

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL  
NÍVEL MESTRADO**

**CARMO ANDRÉ MEINERTZ**

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE INDICADORES APLICADA A UMA INSTITUIÇÃO  
DE ENSINO SUPERIOR CONFSSIONAL**

**PORTO ALEGRE  
2019**

Carmo André Meinertz

GESTÃO ESTRATÉGICA DE INDICADORES APLICADA A UMA INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO SUPERIOR CONFSSIONAL

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado como requisito para obtenção  
do título de Mestre em Gestão  
Educativa, pelo Programa de Pós-  
Graduação em Gestão Educativa da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -  
UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Artur Eugenio Jacobus

Porto Alegre

2019

## Ficha catalográfica

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M514g Meinertz, Carmo André.  
Gestão estratégica de indicadores aplicada a uma instituição de ensino superior confessional / Carmo André Meinertz. – Porto Alegre, RS, 2019.  
142 f. : il. ; 29 cm.

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, Porto Alegre, RS, 2019.

Orientação: Prof. Dr. Artur Eugenio Jacobus.

1. Indicadores de gestão. 2. Estratégia. 3. Ensino superior.  
I. Meinertz, Carmo André. II. Título.

CDU 658.15

Bibliotecária responsável: Angelina Maria Vanin CRB10-/2467

Carmo André Meinertz

GESTÃO ESTRATÉGICA DE INDICADORES APLICADA A UMA INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO SUPERIOR CONFSSIONAL

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado como requisito para obtenção  
do título de Mestre em Gestão  
Educativa, pelo Programa de Pós-  
Graduação em Gestão Educacional da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -  
UNISINOS

Aprovado em 25 de junho de 2019.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Artur Eugenio Jacobus – UNISINOS

---

Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira – UFJF

---

Profa. Dra. Josefina Maria Fonseca Coutinho – UNISINOS

Dedico esta dissertação a minha esposa Juliana e ao meu  
filho André, que me apoiaram, motivaram e suportaram  
minha falta, incondicionalmente; amo vocês.  
Aos meus pais, por sempre me motivarem a buscar novos  
conhecimentos através dos estudos.  
A minha família, que compreendeu minha omissão e falta  
junto a eles neste período de aprendizado.

## **AGRADECIMENTOS**

Quero agradecer a Deus, pois sempre que eu esmorecia frente à adversidade da jornada chamada mestrado, ele segurou minha mão, nas viagens solitárias entre Caxias do Sul e Porto Alegre e nas madrugadas de escritas em que a exaustão dominava qualquer fagulha de criatividade.

Não sei descrever o tamanho da minha gratidão ao meu orientador Professor Dr. Artur Eugenio Jacobus, que não poupou esforços para motivar, desenvolver, desafiar e agregar valor ao meu trabalho, reforçando o grande mestre que é, e sobretudo a figura humana que se solidarizou a mim nos diversos momentos conturbados que tive no desenvolvimento desta jornada.

Ao Instituto Leonardo Murialdo, através de seus religiosos, que possibilitaram utilizar como objeto de estudo as questões estratégicas da FAMUR e me forneceram toda a infraestrutura para o desenvolvimento do trabalho tanto em Caxias do Sul, quanto em Porto Alegre.

Aos meus colegas professores, que me auxiliaram com maestria no andamento do Curso de Ciências Contábeis nestes dois anos de mestrado, inclusive consolidando enquanto time e desenvolvendo alto grau de comprometimento junto à instituição e aos alunos.

Meus queridos alunos, por serem minha fonte de inspiração acadêmica para sempre buscar a excelência acadêmica, a qual continuamente estou perseguindo.

À RGE, na figura de meu gestor, que sempre me apoiou e proporcionou as condições adequadas para eu poder desenvolver esta jornada.

Ao time da RGE, do qual faço parte, que teve empatia, generosidade e grandeza, me fornecendo todo o suporte necessário quando de minhas faltas, principalmente nas famigeradas sextas-feiras.

Então, o que me resta aqui humildemente é reiterar, diversas e diversas vezes: Gratidão, Gratidão, Gratidão...

“Construa sistemas e indicadores que suportem tanto as competências comuns entre os negócios da empresa como as competências específicas de cada um.” (LAFLEY; MARTIN, 2014, p. 147).

## RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de propor um painel de indicadores direcionado para o monitoramento da estratégia de uma instituição de ensino superior (IES) de forma a viabilizar o cumprimento de sua missão. Utiliza conceitos de gestão estratégica, adotando o *balanced scorecard* como direcionador para a construção de um painel dos indicadores estratégicos da IES através da modelagem KPM (*Key Performance Management*), a partir de indicadores-chave que expressam os principais resultados a serem acompanhados pela instituição. A IES é uma entidade de ensino superior, sem fins lucrativos, filantrópica e confessional católica da cidade de Caxias do Sul. A pesquisa realizada é de natureza exploratória, com abordagem qualitativa, utilizando-se o método de estudo de caso. Foi realizada a coleta de dados, utilizando-se como técnica o levantamento documental, a verificação em registros de arquivos e entrevistas semiestruturadas com gestores da organização. A análise de resultados foi realizada através da técnica da análise de conteúdo. Foram analisados documentos da instituição que pudessem indicar quais são os indicadores mais adequados para monitorar a gestão estratégica da organização. Os gestores foram entrevistados para identificar quais são suas necessidades de indicadores para a realização da gestão estratégica e qual a práxis desses gestores em relação a esse tema. Consolidadas essas duas atividades de coleta de dados, foi realizada a triangulação dessas informações com o que preconiza a teoria a fim de determinar um conjunto de indicadores visando o monitoramento da estratégia da IES e a execução da sua missão. Assim, elaborou-se proposta de painel de indicadores a partir da metodologia BSC, segmentados nas perspectivas Financeira; Clientes; Processos; Aprendizagem e Crescimento, mas, considerando a peculiaridade da instituição, foram incluídas as perspectivas Responsabilidade Social e Ensino Superior. Essas perspectivas são constituídas por 22 indicadores dispostos de forma a monitorar o desempenho da instituição quanto aos objetivos estratégicos propostos no seu Planejamento Estratégico.

**Palavras-chave:** Indicadores de Gestão. Estratégia. Ensino Superior. Instituição Educacional Confessional.



## **ABSTRACT**

The objective of this work is to propose a scorecard to measure key performance indicators and assist the management of a higher education institution (HEI) to successfully implement its mission. It applies concepts of strategic management, adopting the balanced scorecard as a driver for the development of a strategic indicators from the HEI through KPM (Key Performance Management) modeling, with a set of key indicators that express the main results to be followed by the institution. The studied institution is a non-profit, philanthropic, catholic confessional, higher education institution, localized in Caxias do Sul. The research is of exploratory nature, with qualitative approach, using the case study method. Documentary survey was one of the data collection approach, besides a file survey and semi-structured interviews with the HEI managers. We analyzed files that could indicate the adequate indicators to monitor the strategic management of the organization and interviewed the managers to identify their specific-indicators necessity, and their expertise in relation to this theme. After this, summarization and literature revision were performed, with the aim of developing a set of indicators to monitor the HEI strategy and fulfill its mission. The set of indicators was proposed based on the BSC methodology, segmented on the following perspectives: Financial; Clients; Processes; Learning and Developing, but, considering the institution's peculiarity, Social Responsibility and Higher Education was also included. These perspectives are constituted by 22 indicators, disposed in a way to monitor the organization's performance, as a way to fulfill and achieve its Strategic Planning.

**Key-words:** Performance Indicators. Strategy. Higher Education. Confessional Educational Institution.

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Categoria administrativas das IESs.....	30
Figura 2 – Localização da Congregação Josefinos de Murialdo no mundo .....	38
Figura 3 – Localização da Congregação Josefinos de Murialdo no Brasil .....	39
Figura 4 – Estratégia deliberadas e emergentes.....	45
Figura 5 – Ciclo básico dos três tipos de planejamento .....	51
Figura 6 – Estrutura <i>Balanced Scorecard</i> .....	59
Figura 7 – Contracapa Caderno Institucional FAMUR .....	88
Figura 8 – Site da FAMUR .....	88
Figura 9 – Referência à dimensão do Planejamento Estratégico da FAMUR .....	90
Figura 10 – Abertura da dimensão do Planejamento Estratégico da FAMUR.....	93

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Matrículas por categoria administrativa nos últimos 25 anos.....	34
--	----

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – IESs com ensino na modalidade presencial em Caxias do Sul.....	31
Quadro 2 – Cinco Ps para a estratégia .....	44
Quadro 3 – Decisões estratégicas .....	48
Quadro 4 – Artigos selecionados .....	72
Quadro 5 – Categorias prévias de análise de conteúdo.....	84
Quadro 6 – Resumo de indicadores constante no PE da FAMUR.....	95
Quadro 7 – Indicadores sugeridos pelos gestores da FAMUR.....	106
Quadro 8 – Indicadores da perspectiva financeira .....	112
Quadro 9 – Indicadores da perspectiva dos clientes.....	115
Quadro 10 – Indicadores da perspectiva dos processos internos.....	117
Quadro 11 – Indicadores da perspectiva da aprendizagem e crescimento.....	118
Quadro 12 – Indicadores da perspectiva de responsabilidade social.....	119
Quadro 13 – Indicadores da perspectiva do ensino superior .....	120
Quadro 14 – Painel de indicadores da FAMUR.....	121

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de vagas de cursos de graduação, por tipo de vagas e categoria administrativa - Brasil – 2017 .....	32
Tabela 2 – Comparação número de vagas em relação a ingressantes – 2017 .....	32
Tabela 3 – Número de instituições de educação superior e número de matrículas em cursos de graduação por organização acadêmica – Brasil – 2017 .....	33
Tabela 4 – Matrículas em instituições de ensino privado – Brasil – CADE .....	37
Tabela 5 – Disponibilidade de vagas por curso.....	42
Tabela 6 – Pesquisa por descritores .....	71
Tabela 7 – Pesquisa por descritor – GUAL .....	71
Tabela 8 – Resumo quantitativo do PE da FAMUR .....	94

**LISTA DE SIGLAS**

AND	Porta lógica / conjunção lógica
BIRD	Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento
BP	Balanço Patrimonial
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPC	Conceito Preliminar de Curso
CRM	<i>Customer relationship management</i>
DFC	Demonstração do Fluxo de Caixa
DNA	<i>Deoxyribonucleic Acid</i>
Doar	Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos
DRE	Demonstrativo de Resultado do Exercício
DVA	Demonstração do Valor Agregado
EaD	Educação a Distância
e-MEC	Sistema do Ministério da Educação para tramitação eletrônica dos processos de regulamentação.
Enade	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
EVA	<i>Economic Value Added</i>
FAMUR	Faculdade Murialdo
Fies	Fundo de Financiamento Estudantil
FSG	Faculdade da Serra Gaúcha
Gepros	Revista Gestão da Produção, Operação e Sistemas
GUAL	Revista Gestão Universitária da América Latina
HC	<i>Headcount</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDD	Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado
IES	Instituto de Ensino Superior

IF	Instituto Federal
IGC	Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição
ILEM	Instituto Leonardo Murialdo
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
KPM	Key Performance Management
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
OMC	Organização Mundial do Comércio
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PE	Planejamento Estratégico
PI	Procurador Institucional
PPC	Projeto Pedagógico de Curso
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
Prouni	Programa Universidade para Todos
RDBCI	Revista Digital de Biblioteconomia e Ciências da Informação
REGE	Revista de Gestão e Estratégia
RIAE	Revista Ibero-Americana de Estratégia
ROI	Retorno sobre o investimento
RS	Estado do Rio Grande do Sul
SETREM	Sociedade Educacional Três de Maio
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SLA	<i>Service Level Agreement</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
Totvs	Sistema de gestão empresarial
TRI	Taxa de retorno sobre o investimento
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
Unisinos	Universidade Vale do Rios dos Sinos

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>16</b>
<b>1.1</b>	<b>Objetivos</b>	<b>20</b>
1.1.1	Objetivo Geral	20
1.1.2	Objetivos Específicos	20
<b>1.2</b>	<b>Envolvimento pessoal com o tema</b>	<b>20</b>
<b>1.3</b>	<b>Estrutura do trabalho</b>	<b>22</b>
<b>2</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO</b>	<b>24</b>
<b>2.1</b>	<b>História da educação superior no Brasil</b>	<b>24</b>
<b>2.2</b>	<b>Aspectos contemporâneos da educação superior no Brasil</b>	<b>29</b>
<b>2.3</b>	<b>Faculdade Murialdo em seu contexto</b>	<b>38</b>
<b>3</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>43</b>
<b>3.1</b>	<b>Gestão Estratégica</b>	<b>43</b>
3.1.1	Conceitos de gestão, estratégia e gestão estratégica	43
3.1.2	Planejamento Estratégico	50
<b>3.2</b>	<b>Sistema de Gestão Estratégica</b>	<b>54</b>
3.2.1	Modelo Contábil Tradicional	55
3.2.2	Modelo <i>Balanced Scorecard</i>	57
3.2.3	Gestão por indicadores	62
3.2.4	Gestão por Indicadores no Ensino Superior	70
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>77</b>
<b>4.1</b>	<b>Paradigma da pesquisa</b>	<b>78</b>
<b>4.2</b>	<b>O método de pesquisa</b>	<b>78</b>
<b>4.3</b>	<b>Coleta de dados da pesquisa</b>	<b>80</b>
4.3.1	Levantamento documental	80
4.3.2	Registros em arquivos	80
4.3.3	Entrevista	81
4.3.4	Análise dos dados	83
<b>4.4</b>	<b>Resultado da pesquisa</b>	<b>86</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>87</b>
<b>5.1</b>	<b>Análise dos documentos e arquivos digitais coletados</b>	<b>87</b>
<b>5.2</b>	<b>Análise das entrevistas</b>	<b>98</b>
<b>6</b>	<b>PROPOSTA DE INTERVENÇÃO</b>	<b>110</b>



<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>123</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>128</b>
	<b>APÊNDICE A – CARTA DE ANUÊNCIA DA FAMUR.....</b>	<b>135</b>
	<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>137</b>
	<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA .....</b>	<b>139</b>

## 1 INTRODUÇÃO

*“Agir, eis a inteligência verdadeira. Serei o que quiser. Mas tenho que querer o que for. O êxito está em ter êxito, e não em ter condições de êxito. Condições de palácio tem qualquer terra larga, mas onde estará o palácio se não o fizerem ali?”*

Fernando Pessoa

Dentre os grandes desafios em 2019, um deles é a construção de uma sociedade pautada em atitudes éticas e socialmente responsáveis. O ambiente escolar pode contribuir com essa construção e desenvolver o conhecimento em suas diversas dimensões, contribuindo com a sociedade. Na escola, estão as oportunidades de solidificar os valores, de formar cidadãos éticos, responsáveis e que façam a diferença por uma sociedade mais humana. A construção realizada no ambiente educacional pode auxiliar e ampliar, bem como, pode estimular e moldar o conhecimento.

