificamente, nas IES sem fins lucrativos, não foram encontradas informações consistentes da implementação do BSC em médios e longos prazos. Esse problema pode não estar ligado à escolha das metodologias ou dos modelos de gestão a serem aplicados, mas pelo fato de ainda não haver

profissionalização da gestão pública no Brasil, atrelado ao fato de que a cada nova troca de gestores, normalmente há uma descontinuidade das políticas e sistemas aplicados (CISLAGHI e FILHO, 2006).

A implantação do BSC de forma eficiente, que faça uso de indicadores e ferramentas de gestão, pode melhorar a performance das instituições de ensino públicas. Cada departamento é responsável por planejar e apresentar resultados, definir e monitorar seus indicadores, de forma a contribuir com a melhoria do desempenho da organização (KAPLAN e NORTON, 1997).

3.6. CONSIDERAÇÕES

No presente capítulo, foi abordada a gestão estratégica e as suas concepções. Foram apresentadas experiências de aplicação do BSC em instituições públicas de ensino. No próximo capítulo será apresentada a correlação entre o BSC e o SINAES.

4. CORRELAÇÃO ENTRE O BSC E SINAES

Tanto o BSC quanto o SINAES fazem uso de uma série de indicadores para medir o desempenho das organizações. Apesar dos indicadores serem diferentes, é possível buscar uma relação entre eles, uma vez que as dimensões do SINAES podem ser inseridas dentro das quatro perspectivas do BSC. Para tanto, esse capítulo apresenta uma breve análise da convergência entre as duas sistemáticas. Essa análise é importante para possibilitar a aplicação da sistemática nos capítulos seguintes.

4.1. ANÁLISE DA CONVERGÊNCIA ENTRE OS DOIS MODELOS

Com base nas pesquisas realizadas por Santos (2008), foi possível comparar as dimensões do SINAES com as perspectivas do BSC: “[...] os modelos, BSC e SINAES, surgem a partir da percepção de pessoas, para resolver um problema de avaliação de desempenho, que desponta por meio das novas necessidades econômicas e sociais por que passa a sociedade [...]”. O BSC foi desenvolvido para gerenciar a estratégia organizacional ao passo que o SINAES foi concebido para ser um sistema de avaliação de desempenho das IES, com foco na qualidade do ensino (SANTOS, 2008, p. 119).

Um ponto importante analisado por Santos (2008) foram os princípios do BSC e do SINAES, cada uma das metodologias guardas suas características particulares. O BSC objetiva esclarecer que todos os conjuntos de operações refletirão no resultado financeiro da organização, ao passo que o SINAES, sendo um instrumento público de controle do Estado, prioriza a responsabilidade social das IES. O Quadro 5 apresenta os princípios de cada uma dessas metodologias.

QUADRO 5 — PRINCÍPIOS DO BSC E DO SINAES

BSC	SINAES
<p>Básicos:</p> <p>a) Causa e efeito.</p> <p>b) Vetores de desempenho.</p> <p>c) Relação de todas as dimensões organizacionais com a perspectiva financeira.</p> <p>Gerenciais:</p> <p>1) Mobilizam as mudanças através da liderança executiva;</p> <p>2) Traduzem a estratégia em termos operacionais;</p> <p>3) Alinham a organização à estratégia;</p> <p>4) Motivam para transformar a estratégia em tarefa de todos;</p> <p>5) Convertem a estratégia em processos contínuos.</p>	<p>a) Responsabilidade social com a qualidade da educação superior.</p> <p>b) Reconhecimento da diversidade do sistema.</p> <p>c) Respeito à identidade, à missão e à história das instituições.</p> <p>d) A globalidade institucional pela utilização de um conjunto significativo de indicadores considerados em sua relação orgânica.</p> <p>e) A continuação do processo avaliativo como instrumento de política educacional para cada instituição e o sistema de educação superior em conjunto.</p>

FONTE: Santos (2008, p. 120).

Os princípios são os elementos que norteiam as ações a serem realizadas na organização. Com relação ao BSC, esses princípios esclarecem que todas as atitudes causam um efeito que impactará no negócio da organização e no resultado financeiro. No que concerne ao SINAES, por esse ser um elemento de controle do Estado, os princípios estão relacionados à responsabilidade social, uma vez que as IES exercem impacto nas ações sociais do país (SANTOS, 2008).

Santos (2008) ressalta que embora haja muitos pontos de convergência entre os modelos, é importante salientar que os dois modelos sofreram alterações no decorrer do tempo, a fim de que pudessem atender melhor as realidades das organizações. Não obstante, o BSC pode ser adaptado de acordo com a necessidade de cada organização, ao passo que o SINAES, é considerado um modelo inflexível, devendo ser aplicado da mesma forma em qualquer IES.

Conforme abordado no Capítulo 2, o SINAES faz uso de diversos instrumentos que auxiliam na coleta de informações: a autoavaliação (realizada pela CPA), a avaliação externa, o ENADE, a avaliação dos cursos de graduação e os instrumentos de informação (censo e cadastro). Santos (2008) ressalta que cada um desses instrumentos do SINAES pode estar diretamente correlacionado com as perspectivas do BSC, conforme apresentado na Figura 15.

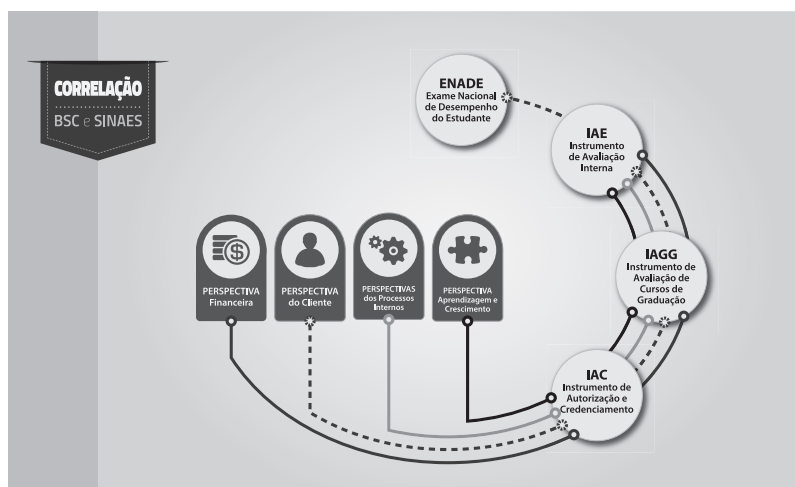


FIGURA 15 — CORRELAÇÃO ENTRE AS PERSPECTIVAS DO BSC E INSTRUMENTOS DO SINAES. FONTE: SANTOS (2008).

Para Santos (2008), os instrumentos: IAC, IACG e IAE (Figura 15) estão diretamente relacionados com as quatro perspectivas e o ENADE está relacionado com a perspectiva dos clientes. Nos Instrumentos de Autorização e Credenciamento (IAC) são encontradas características financeiras, de atenção aos clientes, preocupação com os processos internos, com os docentes e demais servidores. O Instrumento de Avaliação dos Cursos de Graduação (IACG) contempla as quatro perspectivas, quando são analisadas três dimensões: organização didático-pedagógica, corpo docente, corpo discente e corpo técnico-administrativo (clientes e aprendizado e crescimento) e; Instalações físicas (financeiro).

4.2. COMPARAÇÃO ENTRE OS INDICADORES DO BSC E DOS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA

Devido às dimensões do IAE serem utilizadas também pela CPA nas avaliações internas da IES, nesse tópico será dada uma ênfase aos indicadores utilizados nas duas sistemáticas.

Com relação aos instrumentos de avaliação externa, são analisadas as dez dimensões do SINAES, cada uma delas contempla uma série de indicadores (os quais serão vistos adiante). No entanto, é possível associar cada uma delas às perspectivas do BSC, conforme se pode visualizar no Quadro 6.

Essa é apenas uma abordagem sintética, mas mostra as relações existentes entre o IAE e o BSC. Cabe ressaltar que as CPAs também se utilizam dessas mesmas dimensões para realizarem as suas avaliações internas. Como se pode observar, para que a perspectiva dos clientes possa ser atendida se torna importante verificar qual a imagem que a instituição passa e como se comunica com o público em geral. Nesse ponto, a observação das ações de responsabilidade social e políticas de atendimento aos discentes pode ser um diferencial considerável. Os processos internos estão ligados a organização e a gestão da IES, com o planejamento e a avaliação e com as políticas de ensino. A perspectiva do aprendizado e crescimento está mais relacionada com as políticas de pessoal e carreira e condições de trabalho. E por último, a perspectiva financeira pode ser associada às dimensões de instalações físicas e sustentabilidade financeira, pois para que a instituição funcione com a qualidade que é proposta são necessários investimentos financeiros, inclusive na infraestrutura física. No que se referem aos indicadores, os Quadros: 7, 8, 9 e 10 demonstram de maneira mais analítica as correlações entre as duas sistemáticas. Cabe ressaltar que nos quatro quadros os indicadores do SINAES são apresentados conforme constam nos seus documentos oficiais, já os indicadores do BSC foram elencados pelos autores.

QUADRO 6 — COMPARATIVO ENTRE AS PERSPECTIVAS DO BSC E AS DIMENSÕES DO SINAES

PERSPECTIVAS DO BSC	DIMENSÕES DO SINAES
Clientes	*1. A missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional; *3. A responsabilidade social da instituição; *4. Comunicação com a sociedade; *9. Políticas de atendimento aos discentes.
Processos internos	*1. A missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional; *2. A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, extensão. *6. A organização e gestão da instituição; *8. Planejamento e avaliação.
Aprendizado e crescimento	*1. A missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional; *5. As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo
Perspectiva financeira	*1. A missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional; *7. Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação; *10. Sustentabilidade financeira.
Obs.: * A classificação de cada uma das dimensões está organizada de acordo com a apresentada nos documentos do SINAES. * Nas quatro figuras a numeração sequencial das dimensões do SINAES foi relacionada conforme a ordem numérica apresentada nos documentos oficiais.	

FONTE: Os autores (2012), adaptado de SANTOS (2008).

QUADRO 7 — COMPARATIVO ENTRE A PERSPECTIVA DOS CLIENTES (BSC) E AS DIMENSÕES DO SINAES SOB A ÓTICA DO IAE

BSC	SINAES
	Dimensões 3, 4, e 9
1. PERSPECTIVA DOS CLIENTES	3. A responsabilidade social da instituição; 4. Comunicação com sociedade. 9. Políticas de atendimento aos discentes.
Indicadores	Indicadores
1.1 Números de projetos de extensão e ações de responsabilidade social;	3.1. Coerência das ações de responsabilidade social com as políticas constantes dos documentos oficiais.
1.2 Participações de Mercado;	3.2. Relações da IES com a sociedade; setor público, setor privado e mercado de trabalho.
1.3 Captação de alunos;	3.3. Relações da IES com a sociedade: inclusão social.
1.4 Retenção e redução da evasão dos alunos;	3.4. Relações da IES com a sociedade: defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.
1.5 Relação candidato/vaga nas etapas de seleção;	4.1. Coerência das ações de comunicação com a sociedade com as políticas constantes dos documentos oficiais.
1.6 Satisfação dos clientes (alunos);	4.2. Comunicação interna e externa.
1.7 Número de reclamações feitas para a ouvidoria;	4.3. Ouvidoria.
1.8 Relacionamento com os alunos e com a comunidade nas quais eles atuarão após a sua formação;	9.1. Coerência das políticas de atendimento aos discentes com o estabelecido em documentos oficiais.
1.9 Número de bolsas auxílio e bolsas de pesquisa;	9.2. Programas de apoio ao desenvolvimento acadêmico dos discentes referentes à realização de eventos.
1.10 Índice de colocação dos alunos no mercado de trabalho.	9.3. Condições institucionais de atendimento ao discente. 9.4. Acompanhamento de egressos e criação de oportunidades de formação continuada.

FONTE: Os autores (2012).

QUADRO 8 — COMPARATIVO ENTRE A PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS (BSC) E AS DIMENSÕES DO SINAES SOB A ÓTICA DO IAE

BSC	SINAES
	Dimensões 2, 6, e 8
2. PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	2. A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, extensão. 6. A organização e gestão da instituição; 8. Planejamento e avaliação.
Indicadores	Indicadores
1.1 Número de participação em projetos de pesquisa e extensão; 1.2 Número de novos cursos lançados; 1.3 Qualidade dos cursos já ofertados; 1.4 Tempos de resposta ao cliente; 1.5 Quantidade de reclamações dos alunos; 1.6 Índice de reclamação quanto aos processos de avaliação; 1.7 Índice de abertura de novos campos de estágio; 1.8 Número de disciplina por docente; 1.9 Índice de uso de tecnologias para melhorar os processos de produção das aulas pelos docentes (ferramentas on line, tais como Moodle);	2.1 Coerências das políticas de ensino, pesquisa e extensão com os documentos oficiais. 2.2 Políticas institucionais para cursos de graduação (bacharelados, licenciaturas e de tecnologia) e cursos sequenciais (quando for o caso), na modalidade presencial, e suas formas de operacionalização. 2.3 Políticas institucionais para cursos de graduação (bacharelados, licenciaturas e de tecnologia) e cursos sequenciais (quando for o caso), na modalidade a distância, e suas formas de operacionalização (indicador exclusivo para IES* credenciada para modalidade a distância). 2.4 Políticas institucionais para cursos de pós-graduação (lato sensu e stricto sensu), na modalidade presencial, e suas formas de operacionalização (indicador imprescindível para Universidades). 2.5. Políticas institucionais para cursos de pós-graduação lato sensu e stricto sensu na modalidade a distância, e suas formas de operacionalização (indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade a distância); 2.6. Políticas institucionais de pesquisa e de iniciação científica e suas formas de operacionalização. 2.7. Políticas institucionais de extensão e formas de sua operacionalização, com ênfase à formação inicial e continuada e à relevância social; 6.1. Coerência da organização e da gestão da instituição com as políticas firmadas em documentos oficiais. 6.2. Gestão institucional (considerar as especificidades da gestão de cursos a distância, quando for o caso). 6.3. Funcionamento, representação e autonomia dos Conselhos Superiores. 6.4. Funcionamento, representação e autonomia dos colegiados de curso. 8.1. Coerência do planejamento e da avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional com o estabelecido em documentos oficiais. 8.2. Autoavaliação institucional. 8.3. Planejamento e ações acadêmicos administrativos a partir dos resultados das avaliações.

FONTE: Os autores (2012).

QUADRO 9 — COMPARATIVO ENTRE A PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO (BSC) E AS DIMENSÕES DO SINAES SOB A ÓTICA DO IAE

BSC	SINAES
	Dimensões 1 e 5
3. APRENDIZADO E CRESCIMENTO	<p>1. A missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional;</p> <p>5. As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo.</p>
Indicadores	Indicadores
<p>1.1 Capacitação dos servidores;</p> <p>1.2 Capacidade dos sistemas de informação;</p> <p>1.3 Capacitação e motivação dos servidores;</p> <p>1.4 Titulação e produção docente;</p> <p>1.5 Número e qualidade de sugestões de melhoria apresentadas;</p> <p>1.4 Carga horária em aula por docente e número de disciplina por docente;</p> <p>1.5 Capacitação dos docentes na área específica do curso;</p> <p>1.6 Participação dos docentes em eventos e projetos;</p>	<p>1.1 Implementação do PDI, considerando as metas e as ações institucionais previstas e a estrutura e os procedimentos administrativos.</p> <p>1.2 Articulação entre o PDI e os processos de avaliação institucional (autoavaliação e avaliações externas).</p> <p>5.1. Coerência das políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho com as políticas firmadas em documentos oficiais;</p> <p>5.2. Formação do corpo docente;</p> <p>5.3. Condições institucionais para os docentes;</p> <p>5.4. Condições institucionais para o corpo técnico-administrativo;</p> <p>5.5. Formação do corpo de tutores presenciais e suas condições institucionais, indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade de Educação à distância (EAD);</p> <p>5.6. Formação do corpo de tutores a distância e suas condições institucionais, indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade de Educação à distância (EAD).</p>

FONTE: Os autores (2012).

QUADRO 10 — COMPARATIVO ENTRE A PERSPECTIVA FINANCEIRA (BSC) E AS DIMENSÕES DO SINAES SOB A ÓTICA DO IAE

BSC	SINAES
	Dimensões 7 e 10
4. PERSPECTIVA FINANCEIRA	7. Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação; 10. Sustentabilidade financeira
Indicadores	Indicadores
1.1 Índice de livros por disciplina; 1.2 Computadores por aluno; 1.3 Percentual de custos por coordenação/cursos; 1.4 Percentual de distribuição de recursos por coordenação/ cursos; 1.5 Custo por aluno.	7.1. Coerência da Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação com o estabelecido em documentos oficiais. 7.2. Instalações gerais. 7.3. Instalações gerais nos polos para educação a distância, indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade de Educação à distância (EAD); 7.4. Biblioteca: acervo, serviços e espaço físico. 7.5. Bibliotecas dos polos para educação a distância: acervo, serviços e espaço físico, indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade de Educação à distância (EAD); 10.1 Coerência da sustentabilidade financeira apresentada pela IES com o estabelecido em documentos oficiais. 10.2. Sustentabilidade financeira da instituição e políticas de captação e alocação de recursos. 10.3. Políticas direcionadas à aplicação de recursos para programas de ensino, pesquisa e extensão.

FONTE: Os autores (2012).

Os indicadores poderão ser criados e definidos em cada organização. Nas figuras apresentadas anteriormente, na coluna do BSC foram apontados diversos indicadores, no entanto Kaplan e Norton sugerem que sejam controlados de 15 a 25 indicadores estratégicos, distribuídos nas quatro perspectivas. Ao passo que no SINAES, existem 57 grupos de indicadores e 210 indicadores a serem monitorados. Segundo Santos (2008), embora na perspectiva financeira normalmente sejam utilizados indicadores tradicionais de forma quantitativa, baseados em percentagens, taxas e proporções, os indicadores das outras perspectivas são qualitativos e podem estar expressos de outras formas.

4.3. CONSIDERAÇÕES

No capítulo presente, foi realizada uma análise das dimensões do SINAES e das perspectivas do BSC, bem como os seus indicadores, de forma a possibilitar a identificação de seus pontos convergentes. Com isso, atendeu-se ao objetivo específico de identificar a convergência entre os indicadores do SINAES e do BSC.

Como se pode observar a identificação entre os indicadores utilizados pelas duas sistemáticas é pertinente, razão pela qual sua utilização poderá contribuir para a melhoria no processo do reconhecimento do CSTGH. Segundo Santos (2008), o BSC na sua forma tradicional se utiliza de terminologias mercadológicas, dado à natureza das empresas que têm por objetivo principal o lucro. Ao passo que o SINAES, sendo um instrumento de controle governamental, valoriza mais as questões ligadas à responsabilidade social, e esse é um dos motivos que fazem com que as metodologias possuam alguns pontos que diverjam entre si. Entretanto, mesmo as IES públicas precisam conviver com as terminologias relacionadas à produtividade, controle de custos e orçamentos.

No próximo capítulo será apresentada a aplicação do BSC no processo de reconhecimento do CSTGH, de forma que as realidades que permeiam o curso possam ser conhecidas.

5. APLICAÇÃO DO BSC NO RECONHECIMENTO DO CSTGH

No Planejamento Institucional (PI) 2011/2012 do IFSC, já estava previsto a necessidade de melhorias para os próximos planejamentos, com a adoção de instrumentos de gestão eficazes e diferenciados.

A utilização de indicadores institucionais e de ferramentas de tecnologia da informação faz parte dos objetivos de melhoria do PI para os próximos anos. “Outro aspecto importante para qualificação do processo é a necessidade de acompanhamento e de monitoração das ações planejadas”. No documento que relata o Planejamento 2011/2012, é reforçada a seguinte afirmação: “[...] embora seja possível perceber a evolução que vêm ocorrendo a cada ano no planejamento, sempre existirá espaço para introdução de melhorias e de inovações” (PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL DO IF-SC, 2011/2012, p.306). Com isso, fica explícita a ideia que as sugestões de melhoria e introdução de novas metodologias que possam conduzir o planejamento de forma mais eficaz são bem-vindas.

Mediante isso, antes de se tomar a decisão de implantar novas metodologias para o Planejamento Estratégico efetivo no IFSC Campus Joinville é preciso haver condições para que as equipes envolvidas possam se dedicar a essa tarefa, a qual exige muito estudo, dedicação e tempo disponível. Esse reforço está sendo dado porque no diagnóstico, foi feito um apontamento pela comissão de Planejamento Estratégico da IES de que o trabalho que estava sendo realizado não teve continuidade devido à falta de cobrança da direção e em especial, pela alta carga de trabalho e atividades na Instituição por parte dos envolvidos, principalmente dos docentes, o que impossibilitou uma dedicação maior ao projeto.

Para a implantação do BSC no reconhecimento do curso ou posteriormente estender essa metodologia para o Campus como um todo, é necessário um grande empenho e dedicação por parte dos envolvidos, o que normalmente toma bastante tempo de estudo e discussão. Para isso, medidas precisam ser tomadas para que a equipe tenha condições e tempo disponível para desenvolver o projeto. Outro ponto importante a ser observado é que o BSC precisa estar em consonância com o PDI e com a autoavaliação da instituição.

5.1. INÍCIO DA APLICAÇÃO DO BSC

As primeiras discussões sobre a implantação da gestão estratégica foram realizadas com alguns membros e coordenadores que atuavam no CSTGH no segundo semestre de 2011. Essa preocupação surgiu devido à proximidade do processo de reconhecimento do curso, previsto para o final de 2012.

A partir do diagnóstico da instituição, obtido por meio das entrevistas e pesquisas, pode-se observar como se encontrava o CSTGH em cada dimensão do SINAES, bem como em cada perspectiva do BSC. É importante destacar que foram aproveitados os recursos já utilizados pelo IFSC, como por exemplo, a utilização do questionário que é aplicado pela CPA anualmente. Não foram feitas alterações nos instrumentos de pesquisa, apenas houve uma segmentação para a aplicação das pesquisas somente aos docentes e discentes do CSTGH.

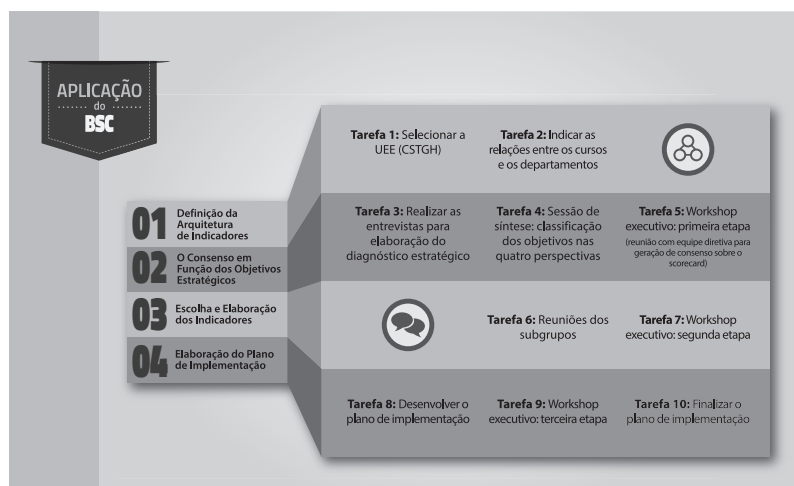


FIGURA 16 — SÍNTESE DE APLICAÇÃO DO BSC. FONTE: ADAPTADO DE KAPLAN E NORTON (1997)

Para a aplicação do BSC, foi escolhida a metodologia proposta a partir do modelo sugerido por Kaplan e Norton (1997), apresentada no capítulo 3. Ao todo, são quatro etapas, sendo que cada uma delas é composta de duas ou três tarefas básicas a serem desenvolvidas. A metodologia é simples, podendo ser feitas adaptações, de acordo com as especificidades de cada organização.

Para que a implantação do BSC tenha sucesso é preciso que haja empenho da equipe participante e apoio da alta de direção, a fim de que nenhuma das etapas e tarefas importantes seja menosprezada. A Figura 16 representa síntese do modelo aplicado.

ETAPA 1 – Definição da Arquitetura de Indicadores:

Tarefa 1 – Selecionar a unidade organizacional adequada

Sendo assim, a Unidade Estratégica Educacional (UEE^(*)) selecionada, foi a Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar, que faz parte da macroárea: Saúde e Serviços, dentro da qual estão inseridos os cursos: CSTGH e o Curso Técnico de Enfermagem.

(*) nome assim definido pelos autores.

Essa UEE era composta por um Coordenador Geral de Área, um Coordenador do CSTGH, um Coordenador de Estágio (subordinado ao coordenador do curso), 16 docentes (desses dos quais alguns atuam também no Curso de Enfermagem) e o pelo Colegiado do Curso.

Tarefa 2 – Identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação

Ainda nessa primeira etapa, foi analisado o relacionamento dessa UEE com os demais setores e áreas do Campus. Além de verificar a estrutura organizacional envolvida, foi importante fazer um exercício de percepção sobre quais os setores eram “clientes” da UEE em estudo, bem como quais as responsabilidades de cada setor que iriam influenciar direta ou indiretamente na qualidade dos serviços prestados por cada uma das UEEs.

É importante que haja comunicação com o financeiro para saber quais os valores de orçamentos disponíveis para o CSTGH, bem como interagir com a área de patrimônio e logística e com a área de compras, a fim conhecer os fluxos na solicitação de materiais. A comunicação com a área de estágios precisa ser muito eficaz com área de estágios, a fim de conhecer quais são as oportunidades oferecidas aos acadêmicos do curso. É preciso haver uma interação com a área de Recursos Humanos a fim de conhecer os planos de qualificação dos servidores e assim com as demais áreas e setores. A comunicação, interação e um bom relacionamento com as demais UEEs são importantes para o sucesso na implantação do BSC. Essas respostas foram obtidas nas entrevistas com os responsáveis pelos departamentos administrativos.

ETAPA 2 – O Consenso em Função dos Objetivos Estratégicos

Tarefa 3 – Realizar a primeira série de entrevistas

A primeira série de entrevistas foi realizada para a elaboração do diagnóstico. Foram entrevistados: o Diretor do Campus, o Chefe do Departamento Administrativo, o Chefe do Departamento Pedagógico, o Coordenador Geral da área de Saúde e Serviços, o Coordenador do Curso, o Coordenador de Estágio, o Representante da CPA do Campus e os docentes do CSTGH.

Obs.: A tarefa 4 (ainda na etapa 2) será descrita a partir do item 5.3, onde é feita a retomada da aplicação do BSC na IES.

5.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DO IFSC CAMPUS JOINVILLE E DO CSTGH

A análise estratégica é um dos pré-requisitos para a implantação do BSC, sendo assim, o diagnóstico estratégico do IFSC/Campus Joinville foi realizado no intuito de analisar os cenários em que a IES está inserida. Com essas informações, foi possível visualizar quais são as ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos da organização, o que permitiu um maior direcionamento para a tomada de decisões, de forma a sanar as deficiências encontradas.

5.2.1 Histórico e gestão

O Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), criado pela Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008, é uma instituição pública federal vinculada ao MEC por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC). Tem sede e foro em Florianópolis, com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. O IFSC é caracterizado por uma estrutura organizacional administrativa e didático-pedagógica independente (PDI, IF-SC, 2009).

Constituiu-se em um sistema *multicampi*. Está presente nas cidades de Florianópolis (02 campi), São José, Jaraguá do Sul, Joinville, Chapecó e Araranguá e, a partir de 2010 também com os novos campi em Canoinhas, São Miguel do Oeste,

Lages, Criciúma, Gaspar, Itajaí; com os campi avançados de Palhoça, Urupema, Xanxerê, Garopaba, Caçador, São Carlos e Jaraguá do Sul (Geraldo Werninghaus) e os Polos Presenciais de Siderópolis e Içara. Ao todo são 13 campi, 7 campi avançados e 2 polos presenciais, além de outros que fazem parte da expansão fase 3.

O IFSC passou a atuar em Joinville no ano de 1994 após convênio com o Hospital Dona Helena, na implantação do Curso Técnico em Enfermagem. O Hospital cedeu as instalações e equipamentos, o IFSC disponibilizou o quadro de docentes e a concepção, desenvolvimento e implementação da estrutura curricular do curso. Em 2006, transformou-se no Instituto Federal Campus Joinville, recebendo recursos para construção da sede própria, possibilitando a ampliação da oferta de cursos na área industrial, cursos Técnicos em Eletroeletrônica e Mecânica.

Em 2009, foram implantados os Cursos Superiores de Tecnologia em Gestão Hospitalar e em Mecatrônica Industrial. No primeiro semestre de 2011, foram implantados os cursos técnicos integrados e concomitantes ao Ensino Médio em Eletroeletrônica e Mecânica e o Programa de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA). No primeiro semestre de 2012, o Campus passou a atender aproximadamente 1200 alunos em cursos presenciais, nos três turnos, tendo em seu quadro funcional 76 docentes e 37 técnicos administrativos.

5.2.2 Análise do ambiente externo

O IFSC/Campus Joinville está localizado numa região estratégica, pois a cidade é a mais populosa do estado e seu parque fabril possui mais de 1.500 indústrias, emprega 58 mil funcionários e cresce em média 5,67% ano. É o terceiro polo industrial da região Sul, com volume de receitas geradas aos cofres públicos, inferior apenas às capitais: Porto Alegre no Rio Grande do Sul e Curitiba no Paraná. O perfil industrial é formado por grandes conglomerados do setor metal mecânico, químico, plástico, têxtil e de desenvolvimento de software, tornando-a um grande polo dessa tecnologia (IFSC, 2012).