Já os países mais desenvolvidos, através de organismos como Organização Mundial do Comércio - OMC, Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura - UNESCO e Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento – Bird (Banco Mundial), pressionam o ambiente educacional, principalmente dos países em desenvolvimento, como apresentado por Alves (2009). Esses órgãos predominantemente se utilizam de suas políticas econômicas para nivelar esse ambiente, através de legislações, financiamentos, controles de execução e relações com a economia e a sociedade civil, como apresentado por Akkari (2011). Ou seja, assiste-se ao confronto entre as necessidades sociais da educação e as forças econômicas que pressionam esse ambiente.

O Brasil hoje faz parte do conjunto de países em desenvolvimento e está sujeito a todas essas pressões econômicas, muito em função do financiamento proporcionado por instituições como o Banco Mundial. Esse contexto desencadeou, nas últimas décadas, diversas diretrizes governamentais que levaram à constituição do atual sistema de ensino do Brasil, o qual se configura, em aspectos quantitativos, como sendo predominantemente público nos níveis de ensino fundamental e ensino médio, mas predominantemente privado no ensino superior, como apresentado nos dados do INEP (2018). No ano de 2017, no ensino superior brasileiro, foram

registradas 8.286.663 matrículas, divididas em 2.045.356 na rede pública e 6.241.307 na rede privada, esta última representando 75,31% do total de matrículas.

As políticas de acesso à educação adotadas pelos governos de países em desenvolvimento, como o Brasil, buscam cumprir acordos com organismos internacionais, como o Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento - Bird, e o Banco Mundial, os quais proporcionam financiamentos para esses países. Um exemplo é o acordo anunciado em 17 de julho de 2017 pelo Ministério da Educação, o qual iria receber do Bird um financiamento no valor de 1,577 bilhão de dólares para a reforma do ensino médio. Essas instituições internacionais atrelam os financiamentos ao cumprimento de determinadas condições a serem implantadas nos países, como a massificação da oferta do ensino superior, o que proporcionou a ampliação dos agentes que já estavam nos países, como instituições educacionais confessionais e privadas e grupos econômicos que vieram ao Brasil explorar esse mercado, com isso acirrando a concorrência do mercado do ensino superior brasileiro (AKKARI, 2011; ALVES, 2009).

Diante desse cenário de crescente concorrência, é de fundamental importância que as instituições de ensino superior, especialmente as privadas, tenham sua gestão estratégica pautada em sua sustentabilidade, aqui utilizando-se esse termo conforme o conceito adotado por Barbieri (2012, p. 68):

Uma organização sustentável é a que procura incorporar os conceitos e objetivos relacionados com o desenvolvimento sustentável nas suas políticas e práticas de modo consistente. É a que, simultaneamente, procura ser eficiente em termos econômicos, respeitar a capacidade de suporte do meio ambiente e ser instrumento de justiça social, promovendo a inclusão social a proteção às minorias e grupos vulneráveis, o equilíbrio entre os gêneros etc.

Assim, a organização educacional deve ser empreendedora, mas atendendo simultaneamente à sua missão organizacional, pois, conforme argumenta Barbieri (2012, p. 68), “contribuir para o desenvolvimento sustentável é o objetivo dessa empresa e a responsabilidade social, o meio para tornar a sua contribuição efetiva”.

Os gestores são constantemente confrontados, pois precisam gerir realidades pedagógicas, de produção do conhecimento, suas estruturas operacionais, a sustentabilidade econômico-financeira e a gestão de processos e, para dar conta dessas demandas, são necessárias ferramentas de gestão que possam auxiliar o gestor na tomada de decisão e a solucionar questões como: Como medir? Como estruturar os processos?

O gestor deverá focar em resultados, com estruturas e processos eficientes, eficazes e otimizados, o que muitas vezes não é a realidade encontrada, havendo dúvidas sobre por que na “empresa” funciona e na “IES” não. O que precisa estar claro é que a IES privada deve ser estruturada de forma a garantir a sustentabilidade econômico-financeira do negócio, em suas diversas dimensões, o que obriga o gestor a estruturar o processo pedagógico, ou seja, a estrutura que irá tratar as questões de ensino/aprendizado, e o outro processo, denominado negócio, que irá estruturar a IES enquanto empresa, com seus setores direcionados para a eficiência operacional. E esses dois processos devem ser tratados com a mesma atenção, ou seja, realizar a missão da IES de forma sustentável, assim garantindo a sobrevivência e crescimento da instituição a partir da excelência pedagógica e gerencial.

Para garantir o cumprimento da missão da IES de forma sustentável, como relatam Murici e Chaves (2013), faz-se necessário adotar métodos de gestão a partir do monitoramento de indicadores, cujo conceito é assim apresentado por Francischini e Francischini (2017, p. 230-233):

Indicadores são medidas qualitativas ou quantitativas que mostram o estado de uma operação, processo ou sistema. Desempenho é a comparação do que foi realizado pela operação em relação a uma expectativa do cliente ou objetivo do gestor. Portanto, indicadores de desempenho são medidas que mostram a comparação do que foi realizado pela operação em relação a uma expectativa ou objetivo.

Os indicadores devem servir como fonte de informação, de identificação de problemas e base para a soluções desses problemas, a partir da implementação de ações corretivas que busquem constantemente o atingimento da missão da organização.

É preciso verificar quais serão as métricas, como podemos medir a instituição. Um direcionador para todas as IESs é o apresentado pelo Ministério da Educação, através do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), o qual apresenta as dimensões pelas quais a instituição será avaliada. No aspecto financeiro, pode-se pensar em avaliar os aspectos econômico-financeiros, como o *Superávit* ou *Déficit*, rentabilidade, retorno sobre o investimento, entre outros. Para medir a satisfação de seus clientes internos, pode-se usar a autoavaliação da instituição efetuada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA). Através de pesquisas externas, deve-se avaliar a visão dos seus potenciais clientes, verificando a força de sua marca na região em que atua.

A instituição, enquanto organismo social vivo formado por pessoas e processos, necessita estar saudável, e para isso seu sistema de gestão deve estar estruturado e atuante. Campos (2009) apresenta três fatores críticos vinculados à gestão, sendo eles: 1. a liderança; 2. o conhecimento do processo; 3. o método de gestão, indicando que a liderança necessita mobilizar a comunidade acadêmica no entorno de seus objetivos estruturados dentro do planejamento estratégico da instituição e procurando cumprir suas metas. O processo atual determinado para as instituições de ensino através das normativas do Ministério da Educação demandam profissionais altamente capacitados em seus setores, principalmente nos vinculados aos registros curriculares dos alunos, o que reforça a tese de que um fator crítico é o domínio do processo e da área em que se atua. E, para garantir a estratégia, é necessário um método de gestão, a ser instituído pela liderança, por meio do qual se consiga diuturnamente acompanhar o que está ocorrendo dentro da empresa.

Diante desse cenário, surge a oportunidade desta pesquisa, pois, na Instituição de Ensino Superior Faculdade Murialdo (FAMUR), objeto do estudo aqui apresentado, há carência no mapeamento das informações a serem utilizadas pela gestão. Os controles apresentados são incipientes e realizados em alguns casos fora do contexto de gestão mais adequado, como visto nas entrevistas e nos dados coletados, e esse conjunto de situações gera inquietações, desconfortos, quanto ao uso dessas informações. Ao questionar os gestores da FAMUR sobre a qualidade dos controles e dos indicadores de gestão adotados, foi relatado que é uma carência da instituição e que há necessidade de desenvolver esses controles e, dessa forma, oferecer ao gestor informações mais qualificadas, que efetivamente sejam insumos para a tomada de decisão. Portanto, há a necessidade de elaboração de um painel de indicadores de gestão destinado a concatenar as informações dadas como mais importantes para a gestão em um mesmo local, alinhado com a missão da FAMUR.

A FAMUR, como instituição de ensino confessional, tem forte apelo a seus valores, seu carisma, o que faz com que direcione todo seu corpo para realizar sua missão, a qual considera sua essência, como foi demonstrado nas entrevistas, mas principalmente na fala dos diretores. De outro lado, há a necessidade da instituição de gerenciar a organização enquanto empresa, observando seus aspectos administrativos e econômico-financeiros e realizando efetivamente uma gestão profissional.

Diante disso, surge a necessidade de avaliar os aspectos que podem contribuir para a gestão eficiente e eficaz da FAMUR, relacionando as visões confessional e a empresarial em um mesmo local, o que suscita a possibilidade de realizar a busca de solução para o seguinte problema de pesquisa:

***Quais indicadores de gestão devem ser utilizados na Faculdade Murialdo, de forma a viabilizar a construção da sustentabilidade econômico-financeira e o cumprimento de sua missão?***

## **1.1 Objetivos**

### 1.1.1 Objetivo Geral

Desenvolver, para a Faculdade Murialdo, um painel de indicadores de gestão que viabilize a sustentabilidade econômico-financeira da instituição e o cumprimento de sua missão.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) mapear os indicadores de gestão existentes na instituição e selecionar os relevantes para o modelo de indicadores proposto;
- b) identificar quais são os indicadores considerados relevantes pelos gestores da instituição;
- c) propor modelo base de indicadores para apoiar o modelo de gestão da instituição.

## **1.2 Envolvimento pessoal com o tema**

Minha formação na educação básica foi em escola pública do município de Santa Rosa – RS, e o ensino médio foi profissionalizante em um curso Técnico em Ciências Contábeis. Após, busquei graduação na área das ciências sociais aplicadas, no curso de Ciências Contábeis. Finalizada essa formação, iniciei meu processo de profissionalização, buscando formações complementares, tanto na empresa privada em que trabalho quanto no sistema de ensino, que me auxiliaram em minhas demandas profissionais, muito em função das necessidades que verifiquei após a conclusão do Curso de Preparatório para Oficiais da Reserva do Exército Brasileiro.

Analisei minhas principais limitações diante dos desafios profissionais que eu tinha na época e iniciei a formação complementar com uma especialização na área de Administração na instituição SETREM. Após, realizei especialização na área de Gestão de Pessoas e Coaching na instituição FSG e atualmente estou desenvolvendo a formação em nível de Mestrado na área da Gestão Educacional na instituição Unisinos.

Assim, ao começar a cursar o mestrado, fui despertado para o tema aqui proposto, o qual se dá dentro de um contexto profissional, observando minha experiência sobre a gestão das organizações, pois tenho transitado por organizações vinculadas à cultura norte-americana, focada em qualidade, ou com modelos de estruturas organizacionais transversais focados em custos, ou com modelo de gestão financeira baseados no conceito de Orçamento Base Zero. Essa experiência foi adquirida em mais de 20 anos atuando em uma grande empresa de distribuição de energia elétrica do Rio Grande do Sul.

Em 2012, aceitei o desafio da FAMUR de docência nos cursos de negócios. A partir de então, realizei muita leitura sobre estratégias pedagógicas, muitos treinamentos sobre a prática de sala de aula, muita troca de informação com docentes mais experientes, e hoje me vejo como um profissional da docência do ensino superior, com muito para aprender, mas também muito para colaborar.

Em 2015, fui convidado pela Faculdade Murialdo para assumir um novo desafio: a coordenação do Curso de Ciências Contábeis. Foi um momento de muitas dúvidas, ponderações e desejo de contribuir e retribuir o que me foi oferecido desde 2012. Aceitei o desafio a partir do olhar de minha vivência organizacional coligada à vivência docente, experiência que está sendo enriquecedora e que a cada semestre demonstra novos desafios. Outra função estratégica incorporada foi minha participação no comitê de gestão financeira da instituição, que aborda assuntos relativos a políticas e regras financeiras.

Correlacionando esses espaços de atividade profissional, educacional e organizacional, percebo, atualmente, a necessidade de entender melhor a instituição de ensino enquanto organização que depende de sua sustentabilidade econômico-financeira para viabilizar sua missão pedagógica de produção do conhecimento.

Por essa ótica, vejo a necessidade de buscar conhecimentos e vivências que possam colaborar com a construção da sustentabilidade econômico-financeira da instituição educacional em que atuo, de forma a solidificar os conceitos de educação

desenvolvidos por ela e desse modo colaborar com a sociedade onde estamos inseridos, oferecendo um serviço de excelência em educação e mantendo sua sustentabilidade social e econômico-financeira.

Takeuchi e Nonaka (2008) articularam a dialética do conhecimento, afirmando que, quanto mais turbulentos os tempos, quanto mais complexo o mundo, mais paradoxos existem, e que as empresas bem-sucedidas não são as que tentam pôr fim a esses paradoxos, mas sim as que tiram vantagem deles. Que citação mais conveniente para o momento de instabilidade que se vive hoje! É por isso que a correta gestão da instituição através de modelos de gestão e do fiel monitoramento dos adequados indicadores sociais e econômico-financeiros é uma necessidade imperiosa para as instituições de ensino.

Diante desses dilemas, acredito que a contribuição desta dissertação será de grande valia para a instituição, visto que irá gerar um modelo de painel de indicadores que será uma ferramenta de gestão que contribuirá para a sobrevivência e o crescimento da organização.

O retorno pela quinta vez aos bancos universitários acontece por eu ser apaixonado por gestão e porque sabia que essa nova etapa de formação iria enriquecer em muito meus conhecimentos sobre estratégia e gestão, promovendo meu crescimento como gestor na IES e, principalmente, faria com que eu pudesse ser um cidadão melhor, contribuindo com uma das alavancas propulsoras deste país, que é a educação.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

O presente trabalho está estruturado em sete capítulos, incluindo esta introdução. O capítulo 2, denominado Contextualização, apresenta breve histórico da educação superior no Brasil, sua realidade contemporânea, como também a história da Faculdade Murialdo (FAMUR), sua origem e missão.

A Fundamentação Teórica, constante no capítulo 3, está estruturada para ser a base conceitual da dissertação e faz uma retomada sobre os assuntos de gestão estratégica, seus componentes e sistemas, com ênfase no modelo *balanced scorecard*, tratando também sobre indicadores de gestão, aprofundando-se, ao final, na sua aplicação em IESs.



O capítulo 4, Metodologia, constitui a quarta etapa da dissertação, estando construído para apresentar o caminho de pesquisa que foi percorrido. Sua estrutura é composta de uma seção destinada à discussão sobre o paradigma de pesquisa; na sequência, é apresentado o método de pesquisa utilizado. Na seção dedicada à coleta de dados da pesquisa, abordaremos as técnicas utilizadas.

A análise da coleta de dados planejada na metodologia está desenvolvida no capítulo 5, denominado Análise de Resultados, no qual efetuou-se a avaliação dos dados coletados através de entrevista e análise documental de forma a auxiliar na resposta ao nosso problema de pesquisa, levantando-se os principais tópicos necessários para a implementação de nossa proposta de intervenção.

A Proposta de Intervenção constitui o capítulo 6, no qual registra-se a proposta para solução do problema de pesquisa, detalhando-se a abordagem necessária para a implementação de um painel de indicadores capaz de monitorar as estratégias da FAMUR para o cumprimento da sua missão.

Finalmente, no capítulo 7, estão as Considerações Finais, onde se apontam algumas observações quanto ao percurso do trabalho, qual o impacto que teve em relação ao atingimento do objetivo proposto nesta dissertação, bem como as possibilidades de desenvolvimento de novas pesquisas relacionadas com o tema desta investigação.