Sendo uma das regiões mais desenvolvidas do estado e com um grande potencial de crescimento na área da indústria e dos serviços, a capacitação da mão de obra é uma necessidade emergente, tanto no ponto de vista do desenvolvimento regional, como sob o aspecto social, na geração de emprego e renda. Por essa razão, o ambiente se torna extremamente favorável para o crescimento do IFSC/ Campus Joinville, oportunizando a possibilidade de

parcerias com as empresas da região, com o fortalecimento dos cursos existentes e com a criação de novos (IFSC, 2012).

Na área da Indústria, o IFSC/Campus Joinville contempla os cursos técnicos: integrado em mecânica, Programa de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA), de fabricação mecânica, concomitante em mecânica e eletroeletrônica e o Curso Superior de Tecnologia em Mecatrônica. Além das salas de aula, do acervo bibliográfico específico, os cursos têm à disposição os laboratórios de: informática, robótica, eletrônica e de fabricação mecânica, o que possibilita a articulação entre a teoria e a prática, permitindo a realização de experimentos.

Dentre o universo das instituições consideradas concorrentes, que ofertam cursos técnicos na área da indústria, pode ser destacada a Sociedade Educacional de Santa Catarina (SOCIESC) que atua no ensino fundamental, médio, técnico, graduação, pós-graduação lato sensu e stricto sensu, (Especializações em MBA e Mestrados). Na área dos cursos técnicos encontram-se: eletrônica, eletrotécnica, fabricação mecânica, mecatrônica e automação industrial. É uma instituição que possui uma marca forte no mercado, porém os cursos não são gratuitos.

A Faculdade Anhanguera está crescendo de forma expressiva na região, atua nos cursos tecnológicos, nas pós-graduações e também é forte na modalidade de Educação à Distância (EAD). Com relação aos cursos nas áreas de atuação da indústria, oferta o curso de Engenharia Mecânica e Tecnologia em Gestão da Produção. As mensalidades são relativamente acessíveis, e a instituição trabalha fortemente na divulgação dos cursos e fidelização dos alunos, com financiamento dos cursos e colocação dos alunos no mercado.

Com relação à Associação Educacional e Tecnológica de Santa Catarina (ASSESSORITEC), ela atua nas áreas técnicas e tecnológicas, com curso de eletromecânica, fabricação mecânica, metalurgia, manutenção industrial, gestão da produção industrial, entre outros. Possui uma boa estrutura em termos de laboratório e já está há mais de 15 anos no mercado. Atua mais localmente e é considerada de pequeno porte, e por ser considerada uma instituição privada, os cursos são pagos.

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) possui um nome forte no mercado nacional. Em Santa Catarina atua em várias regiões, sendo que em Joinville, na área da indústria oferta cursos nas áreas de mecânica, usinagem e elétrica. Os cursos ofertados são pagos, porém acessíveis.

A Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE) possui uma imagem forte na região, oferta curso de Mecatrônica, Engenharia Mecânica e Engenharia da Produção, além de atuar na Pós-Graduação e com cursos de Mestrado.

Dentre as universidades públicas, destacam-se a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), que além de estarem presentes em várias cidades do Estado, ofertam cursos de Engenharia Mecânica, com Mestrado e Doutorado na área.

Na área de Saúde e Serviços do IFSC no Campus Joinville estão agregados o Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar e o Curso Técnico em Enfermagem. Com relação à demanda por profissionais na área de gestão hospitalar, o município de Joinville possui oito hospitais (públicos e privados), muitas clínicas, laboratórios e empresas que prestam serviços na área da saúde, além das outras instituições da região, o que demonstra uma forte necessidade de formação de profissionais nessa área.

O IFSC/Campus Joinville é o único a ofertar o Curso Superior Tecnologia em Gestão Hospitalar em Santa Catarina. A Faculdade Anhanguera oferta esse como especialização, na modalidade EAD. Com isso, percebe-se que a Gestão Hospitalar é uma área com oportunidade de crescimento, devido à necessidade de formar profissionais para atuarem em hospitais, clínicas e outros estabelecimentos de saúde em Joinville e região.

Diante desse cenário, a IES tem como concorrentes instituições públicas e privadas de forma expressiva na área da indústria, o que pode representar uma ameaça. No entanto, na área de saúde e serviços mais especificamente no CSTGH, atualmente concorre com Cursos de Especialização em Gestão Hospitalar, principalmente na modalidade EAD.

Como oportunidade de crescimento, é importante enfatizar que o governo brasileiro vem possibilitando a ampliação da Rede Pública Federal de Ensino, disponibilizando recursos para que os Institutos Federais de Educação possam ampliar o atendimento às demandas regionais. Outro ponto a ser considerado é a crescente necessidade de profissionalização dos estabelecimentos que prestam serviços de saúde, o que oportuniza a inserção dos profissionais de Gestão Hospitalar nesse mercado, tanto na esfera pública quanto na privada.

5.2.3 Análise do ambiente interno

No que tange à operacionalização do IFSC/Campus Joinville, o documento que baliza as ações é o Regimento Interno da Instituição. Esse Regimento tem por objetivo disciplinar a organização, as competências e o funcionamento das instâncias deliberativas, consultivas, administrativas e acadêmicas do Campus.

O órgão máximo de deliberação coletiva é o Colegiado do Campus, cabe a ele assessorar o Diretor-Geral com a finalidade de colaborar para o aperfeiçoamento do sistema educativo e de zelar pela correta execução das políticas do IFSC como um todo, inclusive do Campus Joinville. O Colegiado é constituído pelo Diretor-Geral do campus; Chefe do Departamento de Ensino Pesquisa e Extensão; Chefe do Departamento de Administração e Manutenção; dois representantes docentes; por dois representantes discentes; por dois representantes técnico-administrativos e por dois representantes externos (Regimento Interno, 2011). A Figura 17, apresenta o organograma geral do Campus Joinville.

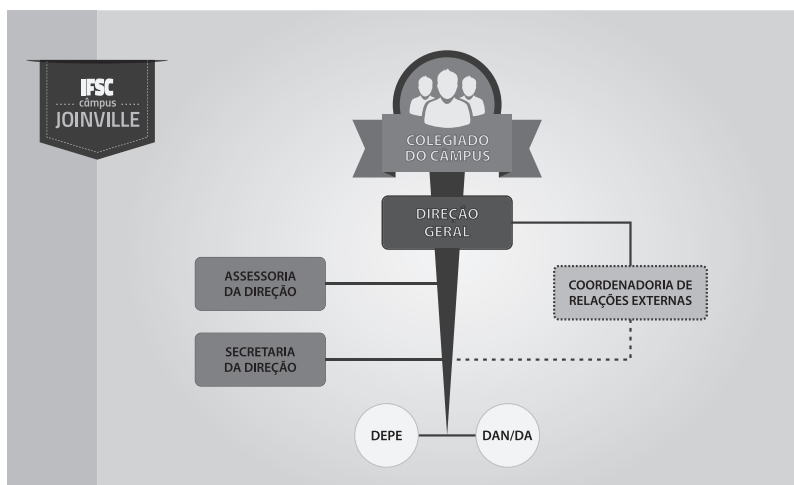


FIGURA 17 — ORGANOGRAMA GERAL DO IFSC CAMPUS JOINVILLE. FONTE: REGIMENTO INTERNO (2011).

Subordinados à direção-geral, encontram-se o Departamento Administrativo (DAM/DA) e o Departamento de Ensino Pesquisa e Extensão (DEPE). Ao Departamento Administrativo compete fazer cumprir as diretrizes estabelecidas pela Reitoria e Direção-Geral do Campus, bem como coordenar, acompanhar e avaliar as atividades administrativas do campus e dos demais departamentos a ele subordinados. As atribuições de gerenciar, acompanhar e emitir relatórios semestrais da execução orçamentária e financeira são de competência do DAM/DA. O organograma do DAN/DA pode ser visualizado na Figura 18.

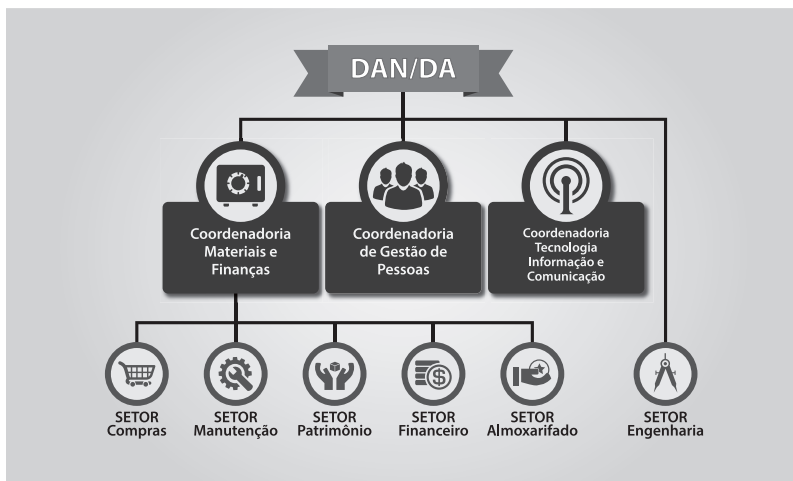


FIGURA 18 — ORGANOGAMA SETORIAL (DAM/DA) DO IFSC CAMPUS JOINVILLE. FONTE: MINUTA REGIMENTO INTERNO (2011).

O orçamento do Campus é realizado em função do número total de alunos. O chefe do DAM/DA, junto com o Diretor e os Coordenadores definem a aplicação dos recursos financeiros para manutenção dos cursos. Quando divulgado o orçamento pela Reitoria, a direção destina uma parte do valor ao custeio de manutenção e outra para a compra de material permanente. Não existe um montante ou percentual específico definido para cada área ou curso, os recursos são distribuídos de acordo com as necessidades apresentadas pelas coordenações.

A função do Departamento de Ensino Pesquisa e Extensão (DEPE) é coordenar e acompanhar o ensino, pesquisa e extensão. O organograma do DEPE pode ser visualizado na Figura 19.

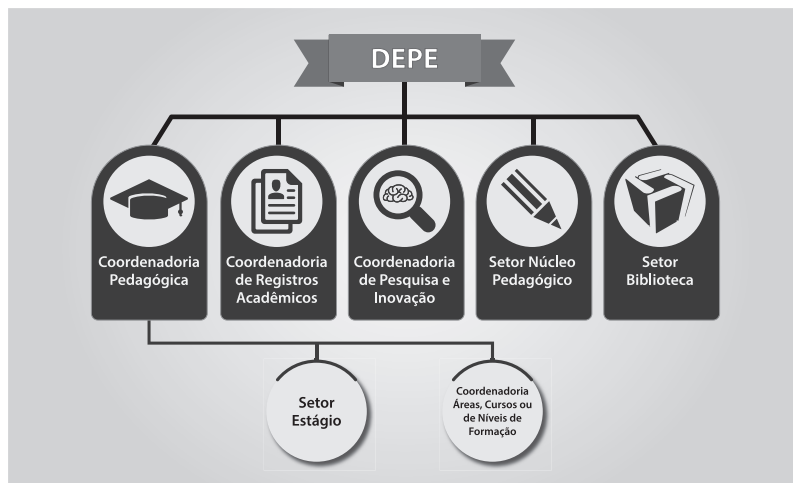


FIGURA 19 — ORGANOGrama SETORIAL DEPE DO IFSC CAMPUS JOINVILLE.
 FONTE: MINUTA REGIMENTO INTERNO (2011).

5.2.4 Modelo de planejamento institucional do IFSC

O Planejamento Institucional do Campus Joinville segue o modelo desenvolvido para todo o IFSC. Até o ano de 2010, ele era realizado bianualmente e cada Campus individualmente traçava seus objetivos e metas de acordo com as demandas internas de cada um. No entanto, a partir de 2011 com a finalidade de simplificar a metodologia, decidiu-se por revisar o que foi planejado no ano anterior, passando a ser feito anualmente (PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL DO IFSC, 2011/2012).

No Campus Joinville são utilizados recortes de metodologias desenvolvidas em outros segmentos de atuação, o planejamento estratégico ainda está em estudo. Foram iniciadas discussões sobre o reforço da missão e visão institucional. Ainda não é utilizada a análise dos ambientes internos e externos da organização de ensino, aspecto que causa fragilidade no planejamento desenvolvido.

Outro aspecto que se apresenta como um desafio é a apropriação do planejamento pelos servidores, ou seja, que este seja implementado de fato. Para que isso se efetive, é necessário romper algumas deficiências, decorrentes de diversos fatores, tais como: falta de cobrança do corpo diretivo da instituição, falta de conhecimento da importância do planejamento pelos envolvidos, alta demanda de parte dos envolvidos com atividades operacionais, deixando-se de lado as atividades diretas e de gestão.

A comissão de estudos sobre a implantação do planejamento estratégico do Campus Joinville foi criada no segundo semestre de 2011 com o objetivo tornar o planejamento uma atividade contínua ao longo do ano. No entanto, conforme entrevistas realizadas com alguns componentes dessa comissão foi feito um apontamento com relação aos encontros que estavam sendo realizados por essa equipe para a implantação do PE: “Os encontros pararam de ocorrer, por um lado pela falta de cobrança da direção e em especial, pela alta carga de trabalho e atividades da parte dos envolvidos, principalmente dos docentes, o que impossibilita uma dedicação maior ao projeto”.



FIGURA 20 — FOTO DA REUNIÃO DE PLANEJAMENTO 2011/2012. FONTE: PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL DO IFSC (2011/2012).

Cabe ressaltar que até 2011, dentro do IFSC/Campus Joinville não havia uma metodologia estruturada para a sua elaboração. Eram feitas poucas reuniões com todos os servidores juntos e traçadas as metas, a partir de apresentação de planilhas, onde as principais sugestões eram lançadas de acordo os quatro eixos estruturantes: Ensino, Pesquisa e Extensão, Gestão Institucional, Modernização da Infraestrutura e Integração com a Comunidade e Relações Externas. A Figura 20, refere-se à Reunião de Planejamento 2011/2012.

Para visualizar melhor como o planejamento foi realizado, a Figura 21, apresenta uma das planilhas elaboradas. Nela estão descritas as principais ações a serem realizadas na capacitação dos servidores, que representa um dos focos do Eixo 1: Ensino, Pesquisa e Extensão.

4.2.1.6 - CAMPUS DE JOINVILLE

EIXO 1 - ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO

PROJETO Capacitação de Servidores							
Foco	Coordenador	Envolvidos	Recursos Financeiros	Resultados Esperados	Indicadores	Data de Início	Data de Conclusão
5	Coordenação de Capacitação	Coordenação de Capacitação		<ul style="list-style-type: none"> - Possibilitar a capacitação de servidores em sua área específica de atuação; - Promover capacitação interna para servidores com certificação; - Reestruturar o regulamento e o fluxograma para saída de capacitação de servidores; - Rever as distribuições da verba de capacitação por grupos ou áreas; - Criar um fórum para discutir as demandas e replicações de capacitação dos servidores; - Divulgar demonstrativo periódico das saídas para capacitação; - Garantir recurso para temas relacionados ao aluno adolescente e de inclusão. 	A ser definido pela comissão	01/12/11	30/12/11

FIGURA 21 — PLANILHA DE PLANEJAMENTO 2011/2012 DO CAMPUS JOINVILLE, DE ACORDO COM O EIXO 1 – ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO (*). FONTE: PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL DO IFSC (2011/2012). (*) O mesmo modelo encontra-se no Anexo A.

O mesmo modelo de planilha é utilizado para definir todas as ações de cada um dos quatro Eixos Estruturantes da IES.

5.2.5 Sobre o Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar (CSTGH)

Nas Coordenadorias apresentadas, no Organograma Setorial do DEPE (Figura 19) está inserida a Coordenação Geral de Saúde e Serviços, a qual contempla o Curso Técnico de Enfermagem e o CSTGH. No primeiro semestre de 2012 existiam 161 alunos, 17 docentes, sendo 09 mestres e 08 especialistas atuando diretamente no curso.

Na Coordenação do CSTGH, também atua como órgão consultivo o Colegiado do Curso, o qual tem por objetivo desenvolver atividades voltadas para a elevação da qualidade do curso, com base no PPI, na Organização Acadêmica da Instituição e na Legislação vigente. Fazem parte desse colegiado: o Coordenador (a) do CSTGH; 5 (cinco) docentes do curso; 2 (dois) representantes do corpo discente e 2 (dois) suplentes.

O CSTGH é o único da região em termos de graduação. Sua estrutura foi organizada com o intuito de proporcionar uma formação de profissionais de excelente qualidade que possam atender as demandas da sociedade local

e regional. Vale ressaltar que no final do primeiro semestre de 2012 houve a conclusão da primeira turma e conseqüentemente o reconhecimento do curso.

5.2.6 Os indicadores do CSTGH e a síntese do diagnóstico

O IFSC até 2010 fazia uso de alguns indicadores, tais como: indicadores de evasão, distribuição percentual dos alunos por campi, distribuição percentual da matrícula entre os cursos, evolução da quantidade de vagas ofertadas, evolução do número de servidores, evolução do acervo da biblioteca, evolução da área construída, entre outros. De 2010 em diante os indicadores do MEC que estão relacionados à avaliação da instituição e dos cursos superiores passaram a ganhar relevância para a tomada de decisões no Campus Joinville. Os mesmos indicadores de avaliação são monitorados pela CPA, através de instrumentos próprios de pesquisa, realizados anualmente.

A CPA realiza anualmente pesquisas com toda a comunidade acadêmica, estratificando cada Campus, de forma a diagnosticar a situação em que se encontra cada um deles. Essa pesquisa é realizada com base nas dez dimensões avaliadas pelo SINAES. Em Joinville, esse trabalho era feito em todo o Campus, ainda não existem resultados obtidos por área ou por curso.

Para que se pudesse diagnosticar de forma mais detalhada a realidade em que o CSTGH se encontrava, entrevistas foram feitas com o: Diretor do Campus, Chefe do Departamento Administrativo, Chefe do Departamento de Ensino e Coordenadores: da Área de Saúde e Serviços e do Curso (apêndices A e B). Para que fosse possível compreender a situação em que se encontrava o curso, foi feita uma pesquisa com os docentes e discentes. Os instrumentos de pesquisa tiveram por base as mesmas questões avaliadas pela CPA, de forma a estratificar apenas as percepções do universo de alunos e docentes. No CSTGH atuavam 16 docentes, sendo que foram obtidas respostas de 11 participantes, o instrumento de pesquisa utilizado encontra-se no apêndice C. Dos 160 discentes matriculados no curso, foram aplicados 120 instrumentos de pesquisa (apêndice D), dos quais houve a participação de 91 acadêmicos (discentes). Dessa amostra, é importante reforçar que os acadêmicos (discentes) do primeiro período não foram inquiridos em função de ainda não conhecerem a realidade

do Campus na sua totalidade, uma vez que a pesquisa foi aplicada nos meses de abril e maio de 2012 (conforme apêndice D).

Na sequência, será apresentada a síntese dos resultados obtidos na pesquisa realizada com os docentes e discentes do CSTGH, em relação às 10 dimensões do SINAES. Essa pesquisa possibilitou fazer o diagnóstico do CSTGH.

Os Quadros seguintes 11 a 21 apresentam uma síntese do diagnóstico estratégico do CSTGH. Os pontos fortes e fracos foram organizados conforme a situação em que o CSTGH se encontra em cada uma das dez dimensões do SINAES. Para as ponderações abaixo (apresentadas na sequência) foram considerados pontos fortes aqueles que obtiveram acima de 50% de avaliações positivas. Os que foram apontados como positivos, mas ainda com indicadores a serem melhorados foram os que obtiveram acima de 20% de avaliações negativas. Também, as respostas com alto grau de “suficiente” apenas em questões consideradas de maior importância e com possibilidade de ações de melhoria, foram sinalizadas como indicadores a serem melhorados. O Quadro 11 apresenta a síntese da análise externa do IFSC e do CSTGH.

Missão do IFSC: “Desenvolver e difundir conhecimento científico e tecnológico, formando indivíduos capacitados para o exercício da cidadania e da profissão e como visão de futuro consolidar-se como centro de excelência na educação profissional e tecnológica no Estado de Santa Catarina”.

Visão: “Consolidar-se como centro de excelência na educação profissional e tecnológica no Estado de Santa Catarina”.

QUADRO II — ANÁLISE EXTERNA DO IFSC E DO CSTGH

ANÁLISE EXTERNA	
Oportunidades	Ameaças
Novas tecnologias e incentivo ao crescimento econômico no país.	Incentivo do governo Federal às Instituições particulares.
Possibilidades de expansão da rede de saúde.	Fortalecimento e aumento da concorrência.
Aceitação dos Tecnólogos nos Conselhos de Administração.	Aumento dos Cursos de Especialização em Gestão Hospitalar em outras IES.
Alto incentivo do governo federal aos cursos superiores de tecnologia.	Concorrência dos Tecnólogos com outros profissionais na colocação dos gestores hospitalares no mercado e com os Cursos de Graduação.
	Paradigmas e divergências culturais entre equipe médica e gestores, pois muitos hospitais ainda são administrados por médicos.

FONTE: Os autores (2012).

Os Quadros 12 a 21, apresentam uma síntese da análise interna do CSTGH em cada uma das dimensões do SINAES, na visão dos docentes.

QUADRO 12 — ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 1 (Na visão dos Docentes)

Dimensão 1 do SINAES: Missão e plano de desenvolvimento institucional.
Pontos Fortes
Conhecimento da Missão Institucional por parte dos docentes.
Atuação no núcleo pedagógico (indicador a ser melhorado).
Pontos Fracos
Desconhecimento do PDI por 27,27% dos docentes.

FONTE: Os autores (2012).

Cerca de um terço dos entrevistados declarou não conhecer o conteúdo do PDI. Caberia, também, verificar o motivo pelo qual estes professores não conhecem o PDI e, a partir destas informações estabelecer processos didáticos administrativos para que, de fato, ele se constitua em efetivo elemento integrador no âmbito do IFSC.

QUADRO 13 — ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 2 (Na visão dos Docentes)

<p style="text-align: center;">Dimensão 2 do SINAES: Políticas para ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão.</p>
<p style="text-align: center;">Pontos Fortes</p>
Divulgação das atividades de pesquisa e extensão (indicador a ser melhorado).
Extensão realizada pelo seu campus está voltada para as necessidades da sociedade (indicador a ser melhorado).
Interesse dos docentes em participar de projetos de pesquisa e extensão.
Interdisciplinaridade (indicador a ser melhorado).
Comprometimento dos professores em relação ao curso.
O atendimento da Secretaria de cursos em relação às necessidades da comunidade (indicador a ser melhorado).
Atuação no núcleo pedagógico (indicador a ser melhorado).
Cumprimento do PPC.
Intercâmbio com outras instituições e organizações (indicador a ser melhorado).
Processo educativo no IFSC para gerar soluções tecnológicas para as demandas sociais da região (indicador a ser melhorado).
Serviço de reprografia.
<p style="text-align: center;">Pontos Fracos</p>
Faltam ações para melhorar a participação dos docentes em atividades de pesquisa e extensão.

FONTE: Os autores (2012).

Apesar de o resultado positivo ter prevalecido nesse tópico, poderiam ser criados mecanismos para divulgar e incentivar a participação das atividades de pesquisa e melhorar o intercâmbio com outras instituições.

QUADRO 14 — ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 3 (Na visão dos Docentes)

Dimensão 3 do SINAES: Responsabilidade social da instituição.
Pontos Fortes
Respeito às diferenças de gênero, étnicas, religiosas e políticas da comunidade escolar (indicador a ser melhorado).
Inclusão social de pessoas com necessidades especiais (indicador a ser melhorado).
Discussões sobre ciência, tecnologia e sociedade (indicador a ser melhorado).
Pontos Fracos
Poucas ações voltadas ao desenvolvimento sustentável.

FONTE: Os autores (2012).

No que se refere às ações voltadas ao desenvolvimento sustentável, a ponderação final demonstra um resultado negativo. Esse é um ponto importante a ser avaliado, uma vez que faz parte dos papéis das universidades fomentarem essas questões no processo educativo. Com relação ao respeito às diferenças de gênero, étnicas, religiosas e políticas da comunidade escolar e sobre a temática: ciência, tecnologia e sociedade, percebe-se que precisam ser tomadas medidas que possam ampliar as discussões sobre esses assuntos, por meio de seminários, debates ou outras ações de sensibilização.

Com relação à inclusão de pessoas portadoras de necessidades especiais, é importante levar em conta não apenas as questões relacionadas à estrutura física, pois os projetos arquitetônicos já contemplam os processos de mobilidade. Embora o IFSC como um todo tenha um plano de inclusão, conforme observado em loco, no Campus Joinville não há profissionais e nem materiais didáticos que estejam preparados para receber alunos com necessidades especiais, tais como: cegos, surdos etc. Nesse ponto seria necessário ter no

mínimo um plano local de inclusão, de forma a oportunizar essas pessoas a procurarem o IFSC/ Campus Joinville.

QUADRO 15 — ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 4 (Na visão dos Docentes)

Dimensão 4 do SINAES: Comunicação com a Sociedade
Pontos Fortes
Conhecimento do IFSC pela comunidade externa (indicador a ser melhorado).
Interação entre o seu curso e as empresas ou instituições da área (indicador a ser melhorado).
Pontos Fracos
Mecanismos de divulgação da instituição estão insuficientes.

FONTE: Os autores (2012).

No Campus Joinville, até o final de 2011, existia apenas uma pessoa responsável pela divulgação da instituição formalmente, que dividia essa tarefa com outras relacionadas às relações externas, contatos para estágios, participação em eventos etc. Essa sobrecarga de trabalho impedia que fosse realizado um trabalho mais denso de divulgação, que necessitava ser feito por mais componentes e que requer também a participação de todos os servidores nesse processo, através de campanhas, visitas, entre outras ações. No entanto, muitas vezes a sobrecarga de atividades recorrente em alguns setores não permite essa interação.

QUADRO 16 — ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 5 (Na visão dos Docentes)

Dimensão 5 do SINAES: Políticas de Pessoal, de carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento pessoal e suas condições de trabalho.
Pontos Fortes
Políticas de capacitação e sua contribuição para o desenvolvimento dos servidores (indicador a ser melhorado).
Infraestrutura do campus.
Satisfação em relação ao ambiente de trabalho.
Integração entre Direção do Campus e os servidores (indicador a ser melhorado).
A integração entre Direção do Campus e os alunos.
Boa autoavaliação dos docentes com relação ao papel que desempenham na instituição.
Conhecimento sobre o código de ética do servidor e a sobre a comissão de ética da IES (indicador a ser melhorado).
Pontos Fracos
A política de valorização profissional está insuficiente.
O quadro de pessoal não está adequado às necessidades do campus.
*Excesso de número de disciplinas por docente.
*Falta capacitação específica aos docentes na área hospitalar.

*Respostas obtidas nas questões abertas.

FONTE: Os autores (2012).

Essa questão teve a maioria das respostas de caráter negativo, uma vez que 63,63% dos docentes entrevistados acreditam que a sua valorização profissional está insuficiente/inexistente. Dessa amostra, 36,36% considera

que esse item está sendo atendido plenamente/suficiente, o que constitui a minoria dos docentes entrevistados. Essa questão precisaria ser mais bem discutida para que sejam detectadas as causas desse descontentamento: questões internas do campus, possibilidade de liberações para capacitação, sobrecarga de trabalho, resultado da greve de 2011 que refletiu em poucas conquistas ou outros fatores. Outro fator que precisa ser considerado é se essas opiniões ainda permanecem inalteradas, uma vez que a greve de 2012 (findada no segundo semestre) trouxe melhorias significativas no plano de carreira dos docentes, além de que em 2012 houve troca de direção no campus e os planos de capacitação interna podem ter sido melhorados.

As sugestões apontadas nas questões abertas deixaram mais eminente a necessidade de ampliar o quadro de docentes no CSTGH, uma vez que alguns docentes apontaram como fator negativo o número elevado de disciplinas por docente (em média cinco disciplinas no mesmo curso), além de que o mesmo professor acaba ministrando aulas em vários semestres na mesma turma, o que pode ocasionar em dificuldades de identificação dos docentes por área de pesquisa.

QUADRO 17 — ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 6 (Na visão dos Docentes)

Dimensão 6 do SINAES: Organização e gestão da instituição.
Pontos Fortes
Eficiência na gestão do IFSC.
Democracia nas decisões tomadas no Campus.
Gestão do seu campus atende às expectativas da comunidade externa (indicador a ser melhorado).
Transparência nas decisões do campus (indicador a ser melhorado).
Pontos Fracos
Não foram apontadas respostas negativas para essa dimensão.

FONTE: Os autores (2012).

Com relação à transparência nas decisões do campus 54,54% acreditam estar excelente/ plenamente ou suficiente. Dos entrevistados 36,36% acham que está insuficiente e 9,09% apontaram como inexistente. Para melhorar esse indicador a direção poderia melhorar a comunicação, ampliando os espaços para discussão dos assuntos de maior relevância, envolvendo a participação dos docentes.

QUADRO 18 — ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 7 (Na visão dos Docentes)

Dimensão 7 do SINAES: Infraestrutura física
Pontos Fortes
Cantina.
Serviços de atendimento de saúde (indicador a ser melhorado).
Espaços físicos de convivência (indicador a ser melhorado).
Unidades funcionais do campus atendem às expectativas.
Pontos Fracos
Biblioteca insuficiente para atender às necessidades dos docentes.

FONTE: Os autores (2012).