## 2 CONTEXTUALIZAÇÃO

*“Ninguém caminha sem aprender a caminhar, sem aprender a fazer o caminho caminhando, refazendo e retocando o sonho pelo qual se pôs a caminhar.”*

Paulo Freire

Neste capítulo, será apresentado um breve histórico da educação superior no Brasil, sua realidade contemporânea, como também a história da Faculdade Murialdo (FAMUR), sua origem e missão, assim nos auxiliando a entender e compor o contexto em que se insere a pesquisa proposta.

### 2.1 História da educação superior no Brasil

O ensino privado no Brasil iniciou em 1533, com a chegada dos Franciscanos em terras de Santa Cruz, o que foi considerado o primeiro passo da educação privada, a qual prosseguiu por séculos, baseada em escolas confessionais e direcionadas a atender a classe dominante da época, mas que fez contribuições ímpares à formação e ao desenvolvimento do país (ALVES, 2009).

Após, vieram diversas ordens religiosas com o objetivo de promover instrução nas terras colonizadas com apoio do Rei. Conforme Alves (2009), em 1586, os Jesuítas estabeleceram suas diretrizes educacionais e, em 1599, a partir da *Ratio Studiorum*, criaram colégios para ensino das letras e artes liberais. Desse modo, ao natural, os Jesuítas passaram a realizar a educação dos membros das famílias abastadas, no início recebendo inclusive subsídio do Estado.

A expulsão da Companhia de Jesus de Portugal e Brasil, pelo Marquês de Pombal em 1759, marcou a primeira grande fase da educação no Brasil. Após a expulsão dos Jesuítas, nasce a Escola Pública Estatal com subsídios de recursos do Estado, momento em que o Estado inicia a reorganização do ensino no Brasil.

Alves (2009, p. 73) relata que,

“[...] em 1759, pelo decreto de 28 de junho, criava-se a Direção Geral, uma espécie de “Ministério da Educação” para a colônia, para se encarregar de toda a estrutura educacional no Brasil. A intenção era modernizar a educação da elite colonial para que ela pudesse servir melhor aos interesses e projetos de exploração da Metrópole Portuguesa.

Assim, passou-se a centralizar a responsabilidade da gestão do sistema de ensino público. Conforme Alves (2009), com essa organização, nasceu uma estrutura com o objetivo de desenvolvimento de um ensino com base em modelos europeus, mas na verdade não passou de mera organização política e organizacional sem efeitos pedagógicos efetivos, sendo considerado ainda por alguns autores como um retrocesso.

Alves (2009) apresenta que, após Marquês de Pombal, no período de D. Maria I (1777-1792), retornou-se o modelo de ensino das escolas católicas e avançou-se em iniciativas educacionais de destaque na esfera privada e confessional, dando-se como exemplo o Seminário de Olinda. Relata ainda que, no período de 1759 a 1808, o ensino público teve uma trajetória antagonista em relação ao privado e confessional e que somente em 1808, com a vinda da família real portuguesa para o Brasil, reduziu-se seu antagonismo. Nesse período, fica marcado o início do ensino superior no Brasil através de decretos reais e com o objetivo de formar alguns ofícios técnicos com o objetivo de suportar o desenvolvimento da infraestrutura da cidade que sedia o Reino Português.

Em 1824, com o advento da Primeira Constituição Brasileira, a qual inspirou-se no modelo da Constituição Francesa de 1791, criou-se o Sistema Nacional de Educação, “[...] propondo escolas primárias para todas as cidades, colégios e liceus em cada capital e ensino superior nas grandes cidades” (ALVES, 2009, p. 73).

Ao estruturar o Estado nesse formato, as dificuldades econômicas geraram restrição de recurso no âmbito do ensino primário. Ao mesmo tempo, em função da crescente demanda da estrutura burocrática do Estado, foi necessário ampliar os cursos superiores, através da criação das Faculdades de Direito de São Paulo e de Recife, em 1825 e 1827, cabendo à iniciativa privada responder à demanda emergente da época, situação que perdura até hoje.

Em 1834, com o Ato Adicional à Constituição, ocorreu a descentralização da direção da educação, cabendo às províncias o ensino primário e o secundário e, ao governo central, ficou a responsabilidade pelo ensino superior existente ou a ser criado, desarticulando ambos os sistemas e instituindo os processos seletivos às instituições de ensino superior.

A consolidação da livre iniciativa no ensino vem em 1854, com a Lei de Liberdade de Ensino, a qual complementa o Ato adicional de 1834 e regulamenta assim a Constituição de 1824. Ato que concedeu autonomia à escola privada em

relação ao Estado e criou a Inspetoria Geral da Instrução, que regulamentava o ensino público e privado e o estabelecimento de um sistema de formação dos professores.

Alves (2009) relata ainda que, em 1879, a partir da “Romanização”, que foi a reestruturação da Igreja Católica, viu-se a proliferação das escolas católicas mantidas pelas congregações religiosas europeias e, em contraponto, no Brasil as ideias liberais, anticlericais, positivistas e republicadas tomavam força. Nesse contexto, foi decretada a reforma do ensino no Brasil, conhecida como Reforma de Leôncio de Carvalho, seu principal articulador. Nela, dentre várias alterações, destaca-se a ampliação da liberdade do ensino privado, que viabilizou outras tendências pedagógicas e o credo religioso livre, instituindo assim o pluralismo educacional do Brasil.

As alterações citadas anteriormente fomentaram a partilha da educação no Brasil. Com essa abertura para a educação privada, criou-se terreno fértil para as escolas confessionais, não apenas católicas, mas também confissões religiosas como as vinculadas a religiões protestantes, por meio do “protestantismo missionário”, com as denominações de Congregacional, Presbiteriana, Metodista, Batista e Episcopal. Como relatado por Santos (2010), essa abertura promoveu a aproximação da sociedade brasileira com as religiões reformadas, sendo um grande instrumento de evangelização protestante no Brasil.

Como referência, Santos (2010) cita as inserções das escolas confessionais protestantes. A primeira registrada foi a escola presbiteriana denominada Escola Americana, em 1870, e, em seguida, a escola metodista fundada em Piracicaba, São Paulo, no ano de 1881, pela Missionária *Martha Hite Watts*, membro da *Woman’s Missionary Society* da Igreja Metodista do Sul dos Estados Unidos, sociedade que posteriormente teve relevante contribuição enquanto instituição educacional confessional. Mas as contribuições dessas instituições ficaram um pouco esquecidas no contexto histórico tendo em vista a hegemonia das confessionais católicas e o foco em estudos no sistema público de educação.

Para Alves (2009), a instituição da República foi o mais importante acontecimento para o ensino privado, tendo em vista as relevantes mudanças políticas na educação, pois, com a Constituição de 1891, que adota o regime presidencialista de sistema federativo, configura-se o primeiro modelo de sistema na educação brasileira.

Após diversas reformas instituídas, e com a influência política da Igreja no Estado Novo em 1934, com a nova Constituição promoveram-se alterações nos componentes curriculares, como a volta do ensino religioso, mas principalmente passa o Estado a prover ajuda financeira às escolas privadas e confessionais, além da instituição do movimento sindical patronal, o qual se estende e é influente até hoje. Por outro lado, nesse período, surge a Escola Nova, a qual, como descrita por Alves (2009, p. 75), foi um movimento promovido por “uma geração de educadores de caráter liberal”. Anísio Teixeira foi uma das figuras de destaque nesse período, pois desempenhou papel preponderante na defesa da escola pública de qualidade e laica, em oposição ao modelo de ensino privado, num período de grandes conflitos entre privatistas e publicistas.

O golpe de 1945, que depôs Vargas, proporcionou novas perspectivas, como descrito por Alves (2009, p. 75): “Novas formas de organização social e políticas são adotadas.”

A Constituição de 1946 manteve os direitos adquiridos pelo ensino privado e, em 21 de dezembro de 1961, com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, reiterou-se a democracia, a qual deu às escolas mais autonomia tanto estrutural quanto pedagógica e proporcionou uma renovação nos estabelecimentos de ensino do setor privado.

Durante a ditadura militar, continuou-se a renovação pedagógica da escola e, diante da baixa qualidade do ensino público e da incapacidade das escolas confessionais de acompanhar o crescimento da demanda dos estabelecimentos escolares, viu-se um exponencial crescimento, a partir dos anos 1970, de empregadores da educação, movimento que vem sistematicamente evoluindo na educação básica e, a partir dos anos 1990, no ensino superior, perdurando até os dias atuais (ALVES, 2009).

Vale pontuar, nesta breve retomada histórica, como descrito por Chaves (2010), que, com a crise do capitalismo vivida nos países dominantes ao final dos anos 1970 e replicada aos demais nas décadas de 1980 e 1990, foi necessário discutir as estruturas de país e mercado utilizadas até então, realizando a abertura de mercados e privatizações do setor público para redução do Estado.

Essa nova ótica social global acabou por inspirar ajustes como a abertura irrestrita do mercado e a reorganização do espaço social com base em um racionalismo projetado por organismos que representam as forças econômicas, como

indicado por Chaves (2010). Assim, reconfiguraram-se os papéis dos entes públicos e privados, atingindo principalmente a educação superior e ressignificando as políticas públicas no campo educacional, materializando-se na América Latina na década de 1990 a partir de um movimento reformista orquestrado pelo Fundo Monetário Internacional e o Banco Mundial. Esse movimento foi embasado no aspecto financeiro, pois os países buscaram capitalizar-se a partir de financiamentos externos para suprir seu *déficit* público e, em contrapartida, proporcionou-se a desestatização da educação e a flexibilização do mercado.

Essas políticas no Brasil foram adotadas pelo Governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso, o qual definiu como uma de suas metas prioritárias a reformulação da educação, em seu primeiro mandato (1995/1998), com a implantação de um novo patamar para a educação a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, lei nº. 9.394, de 1996), o que foi de suma importância para a expansão do ensino superior privado. Essa mesma orientação política fez-se presente também no segundo mandato do Presidente Fernando Henrique Cardoso (1999/2002).

A partir da LDB de 1996, ocorreram diversas alterações no ensino superior brasileiro, principalmente vinculadas à abertura do setor da educação. Chaves apresenta dois movimentos:

- 1) A fragmentação, por meio da diversificação institucional, e a expansão, pela via do setor público;
- 2) A formação de oligopólios, no ensino superior privado, com a criação de redes de empresas por meio da compra e (ou) fusão de IES privadas do país, por empresas nacionais e internacionais de ensino superior e pela abertura de capitais destas nas bolsas de valores. (2010, p. 483).

Como relatado por Chaves (2010), esse movimento dos anos 1990, para adequar os países ao novo modelo do Estado capitalista, com o Estado mínimo e o modelo de acumulação flexível, no Brasil apresenta-se por meio da mercantilização da educação, principalmente em nível superior, o que provoca mudanças substanciais na estrutura do ensino superior.

Chaves (2010) relata, em seu estudo, que, no contexto atual, a ideia básica é que o sistema de ensino seja diversificado e flexível, objetivando uma competitividade no mercado com contenção de gastos. Esse propósito vem sendo perseguido no Brasil sistematicamente por seus governos, atendendo às recomendações do Banco Mundial e materializando-se em indicadores de qualidade e produtividade objetivando cumprimento de metas para recebimento, em contrapartida, de financiamentos para

controle de *déficit* público, seguindo especificamente a lógica instituída pelo novo modelo de capitalismo neoliberal, em que o Estado perde a centralidade, passando para a lógica do mercado.

Essa ótica é materializada pelos decretos, leis, portarias e outros instrumentos normativos, dos quais podemos pontuar alguns postos-chaves:

- 1 Decreto nº 2.306/1997, que regulamentou o Sistema Federal de Educação, normatizando a tipologia e as atribuições das IES, tendo como principal alteração a admissão de instituição com fins lucrativos;
- 2 Decreto nº 3.806/2001, que regulamentou as regras de organização do ensino superior e de avaliação de cursos, consolidando assim a expansão do empresariado no ensino superior;
- 3 Decreto nº 4.914/2003, que concedeu autonomia aos centros universitários, reiterando a continuidade das políticas de privatização da educação e seu empresariado;
- 4 Decreto nº 5.622/2005, que regulamentou a educação a distância (EaD) no Brasil, novamente reiterando o direcionador de privatização da educação, usando como base a expansão do acesso ao ensino superior.

Reiterou-se, através de medidas legais, a diversificação institucional e a liberalização para criação de instituições voltadas para o mercado, o que foi demonstrado em 2007, com a liberação da inserção de IES privadas no mercado de ações do capital, oficializando assim a existência de instituições privadas com fins lucrativos, que antes acabavam por serem administradas por mantenedoras enquadradas como sem fins lucrativos.

Esta pesquisa envolve o ensino superior, a partir desse contexto histórico. Por isso, é importante detalhar os números atuais, os quais irão auxiliar na composição do cenário atual, do qual a FAMUR faz parte enquanto instituição confessional, sem fins lucrativos.

## **2.2 Aspectos contemporâneos da educação superior no Brasil**

Para visualizar a situação atual da educação superior no Brasil, recorreu-se ao Censo da Educação Superior realizado pelo INEP - Instituto Nacional de Estudos e

Pesquisas Anísio Teixeira, referente ao ano de 2017, usando como base o relatório Notas Estatísticas – Censo da Educação Superior 2017, apresentado pelo INEP (2018).

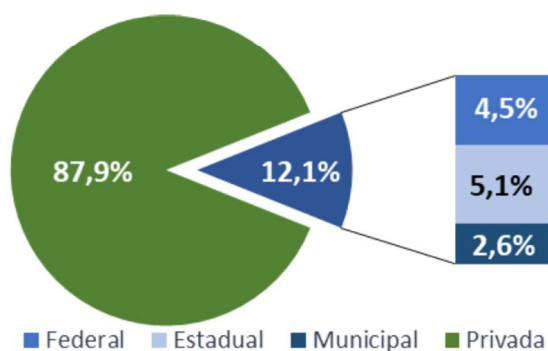
A partir desse documento, focou-se a análise em três grandes conjuntos de dados gerados pelo INEP referentes ao sistema de educação superior do Brasil. O primeiro conjunto refere-se às 2.448 instituições de educação superior, segmentadas em 199 Universidades, 189 Centros Universitários, 2.020 Faculdades e 40 IF/CEFET - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia e Centro Federal de Educação Tecnológica. Essas instituições são categorizadas como públicas e privadas e estas últimas ainda são divididas em instituições privadas com fins lucrativos, que são entidades de direito privado e que exploram comercialmente a atividade educacional, e as sem fins lucrativos, que se caracterizam como instituições educacionais que se enquadram como instituições comunitárias, confessionais ou filantrópicas, que são segmentos compostos por pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, sabendo-se que algumas se utilizam deste enquadramento, mas efetivamente almejam lucratividade dentro do modelo das instituições enquadradas como com fins lucrativos. Ao visualizar-se as categorias administrativas, fica evidenciado graficamente, conforme Figura 1, que o ensino superior brasileiro está pautado em instituições de ensino privadas, pois no Brasil representam 87,9% das IESs.

Figura 1 – Categoria administrativas das IESs

Instituições de Educação Superior, por Organização Acadêmica e Categoria Administrativa – 2017

Ano	Total	Universidade		Centro Universitário		Faculdade		IF e Cefet	
		Pública	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada
2017	2.448	106	93	8	181	142	1.878	40	n.a.