Esse indicador merece destaque, pois 63,64% dos docentes entrevistados afirmaram que a biblioteca está insuficiente. Mas conforme abordado anteriormente já existe projeto de ampliação da biblioteca, o qual deverá ser executado em breve.

QUADRO 19 — ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 8 (Na visão dos Docentes)

Dimensão 8 do SINAES: Planejamento e Avaliação.
Pontos Fortes
Cumprimento do planejamento do campus.
Conhecimento dos resultados do último processo de avaliação institucional (indicador a ser melhorado).
Pontos Fracos
Não foram apontadas respostas negativas para essa dimensão.

FONTE: Os autores (2012).

Com relação à última avaliação institucional 54,55% tomaram conhecimento do resultado e 45,45% não. Apesar dos resultados serem informados no site institucional, ainda é preciso ampliar as discussões sobre esses resultados de forma que as melhorias possam ser implementadas coletivamente.

QUADRO 20 — ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 9 (Na visão dos Docentes)

Dimensão 9 do SINAES: Políticas de atendimento aos estudantes (discentes).
Pontos Fortes
Bolsa, auxílio-alimentação, ou outro serviço de assistência estudantil.
Plano de ações afirmativas.
Pontos Fracos
Não foram apontadas respostas negativas para essa dimensão.

FONTE: Os autores (2012).

Cerca de 82% dos docentes já foram beneficiados com auxílio, normalmente para os programas de capacitação. Para 81,82% dos docentes entrevistados o plano de ações afirmativas está plenamente/suficientemente, todavia 18,18% acreditam que está insuficiente.

QUADRO 21 — ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 10 (Na visão dos Docentes)

Dimensão 10 do SINAES: Sustentabilidade financeira.
Pontos Fortes
Não foram apontados pontos fortes nessa dimensão.
Pontos Fracos
Pouco conhecimento sobre os critérios de distribuição orçamentária do IFSC.

FONTE: Os autores (2012).

Esse ponto merece destaque, uma vez que se há transparência na gestão dos recursos públicos, é necessário ampliar as informações a respeito dos critérios de distribuição orçamentária. Dos docentes entrevistados, 50% acreditam que são conhecidos de forma suficiente, 40% acreditam que o conhecimento desses critérios está insuficiente e 10% responderam que não existe conhecimento sobre os critérios da distribuição orçamentária. A direção poderia promover junto com as ações de planejamento maiores esclarecimentos a esse respeito, com isso também ampliaria a transparência.

Os Quadros 22 a 31, apresentam uma síntese da análise interna do CSTGH em cada uma das dimensões do SINAES, na visão dos discentes.

QUADRO 22 — ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 1 (Na visão dos Discentes)

Dimensão 1 do SINAES: Missão e plano de desenvolvimento institucional.
Pontos Fortes
Conhecimento da Missão Institucional por parte dos discentes.
Conhecimento do PDI Institucional por parte dos discentes (indicador a se melhorado).
Cumprimento da Missão pela Instituição.
Pontos Fracos
Não foram apontadas respostas negativas para essa dimensão.

FONTE: Os autores (2012).

Sob a Missão Institucional, 85,71% dos discentes afirmaram ter conhecimento sobre ela e 14,29% a desconhecem. Com relação ao PDI, 71,43% dos discentes afirmaram conhecê-lo e 28,57% desconhecem esse plano. Como a missão está dentro do PDI, poderiam ser articuladas ações no sentido de ampliar as informações a respeito desse importante documento para toda a comunidade acadêmica.

QUADRO 23 — ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 2 (Na visão dos Discentes)

Dimensão 2 do SINAES: Políticas para ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão.
Pontos Fortes
Incentivo às atividades de pesquisa e extensão (indicador a ser melhorado).
Interdisciplinaridade (indicador a ser melhorado).
Comprometimento dos professores em relação ao curso.
Satisfação com as práticas de ensino utilizadas pelos professores (indicador a ser melhorado).
Eficiência relativamente à metodologia de avaliação utilizada pelos professores (indicador a ser melhorado).
Cumprimento (pelos professores) do que está descrito nos planos de ensino das disciplinas (indicador a ser melhorado).
Atendimento do Curso às expectativas dos discentes.
Comprometimento como aluno em relação ao que espera a instituição.
O atendimento da Secretaria de cursos em relação às necessidades da comunidade (indicador a ser melhorado).
Atuação no núcleo pedagógico (indicador a ser melhorado).
Cumprimento do PPC (indicador a ser melhorado).
Divulgação das atividades de pesquisa e extensão de seu campus (indicador a ser melhorado).
As atividades de extensão realizada pelo Campus estão voltadas para as necessidades da sociedade (indicador a ser melhorado).
Interesse dos discentes em participar de projetos de pesquisa e extensão (indicador a ser melhorado).
O processo educativo no IFSC gera soluções tecnológicas para as demandas sociais para a região (indicador a ser melhorado).
Serviço de reprografia (indicador a ser melhorado).
Pontos Fracos
Pouco intercâmbio com outras instituições e organizações.

FONTE: Os autores (2012).

Sob essa dimensão 69,23% dos discentes acreditam que há incentivo à participação de atividades de pesquisa e extensão, o que representa um indicador positivo. No entanto, o índice negativo 29,67% pode significar que poderão ser aprimoradas ações para melhorar a participação dos discentes em atividades de pesquisa e extensão. As Unidades Curriculares estão interligadas de forma excelente/plenamente/suficiente, no entanto 54,95% acreditam estar suficiente e 4,40% acham que está insuficiente. Isso mostra que esse indicador ainda pode ser melhorado com a promoção de alguns espaços para que essas discussões possam ser realizadas entre docentes e discentes.

QUADRO 24 — ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 3 (Na visão dos Discentes)

Dimensão 3 do SINAES: Responsabilidade social da instituição.
Pontos Fortes
Ações voltadas ao desenvolvimento sustentável (indicador a ser melhorado).
Respeito às diferenças de gênero, étnicas, religiosas e políticas da comunidade escolar (indicador a ser melhorado).
Inclusão social de pessoas com necessidades especiais (indicador a ser melhorado).
Pontos Fracos
Não foram apontadas respostas negativas para essa dimensão.

FONTE: Os autores (2012).

No que se refere às ações voltadas ao desenvolvimento sustentável a ponderação final demonstra um resultado positivo, pois 71,43% dos discentes pesquisados responderam excelentemente/plenamente e suficiente, ao passo que 21,98% acreditam que estão insuficientes, 2,20% afirmam que essas ações não existem no IFSC e 4,40% não responderam talvez por não tomarem conhecimento dessas ações. Esse é um ponto importante a ser avaliado, uma vez que faz parte dos papéis das universidades fomentarem essas questões no processo educativo.

QUADRO 25 — ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 4 (Na visão dos Discentes)

Dimensão 4 do SINAES: Comunicação com a Sociedade.
Pontos Fortes
Interação entre o seu curso e as empresas ou instituições da área (indicador a ser melhorado).
Pontos Fracos
Falta conhecimento do IFSC pela comunidade externa.
Mecanismos de divulgação da instituição estão insuficientes.

FONTE: Os autores (2012).

O conhecimento do IFSC pela comunidade externa, de acordo com 63,74% dos pesquisados está insuficiente. Como grande parte dos discentes de CSTGH atua em diversas instituições, principalmente na área da saúde é importante que esse indicador seja considerado e que se tomem ações para melhorar os mecanismos de divulgação.

Sobre a interação do curso com as empresas ou instituições da área, 58,25% dos discentes entrevistados atribuíram respostas positivas. No entanto, 38,45% acham que está insuficiente e 3,30% acreditam que não existe essa interação. No que se refere ao CSTGH, por ser um curso novo ainda precisam ser ampliadas as ações relacionadas aos estágios, abertura de campos de pesquisa e colocação dos profissionais no mercado. Uma melhoria na divulgação da instituição e do curso poderia contribuir para essa aproximação e para a formação de algumas parcerias.

QUADRO 26 — ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 5 (Na visão dos Discentes)

Dimensão 5 do SINAES: Políticas de Pessoal, de carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento pessoal e suas condições de trabalho.
Pontos Fortes
Satisfação em relação ao ambiente organizacional no seu Campus (indicador a ser melhorado).
Integração entre Direção do Campus e os alunos (indicador a ser melhorado).
Conhecimento das responsabilidades como aluno (indicador a ser melhorado).
Pontos Fracos
* Poucos docentes atuando no curso.
*Muitas disciplinas por docente.
*Falta capacitação específica (aos docentes) na área de Gestão Hospitalar.

* Apontamentos feitos nas questões abertas.

FONTE: Os autores (2012).

Com relação a essa dimensão, os pontos que mais mereceram destaque foi o número insuficiente de docentes no curso, os quais atuam em muitas disciplinas, acarretando em um desempenho menor para o rendimento dos estudantes, os quais ficam quase todos os semestres com os mesmos docentes em sala.

QUADRO 27 — ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 6 (Na visão dos Discentes)

Dimensão 6 do SINAES: Organização e gestão da instituição.
Pontos Fortes
Eficiência na gestão do IFSC (indicador a ser melhorado).
Democracia nas decisões tomadas no Campus (indicador a ser melhorado).
Gestão do seu campus atende às expectativas da comunidade externa (indicador a ser melhorado).
Transparência nas decisões do campus (indicador a ser melhorado).
Pontos Fracos
Não foram apontadas respostas negativas para essa dimensão.

FONTE: Os autores (2012).

A percepção da democracia nas decisões tomadas no Campus está atendendo de maneira excelente/ plenamente/ suficientemente para 60,44% dos discentes entrevistados, já para 30,77% esse item está insuficiente 8,79% não opinaram. Embora não se possa concluir se essa avaliação se refere à nova ou à antiga gestão, para melhorar esse indicador a direção poderia ampliar os espaços para discussão dos assuntos de maior relevância, envolvendo a participação dos discentes.

QUADRO 28 — ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 7 (Na visão dos Discentes)

Dimensão 7 do SINAES: Infraestrutura física
Pontos Fortes
Biblioteca atende às necessidades dos discentes (indicador a ser melhorado).
Cantina (indicador a ser melhorado).
Serviços de atendimento de saúde (indicador a ser melhorado).
Espaços físicos de convivência (indicador a ser melhorado).
Unidades funcionais do campus atendem às expectativas (indicador a ser melhorado).

FONTE: Os autores (2012).

Com relação à biblioteca, para 68,14% dos discentes esse indicador está positivo, embora 42,86% afirmaram estar apenas suficiente e 28,57% acharem que está insuficiente. Mas, conforme abordado anteriormente já existe projeto de ampliação da biblioteca, o qual deverá ser executado em breve.

No que se refere os serviços de atendimento de saúde, 58,24% dos discentes entrevistados apontaram como ponto positivo, embora 40,66% acreditam que esse atendimento está apenas suficiente, 24,18% acham que estão insuficientes, 13,19% afirmam que esses serviços não existem e 4,40% não opinaram. No campus ainda não há médicos, enfermeiros ou dentistas para atendimento da comunidade escolar, a exemplo dos ofertados por outras IES públicas.

O espaço físico de convivência parece adequado para 75,82% dos discentes entrevistados, embora para 45,05% está apenas suficiente, e para 21,98% está insuficiente.

QUADRO 29 — ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 8 (Na visão dos Discentes)

Dimensão 8 do SINAES: Planejamento e Avaliação.
Pontos Fortes
Foi feito apenas um questionamento nessa dimensão.
Pontos Fracos
Falta de conhecimento pelos discentes dos resultados do último processo de avaliação institucional.

FONTE: Os autores (2012).

Dos discentes entrevistados, 84,62% afirmaram não terem tomado conhecimento dos resultados da avaliação anterior e 15,38% afirmaram que tiveram conhecimento desses resultados. Apesar dos resultados terem sido divulgados no site da instituição, poderiam ser realizadas ações para disseminar essas informações também em outros meios, através de seminários, painéis etc.

QUADRO 30 — ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 9 (Na visão dos Discentes)

Dimensão 9 do SINAES: Políticas de atendimento aos estudantes (discentes)
Pontos Fortes
Bolsa, auxílio-alimentação, ou outro serviço de assistência estudantil.
Plano de ações afirmativas (indicador a ser melhorado).
Pontos Fracos
Não foram apontadas respostas negativas para essa dimensão.

FONTE: Os autores (2012).

Dos discentes entrevistados, 83,52% já obteve auxílios de assistência estudantil e 16,48% afirmaram que não receberam esses benefícios. Vale ressaltar que para o recebimento de alguns benefícios, existem critérios específicos que não contemplam todos os estudantes.

Sobre o plano de inclusão (ações afirmativas) do campus: 10,99% dos entrevistados classificam como excelente, 24,18% como plenamente e 41,76% como apenas suficiente, 12,09% consideram insuficiente, 2,20%, talvez por desconhecimento, afirmaram a inexistência de tal plano e 8,79% não opinaram. Nesse caso, seria importante promover ações que possam informar à comunidade acadêmica sobre a existência e os critérios existentes nesse plano.

QUADRO 31 — ANÁLISE INTERNA DA DIMENSÃO 10 (Na visão dos Discentes)

Dimensão 10 do SINAES: Sustentabilidade financeira
Pontos Fortes
Foi feito apenas um questionamento nessa dimensão.
Pontos Fracos
Pouco conhecimento sobre os critérios de distribuição orçamentária do IFSC.

FONTE: Os autores (2012).

Esse ponto merece destaque, uma vez que se há transparência na gestão dos recursos públicos, é necessário ampliar as informações a respeito dos critérios de distribuição orçamentária. Dos discentes entrevistados 50,55% afirmaram ter conhecimento insuficiente sobre esses critérios, 31,87% acham que conhecem de forma apenas suficiente, 5,49% conhecem plenamente e 1,10% excelentemente. Para melhorar esse indicador a direção poderia promover com as ações de planejamento maiores esclarecimentos a esse respeito, com isso também ampliaria a transparência.

5.3. RETOMADA DAS ETAPAS DE APLICAÇÃO DO BSC

Com a percepção de que o diagnóstico estratégico era importante para conhecer a realidade do CSTGH, houve uma pausa nas reuniões até que fosse concluída a pesquisa e os dados fossem compilados. Com o diagnóstico estratégico elaborado, foi realizada uma reunião com a equipe, de forma que fosse possível fazer uma explanação sobre os pontos principais apontados no diagnóstico, bem como sobre BSC e sua relevância no reconhecimento do curso. O diagnóstico estratégico foi importante para sensibilizar a equipe sobre a atual realidade em que o curso se encontrava, com base na percepção dos diversos atores que dele fazem parte. Com isso, foi possível identificar as oportunidades e ameaças, bem como os pontos fortes e fracos do CSTGH. Assim, ficou mais fácil sensibilizar a equipe sobre a importância da aplicação do BSC no processo de reconhecimento do curso.

A partir da apresentação da análise estratégica foi possível seguir os trabalhos de implantação do BSC, conforme etapas sugeridas por Kaplan e Norton (1997). O próximo passo realizado foi a partir da tarefa 4, ainda na etapa 2.

Tarefa 4 – Sessão de Síntese

Depois de esclarecidas as dúvidas sobre o BSC e o processo de reconhecimento do curso, foram apresentadas sugestões de objetivos e temas estratégicos, de acordo com as quatro perspectivas do BSC. O Quadro 32 apresenta a classificação prévia dos objetivos/temas estratégicos em cada uma das perspectivas.

QUADRO 32 — OBJETIVOS/TEMAS ESTRATÉGICOS NAS PERSPECTIVAS DO BSC.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS/ TEMAS ESTRATÉGICOS
Clientes	<ul style="list-style-type: none">• Obtenção de conceitos relevantes no ENADE;• Captação e retenção de alunos e docentes;• Satisfação dos docentes, dos técnicos administrativos e alunos.
Processos Internos	<ul style="list-style-type: none">• Melhoria dos Processos seletivos;• Melhoria nos Processos de ensino-aprendizagem: práticas em consonância com o PDI, PPI e PPCs;• Qualidade nos processos realizados pelas áreas de apoio: secretaria, biblioteca;• Manutenção das salas de aula e espaços utilizados aos processos de ensino, pesquisa e extensão;• Ampliação e melhoria dos campos de estágio e atividades de extensão;• Avaliação e melhoramento das atividades já desenvolvidas pelo curso (autoavaliação).
Aprendizado e Crescimento	<ul style="list-style-type: none">• Aprimoramento do processo de seleção e retenção de docentes;• Garantia de processo contínuo de qualificação dos docentes;• Atualização do banco de dados da instituição e do CSTGH;• Desenvolvimento de sistemas adequados às necessidades dos cursos;• Criação de um ambiente organizacional acolhedor e produtivo para fortalecer o clima organizacional.
Financeira	<ul style="list-style-type: none">• Busca de crescimento sustentável;• Aumento da transparência sobre a distribuição dos recursos orçamentários;• Criação de um sistema mais eficiente na distribuição de recursos e controle dos custos.

FONTE: Adaptado de KAPLAN e NORTON (2000) e de SANTOS (2008).

Tarefa 5 – Workshop Executivo: primeira etapa

Dentre os diversos indicadores apresentados nos modelos comparativos entre o SINAES e o BSC no Capítulo 4, e com base na síntese do diagnóstico estratégico apresentado anteriormente, foi feita a classificação dos objetivos nas quatro perspectivas e foram selecionados alguns indicadores a serem monitorados no reconhecimento do CSTGH. Para auxiliar nessa etapa, os modelos foram demonstrados em um painel, de forma a facilitar a visualização. Cada uma das perspectivas do BSC está interligada ao atendimento ao SINAES, de forma que o reconhecimento do CSTGH seja realizado da melhor forma possível e que se consigam os patamares desejados no conceito final do curso. Para facilitar a compreensão dessa etapa de forma mais didática os Quadros 33; 34; 35 e 36 apresentam o *scorecard* sugerido para o CSTGH.

QUADRO 33 — SCORECARD: CLIENTES

PERSPECTIVAS DO BSC	DIMENSÃO SINAES	OBJETIVOS/ TEMAS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
CLIENTES	Dimensão 3: Responsabilidade Social	Ampliar as ações de sustentabilidade;	<ul style="list-style-type: none">• Número de ações e projetos relacionados à sustentabilidade;• Número de pessoas sensibilizadas com essas ações.
		Ampliar as discussões sobre ciência, tecnologia e sociedade; Sensibilização sobre assuntos transversais: questões de gênero, étnicas, religiosas e políticas da comunidade escolar;	<ul style="list-style-type: none">• Periodicidade de reuniões/ momentos para discussão;• Quantidade de ações/ projetos relacionados aos temas.

		Intensificar inclusão social de pessoas com necessidades especiais.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de captação de alunos com necessidades especiais nos processos seletivos; • Percentual de alunos com necessidades especiais atendidos.
		Ampliar as ações de divulgação da Instituição;	<ul style="list-style-type: none"> • Relação de candidato /vaga nos processos seletivos; • Número de participação e divulgação da IES em eventos locais e regionais; • Número e eficiência de novos canais de divulgação.
	Dimensão 4: Comunicação com a Sociedade	Aumentar a interação do curso com as instituições e empresas ligadas à área hospitalar;	<ul style="list-style-type: none"> • Número de organizações cadastradas com ofertas de estágio e de pesquisa; • % de estudantes em estágio na área de atuação do curso; • Índice de abertura de novos campos de estágio.
		Ampliar as discussões e divulgação do Plano de Ações Afirmativas;	<ul style="list-style-type: none"> • Número de ações e participantes atingidos; • Número de bolsas auxílio/permanência.
		Captação e retenção de alunos e docentes;	<ul style="list-style-type: none"> • % de retenção e evasão dos alunos.
	Dimensão 9: Políticas de atendimento aos estudantes	Satisfação e fidelização dos estudantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfação dos estudantes auferidos nas autoavaliações; • Índice de colocação dos alunos no mercado de trabalho; • % de egressos empregados na área de atuação do curso.

FONTE: Os autores (2012).

QUADRO 34 — SCORECARD: PROCESSOS INTERNOS

PERSPECTIVAS DO BSC	DIMENSÃO SINAES	OBJETIVOS/ TEMAS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
PROCESSOS INTERNOS	Dimensão 2: A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, extensão	- Processos de ensino-aprendizagem: práticas em consonância com o PDI, PPI e PPCs; - Estimular as práticas de interdisciplinaridade;	<ul style="list-style-type: none"> • Número de reuniões e espaços para discussão, bem como o número de participantes; • Índice de reclamação quanto aos processos de avaliação; • Número de disciplina por docente.
		- Utilização das ferramentas para melhoria de processos;	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de uso de tecnologias para melhorar os processos de produção das aulas pelos docentes.
		- Qualidade nos processos realizados pelas áreas de apoio: secretaria, biblioteca; reprografia;	<ul style="list-style-type: none"> • Número de capacitação para essas áreas.
		- Estimular a participação na autoavaliação;	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de momentos para discussão e índice de participação nas pesquisas.
		- Ampliar a participação dos docentes e discentes em atividades de pesquisa e extensão, voltadas ao atendimento das necessidades da comunidade;	<ul style="list-style-type: none"> • Número de projetos de pesquisa e extensão e % de participação e % de bolsas de pesquisa; • Resultados de pesquisa na comunidade sobre as necessidades das áreas a serem trabalhadas com os projetos.

PROCESSOS INTERNOS	Dimensão 6: A organização e gestão da instituição	- Ampliar as ações de transparência nas decisões do campus; - Estimular a democracia nas decisões tomadas no Campus;	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões periódicas com as chefias; • Reuniões periódicas setoriais; • Boletins informativos; • Jornal (informativo interno)
		- Melhorar os processos internos.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de processos redesenhados.
	Dimensão 9: Políticas de atendimento aos estudantes	- Implantar a gestão de documentos e informações relacionadas aos processos de reconhecimento do curso.	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade e qualidade das informações relacionadas ao assunto (divulgadas em link específico na intranet).
		- Ampliar a divulgação e discussão dos PPCs e documentos ligadas à avaliação dos alunos;	<ul style="list-style-type: none"> • Número de reuniões e participação nessas discussões; • Índice de aprovação e reprovação.
	Dimensão 8: Planejamento e avaliação	- Aumentar as médias obtidas no ENADE.	<ul style="list-style-type: none"> • % de alunos capacitados para ENADE; • Média atingida nos simulados ofertados pela instituição.

FONTE: Os autores (2012).

QUADRO 35 — SCORECARD: APRENDIZADO E CRESCIMENTO

PERSPECTIVAS DO BSC	DIMENSÃO SINAES	OBJETIVOS/ TEMAS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Dimensão 1: A missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional	Fortalecimento da Missão e do conhecimento do PDI;	<ul style="list-style-type: none"> • Periodicidade de reuniões/ momentos para discussão sobre esses documentos e número de pessoas atingidas;
		Dimensão 3: As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Aprimorar o processo de seleção e retenção de docentes; • Garantir o processo contínuo de qualificação dos docentes e técnicos administrativos;
	Capacidade dos sistemas de informação: precisam estar adequados às necessidades dos cursos;		<ul style="list-style-type: none"> • Tempo e eficiência nas respostas; • % Atualização do banco de dados da instituição e dos cursos.
	Criar um ambiente acolhedor e produtivo para fortalecer o clima organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de motivação e • Satisfação dos servidores. 	

FONTE: Os autores (2012).

QUADRO 36 — SCORECARD: FINANCEIRO

PERSPECTIVAS DO BSC	DIMENSÃO SINAES	OBJETIVOS/ TEMAS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
FINANCEIRA	7. Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação	- Melhorar os espaços físicos de convivência;	<ul style="list-style-type: none"> • Número e qualidades dos espaços de convivência; • Pesquisa de satisfação.
	Organização dos laboratórios de informática e laboratórios específicos;	- Número de computadores por aluno.	
		- Manter as salas de aula e espaços educativos em bom estado de funcionamento.	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de softwares específicos para cada curso.
	10. Sustentabilidade financeira	- Ampliar a divulgação dos critérios de distribuição orçamentária do IFSC.	<ul style="list-style-type: none"> • % de custos por coordenação/cursos; • %de distribuição de recursos por coordenação/ cursos; • Custo por aluno.

FONTE: Os autores (2012).

5.4. MOMENTO ATUAL DA APLICAÇÃO DO BSC NO PROCESSO DE RECONHECIMENTO DO CSTGH

Com base na apresentação do *scorecard* sugerido ficou fácil para a equipe compreender a sua importância e operacionalização. No atual momento, as próximas etapas ainda serão realizadas, ainda é necessário um processo de amadurecimento e maior apoio da equipe diretiva. Ainda falta realizar a reunião com a equipe da alta administração para dar início a geração de consenso em relação ao *scorecard*. Depois, a próxima etapa é a nº 3 que consiste na escolha e elaboração dos indicadores e posterior Plano de Implementação.

A utilização dos resultados obtidos pelas pesquisas realizadas pela CPA são muito importantes para direcionar a tomada de decisões. Com a utilização dos formulários aplicados pela CPA foi possível conhecer a realidade do CSTGH e com base nesses resultados ficou mais fácil iniciar a aplicação do BSC. As mudanças e adaptações são necessárias e podem contribuir para a melhoria da qualidade do CSTGH e da instituição como um todo. No caso do IFSC Campus Joinville, o BSC pode estar interligado ao PDI e ao planejamento anual das ações do campus, de forma que sejam aproveitados os instrumentos já existentes. No caso da aplicação do BSC no processo de reconhecimento do CSTGH, ele funciona justamente como uma metodologia para aprimorar o planejamento já existente.

6. CONSIDERAÇÕES

O enfrentamento dos desafios nos processos de avaliação dos cursos superiores depende da forma como as IES conduzem os processos de planejamento e gestão dos recursos que visam ao atendimento da comunidade acadêmica. Para que se consigam bons conceitos nos cursos superiores, as IES necessitam de metodologias eficientes de gestão, que possam direcionar ao atendimento das diretrizes e exigências do MEC. Por meio do SINAES, o MEC tem procurado tornar seus mecanismos de avaliação cada vez mais eficazes, o que leva as IES a se comprometerem cada vez mais com a qualidade de ensino prestadas.

Para contribuir com esse desafio, esse trabalho procurou demonstrar a importância do BSC como uma metodologia para implementar o planejamento estratégico no processo de reconhecimento do CSTGH. O alinhamento das perspectivas do BSC com as dimensões do SINAES, a partir da autoavaliação da CPA, de forma segmentada no CSTGH, permitiu que se criasse o *scorecard* de acordo com as necessidades específicas do curso. Por meio da utilização do BSC e dos seus indicadores, procurou-se traduzir a estratégia e a avaliação do desempenho do CSTGH, focando nas quatro perspectivas: clientes, processos internos, aprendizado/crescimento e financeira. Aliados às dez dimensões do SINAES foram encontrados muitos pontos convergentes, de forma que a junção dessas duas metodologias poderá auxiliar as IES a melhorar o seu desempenho.

6.1. CONCLUSÕES

O objetivo proposto por esse trabalho que era a aplicação do BSC no Reconhecimento do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar no IFSC/Campus Joinville foi atingido, embora o BSC tenha sido implementado parcialmente. Os objetivos específicos foram cumpridos no desenvolvimento do trabalho, desde o aprofundamento da base teórica a respeito da Avaliação dos Cursos Superiores no Brasil e do BSC. Também foram apresentadas experiências de aplicações do BSC em instituições de ensino superiores públicas e apresentadas as convergências entre o BSC e o SINAES. A elaboração do diagnóstico estratégico da IES foi obtida por meio das entrevistas e das pesquisas realizadas com a comunidade acadêmica.

Todo trabalho acaba tendo limitações, e esse não pode ser diferente. As discussões sobre a implantação do BSC ocorreram de forma um pouco tardia, pois não houve tempo hábil de implementar soluções para os pontos apontados como fracos ou a serem melhorados. Os professores que atuam no curso não conseguiram conduzir o processo de gerenciamento das atividades relacionadas ao reconhecimento do CSTGH de maneira mais efetiva, devido à sobrecarga de trabalhos (número insuficiente de docentes), já comentada no capítulo anterior, e também em consequência do acúmulo de atividades na sua agenda, em decorrência da greve das universidades. O processo de visita e avaliação do MEC ocorreu de forma concomitante às discussões do BSC, e foi atribuído o conceito final 3 para o CSTGH, o que é considerado suficiente. Diante dos relatórios das pesquisas feitos pela CPA nos anos 2010 e 2011 (onde foi avaliado o Campus Joinville na sua totalidade) e mediante os resultados apontados na pesquisa desse trabalho (segmentada ao CSTGH), o resultado atingiu as expectativas esperadas. Entretanto, como o processo de avaliação pelo MEC é contínuo, muitos desafios ainda precisam ser superados para que o CSTGH do IFSC obtenha o conceito almejado.

Espera-se que as reflexões realizadas a partir desse estudo de caso sirvam como base para auxiliar o IFSC a implementar metodologias cada vez mais eficazes na gestão dos processos de avaliação da instituição e dos cursos. Também como sugestão, recomenda-se à instituição que seja incluído na pauta do planejamento anual das IES o plano de ações para o gerenciamento de cada curso, utilizando o BSC nos processos de autorização e reconhecimento dos cursos, bem como nas posteriores reavaliações.

6.2. SUGESTÕES

Para trabalhos futuros recomenda-se que o BSC seja aplicado no processo de reconhecimento de outros cursos, de forma que sejam estabelecidos parâmetros comparativos sobre os conceitos atribuídos antes e depois da utilização do BSC. Também se sugere que seja feito um aprofundamento a respeito da utilização do BSC como metodologia a implementação do PDI da IES. Outro estudo que poderia ser desenvolvido se refere à utilização das informações geradas pela CPA, de maneira mais efetiva para auxiliar nos processos de planejamento e gestão da IES, para que a instituição esteja sempre preparada para os processos de avaliação, continuamente.