Nota: n.a. Não se aplica.





Fonte: Notas Estatísticas Censo da Educação Superior 2017 - INEP (2018).

Ao focar na Região Sul, identificam-se 405 instituições, que representam 16,54% das instituições do Brasil. Especificamente no estado do Rio Grande do Sul, há 123 instituições, o que equivale a 5,02% das instituições do País. Estas estão segmentadas em 10 instituições públicas e 113 privadas, o que expressa a grande presença das instituições privadas na atividade do ensino superior no estado do Rio Grande do Sul.

Ao trazer para a área de atuação da FAMUR, na cidade de Caxias do Sul, localizamos 11 instituições de ensino que ofertam cursos presenciais, o que representa 8,94% das instituições do Estado do Rio Grande do Sul.

Quadro 1 – IESs com ensino na modalidade presencial em Caxias do Sul

INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR	ORGANIZAÇÃO ACADÊMICA	TIPO DE CREDENCIAMENTO	CATEGORIA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA SERRA GAÚCHA (FSG)	Centro Universitário	EAD - Superior / Presencial - Superior	Privada
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFTEC	Centro Universitário	EAD - Superior / Presencial - Superior	Privada
FACULDADE ANHANGUERA DE CAXIAS DO SUL	Faculdade	Presencial - Superior	Privada
FACULDADE DE TECNOLOGIA DA SERRA GAÚCHA - CAXIAS DO SUL	Faculdade	Presencial - Superior	Privada
FACULDADE IDEAU DE CAXIAS DO SUL (IDEAU)	Faculdade	Presencial - Superior	Privada
FACULDADE LA SALLE - CAXIAS (FACSALLE)	Faculdade	Presencial - Superior	Privada
FACULDADE MAURÍCIO DE NASSAU DE CAXIAS DO SUL (FMN CAXIAS SUL)	Faculdade	Presencial - Superior	Privada
FACULDADE MURIALDO (FAMUR)	Faculdade	Presencial - Superior	Privada
FACULDADE NOSSA SENHORA DE FÁTIMA (FACULDADE FÁTIMA)	Faculdade	Presencial - Superior	Privada
UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL (UCS)	Universidade	EAD - Superior / Presencial - Superior	Privada
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL - CÂMPUS CAXIAS DO SUL - (IFRS)	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia	Presencial - Superior	Público

Fonte: Ministério da Educação - Sistema e-MEC (2018).

Em nível nacional, as 2.448 instituições de educação superior em 2017 ofertaram mais de 10,7 milhões de vagas, centralizadas na rede privada, a qual ofertou 92,35% das vagas, ante 7,65% ofertados pela rede pública, situação detalhada em números na Tabela 1.

Em 2017, conforme o INEP (2018), tiveram ingresso no ensino superior 3.226.249 alunos, subdivididos em 589.586 (18,3%) da rede pública e 2.636.663 (81,7%) da rede privada.

Tabela 1 – Número de vagas de cursos de graduação, por tipo de vagas e categoria administrativa - Brasil – 2017

Número de Vagas de Cursos de Graduação, por Tipo de Vaga e Categoria Administrativa – 2017

Categoria Administrativa	Vagas de Cursos de Graduação			
	Total Geral de Vagas	Vagas Novas Oferecidas	Vagas de Programas Especiais	Vagas Remanescentes
<b>Total Geral</b>	<b>10.779.086</b>	<b>7.900.060</b>	<b>9.429</b>	<b>2.869.597</b>
<b>Pública</b>	<b>823.843</b>	<b>655.033</b>	<b>3.953</b>	<b>164.857</b>
Federal	483.137	380.618	2.857	99.662
Estadual	238.629	194.428	787	43.414
Municipal	102.077	79.987	309	21.781
<b>Privada</b>	<b>9.955.243</b>	<b>7.245.027</b>	<b>5.476</b>	<b>2.704.740</b>

Fonte: Notas Estatísticas Censo da Educação Superior 2017 - INEP (2018).

Ao confrontarmos os números de vagas ofertadas em relação aos ingressantes em 2017, temos 70,07% das vagas não ocupadas, sendo 73,51% na rede privada e 28,43% na rede pública, como demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 – Comparação número de vagas em relação a ingressantes – 2017

	TOTAL	PÚBLICO	PRIVADO
Vagas	10.779.086	823.843	9.955.243
Ingressantes	3.226.249	589.586	2.636.663
Variação (vagas/ingressantes)	29,9%	71,6%	26,5%

Fonte: Ministério da Educação – Censo da Educação Superior (2017).  
Elaborado pelo Autor

Por outro lado, de acordo com o relatório do INEP (2018), a ocupação de vagas da rede federal, em 2017, chegou a 91,7%, um dos maiores índices de todos os tempos.

O INEP (2017) analisou o ciclo 2006-2016, observando que o número de ingressos na modalidade presencial cresceu 22,2% e, na modalidade a distância, para

o mesmo período, o crescimento foi de 297,3%, o que representa 13,3 vezes mais que o presencial.

Em 2017, foi verificada a mesma tendência. Na comparação entre 2016 e 2017 realizada pelo INEP (2018), a modalidade EaD cresceu 14,94%, o que representa um acréscimo de 262.564 matrículas, enquanto a modalidade presencial reduziu 3,77%, o que representa uma redução de 24.602 matrículas. Um crescimento tão acentuado como o do EaD vem a ser um componente relevante do mercado educacional e por consequência acaba por atingir diretamente a captação de alunos para as IESs presenciais.

Neste ponto, retomamos o macrocenário oriundo dos dados do INEP ao abordarmos o número de matrículas existentes no Brasil em 2017: foram 8.286.663 matrículas, divididas em 2.045.356 (24,7%) na rede pública e 6.241.307 (75,3%) na rede privada. Na Tabela 3, é possível observar que o maior número de matrículas está centralizado nas Universidades, as quais representaram, em 2017, 53,6% das matrículas realizadas. Já as instituições organizadas como faculdade contam com 25,0% do total de matrículas, mesmo que esse tipo de instituição, categoria em que se enquadra a FAMUR, represente 82,5% das IESs.

Tabela 3 – Número de instituições de educação superior e número de matrículas em cursos de graduação por organização acadêmica – Brasil – 2017

Organização Acadêmica	Instituições		Matrículas	
	Total	%	Total	%
<b>Total</b>	<b>2.448</b>	<b>100,0</b>	<b>8.290.911</b>	<b>100,0</b>
<b>Universidades</b>	<b>199</b>	<b>8,1</b>	<b>4.443.601</b>	<b>53,6</b>
<b>Centros Universitários</b>	<b>189</b>	<b>7,7</b>	<b>1.594.378</b>	<b>19,2</b>
<b>Faculdades</b>	<b>2.020</b>	<b>82,5</b>	<b>2.070.747</b>	<b>25,0</b>
<b>IFs e Cefets</b>	<b>40</b>	<b>1,6</b>	<b>182.185</b>	<b>2,2</b>

Fonte: Notas Estatísticas Censo da Educação Superior 2017 - INEP (2018).

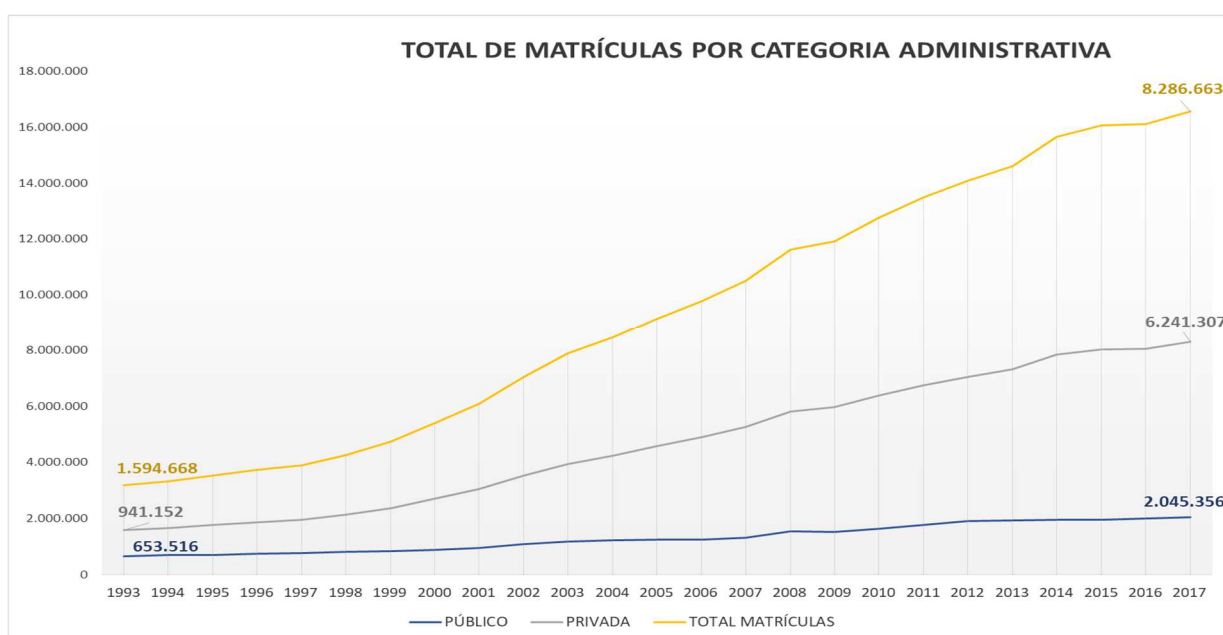
Outro ponto observado no quesito matrículas é a representatividade das instituições do tipo IFs e CEFETs, que, em 2017, responderam por 2,2% das matrículas realizadas, demonstrando a baixa procura por esse segmento. Esse modelo foi criado a partir das políticas públicas dos Governos Lula e Dilma com foco

no acesso à educação com o objetivo de levar a educação ao interior do Brasil, ampliando a ação das instituições federais para além dos grandes eixos urbanos, mas ainda com alcance restrito, conforme demonstram os dados do INEP.

Uma constatação importante para compor o contexto em que está inserido o problema de pesquisa refere-se à concorrência dentro da rede privada, pois, conforme o Gráfico 1, há uma evolução quanto ao número de matrículas registradas. Constatase que, em 1993, foram registradas 1.594.668 matrículas e, após 25 anos, em 2017, passou-se para 8.286.663 matrículas, crescimento de 419,6%, incrementando 6.691.995 matrículas. Na iniciativa privada, o incremento de matrículas foi de 5.300.155, representando crescimento de 563,2%, ante o crescimento do setor público de 213,0%, com 1.391.840 matrículas, no mesmo período.

Ao olhar a série histórica dos últimos 10 anos, o crescimento médio anual de matrículas é de 4,71% e, na sequência histórica demonstrada no Gráfico 1, pode-se verificar que, a partir do ano 2000, ocorreu um crescimento no número de matrículas, principalmente vinculadas à iniciativa privada. Essa variação tão acentuada se dá em função da flexibilização da legislação, do Programa Universidade para Todos (ProUni), do Fundo de Financiamento ao Estudante de Ensino Superior (Fies) e da abertura da modalidade de ensino a distância (EaD), conforme análise de Coborcci, Kubota e Meira (2016).

Gráfico 1 – Matrículas por categoria administrativa nos últimos 25 anos



Fonte: Ministério da Educação – Censo da Educação Superior (2018).  
Elaborado pelo Autor

Quanto à educação tecnológica, na relação 2016/2017, há um acréscimo de 5,31% no número de matrículas, tanto na modalidade a distância quanto presencial, que representa, conforme o INEP (2018), 53.060 novas matrículas. Essa situação demonstra a retomada da procura dos alunos nesta modalidade, ante o período 2015/2016, no qual ocorreu redução no número de matrículas.

Os cursos de bacharelado mantêm sua predominância quanto ao ensino superior: em 2017, eles representavam 68,33% das matrículas, o que demonstra a opção dos alunos por cursos de formação mais amplos e extensos, em comparação com a educação tecnológica.

O EaD é uma fatia do mercado de educação superior abocanhada, em sua grande maioria, pelas IESs com fins lucrativos e que está em franco crescimento, mesmo com todo o período de instabilidade econômica vivido nos últimos anos. No ano de 2017, ela cresceu 14,94% e representou 1.756.982 matrículas, ou, em números percentuais, 21,2% do total de matrículas da educação superior, conforme consta no Censo da Educação Superior de 2017.

E, finalizando o conjunto de dados a serem apresentados, temos o número de concluintes em 2017, que foi de 947.606 alunos, sendo 238.061 (25,12%) da rede pública e 709.545 (74,88%) da rede privada. O total de alunos concluintes representa 0,46% da população brasileira, estimada pelo IBGE (2018) em 207.660.929 para o ano de 2017. Ponto importante a observar nos dados apresentados pelo INEP: ao compararmos 2016/2017, há uma redução de 23,41%, pois em 2016 eram 1.169.449 alunos concluindo o curso e, em 2017, foram 947.606 alunos.

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE, órgão vinculado ao Ministério da Justiça, cuja missão é “zelar pela manutenção de um ambiente competitivo saudável, prevenindo ou reprimindo atos contrários, ainda que potencialmente, à ordem econômica, com observância do devido processo legal” (CADE, 2018), emitiu em 2016 o relatório Atos de Concentração no Mercado de Prestação de Serviços de Ensino Superior, apresentando um panorama desse setor.

Conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB - (Lei nº 9.394/1996), em seu artigo 40, as IESs privadas se enquadram nas seguintes categorias (CADE, 2016, p. 9-10):

- i. Particulares em sentido estrito - as que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, que exploram

comercialmente a atividade educacional, e que não se enquadram nas características mencionadas abaixo;

- ii. Comunitárias - as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas educacionais, sem fins lucrativos, que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade;
- iii. Profissionais - as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação profissional e ideologia específicas e ao disposto na categoria anterior;
- iv. Filantrópicas – segmento composto por pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, e que é reconhecida como entidade beneficente de assistência social com finalidade de prestação de serviços na área da educação.

O sistema de ensino privado no Brasil compreende essas quatro categorias, compostas por empresas (particulares em sentido estrito) ou instituições do terceiro setor (as comunitárias, as profissionais e as filantrópicas). Estas últimas têm colaborado com a história do ensino superior no Brasil, exercendo papel preponderante nesse contexto, principalmente a partir das instituições profissionais, como relatado por Alves (2009).

Tendo em vista as alterações na legislação, e principalmente com a abertura do mercado em 1997, através do Decreto nº 2.306, no qual foi regulamentado que as IESs podem ter finalidade lucrativa, vem se observando um expressivo aumento das instituições de educação com fins lucrativos.

Logo após a alteração da legislação, em 1997, as instituições com fins lucrativos representavam 18,5% das matrículas da iniciativa privada, enquanto em 2012 o percentual tinha se elevado para 49,6%, mais que duplicando o tamanho de seu mercado em pouco mais de uma década, conforme demonstra a Tabela 4, demonstrando a centralidade da educação superior na iniciativa privada.

Esse movimento de mercado acaba deixando a educação superior do Brasil nas mãos de grandes grupos econômicos, os quais movimentam-se em virtude da lucratividade do setor, com estratégias de escala e ganhos econômicos. Já as instituições públicas ou de terceiro setor buscam, em geral, atender suas missões/vocações e o triplice papel da educação superior, que é desenvolver o ensino, pesquisa e extensão, como é observado por Coborcci, Kubota e Meira (2016).

O mercado do ensino superior no Brasil é bilionário e com grande potencial de crescimento. Em 2016, o jornal Valor Econômico publicou matéria informando que o ensino superior privado em 2015 gerou receita de R\$ 49,3 bilhões no Brasil, dos quais 36% são provenientes dos 12 maiores grupos educacionais do Brasil (Kroton, Estácio, Unip, Laureate, Uninove, Ser Educacional, Cruzeiro do Sul, Anima, Unicesumar,

Ilumino, DeVry e Grupo Tiradentes). Essas cifras é que estão chamando a atenção dos grupos econômicos. Com muitas áreas saturadas, fundos de investimento veem no mercado educacional brasileiro uma oportunidade de expansão de sua lucratividade e ganhos de capital com a comercialização dessas empresas.

Tabela 4 – Matrículas em instituições de ensino privado – Brasil – CADE

Ano	IES com fins lucrativos	IES sem fins lucrativos	Total IES Privadas
2000	324.578	1.433.058	1.757.636
2001	396.896	1.639.501	2.036.397
2002	506.360	1.873.483	2.379.843
2003	630.080	2.084.269	2.714.349
2004	725.637	2.226.688	2.952.325
2005	831.447	2.394.382	3.225.829
2006	936.486	2.499.041	3.435.527
2007	1.244.347	2.365.042	3.609.389
2008	1.396.862	2.382.583	3.779.445
2009	1.464.724	2.280.916	3.745.640
2010	1.599.228	2.388.196	3.987.424
2011	1.734.700	2.416.671	4.151.371
2012	2.558.445	2.601.821	5.160.266
<b>Evolução (2000-2014)</b>	<b>688,2%</b>	<b>81,6%</b>	<b>193,6%</b>
<b>Representação setorial em 2000</b>	<b>18,5%</b>	<b>81,5%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Representação setorial em 2012</b>	<b>49,6%</b>	<b>50,4%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE, 2016, p. 22).

Essa situação pode ter sido em parte gerada pelo financiamento público realizado através do Fundo de Financiamento Estudantil – FIES, que é um programa do Ministério da Educação destinado a financiar a graduação na educação superior conforme a Lei 10.260/2001. Segundo a Prestação de Contas Ordinárias Anual - Relatório de Gestão do Exercício de 2017, emitido pelo MEC (2017), foi registrado o crescimento do número de contratos entre 2010 e 2015: em 2010, eram cerca de 76 mil e, em 2015, passou para 2,18 milhões de contratos com recursos aplicados na ordem de R\$ 16,58 bilhões. Tendo em vista as restrições orçamentárias identificadas em 2016, o FIES passou por alterações para readequação às disponibilidades dos recursos públicos, mas, mesmo assim, no ano de 2017, a carteira do FIES tinha um montante de R\$ 85 bilhões, abrangendo 2,55 milhões de contratos.

Diante desse ambiente desafiador, no próximo tópico buscamos apresentar a FAMUR, a qual busca atuar no mercado pautando-se pela qualidade da educação e pelas relações humanizadas.

### 2.3 Faculdade Murialdo em seu contexto

Antes de observarmos o contexto da FAMUR, é necessário revisitarmos a história que a antecedeu e é a base para o desenvolvimento de sua missão. A Congregação Católica de São José foi fundada por São Leonardo Murialdo em 19 de março de 1873 em Turim na Itália e denominada “Josefinos”, visto o modelo em que a Congregação busca suas inspirações, baseadas no carisma da família de Nazaré, em especial em São José. Seu objetivo principal é a educação e a promoção de crianças, adolescentes e jovens em situação de vulnerabilidade pessoal e social, sendo para eles “amigo, irmão e pai” (CONGREGAÇÃO JOSEFINOS DE MURIALDO, 2017).

A atuação da Congregação é através de paróquias, educação com escolas, obras sociais, centros educativos, centros de formação profissional, casas lar (abrigo) e oratórios, sobretudo para os bairros populares, periferias de centros urbanos, fazendo, de suas obras e paróquias, centros de irradiação e animação da promoção humana, social e cristã (CONGREGAÇÃO JOSEFINOS DE MURIALDO, 2017).

Atualmente a Congregação está presente: na Europa (Itália, Espanha, Albânia, Romênia); na América (Brasil, Argentina, Chile, Equador, Colômbia, México e Estados Unidos); na África (Guiné Bissau, Serra Leoa, Gana e Nigéria); na Ásia (Índia).

Figura 2 – Localização da Congregação Josefinos de Murialdo no mundo



Fonte: Congregação Josefinos de Murialdo (2017).



A Província Brasileira do Imaculado Coração de Maria iniciou sua construção com a chegada ao Brasil, no estado do Rio Grande do Sul, em 05 de janeiro de 1915, dos primeiros Josefinos procedente da Itália, aportando na Estação de Quinta, na cidade de Rio Grande, e depois em Jaguarão, mais tarde em Pelotas e por fim em Caxias do Sul. Os sacerdotes Pe. Oreste Trombem e Pe. Giuseppe Longo foram os dois primeiros Josefinos em terras brasileiras. Em março de 1915 juntaram-se a eles o Pe. Umberto Pagliari e o Ir. Ermenegildo Guerrini, também provindos da Itália. Antes de ser tornar província, a Congregação foi institucionalizada como Missão, de 1915 até 1935, com sede em Jaguarão. Após, de 1935 a 1937, foi vice-província do Brasil, com sede no Brasil e abrangendo a Argentina, e, de 1938 a 1946, província da América Latina, com sede em Buenos Aires. Em 26 de outubro de 1946, foi instituída a Província Brasileira do Imaculado Coração de Maria, com sede em Caxias do Sul (CONGREGAÇÃO JOSEFINOS DE MURIALDO, 2017).

No Brasil, a Província atua nos estados do Pará, Ceará, Maranhão, Bahia, Rio de Janeiro, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul e no Distrito Federal, com obras direcionadas ao amparo dos pobres e excluídos, acolhida de menores abandonados e na promoção da educação através de suas escolas técnicas, colégios e faculdade, através do carisma de São Leonardo Murialdo (CONGREGAÇÃO JOSEFINOS DE MURIALDO, 2017).

Figura 3 – Localização da Congregação Josefinos de Murialdo no Brasil



Fonte: Congregação Josefinos de Murialdo (2017).

O carisma é evidenciado a partir da “Pedagogia do Amor” e a “Educação do Coração”, que se constituiu de um modo de atenção e cuidado às crianças,

adolescentes e jovens, de forma personalizada e integral, com doçura e firmeza, atentos ao centro do ser humano que é o coração, e vem norteando as ações dos Josefinos de Murialdo, que têm na educação a sua premissa. Essas ações são desenvolvidas através da Mantenedora Instituto Leonardo Murialdo – ILEM, que efetua a gestão de quatro colégios e uma faculdade. Três dos colégios são no Estado do Rio Grande do Sul e um no Estado de Santa Catarina, atuando na educação infantil, ensino fundamental e médio. Já a faculdade atua na cidade de Caxias do Sul, no Estado do Rio Grande do Sul. Tem como sua finalidade a educação integral de crianças, adolescentes, jovens e adultos, especialmente daqueles em estado de vulnerabilidade social. Compreende que o objetivo é educar para a cidadania: “**formar bons cristãos e honestos cidadãos**”, conforme dizia São Leonardo Murialdo, o santo fundador da congregação (CONGREGAÇÃO JOSEFINOS DE MURIALDO, 2017).

A tradição dos religiosos no ramo da Educação e seu comprometimento com o carisma de seu santo fundador fizeram nascer a instituição Faculdade Murialdo – FAMUR, que busca atender aos anseios da comunidade onde ela está inserida e dar continuidade aos conceitos que fundamentam a instituição, agora como formadora acadêmica.

A FAMUR é, quanto à sua classificação como organização acadêmica, uma faculdade, tendo como categoria administrativa a classificação de IES privada sem fins lucrativos, filantrópica e confessional. Tem suas unidades de funcionamento no Município de Caxias do Sul - Unidade Centro à Rua Marquês do Herval, 701, e a Unidade Ana Rech, localizada na Avenida Rio Branco, 1595. É mantida pelo Instituto Leonardo Murialdo - ILEM. Foi autorizada pela Portaria Ministerial n.º 1257, de 16 de setembro de 2011.

Em 05 de março de 2012, a FAMUR iniciou suas atividades com três cursos de graduação autorizados: Curso de Graduação Tecnólogo em Sistemas para Internet, Tecnólogo em Agronegócio e Bacharelado em Administração. Após, foram implantados em 2014 os cursos de Bacharelado em Ciências Contábeis e Medicina Veterinária, Licenciatura em Pedagogia e Tecnólogo em Gestão em Recursos Humanos. Em 2017, foi publicada a portaria de autorização do curso de Análise e Desenvolvimento de Sistemas.

A visão que norteia a gestão da FAMUR é “ser reconhecida pela inovação pedagógica, excelência acadêmica e a humanização das relações” (FACULDADE MURIALDO, 2017).

Sua estratégia está pautada na missão de “garantir ensino de excelência e a formação de profissionais humanizados, assumindo a responsabilidade social e a promoção do desenvolvimento sustentável” (FACULDADE MURIALDO, 2017).

E as ações e comportamentos institucionais baseiam-se em seus valores e princípios, que auxiliam na construção de uma sociedade com valores socioambientais e humanizados:

- I - Inovação Pedagógica – prática do Ensino investigativo;
- II - Relações Humanizadoras – valorização das pessoas e defesa da vida;
- III - Fé e Razão – conhecimento científico aliado aos princípios cristãos;
- IV - Responsabilidade Social – justiça e desenvolvimento;
- V - Ética e Transparência – atitude com coerência;
- VI - Respeito às Diferenças – grandeza na alteridade; e
- VII – Sustentabilidade – ecologicamente correta, economicamente viável, socialmente justa e culturalmente aceita. (FACULDADE MURIALDO, 2017).

A forma de desenvolver a visão e missão da FAMUR pautada em seus valores é através dos objetivos institucionais, que se configuram em (FACULDADE MURIALDO, 2017):

- a) Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- b) Promover a interação entre os diferentes campos do saber, bem como o encontro entre a ciência e a fé, respeitando o direito à liberdade de consciência e opção religiosa;
- c) Formar profissionais competentes para as diferentes atividades científicas, tecnológicas, culturais, políticas e sociais, comprometidos com a construção de um mundo mais justo, fraterno e solidário;
- d) Despertar para a constante sintonia com os mais diversos problemas locais, regionais, nacionais e internacionais e desenvolver a capacidade crítica e criativa no comprometimento com as possíveis soluções;
- e) Colaborar na construção de uma cultura que se volta para a defesa da ética e da solidariedade como caminhos para a paz;
- f) Criar canais de comprometimento que despertem para a responsabilidade social, especialmente junto ao mundo infanto-juvenil que se encontra em situação de vulnerabilidade social;
- g) Incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia e à criação e difusão da cultura e, desse modo, promover o entendimento do homem em relação ao meio em que vive;
- h) Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e promover o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- i) Suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os

conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;

j) Promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica, historicamente geradas na instituição;

k) Mobilizar a comunidade para a dimensão social e para o exercício comprometido e responsável da cidadania, assim como para a produção de bens que estejam à disposição de todos os cidadãos;

l) Desenvolver um processo educacional voltado à transformação do ser humano e da natureza, em benefício do coletivo e em prol da preservação da vida na terra em todas as formas de sua manifestação; e

m) Marcar presença na produção, na reelaboração e na socialização do conhecimento científico e da cultura, dando-lhe sentido humano e cristão a partir do modo de ser Murialdo.

A estrutura da FAMUR, pautada em seus direcionadores estratégicos anteriormente descritos, se materializa a partir da oferta anual de 840 vagas em seus oito cursos, conforme Tabela 5. Em 2018/2, possuía 449 alunos matriculados e distribuídos nesses cursos. Mesmo enfrentando grande concorrência, entende que sua proposta pedagógica alicerçada no ensino investigativo e educação humanizada será o grande diferencial no mercado.

Tabela 5 – Disponibilidade de vagas por curso

CURSO	DURAÇÃO	GRAU	MODALIDADE	VAGAS
Administração	8 Semestres	Bachareado	Presencial	150
Agronegócio	6 Semestres	Tecnólogo	Presencial	100
Análise e Desenvolvimento de Sistemas	5 Semestres	Tecnólogo	Presencial	150
Ciências Contábeis	8 Semestres	Bachareado	Presencial	80
Medicina Veterinária	10 Semestres	Bachareado	Presencial	80
Pedagogia	8 Semestres	Licenciatura	Presencial	80
Recursos Humanos	4 Semestres	Tecnólogo	Presencial	100
Sistemas para Internet	5 Semestres	Tecnólogo	Presencial	100

Fonte: Faculdade Murialdo (2017).

Assim, com esse arcabouço institucional, a FAMUR entende que estará contribuindo com o desenvolvimento da sociedade através de seu compromisso com as demandas sociais, com seu comprometimento com o processo de ensino-aprendizagem significativo e o desenvolvimento de pessoas capazes de transformar o ambiente onde estão inseridas.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

*“Não é preciso ter olhos abertos para ver o sol, nem é preciso ter ouvidos afiados para ouvir o trovão. Para ser vitorioso você precisa ver o que não está visível.”*

*Sun Tzu*

Os registros das pesquisas realizadas no passado nos proporcionam fios norteadores no presente. Esses conceitos proporcionaram a reflexão, neste capítulo, sobre questões vinculadas à gestão estratégica e seus componentes, os sistemas adotados para a gestão da estratégia, como por exemplo o *balanced scorecard*, e sobre a sistematização desses resultados na forma de indicadores de gestão que materializam as estratégias das IESs.

#### 3.1 Gestão Estratégica

A estratégia é inerente a toda e qualquer instituição e, dessa forma, deveria ser tratada de forma mais cuidadosa, fazer parte efetivamente do cotidiano. A partir dessa concepção, abordamos nesta seção os conceitos de estratégia, gestão e gestão estratégica, como também o planejamento estratégico.

##### 3.1.1 Conceitos de gestão, estratégia e gestão estratégica

Uma instituição é pensada a partir da concepção de sua ideia de negócio, a qual precisa de uma linha de ação, que podemos chamar de estratégia. Sun Tzu, em meados de 400 a 500 a.C., iniciou os primeiros escritos sobre estratégia, registros presentes na obra *A Arte da Guerra*, à qual se atribui a origem do conceito de estratégia. Após, diversos autores vêm se apropriando dessa terminologia e desenvolvendo os referidos conceitos, como referenciado por Oliveira (2014).

É importante salientar que a estratégia é concebida como um pensamento, uma forma de direcionar os esforços com base em invenções e criações das pessoas das organizações. Não é possível tocá-la, materializá-la.

Mintzberg (2007) propõe uma abordagem múltipla para explicar o que é estratégia, a partir de cinco contextos, denominados os cinco Ps para a estratégia, definida como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Estruturamos os cinco Ps de Mintzberg

(2011) no quadro abaixo para evidenciar os conceitos a eles determinados e suas características.