REFERÊNCIAS

ANTONIO, Nelson dos Santos; RODRIGUES, José Jorge Martins. **Balanced Scorecard e Mapas Estratégicos**. Escola Superior de Ciências Empresariais Campus do IPS – Estefanilha - SETÚBAL - Grupo Estratégia Organizacional/ISCTE - Working Paper nº 1/06. Março 2006. Disponível em: <www.webartigos.com/artigos/balanced-scorecard...e.../34020/>. Acesso: 20/03/2012.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. – São Paulo, Atlas, 1993.

BIAZZI, Monica Rottmann. **Instituições públicas de ensino superior: estudo de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos**. Dissertação de Mestrado em Engenharia. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-09082007-181330/>. Acesso: 17/03/2012.

BRASIL. Lei 10.861, de 14 de abril de 2004. Lei que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Disponível em: www.planalto.gov.br . Acesso em: 18/09/2011.

BRASIL. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei das diretrizes e bases da educação**. Disponível em: www.planalto.gov.br . Acesso em: 18/09/2011.

BRASIL. Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Seção 1, p. 1, 30/12/2008.

BRASIL. Ministério da Educação. **Educação Profissional e Tecnológica**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec>. Acesso em 18/09/2011.

BRASIL. Decreto nº 7746/2012, 05 de junho de 2012. Contratações Públicas Sustentáveis. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 06 de junho de 2012.

BRITO, Marcia Regina F. de. **O SINAES e o ENADE: da concepção à implantação.** Avaliação (Campinas) [online]. 2008, vol.13, n.3, pp. 841-850. ISSN 1414-4077. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-40772008000300014&script=sci_arttext> Acesso: 26/03/2012.

CASSOL, Maurício. **Uma proposta de Balanced Scorecard e Mapa Estratégico para a Gestão de uma instituição de ensino superior privada.** Porto Alegre, 2006. 189f. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia. Disponível em: <http://tede.pucrs.br/tde_arquivos/2/TDE-2007-01-08T092107Z-294/Publico/344772.pdf>. Disponível em 20/12/2012.

CHING, H. **Medindo e Gerenciando Atividades: Os Modelos ABC e Balanced Scorecard.** VI Congresso Brasileiro de Custos. São Paulo, 1999. portaladm.adm.br.pdf. Acesso em 16-09-2011.

CISLAGHI, Renato; FILHO, Silvio Serafim da Luz. **VI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul,** Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006. **Balanced Scorecard em Instituições Públicas do Ensino Superior: Benefícios, Limitações e Desafios.**

CISLAGHI, Renato; FILHO, Silvio Serafim da Luz. **Balanced Scorecard em Instituições Públicas do Ensino Superior: Benefícios, Limitações e Desafios.** VI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

CORDEIRO, Nadir Radoll; VALENTINA, Luiz Veriano Oliveira Dalla; POSSAMAI Osmar. **A utilização do Balanced Scorecard na otimização de Processos.** Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2001_tr21_0656.pdf. Acesso 30/03/2012.

CORRÊA, Angela Cristina et al. **Modelagem de um instrumento de medida de avaliação da resistência à mudança na administração da Educação superior: desenho pra um sistema de gestão integrado para a operacionalização do PDI.** VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão 12 e 13 de agosto de 2011 ISSN 1984-9354. Disponível em: www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/.../T11_0405_1916.pdf. Acesso: 18/03/2012.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DÉCIA, Ana Cristina; ARGOLLO, Rivailda Siveira Nunes de. **Autoavaliação institucional da UFBA na era Sinaes**: a experiência revisitada na Escola de Administração. Est. Aval. Educ., São Paulo, v. 21, n. 46, p. 387-404, maio/ago. 2010. Disponível em: <www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/eaef/arquivos/1586/1586.pdf> Acesso: 10/03/2012.

DIAS, Sobrinho. **Avaliação**: Políticas educacionais e reformas da educação superior. São Paulo: Cortez, 2003.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil**: Limites e Perspectivas. *Educ. Soc., Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>> Acesso: 23/03/2012.

GHELMAN, Silvio; COSTA, Stella Regina Reis da. **Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência**. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006. Disponível em: <www.simpep.feb.unesp.br/barraanaisbarranais_13barraartigosbarra137> Acesso> 17/03/2012.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HARRINGTON, James H. **Gerenciamento total da melhoria contínua**. São Paulo: Makron Books, 1997.

INEP, SINAES- **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior**: Da concepção à regulamentação. 5ª edição revisada e ampliada. Disponível em: <http://www.pucsp.br/cpa/downloads/documento_sinaes_set_09.pdf>. Acesso: 25/03/2012.

INEP, **Instrumentos de Avaliação de Cursos de Graduação Presencial e à Distância**, fevereiro 2012 Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/instrumentos/2012/instrumento_retificado_fevereiro_2012.pdf> Acesso: 25/03/2012.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. **Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo**. São Paulo: Futura, 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Balanced Scorecard**. HSM Management, n. 11, nov./dez., 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para Estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.V. **Mapas estratégicos: conver-tendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KRAEMER, M. E. P. **O balanced scorecard e seu impacto na contabilidade gerencial**. Contabilidade Vista & Revista. Minas Gerais, n. 3, p.53-70, dez.2002.

MEC - Ministério da Educação. **Instrumentos de Avaliação da educação Superior**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-sinaes-instrumentos>> Acesso: 20/04/2012.

MEC. CONAES. INEP. **Avaliação Externa de Instituições de Educação Superior: diretrizes e instrumentos**. Brasília, DF, novembro de 2005.

MURIEL, Wille. **O SINAES e a gestão de Instituições de Ensino Superior pela utilização de indicadores balanceados de desempenho (“Balanced scorecards”)** – BSC, 2006. Disponível em: <www.gestaouniversitaria.com.br>. Acesso em 19/09/2011.

OLIVEIRA, Lucas Rebello et al. **Sustentabilidade**: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. Prod. [online]. 2012, vol.22, n.1, pp. 70-82. Epub Nov 10, 2011. ISSN 0103-6513. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v22n1/aop_0007_0245.pdf> Acesso: 30/03/2012.

PAMPLONA, Edson de Oliveira; MAUAD, Luiz Guilherme Azevedo. **ABC/ABM e BSC**: Como essas ferramentas podem se tornar poderosas aliadas dos tomadores de decisão das empresas. VIII Congresso Internacional de Custos. Punta Del Leste, Uruguay, 26 a 28 de novembro de 2003. Disponível em: <<http://www.iepg.unifei.edu.br/edson/download/Artguilaconginter03.pdf>> ou <<http://www.intercostos.org/documentos/303.pdf>>. Acesso: 25/10/2011.

PDI. **Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal de Santa Catarina**, 2009. Disponível em: <http://intranet.ifsc.edu.br/images/file/planejamento2011_12/PDI_2009_2013.pdf>. Acesso: 01/12/2011.

PEIXINHO, Frederico Cláudio. **Proposta de aplicação do modelo de gestão estratégica baseado no “Balanced Scorecard - BSC” para uma empresa pública**. Curso de Pós-Graduação em Gerência Estratégica da Informação. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2003.

PEIXOTO, Maria do Carmo de Lacerda. **A Avaliação Institucional nas Universidades Federais e as Comissões Próprias de Avaliação**. Campinas; Sorocaba, SP, v. 14, n. 1, p. 9-28, mar. 2009. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/aval/v16n3/v16n1a05.pdf>. Acesso: 20/03/2012.

PEIXOTO, Maria do Carmo de Lacerda. **A Avaliação Institucional Externa. no Sinaes**: considerações sobre a prática recente. Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 16, n. 1, p. 11-36, mar. 2011. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/aval/v16n1/v16n1a02.pdf>. Acesso: 20/03/2012.

PHILBIN, Simon P. **Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university institute**. Measuring Business Excellence, 2011, vol. 15 Iss: 3 pp. 34 – 45. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1943601>> Acesso: 15/05/2012.

PUREZA, Julio Miranda. **Modelo para elaboração, implantação e acompanhamento do Planejamento Estratégico de Organizações.** Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.

POLIDORI, Marlis Morosini; ARAUJO, Claisy M. Marinho; BARREYRO, Gladys Beatris. **SINAES: Perspectivas e desafios na avaliação da educação superior brasileira.** Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v.14, n.53, p. 425-436, out./dez. 2006. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/ensaio/v14n53/a02v1453.pdf>. Acesso 18/03/2012.

PORTER, Michael E. **What Is Strategy?** Harvard Business Review. November-December,1996. Disponível em: http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what_is_strategy.pdf. Acesso: 25/10/2012.

RIBEIRO, Nuno Adriano Baptista. **O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público.** Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria. Cidade Braga, 2005. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/1555/1/Mestrado.pdf>> Acesso: 30/03/2012.

RISTOFF, Dilvo; GIOLO, Jaime. **O Sinaes como Sistema.** R B P G, Brasília, v. 3, n. 6, p. 193-213, dez. 2006. Disponível em: <http://www2.capes.gov.br/rbpg/images/stories/downloads/RBPG/Vol.3_6_dez2006/_Est_Artigo2_n6.pdf> Acesso: 27/03/2011.

ROCHA, Douglas José Alexandria. **Desenvolvimento do balanced scorecard para instituição de ensino superior privada estudo de caso da unidade de negócios 4 da Universidade Gama.** Florianópolis, 2000. 104 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico.

RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz; RIBEIRO, José Luis Duarte; SILVA, Walmir Rufino da. **A Responsabilidade Social em IES: uma dimensão de análise do Sinaes.** Revista Gestão Industrial. ISSN 1808-0448 / v. 02, n. 04: p. 112-123, 2006. D.O.I.: 10.3895/S1808-04482006000400010. Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR Campus Ponta Grossa - Paraná – Brasil. Disponível em: <<http://revistas.utfpr.edu.br/pg/index.php/revistagi/article/download/97/94>> Acesso: 25/04/2012.

ROTHEN, José Carlos; BARREYRO, Gladys Beatriz. **Avaliação da Educação Superior no segundo governo Lula: “Provão II” ou a reedição de velhas práticas?** Educ. Soc., Campinas, v. 32, n. 114, p. 21-38, jan.-mar. 2011. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>> Acesso: 23/03/2012.

SANTOS, Ricardo Bezerra dos. **O Balanced Scorecard como instrumento de Gestão à luz dos Indicadores do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior.** Programa Multidisciplinar e Inter-regional de Pós Graduação em Ciências Contábeis. Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. João Pessoa – Paraíba, 2008.

SEGENREICH, Stella Cecília Duarte. **O PDI como referente para avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência.** Ensaio: aval.pol.públ.Educ. [online]. 2005, vol.13, n.47, pp. 149-168. ISSN 0104-4036. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0104-40362005000200003&lng=en&nrm=iso&tlng> Acesso: 23/03/2012.

SILVEIRA, Rogério Castelo Branco da. **Avaliação dos indicadores de desempenho das Instituições Federais de Tecnológicas do Brasil na abordagem do Balanced Scorecard.** Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2008.

Apêndice A

Instrumento de Pesquisa: Equipe Diretiva

APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NO RECONHECIMENTO DOS CURSOS SUPERIORES NO IFSC

Unidade Administrativa: Direção do Campus IFSC Joinville, Chefe do DAM e do DEPE

1. Existe Planejamento Estratégico formal ou informal no campus? Se existe explique como funciona ou quais os planos para colocá-lo em funcionamento?

2. Qual é a visão de futuro para o Campus Joinville?

3. Quais os indicadores de Gestão utilizados para medir o desempenho geral da instituição?

Alunos e servidores:

Processos:

Financeiro:

Aprendizado e crescimento:

4. No IFSC Campus Joinville quais são os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades encontradas na instituição?

5. Como são distribuídas as verbas/recursos entre as coordenações?

6. Qual é o percentual de recursos destinado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar?

7. Quais são os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades encontradas no Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar?

8. Quais são os planos futuros para sanar essas deficiências?

Apêndice B

Instrumento de Pesquisa: Coordenação CSTGH

APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NO RECONHECIMENTO DOS CURSOS SUPERIORES NO IFSC

Unidade Administrativa: Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em gestão Hospitalar IFSC Joinville

1. Como anda o Reconhecimento do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar - CSTGH?
2. Existe uma Comissão responsável pelo reconhecimento do CSTGH? Caso exista, quantas pessoas dela fazer parte e qual a sua ligação com o curso?
3. Sobre o colegiado do Curso de Gestão Hospitalar: quais as principais atribuições como está estruturado e como estão sendo realizados os trabalhos?
4. Qual é o número de professores que estão atuando no curso? Número de Doutores, Mestres e Especialistas?
5. Existe ou está sendo implantado o Planejamento Estratégico do CSTGH? Como isso está sendo realizado?
6. Quais são os indicadores utilizados para medir o desempenho do CSTGH?
7. Qual é a média de carga horária e de disciplina por docente?
8. Qual é relação candidato/vaga por processo seletivo no CSTGH?
9. Qual é o número de alunos matriculados atualmente e qual é o percentual de desistência, abandono e trancamento do CSTGH? Principais motivos.

10. Número ou percentual de Publicações e Projetos Científicos por docente no CSTGH?

11. Número ou percentual de Projetos e quantidades de alunos envolvidos no CSTGH? Número de Bolsistas.

12. No CSTGH quais são os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades encontradas por essa coordenação?

Pontos fortes:

Pontos fracos:

Ameaças:

Oportunidades:

13. Qual a relação da coordenação com a CPA, quantos membros, qual é a periodicidade das reuniões e o que é feito com os resultados, que medidas estão sendo tomadas para melhorar as autoavaliações a cada ano?

Apêndice C

Instrumento de Pesquisa: Docentes

APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NO RECONHECIMENTO DOS CURSOS SUPERIORES NO IFSC

Unidade entrevistada: DOCENTES DO CSTGH

Sobre as 10 dimensões institucionais avaliadas pela CPA:

1. Missão e plano de desenvolvimento institucional: Conhecimento da missão do IFSC

1.1 Você conhece a Missão do IFSC?

() Sim () Não

1.2 Você conhece o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFSC?

() Sim () Não

1.3 Em que medida o IFSC/Campus Joinville está cumprindo a sua Missão?

() Excelentemente () Plenamente () Suficiente

() Insuficiente () Inexistente

2. Políticas para ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão:

2.1 Em que medida o IFSC incentiva a sua participação em atividades de pesquisa e extensão?

() Excelentemente () Plenamente () Suficiente

() Insuficiente () Inexistente

2.2 Em que medida as unidades curriculares ou disciplinas do seu curso estão integradas (interdisciplinaridade)?

() Excelentemente () Plenamente () Suficiente

() Insuficiente () Inexistente

2.3 Em que medida existe o comprometimento dos professores em relação ao curso?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

2.4 Em que grau de adequação você considera o atendimento da secretaria de cursos em relação às necessidades da comunidade? (Secretaria Acadêmica, Registro Acadêmico).