Quadro 2 – Cinco Ps para a estratégia

ESTRATÉGIA	CONCEITO	CARACTERÍSTICAS
Plano	“[...] algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação.” (MINTZBERG, 2007, p. 24).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criada antes da ação;</li> <li>• Desenvolvida consciente e propositalmente;</li> <li>• Pode ser geral ou específica;</li> <li>• Pode não se realizar.</li> </ul>
Pretexto	“[...] apenas uma “manobra” específica para superar um oponente ou concorrente. [...] Aqui a estratégia real (como plano, ou seja, a intenção real) é a ameaça, não a expansão em si, e, como tal, é um pretexto.” (MINTZBERG, 2007, p. 24).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentra-se em aspectos mais dinâmicos e competitivos;</li> <li>• Não se materializa (uma barganha).</li> </ul>
Padrão	“[...] especificamente, um padrão em uma corrente de ações (Mintzberg e Waters, 1985). [...] estratégia é consistência no comportamento, pretendida ou não.” (MINTZBERG, 2007, p. 24).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inferir um padrão no comportamento;</li> <li>• Estratégia como padrão de ação;</li> <li>• Aparece sem ser percebida.</li> </ul>
Posição	“[...] especificamente, um meio de localizar uma organização naquilo que os teóricos organizacionais gostam de chamar de “ambiente”.” (MINTZBERG, 2007, p. 26).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinação entre organização e ambiente;</li> <li>• Contexto interno e externo;</li> <li>• O local no ambiente onde os recursos estão concentrados;</li> <li>• Algumas vezes pode ser vista como estratégia política.</li> </ul>
Perspectiva	“[...] seu conteúdo consistindo não apenas de uma posição escolhida, mas também de uma maneira fixa de olhar o mundo. [...] estratégia é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo.” (MINTZBERG, 2007, p. 27).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia enquanto um conceito;</li> <li>• Perspectiva compartilhada pelos membros da organização;</li> <li>• Trabalha na esfera da mente coletiva.</li> </ul>

Fonte: MINTZBERG, 2007, p. 24; 26; 28.

Assim, podemos identificar, a partir dos contextos dos cinco Ps, que as estratégias deliberadas serão as premeditadas, as quais planeja-se antecipadamente sua realização (plano, padrão e posição), e as estratégias emergentes derivam de ideias subjetivas, as quais surgem no decorrer do desenvolvimento das ações realizadas no ambiente, que emergem e tornam-se úteis para a organização, que geram algum tipo de comportamento (pretexto e perspectiva), referenciado por Mintzberg (2007).

Essas situações podem ser encontradas nas instituições, onde a estratégia pode ser definida com ou sem intencionalidade, o que é reiterado por Mintzberg:

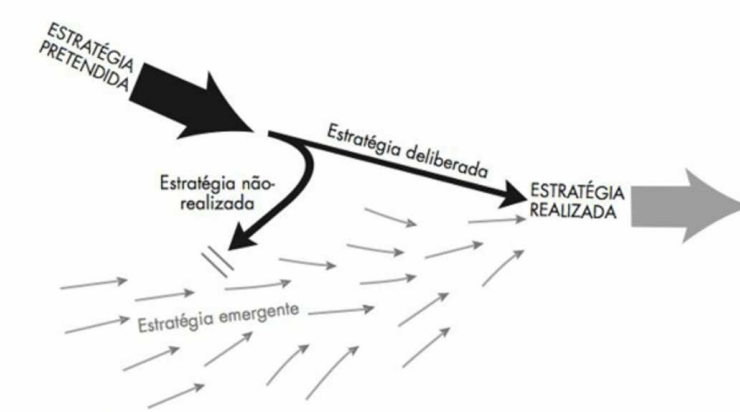
[...] podemos distinguir estratégias deliberadas, nas quais as intenções que existiam previamente foram realizadas, das estratégias emergentes, nas quais os modelos se desenvolveram sem intenções, ou apesar delas (que se tornaram não-realizadas). (MINTZBERG, 2007, p. 25).

Para Mintzberg (2007), por mais que se imagine uma polaridade entre executar estratégias essencialmente deliberadas ou emergentes, a concretização da estratégia não acompanha esse pensamento, visto que as ações lidam com ambientes de instabilidade, como a organização e o mercado, os quais produzem situações em que não há uma polaridade determinada. Nessas circunstâncias, as formas aqui propostas de estratégia acabam por se complementar, posicionando-se em seus extremos, mas efetivamente constituindo um *continuum*, uma linha habitada entre esses dois polos, onde a estratégia efetivamente se realiza, como reconhecido por Mintzberg.

[...] algumas estratégias aproximam-se o suficiente de uma dessas formas, enquanto outras – provavelmente a maioria – localizam-se em uma linha contínua que existe entre as duas, refletindo aspectos deliberados e também emergentes. (MINTZBERG, 2007, p. 25).

Na figura 4, Mintzberg procura demonstrar a ideia de fluxo das estratégias. Existem estratégias premeditadas, formadas com intencionalidade e divididas entre as que não serão realizadas e as estratégias deliberadas que vão cumprir seu papel, realizando o planejado. De outro lado, há um fluxo de ação que acaba gerando as estratégias emergentes.

Figura 4 – Estratégia deliberadas e emergentes



Fonte: MINTZBERG, 2007, p. 25.

O *continuum* descrito anteriormente reforça a conexão entre esses modelos de estratégia e demonstra o quão conectados eles podem estar.

A estratégia, por mais que não seja palpável, norteia o relacionamento com os *stakeholders* da instituição e acaba por ser um importante instrumento de suporte à sustentabilidade econômico-financeira da organização, como visto por Mintzberg: “Dessa forma, a resposta à pergunta ‘a que se refere a estratégia’ é: potencialmente a tudo. Refere-se a produtos e processos, clientes e cidadãos, responsabilidades sociais e interesses próprios, controle e cor.” (2007, p. 26).

Quinn (2007) reforça a visão de estratégia deliberada indicando a importância de sua vinculação às metas e políticas, desse modo viabilizando a organização pela aplicação dos recursos de forma a gerar uma postura estratégica única. Quinn define estratégia desta forma:

Uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem-formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes. (QUINN, 2007, p. 29).

A existência do planejamento estratégico nas organizações denota o viés prescritivo da estratégia, no qual todas as ações são previamente analisadas e são estruturadas de forma a garantir a realização desses planos, situação reiterada por Porter (1996), o qual entende que a estratégia se constitui a partir de um conceito firmemente integrado, claramente coerente e altamente deliberado, o que corrobora a visão de Mintzberg (2007) referente aos contextos de plano e posição. Porém, Porter (1996) não considera a possibilidade das estratégias emergentes e não-deliberadas descritas por Mintzberg (2007), em suma, descarta a possibilidade de realização de estratégias sem determinada intencionalidade.

Porter (1996, p. 178) entende que a “estratégia é a criação de uma posição única e de valor, envolvendo um conjunto diferente de atividades”. Assim, uma forma de visualizar a estratégia é verificar como a organização se posiciona no mercado, quais as competências que o mercado reconhece nela e que irão garantir sua perenidade.

Ao mesmo tempo, Porter (1996) reitera a visão de que, “para a estratégia, a opção de escolher o que não fazer é tão importante quanto escolher o que fazer” (1996, p. 207), observação que o gestor deve levar em conta para a construção da visão crítica de seu papel.



Definida a posição almejada, é necessário criar a orientação que a organização deve seguir para sobreviver ao ambiente inconstante com que ela estará se relacionando, com seus recursos e suas competências, dentro de uma visão de longo prazo e com o objetivo de atender às expectativas dos *stakeholders*, como abordado por Johnson, Scholes e Whittington (2011).

Oliveira (2014) reforça essa ideia de estratégia enquanto posicionamento de mercado e aglutina a ela a ideia de estratégia enquanto linha de ação, agregando-lhe seu papel enquanto plano, com objetivos e metas que possam nortear a instituição. Para Oliveira, estratégia “é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente” (OLIVEIRA, 2014, p. 53).

Ao pensar o posicionamento da organização, o estrategista deve vislumbrar um horizonte de ação, de continuidade, que possa garantir o desenvolvimento da estratégia e seu posicionamento, pois:

[...] posições estratégicas devem ter um horizonte de uma década ou mais, e não um único ciclo de planejamento. A continuidade impulsiona melhorias em atividades individuais e o ajuste através das atividades, permitindo que a organização construa capacidades e habilidades únicas moldadas para sua estratégia. A continuidade também reforça a identidade da empresa. (PORTER, 1996, p. 178).

Porter (1996, p. 177) afirma que o “posicionamento estratégico tenta atingir diferencial competitivo sustentável para a empresa. Significa desempenhar atividades diferentes da concorrência, ou desempenhar atividades similares de forma diferente”. Assim, a organização deve ter um posicionamento estratégico, o qual poderá garantir sua sustentabilidade econômico-financeira.

Esse posicionamento da organização passa preponderantemente pela interpretação do ambiente externo, o qual não é gerenciável pela organização e exige dela um alto grau de adaptabilidade. Por isso, é importante o alinhamento da estratégia, que as ações geradas sejam transversais na organização e atinjam todos os elementos da instituição, dessa forma possibilitando a capacidade de identificar os impactos do ambiente externo para a formação de sua posição estratégica, e assim viabilizando as melhores linhas de ações (JOHNSON, SCHOLES e WHITTINGTON, 2011).

Assim, a organização, ao estruturar seu planejamento, precisa que a estratégia seja competitiva, para garantir sua sustentabilidade econômico-financeira no

ambiente em que está inserida e que esta seja usada como base para alavancagem de seu mercado (JOHNSON, SCHOLES e WHITTINGTON, 2011).

A postura estratégica única da organização, inevitavelmente, fará com que se façam escolhas, as quais acabam por gerar a estratégia em ação, o que “significa assegurar que as estratégias escolhidas sejam de fato colocadas em prática” (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2011, p. 37). Por consequência, as escolhas pautadas em uma postura estratégica única se transformarão em decisões que se materializarão em ações destinadas a garantir a perenidade da organização.

As decisões acabam por se constituírem como uma ação da gestão com um alto grau de complexidade. Johnson, Scholes e Whittington (2011) constituíram uma decomposição da ideia de decisão no âmbito da estratégia. Entendem que a estratégia sempre diz respeito ao complexo sistema em que a instituição está inserida e, desse modo, as decisões estratégicas dizem respeito a um conjunto de objetivos e orientações que irão nortear ações da organização, como descrito no Quadro 3.

Quadro 3 – Decisões estratégicas

<b>As decisões estratégicas dizem respeito a:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação de longo prazo de uma organização</li> <li>• Alcance das atividades de uma organização</li> <li>• Obtenção de vantagens sobre os concorrentes</li> <li>• Estabelecimento de mudanças no ambiente de negócios</li> <li>• Desenvolvimento de recursos e competências (capacidades)</li> <li>• Valores e expectativas dos <i>stakeholders</i></li> </ul>
<b>Desse modo, as decisões estratégicas devem:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser de natureza complexa</li> <li>• Ser tomadas em situações de incerteza</li> <li>• Afetar decisões operacionais</li> <li>• Exigir uma abordagem integrada (dentro e fora da organização)</li> <li>• Envolver mudanças importantes</li> </ul>

Fonte: JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2011, p. 28.

Para pôr a estratégia em prática, é necessário que sejam desenvolvidas uma série de ações dentro das organizações e essas ações precisam ser gerenciadas, seus planos de ações implementados e monitorados, com a ação diretamente ligada ao gerente do referido processo. Para Campos (2013), “[...] gerenciar é o ato de buscar as causas (meios) da impossibilidade de atingir uma meta (fim), estabelecer

contramedidas, montar um plano de ação, executar e padronizar em caso de sucesso” (CAMPOS, 2013, p. 73).

Pavani Jr. e Scucuglia entendem gestão e gerenciamento na mesma perspectiva:

Gestão (gerenciamento) pode ser definida como uma “ação” ou “omissão” relativa à interferência humana nos processos de uma organização com vistas ao alcance dos objetivos ainda não conquistados ou reversão de tendências negativas observadas por métricas previamente estabelecidas e disponíveis aos tomadores de decisão. (2011, p. 36).

Ao olhar a gestão através dos diversos conhecimentos construídos na ciência da administração e outras ciências, Pavani Jr. e Scucuglia (2011) entendem que gestão é fazer a operacionalização do sistema organizacional de forma integrada e com base em uma visão sistêmica do ambiente onde a organização está inserida, constituindo uma operacionalização da estratégia construída pelo gestor da organização, não ficando limitada ao gerenciamento de determinado processo ou ação.

Para articular o sistema integrado que é uma organização, o gestor precisa fazer uso do pensamento sistêmico, o qual podemos entender como “um processo de desenvolvimento e aprimoramento combinado de um quadro de concepções gerais e de inúmeras abordagens, metodologias, modelos teóricos voltados aos diversos temas complexos da realidade.” (PAVANI JÚNIOR, SCUCUGLIA, 2011, p. 41), o que viabilizará a construção de uma gestão estratégica.

Como ressaltado por Johnson (2011), o termo gestão estratégica retrata a importância que os gerentes dão à estratégia a ser seguida na organização, principalmente no que tange à disciplina necessária para sua implementação. Essa ideia é reforçada por Bossidy e Charan (2004), que nos apresentam três processos-chave, definidos como correlacionar pessoas, estratégia e operação em um contexto único, o que pode ser determinado como gestão estratégica.

Essa forma de gestão difere do proposto na gestão operacional, a qual foca no cumprimento da tarefa e na eficácia do processo. Na gestão operacional, é aplicado o gerenciamento em uma etapa da cadeia produtiva, e a principal preocupação do gerente é com a continuidade do processo produtivo.

E, dentro desse contexto, a gestão estratégica pode tomar a forma de um plano, podendo ser concebida e operacionalizada por meio do planejamento estratégico da instituição.

### 3.1.2 Planejamento Estratégico

Ao planejar o futuro de uma organização, devemos ter consciência de que as decisões tomadas hoje serão a base para a busca de um futuro ainda incerto, como descrito por Peter Drucker (1984), e que essas decisões estejam pautadas em um pensamento sistêmico que viabilize a formalização da estratégia.

Essa situação é contemplada por Oliveira (2014, p. 5), para quem “toda atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado”.

Desse modo, é de suma importância se ter a consciência de que as ações realizadas hoje alterarão o *status quo* da instituição. Para estruturar essa reflexão e estas ações, há diversas ferramentas que podem auxiliar o gestor na sistematização da estratégia. Uma das possibilidades é o planejamento estratégico:

[...] planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelos executivos para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa, independente da vontade específica de seus executivos, sendo essa a razão de algumas empresas não terem um processo de planejamento estruturado mas, mesmo assim, apresentam algumas ações “planejadas”. (OLIVEIRA, 2014, p. 4).

Observa-se que o planejamento é um processo estruturado em três contextos de ação, como reportado por Oliveira (2014). A primeira linha de ação é o planejamento estratégico, mais preocupado com o contexto geral da organização. O planejamento tático é destinado às gerências de nível médio e busca gerenciar macroprocessos. Já o planejamento operacional, em linhas gerais, busca estruturar a atividade/tarefa de operação.

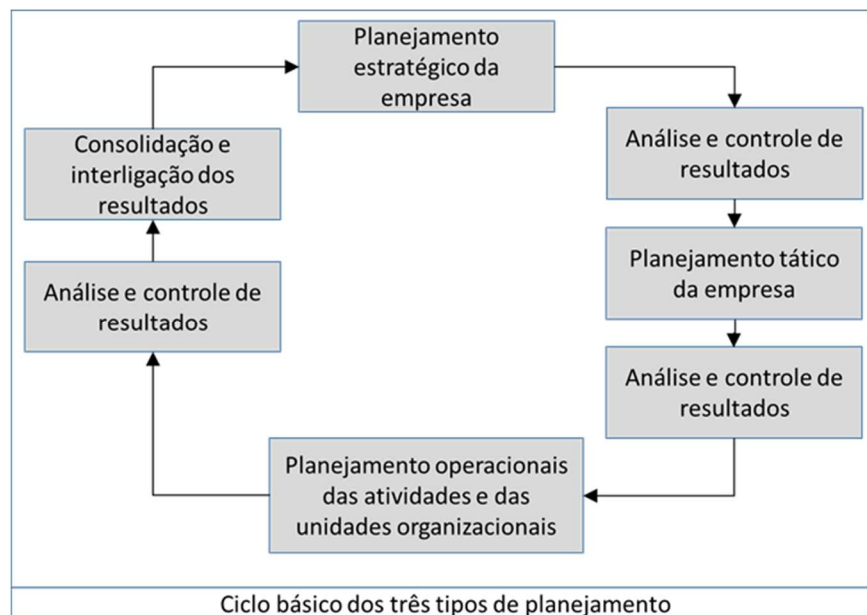
O planejamento estratégico deve ter um alcance temporal longo e duradouro, seguir o pressuposto da eficácia e da efetividade, buscar um elevado grau de impacto e

irreversibilidade, por isso de seu alto impacto na visão de futuro da instituição e por consequência no rol de objetivos da instituição.

Por isso, Oliveira (2014) nos ensina que o planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente para a empresa, havendo a necessidade dos outros dois níveis de planejamento, os quais vão garantir a operacionalização da estratégia.

Compõe-se, assim, a ideia de planejamento enquanto sistema, representado na Figura 5, como demonstrado por Oliveira (2014), considerando os três níveis de planejamento, com suas respectivas interações, em uma lógica sistêmica para definir suas linhas de ação.

Figura 5 – Ciclo básico dos três tipos de planejamento



Fonte: OLIVEIRA, 2014, p. 17.

Ao instituir o planejamento nesse formato, o gestor precisa demonstrar a visão sistêmica de seu empreendimento, realizada a partir do mapeamento da estratégia, formalizada em seu planejamento estratégico, desmembrando-o em planejamento tático e operacional, e com informações integradas que possibilitem novas linhas de ação a partir da retroalimentação das informações desse processo e das tomadas de decisões.

Oliveira (2014) diz que o planejamento estratégico não deve conter apenas as aspirações da empresa, mas como essas aspirações se transformam em realidade e, para transformar isso em realidade, é necessário um processo embasado em um pensamento sistêmico da organização.

Dessa forma, as aspirações da organização expressas em sua visão e missão pautarão o percurso do planejamento estratégico. Como apresentado por Johnson, Scholes e Whittington (2011, p. 31), são “a aspiração em torno da qual um estrategista, por exemplo um executivo-chefe, procura centralizar a atenção e a energia dos membros da organização”.

Então, por definição de Oliveira, podemos entender que:

Visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante. (2014, p. 43).

Por sua vez, essa aspiração precisa ser carregada com o DNA da organização, por isso é importante definir de forma clara seus valores, os quais serão seus alicerces. Oliveira conceitua valores como sendo “o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, que fornecem sustentação a todas as suas principais decisões” (2014, p. 43).

Definida a visão da organização e quais são seus valores, faz-se necessário verificar a motivação da existência da instituição, o que faz com que ela exista, que delimite sua área de ação, que será a base de sua imagem no ambiente no qual ela estará inserida, expressão descrita pelos autores como a determinação da missão:

É a determinação do motivo central da existência da empresa, seja a determinação de “quem a empresa atende” como seus produtos e serviços. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou pode atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa. (OLIVEIRA, 2014, p. 50).

Esse trajeto do planejamento estratégico ajuda a organização a estruturar e formalizar, assertivamente, o que ela deseja ser e por onde e de que forma irá transitar no ambiente em que está inserida. Para Oliveira (2014, p. 26), o ambiente é definido pelo “[...] conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema, o qual corresponde ao foco do estudo”. Em suma, cabe verificar as potencialidades do ambiente em relação à organização e, para isso, é recomendável que seja estruturada a análise do ambiente.

A análise do ambiente pode ser estruturada de diversas formas, mas se entende que a análise mais adequada para o momento e que possibilitará o melhor diagnóstico estratégico é a denominada Matriz SWOT. Trata-se de uma ferramenta de análise que

busca identificar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças de um empreendimento. Não há definição precisa de seu autor, mas escritos definem sua origem na década de 60, tendo sido desenvolvida por professores da Universidade de Stanford nos Estados Unidos. O acróstico “SWOT” tem origem dos termos ingleses *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

Através da ferramenta Matriz SWOT, acredita-se que é possível gerar um olhar sob diversas perspectivas e que seus resultados sejam objetivos e tenham proposições que serão úteis para os cenários que precisam ser desenvolvidos dentro do planejamento estratégico.

Cenários são assim definidos por Oliveira (2014):

Cenários representam situações, critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa. Esses cenários devem ser montados com base nos dados e informações fornecidos pelo sistema de informação estratégicas. (OLIVEIRA, 2014, p. 51).

Cenários, em um planejamento estratégico, têm a função de gerar a previsibilidade das ações, criar situações nas quais se busque uma decisão previamente formatada a partir de informações qualificadas e sistematizadas. Na concepção dos cenários possíveis, o estrategista deverá levar em conta os resultados passados, ajustados à realidade do presente.

Esses cenários irão determinar a postura estratégica da organização, que é definida por Oliveira (2014, p. 52), como a “maneira ou postura mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico”.

Na estrutura do planejamento estratégico, a postura estratégica da instituição é muito relevante, pois irá dizer como ela irá se posicionar com referência a determinados cenários diagnosticados e, dessa forma, possibilitar com que tenha linhas de ações pré-avaliadas, o que irá melhorar a tomada de decisão.

Todas essas análises irão definir quais serão as competências essenciais da organização, as quais estão intimamente ligadas à razão da existência da organização e se caracterizam por sua exclusividade, o que poderá ser materializado em vantagem competitiva da instituição. Johnson, Scholes e Whittington (2011, p. 33) afirmam que “recursos exclusivos e competências essenciais são as bases sobre as quais uma organização alcança vantagens estratégicas e se diferencia de seus concorrentes”.

Definido o modelo de negócio da instituição, é possível visualizar a estratégica no âmbito de ações deliberadas. Para verificar o êxito das estratégias, será necessário estipular padrões de controle, que possibilitem o monitoramento das ações, bem como o desenvolvimento das ações corretivas, como proposto por Johnson, Scholes e Whittington (2011).

A implementação do planejamento estratégico precisa ter como norte um ponto de chegada palpável, definido como objetivo, determinado como “[...] o alvo ou situação que se pretende alcançar” (OLIVEIRA, 2014, p. 53). Esse objetivo acaba sendo decomposto em objetivos específicos, os quais buscam determinar para as áreas funcionais quais suas contribuições, qual o seu papel no contexto geral da organização e consecutivamente quais suas metas.

Construídos os objetivos da organização e catalogados seus principais desafios, o estrategista deve agora definir as metas, as quais devem estar alinhadas com os objetivos, pois, como define Oliveira, “metas são decomposições dos objetivos ao longo do tempo” (2014, p. 53).

Seguindo essa estrutura de definição de objetivos e metas, ao final o planejamento estará com informações extremamente relevantes para a estratégia da empresa, pois terá indicadores claros que podem subsidiar a tomada de decisão da organização, de forma assertiva. As organizações que conseguirem demonstrar os impactos das ações estratégicas, através dos indicadores de desempenho, terão mais chance de sucesso, pois conseguirão compor uma visão clara de sua sustentabilidade econômico-financeira e do cumprimento de sua estratégia.

Por isso, o planejamento estratégico é um dos direcionadores deste trabalho, pois, através dele, é possível que a instituição formalize sua estratégia, construindo os pilares da gestão, descritos através da visão, valores, missão, e estes, por sua vez, inspirarão os planos estratégicos, construídos a partir da análise de seu ambiente interno e externo. Esses planos servirão para atingir os objetivos e metas estratégicas, servindo os indicadores como apoio para a mensuração do sucesso das estratégias adotadas pela organização.

### **3.2 Sistema de Gestão Estratégica**

O sistema de gestão estratégica é suporte para a tomada de decisão dos gestores, possibilitando acompanhar a execução da estratégia. Desse modo, nossa



trajetória nesta seção começa com o modelo contábil tradicional, centrado no valor do patrimônio, e depois aborda o *balanced scorecard*, um sistema de gestão capaz de abarcar indicadores tangíveis e intangíveis; a seguir, trata-se do modelo de gestão por indicadores; por fim, abordam-se os indicadores focados em estratégias de IES.

### 3.2.1 Modelo Contábil Tradicional

O processo de gestão baseado em relatórios financeiros é uma prática nas organizações. Executivos debatem as condições financeiras de suas organizações a partir de visões de relatórios trimestrais e/ou anuais, nos quais são demonstrados seus resultados econômico-financeiros que constam nos registros de sua contabilidade. Porém, Martins, Diniz e Miranda reportam que esses são registros aproximados da realidade da organização:

A contabilidade é um modelo que procura representar o que vem ocorrendo com a empresa, mas modelo, por definição, é uma aproximação da realidade, nunca a própria realidade. Sempre estará mostrando algo de maneira mais simplificada do que de fato é, e estarão sempre faltando informações para se entender de forma completa o que está ocorrendo. (MARTINS; DINIZ; MIRANDA, 2016, p. 61).

A contabilidade é descrita como um sistema de informações que controla o patrimônio de uma entidade e objetiva auxiliar seus usuários com informações para subsidiá-los na tomada de decisão, ideia reforçada por Crepaldi (2004), Padoveze (2012) e Marion (2017).

Desse modo, pode-se definir que os registros contábeis de determinada entidade são fotografias de determinado momento econômico-financeiro da entidade que expressam informações as quais são utilizadas para subsidiar as tomadas de decisões. Para isso, são utilizadas estruturas denominadas demonstrações contábeis, instituídas pela Lei 6.404/76 e elaboradas a cada final de exercício social.

As demonstrações contábeis constituem-se pelo agrupamento de contas as quais buscam expressar as mutações do patrimônio através de relatório econômico-financeiro como previsto no artigo nº. 176 da Lei 6.404/76, que dispõe:

Art. 176. Ao fim de cada exercício social, a diretoria fará elaborar, com base na escrituração mercantil da companhia, as seguintes demonstrações financeiras, que deverão exprimir com clareza a situação do patrimônio da companhia e as mutações ocorridas no exercício:  
I – balanço patrimonial;

- II – demonstração dos lucros ou prejuízos acumulado;
- III – demonstração do resultado do exercício; e
- IV – demonstração dos fluxos de caixa; e
- V – se companhia aberta, demonstração do valor adicionado.

Essa legislação está referenciada pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), que, a partir do disposto na alínea “f” do art. 6º do Decreto-Lei n.º 9.295/46, alterado pela Lei n.º 12.249/10, prevê seu alinhamento com as normas internacionais de contabilidade.

Desse modo, observamos o caráter legal e formal do modelo contábil tradicional, que necessita que sejam apresentadas as demonstrações contábeis a cada exercício fiscal demonstrando as seguintes situações:

- Balanço Patrimonial – Demonstra as mutações do patrimônio da entidade;
- Demonstração do Resultado do Exercício – Demonstra o resultado do período, lucro/prejuízo;
- Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido – Demonstra as movimentações ocorrida nas contas do Patrimônio Líquido;
- Demonstração do Fluxo de Caixa – Demonstra as movimentações de entrada e saída dos recursos ocorridos em determinado período;
- Demonstração do Valor Adicionado – Demonstra a parcela de riqueza acrescentada ao seu produto final e como será distribuída entre os fatores de produção envolvidos.

Com a obrigatoriedade desses itens, é racional utilizá-los para explorar seu potencial de gerar informações sobre como está a condição da organização quanto às mutações do patrimônio, o resultado alcançado no período, as movimentações de caixa e o valor agregado ao produto/serviço. Considerando dessa forma a obrigatoriedade legal desses demonstrativos e que eles já existem e são extremamente úteis, utilizaremos seus resultados no painel de indicadores, sem necessidade de desenvolver outro indicador com o mesmo objetivo.

De posse dessas demonstrações, é possível analisar a situação econômico-financeira das organizações e, para isso, pode-se utilizar as técnicas constantes na Análise das Demonstrações Contábeis, ou, como também é conhecida, a Análise das Demonstrações Financeiras, como sinalizado por Marion (2017).

A Análise das Demonstrações Contábeis tem grande potencial, pois suas técnicas de análise nos subsidiam com diversas informações para compor o parecer da situação econômico-financeira da instituição, como:

- 1) Indicadores Financeiros e Econômicos;
- 2) Análise Horizontal e Vertical;
- 3) Análise da taxa de retorno sobre o investimento;
- 4) Análise das Demonstrações das Origens e Aplicações de Recursos (Doar);
- 5) Análise dos Fluxos de Caixa (DFC);
- 6) Análise Demonstrações de Valor Adicionado (DVA).

O problema é que essas demonstrações, mesmo que considerando os aspectos legais, estruturais e de registros de movimento de patrimônio, revelam os resultados que ocorreram no passado, e eles, por si só, não conseguem designar uma ideia de estratégia futura, pois baseia-se totalmente no que ocorreu e não nas questões intangíveis do negócio e/ou em estratégias de novos ativos da organização, como explicado por Kaplan e Norton:

O processo de gestão através de relatórios financeiros continua atrelado a um modelo contábil desenvolvido há séculos para um ambiente de transações isoladas entre entidades independentes. O modelo venerável da contabilidade financeira ainda está sendo utilizado por empresas da era da informação, ao mesmo tempo em que tentam construir ativos e capacidades internas e criar relações e alianças estratégicas com entidades externas. (KAPLAN, NORTON, 1997, p. 7).

Diante desse contexto, adquire relevância o modelo de gestão *Balanced Scorecard*, que busca trazer novas visões para se somar à visão econômico-financeira gerada pelo modelo tradicional de contabilidade.

### 3.2.2 Modelo *Balanced Scorecard*

Na era da informação, as instituições não podem se dar ao luxo de realizar a condução de seus empreendimentos apenas com a situação fotografada em seus modelos contábeis tradicionais. Como exemplificado por Kaplan e Norton (1997), seria como pilotar um avião com apenas um instrumento de orientação.