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

2.5 Como você classifica a atuação do núcleo pedagógico em relação à promoção, permanência e êxito dos estudantes?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

2.6 O projeto pedagógico do seu curso está sendo cumprido em que medida?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

2.7 Em que medida o seu campus proporciona o intercâmbio com outras instituições e organizações, visando à socialização dos trabalhos educativos?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

2.8 Como você avalia a divulgação das atividades de pesquisa e extensão de seu campus?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

2.9 Em que medida a extensão realizada pelo seu campus está voltada para as necessidades da sociedade?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

2.10 Como você classifica o seu interesse em participar de projetos de pesquisa e extensão?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

2.11 Em que medida o processo educativo no IFSC gera soluções tecnológicas para as demandas sociais para a região?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

2.12 Em que medida o serviço de reprografia (fotocópia, encadernação, impressão etc) atende às suas necessidades?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

3.Responsabilidade social da instituição;

3.1 Em que medida o IFSC desenvolve ações voltadas ao desenvolvimento sustentável?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

3.2 Em que medida a Instituição respeita as diferenças de gênero, étnicas, religiosas e políticas da comunidade escolar?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

3.3 Em que medida o IFSC promove a inclusão social de pessoas com necessidades especiais?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

3.4 Em que medida a instituição promove discussões sobre ciência, tecnologia e sociedade?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

4. Comunicação com a sociedade;

4.1 Em que medida o IFSC é conhecido pela comunidade externa?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

4.2 Em que medida você percebe a efetividade dos mecanismos de divulgação da Instituição?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

4.3 Em que medida existe interação entre o seu curso e as empresas ou instituições da área?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

5. Políticas de pessoal (carreiras, aperfeiçoamento e condições de trabalho);

5.1 Em que medida as políticas de capacitação do IFSC contribuem para o desenvolvimento de seus servidores?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

5.2 Em que medida os servidores sentem-se atendidos e valorizados nas questões relacionadas à carreira profissional?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

5.3 Em que medida o quadro de pessoal é adequado às necessidades do seu Campus?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

5.4 Como você avalia sua satisfação em relação à infraestrutura oferecida pelo seu campus (estrutura física)?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

5.5 Como você avalia seu grau de satisfação em relação ao ambiente de trabalho no seu campus (relações interpessoais)?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

5.6 Como você avalia a integração entre a direção do campus e os servidores?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

5.7 Como você avalia a integração entre a direção do campus e os alunos?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

5.8 Você conhece suas responsabilidades e atribuições como servidor?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

5.9 Você conhece o código de ética do servidor?

- Sim Não

5.10 Você conhece a comissão de ética do seu campus?

- Sim Não

5.11 Em que medida você considera o cultivo da ética na sua atuação profissional?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

5.12 Como você avalia o uso da ética no seu ambiente de trabalho?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

6. Organização e gestão da instituição;

6.1 Em que medida você percebe a eficiência na gestão do IFSC?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

6.2 Em que medida você percebe a democracia nas decisões tomadas no campus?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

6.3 Em que medida a gestão do seu Campus atende às expectativas da comunidade externa?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

6.4 Em que medida existe transparência na gestão de seu Campus?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

7. Infraestrutura física (biblioteca, recursos de informação e comunicação);

7.1 Em que medida a biblioteca atende às suas necessidades?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

7.2 Em que medida os serviços de cantina atendem às suas expectativas?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

7.3 Em que medida os serviços de atendimento de saúde são adequados às necessidades da comunidade escolar?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

7.4 Em que medida o espaço físico do seu campus é adequado à convivência da comunidade escolar (servidores, alunos e comunidade), além da sala de aula?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

7.5 Em que medida as unidades funcionais (departamentos, áreas, setores, diretorias, coordenações, núcleos) vinculadas ao curso ao qual você pertence, atendem às suas expectativas?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

7.6 Em que medida as unidades funcionais (departamentos, áreas, setores, diretorias, coordenações, núcleos) vinculadas ao curso ao qual você pertence, atendem às suas expectativas?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

7.7 Em que medida a biblioteca atende às suas necessidades?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

8. Planejamento e avaliação;

8.1 Em que medida o planejamento do seu campus é cumprido?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

8.2 Você tomou conhecimento dos resultados do último processo de avaliação institucional?

- Sim Não

9. Políticas de incentivo à capacitação e à docência;

9.1 Você já foi beneficiado com bolsa, auxílio ou outro incentivo à capacitação?

- Sim Não

9.2 Como você avalia o plano de inclusão (ações afirmativas) do IFSC?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

10. Sustentabilidade financeira;

10.1 Em que medida os critérios de distribuição orçamentária do IFSC, são conhecidos?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

11. Quais são os pontos fortes e fracos ou pontos a serem melhorados no IFSC e no CSTGH?

Apêndice D

Instrumento de Pesquisa: Discentes

APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NO RECONHECIMENTO DOS CURSOS SUPERIORES NO IFSC

Unidade entrevistada: DISCENTES DO CSTGH

Sobre as 10 dimensões institucionais avaliadas pela CPA:

1. Missão e plano de desenvolvimento institucional: Conhecimento da missão do IFSC

1.1 Você conhece A Missão do IFSC?

Sim Não

1.2 Você conhece o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFSC?

Sim Não

1.3 Em que medida o IFSC Campus Joinville está cumprindo a sua Missão?

Excelentemente Plenamente Suficiente

Insuficiente Inexistente

2. Políticas para ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão:

2.1 Em que medida o IFSC incentiva a sua participação em atividades de pesquisa e extensão?

Excelentemente Plenamente Suficiente

Insuficiente Inexistente

2.2 Você tem interesse em participar de algum curso de pós-graduação oferecido pelo IFSC?

Sim Não

2.3 Em que medida as unidades curriculares ou disciplinas do seu curso estão integradas (interdisciplinaridade)?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

2.4 Em que medida existe o comprometimento dos professores em relação ao curso?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

2.5 Em que medida você está satisfeito com as práticas de ensino utilizadas pelos professores?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

2.6 Em que medida você considera o grau de eficiência relativamente à metodologia de avaliação utilizada pelos professores?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

2.7 Em que medida os professores cumprem o que está descrito nos planos de ensino das disciplinas?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

2.8 Em que medida o seu curso atende às suas expectativas?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

2.9 Em que medida você avalia o grau de adequação do seu comprometimento como aluno em relação ao que espera a instituição?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

2.10 Em que grau de adequação você considera o atendimento da secretaria de cursos em relação às necessidades da comunidade? (Secretaria Acadêmica, Registro Acadêmico).

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

2.11 Como você classifica a atuação do núcleo pedagógico em relação à promoção, permanência e êxito dos estudantes?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

2.12 O projeto pedagógico do seu curso está sendo cumprido em que medida?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

2.13 Em que medida o seu campus proporciona o intercâmbio com outras instituições e organizações, visando à socialização dos trabalhos educativos?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

2.14 Como você avalia a divulgação das atividades de pesquisa e extensão de seu campus?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

2.15 Em que medida a extensão realizada pelo seu campus está voltada para as necessidades da sociedade?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

2.16 Como você classifica o seu interesse em participar de projetos de pesquisa e extensão?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

2.17 Em que medida o processo educativo no IFSC gera soluções tecnológicas para as demandas sociais para a região?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

2.18 Em que medida o serviço de reprografia (fotocópia, encadernação, impressão etc) atende às suas necessidades?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

3.Responsabilidade social da instituição;

3.1 Em que medida o IFSC desenvolve ações voltadas ao desenvolvimento sustentável?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

3.2 Em que medida a Instituição respeita as diferenças de gênero, étnicas, religiosas e políticas da comunidade escolar?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

3.3 Em que medida o IFSC promove a inclusão social de pessoas com necessidades especiais?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

3.4 Em que medida a instituição promove discussões sobre ciência, tecnologia e sociedade?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

4. Comunicação com a sociedade;

4.1 Em que medida o IFSC é conhecido pela comunidade externa?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

4.2 Em que medida você percebe a efetividade dos mecanismos de divulgação da Instituição?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

4.3 Em que medida existe interação entre o seu curso e as empresas ou instituições da área?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

5. Políticas de Relações Interpessoais;

5.1 Como você avalia seu grau de satisfação em relação ao ambiente organizacional no seu campus (relações interpessoais)?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

5.2 Como você avalia a integração entre a direção do campus e os alunos?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

5.3 Você conhece suas responsabilidades como aluno?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

6. Organização e gestão da instituição;

6.1 Em que medida você percebe a eficiência na gestão do IFSC?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

6.2 Em que medida você percebe a democracia nas decisões tomadas no campus?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

6.3 Em que medida a gestão do seu Campus atende às expectativas da comunidade externa?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

7. Infraestrutura física (biblioteca, recursos de informação e comunicação);

7.1 Em que medida a biblioteca atende às suas necessidades?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

7.2 Em que medida os serviços de cantina atendem às suas expectativas?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

7.3 Em que medida os serviços de atendimento de saúde são adequados

às necessidades da comunidade escolar?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

7.4 Em que medida o espaço físico do seu campus é adequado à convivência da comunidade escolar (servidores, alunos e comunidade), além da sala de aula?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

7.5 Em que medida as unidades funcionais (departamentos, áreas, setores, diretorias, coordenações, núcleos) vinculadas ao curso ao qual você pertence, atendem às suas expectativas?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

8. Planejamento e avaliação;

8.1 Você tomou conhecimento dos resultados do último processo de avaliação institucional?

- Sim Não

9. Políticas de atendimento aos estudantes;

9.1 Você já foi beneficiado com bolsa, auxílio-alimentação, ou outro serviço de assistência estudantil?

- Sim Não

9.2 Como você avalia o plano de inclusão (ações afirmativas) do IFSC?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente


10. Sustentabilidade financeira;

10.1 Em que medida os critérios de distribuição orçamentária do IFSC, são conhecidos?

- Excelentemente Plenamente Suficiente
 Insuficiente Inexistente

11. Quais são os pontos fortes e fracos ou pontos a serem melhorados no IFSC e no CSTGH?

Anexo A



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLÓGICA
DIRETORIA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

4.2.1.6 - CAMPUS DE JOINVILLE
EIXO 1 - ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO

PROJETO Capacitação de Servidores							
Foco	Coordenador	Envolvidos	Recursos Financeiros	Resultados Esperados	Indicadores	Data de Início	Data de Conclusão
5	Coordenação de Capacitação	Coordenação de Capacitação		<ul style="list-style-type: none"> - Possibilitar a capacitação de servidores em sua área específica de atuação; - Promover capacitação interna para servidores com certificação; - Reestruturar o regulamento e o fluxograma para saída de capacitação de servidores; - Rever as distribuições da verba de capacitação por grupos ou áreas; - Criar um fórum para discutir as demandas e replicações de capacitação dos servidores; - Divulgar demonstrativo periódico das saídas para capacitação; - Garantir recurso para temas relacionados ao aluno adolescente e de inclusão. 	A ser definido pela comissão	01/12/11	30/12/11

Planilha de Planejamento do IFSC

SOBRE OS AUTORES



ANA MARIA OLIVO é Mestra em Engenharia de Produção na UniSociesc-Universidade Sociedade Educacional de Santa Catarina - Instituto Superior Tupy de Joinville. Especialista em Administração Financeira, Contábil e Controladoria pela Univel-Faculdade de Ciências Sociais e Aplicadas de Cascavel-PR (2002). Administradora, graduada pela UNIOESTE Universidade do Oeste do Paraná – Campus de Foz do Iguaçu. Especialista na Área de Finanças e de Educação EAD Ensino à Distância. Já atuou por mais de uma década como empresária no ramo de confecção e foi assessora da Secretaria Municipal de Saúde e Ação Social de Serranópolis do Iguaçu. Como docente, atua a mais de dez anos em escolas técnicas, entre elas, o CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica de Medianeira/PR, hoje UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná e na UNIGUAÇU/FAESI – Faculdade de Ensino Superior de São Miguel do Iguaçu/PR Foi Coordenadora do Polo de Educação à Distância da Fatec e da Facinter, as quais são integrantes do Grupo UNINTER. Foi docente do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFSC, onde se dedicou especialmente ao Curso Superior de Gestão Hospitalar. Publicou vários artigos e livros, entre eles: Teoria Geral da Administração, Relações Interpessoais, Contabilidade Geral e Gerencial, Introdução à Administração Financeira, Orçamentária e Finanças Públicas. Atuou como Administradora na Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS.



LUIZ BOSCHILIA é bacharel em Economia pela Faculdade de Educação Superior do Paraná - FESP, e em Educação Física pela Universidade Federal do Paraná - UFPR. Mestrando em Engenharia de Produção na UniSociesc - Universidade Sociedade Educacional de Santa Catarina – Instituto Superior Tupy de Joinville. Atuou como consultor de empresa pela Empresa Múltipla

Projetos Consultoria e Assessoria Ltda. Atuou como consultor do SEBRAE/PR. Atuou como professor pelo CEFET e pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR/Campus Medianeira, em cursos do ensino técnico de nível médio e nos cursos superiores para as áreas de Engenharia Civil, Ambiental e Eletromecânica. Atuou também na educação a distância pela Faculdade Uninter/Facinter e na E-Tec-Brasil, por meio de cursos técnicos. Atuou na Faculdade de Ensino Superior de São Miguel do Iguazu/PR – UNIGUAÇU, nos cursos de Administração, Turismo e Informática. Foi professor na Faculdade Anhanguera de Joinville/SC, nos Cursos Superiores de Tecnologia nas áreas de Administração e Logística e nos Cursos Superiores de Engenharia de Produção, Civil e Elétrica. Publicou vários artigos e livros, entre eles: Teoria Geral da Administração, Contabilidade Geral e Gerencial, Introdução à Administração Financeira, Gestão Ambiental e Turismo Ecológico e em EAD Relações Interpessoais. Atualmente é Professor/Tutor Orientador de Monografia do Curso de Especialização Modalidade de Educação à Distância em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFSC/ Florianópolis.



MARCOS AURÉLIO SCHWEDE é graduado em Administração de Empresas e mestre em Tecnologia - Área de Concentração: Tecnologia e Sociedade. Possui experiência na área de Administração e Educação. Na área de Administração atuou por aproximadamente 10 anos em organizações de segmentos diversos, em áreas de gestão. Já na área de educação,

atua a 6 anos em cursos de graduação na área de gestão, ministrando aulas em disciplinas como: Planejamento Estratégico Organizacional; Marketing; Plano de Negócios e Gestão de Materiais. Desde 2010 atua como professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFSC. Atualmente vem realizando pesquisas em áreas como: Práticas de organização do trabalho e seus impactos para o trabalhador e para a organização; Educação Profissional e Tecnológica; Políticas públicas em educação.