Na era industrial, o sistema de controle financeiro, voltado para a alocação eficiente de recursos financeiros e físicos, foi de extrema relevância, uma vez que o contexto da época estimulava as entidades a buscar a gestão eficaz de seu patrimônio, o qual obrigatoriamente deveria agregar valor monetário, e o mercado era propenso para essa forma de gestão. Os referidos registros eram realizados através da contabilidade das entidades, como indicado por Marion (2017).

Na era da informação, mantém-se a necessidade desses controles contábeis, a título de cumprimento de legislação e para demonstração do valor agregado ao patrimônio da entidade, mas essas formas de visualização dos resultados para as demandas contemporâneas estão limitadas, sendo necessárias formas de controle mais abrangentes.

No contexto contemporâneo de gestão, as formas descritas anteriormente acrescidas de novas tecnologias não são mais capazes de manter a vantagem competitiva das organizações. Como indicado por Kaplan e Norton (1997, p. 3), “as empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos, e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros”. Uma vez que as condições de operação das instituições estão muito similares, são necessários novos olhares.

Em suma, os modelos tradicionais medem o que ocorreu no passado. E são limitados quanto a auxiliar na visão de investimentos em ativos no presente para garantir a produção de valor futuro. Diante dessa visão, surge como alternativa para as organizações o *Balanced Scorecard*, que, de acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 9) “[...] é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o *scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia”.

Esse sistema de gestão oportuniza estruturar a visão e missão da instituição de forma a descrever a estratégia através de objetivos tangíveis, capazes de serem medidos e que principalmente atendam às diversas partes interessadas, como descrito pelos autores:

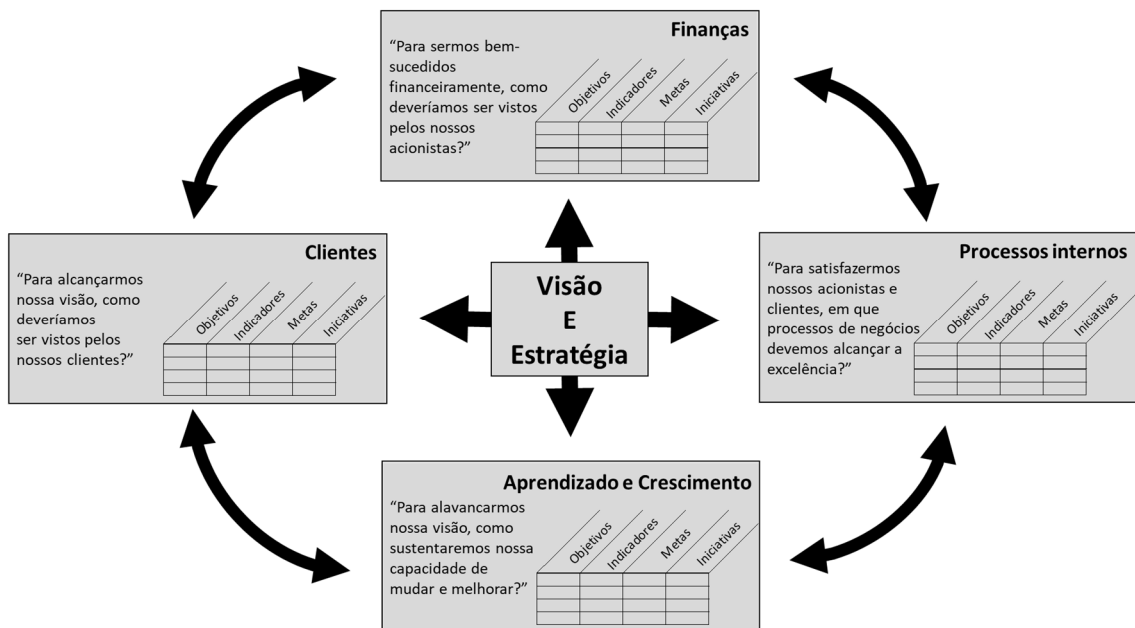
O *Balanced Scorecard* deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o *equilíbrio* entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. (KAPLAN, NORTON, 1997, p. 9).

A visualização da estratégia é de suma importância para a organização, é uma forma de realizar a condução de todos da organização para o objetivo comum. Assim sendo, acaba por ser importante a capacidade dos gestores de materializar, em ações, a missão e a estratégia da empresa. O BSC propõe um sistema de medição que apresenta quatro perspectivas de extrema importância para a organização:

O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O *Balanced Scorecard* continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos. O *scorecard* mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento. (KAPLAN, NORTON, 1997, p. 2).

O BSC viabiliza-se como uma ferramenta de gestão capaz de traduzir a visão e estratégia da empresa em perspectivas tangíveis, as quais auxiliam os gestores a comunicar a estratégia através de objetivos e medidas, como demonstrado na Figura 6, a qual demonstra que as perspectivas emergem da visão e da estratégia e que essas perspectivas, além de suas medidas específicas, devem também ter a capacidade de se relacionar.

Figura 6 – Estrutura *Balanced Scorecard*



Fonte: KAPLAN; NORTON, 1997, p. 10.

Cada uma das perspectivas obrigatoriamente deverá ser estruturada de forma que tenha objetivos, indicadores, metas e iniciativas capazes de suportar a estratégia da empresa:

1. **Perspectiva Financeira:** Aqui, alinha-se muito com o convencional nos modelos tradicionais, os quais buscam a viabilidade financeira do investimento, indicando principalmente a rentabilidade e a lucratividade da organização, o que o BSC não desabona, pelo contrário considera como essencial. A gestão deverá definir quais os indicadores financeiros que a longo prazo irão impulsionar o resultado da organização. Os vetores dessa perspectiva serão sempre direcionados pelo ambiente competitivo do mercado, setor do mercado a que pertence e a estratégia adotada na organização. Ao final, as demais perspectivas deverão ter pelo menos um *scorecard* que se integre à perspectiva financeira de longo prazo. A correlação entre as perspectivas é necessária, uma vez que não podem e não devem ser geradas ações isoladas que não sejam inter-relacionadas.
2. **Perspectiva dos Clientes:** O ponto focal desta perspectiva é a definição clara da gestão sobre qual é seu segmento-alvo de clientes, seu nicho de mercado, e, ao final, conseguir definir medidas que garantam a participação de mercado da organização, a retenção e captação de seus clientes, a satisfação deles em relação a seu serviço. Todas essas informações deverão estar claras para os funcionários da organização, assim como o papel deles quanto ao atingimento dessas metas. Outro aspecto é relacionado à proposta de valor a ser apresentada aos clientes, ação de extrema importância, que deve ser claramente apresentada pela gestão. Três atributos são apresentados por Kaplan e Norton (1999), sendo eles: i. Produtos e Serviços (funcionalidade, qualidade e preço); ii. Relacionamento (qualidade da experiência de compras e de relações pessoais); iii. Imagem e reputação. Os vetores desta perspectiva podem ser definidos com base nos atributos aqui especificados.
3. **Perspectiva dos Processos Internos:** Sob essa perspectiva, a gestão deve identificar os processos críticos, os quais devem ter um padrão de excelência em sua ação, visto seu objetivo de atender às demandas de seus clientes. Importante esclarecer aqui que, enquanto modelos tradicionais preocupam-se com indicadores como custo, qualidade e efetividade, no

BSC os requisitos partem de indicadores que buscam verificar a relação com o ambiente externo, os quais definem questões como tempo de entrega de produto e/ou satisfação do cliente quanto à embalagem. Nessa perspectiva, contribuem muito com o processo de inovação iniciativas como a do processo de pesquisa e desenvolvimento, que busca a geração de novos produtos, serviços e mercados. O BSC aqui não descaracteriza a importância da utilização dos indicadores operacionais de custo, qualidade, tempo e desempenho; apenas considera que são limitados e precisam ser acrescidos de indicadores que auxiliem a elevar a análise desta perspectiva, como inovação e pós-vendas.

4. **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:** A partir da capacidade organizacional de aprendizagem e crescimento, a organização potencializa os objetivos e metas das perspectivas financeira, clientes e de processos internos. É uma perspectiva que põe atenção especial nos funcionários, que podem proporcionar um desempenho de qualidade superior, transformando-se em vetores para o BSC. Três indicadores direcionados aos funcionários podem compor esta perspectiva: satisfação, produtividade e retenção. Os autores indicam a ausência de indicadores que atendem na totalidade esta perspectiva, mas indicam a importância de desenvolvimento de indicadores customizados sobre funcionários, sistemas e medidas organizacionais que tenham ligação direta com a estratégia da organização.

Assim, é possível verificar que o BSC possibilita uma visão de desempenho integrada, transformando-se em um sistema de gestão estratégica com informações geradas a partir de diversas áreas e que podem tornar a estratégia em objetivos e medidas tangíveis:

*O Balanced Scorecard é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro. Esses vetores, que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso de tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis. (KAPLAN, NORTON, 1997, p. 19).*

A partir dos objetivos e medidas tangíveis, é possível aos gestores dar o curso, a navegação necessária à organização para que, a partir das melhorias do desempenho desenvolvidas via BSC, seja possível gerar resultados na organização

que possibilitem a competitividade e inovação, centradas no resultado alcançado, como já abordado por Kaplan e Norton:

Melhorias de desempenho exigem grandes mudanças, e isso inclui mudanças nos sistemas de medição e gestão utilizados pelas empresas. Será impossível navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências monitorando e controlando apenas as medidas financeiras do desempenho passado. (KAPLAN, NORTON, 1997, p. 7).

Essas quatro perspectivas relacionadas por Kaplan e Norton (1997) são referenciadas por outros autores, os quais reiteram sua importância como sistema de gestão e principalmente na forma como é proposta a estrutura para gerir as metas das organizações, como descrito por Garrison, Norren e Brewer (2013, p. 483):

*Balanced Scorecard* consiste em um conjunto integrado de medidas de desempenho que são provenientes da estratégia de uma empresa e servem de suporte a ela. Uma estratégia é, em essencial, uma teoria sobre como alcançar as metas da organização.

Enquanto sistema, Kaplan e Norton (1997) entendem que o BSC se propõe a ser mais do que um sistema gerencial de medidas táticas ou operacionais, pois, de acordo com eles, as empresas inovadoras estão usando o modelo para gerir a estratégia a longo prazo, o que lhe configura o atributo de sistema de gestão estratégica, pois ele pode viabilizar processos gerenciais críticos.

A partir das estratégias definidas para a organização, é possível verificar quais são os direcionadores que podem traduzir a visão e a estratégia em objetivos e metas e, como apresentado, o BSC é uma ótima ferramenta para esse fim, pois foca no cumprimento das dimensões que atendam às necessidades das organizações da era da informação, formando um sistema de gestão estratégico da organização.

### 3.2.3 Gestão por indicadores

Empresas que consigam traduzir a estratégia em indicadores de desempenho têm maior probabilidade de sucesso. Kaplan e Norton (1997) esclarecem que o objetivo de qualquer sistema de mensuração é motivar todos os executivos e funcionários a implementarem a estratégia da sua unidade de negócios com sucesso. Essa ideia é reiterada por Müller, quando indica que “uma estratégia só pode ser considerada boa se for implantada; até então, é só um plano ou um sonho. O



desdobramento estratégico até o nível dos processos é facilitado se houver uma boa compreensão destes.” (2013, p. 79).

E, na era do conhecimento, a geração de valor das organizações está migrando dos ativos tangíveis, os registrados na contabilidade tradicional, para os ativos intangíveis, os quais são mais complexos e dificultam sua gestão, como questões vinculadas a capital intelectual, marca ou expertise de determinada organização. Person (2010) reitera essa ideia ao apresentar alternativas de gestão de indicadores a partir da implementação do BSC.

A questão dos ativos intangíveis nas empresas está intimamente ligada à estratégia e precisa ser observada e monitorada para verificação de quais vantagens competitivas ela propicia. Feitosa et al. (2011), em seus estudos sobre desempenho empresarial financeiro, reiteram a ideia da valorização desse conceito, argumentando que:

[...] visando à elucidação dos aspectos e variáveis que mais contribuem para a geração de riqueza, têm destacado aspectos intangíveis das organizações, que vêm se mostrando uma fonte de vantagem competitiva sustentável e duradoura para aquela que os detém (como uma marca ou a reputação empresarial) e os coloca a seu serviço (como no caso do capital intelectual). (FEITOSA, 2011, p. 17).

Dessa forma, é necessário o desenvolvimento de modelos de gestão de indicadores que sejam capazes de traduzir os resultados das iniciativas e projetos em informações visíveis. Atendendo a essa necessidade, vem o conceito de Mapa de Estratégia, descrito assim por Person (2010, p. 44):

Um Mapa de Estratégia é uma representação visual daquilo em que sua equipe executiva crê que moverá sua estratégia. Assim como um mapa rodoviário mostra o caminho até um destino, os Mapas de Estratégia mostram qual cadeia de objetivos levará à execução bem-sucedida de sua estratégia.

Através do Mapa de Estratégia, é possível descrever a estratégia da organização, incluindo nele as perspectivas do BSC (finanças, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), fazendo com que essas dimensões dialoguem com os temas estratégicos elegidos pela alta direção como fatores chave para o sucesso da organização.

Essas dimensões e medidas deverão ser elaboradas a partir da perspectiva de indicadores, que, no conceito apresentado por Francischini e Francischini, são “medidas qualitativas ou quantitativas que mostram o estado de uma operação,

processo ou sistema.” (2017, p. 230-231). Esses autores colaboram também com a definição de desempenho: “Desempenho é a comparação do que foi realizado pela operação em relação a uma expectativa do cliente ou objetivo do gestor.” (2017, p. 238-239).

Francischini e Francischini acrescentam ainda que “indicadores de desempenho são medidas que mostram a comparação do que foi realizado pela operação em relação a uma expectativa ou objetivo” (2017, p. 241-242).

Reitera-se a necessidade da compreensão da avaliação de desempenho dentro das organizações, como contextualizado por Müller (2013), para quem deve ocorrer uma análise de processo e a implementação de melhorias como um processo integrador entre as definições estratégicas e os processos operacionais, numa articulação em que os sistemas de indicadores de desempenho acabam por influenciar vários pontos da organização:

Os indicadores de desempenho devem estar sempre presentes nas etapas de análise de processos e implantação de melhorias. São pontos de partida para a melhoria, permitindo identificar metas, controlar os processos e verificar resultados obtidos, proporcionando feedback. (MÜLLER, 2013, p. 74).

Os indicadores de desempenho devem estar estruturados de tal forma que tenham a possibilidade de permear toda a organização, situação apresentada por Francischini e Francischini (2017) quando evidenciada a necessidade de conexão entre estratégia e processo e como indicado por Müller:

[...] resgata-se a necessidade de um sistema de medição de desempenho adequado à estrutura organizacional horizontal (por processos). O desdobramento das estratégias até o nível das operações tem como elemento fundamental os indicadores de desempenho. (2013, p. 79-80).

A correta medida de desempenho e sua respectiva integração dentro da estrutura organizacional auxilia a manutenção da competitividade da organização, uma vez que o sistema de avaliação irá refletir o planejamento estratégico, sua visão, estratégias e objetivos, construindo assim um elo entre os objetivos e a execução prática.

Müller (2013) propõe a utilização de diversas dimensões competitivas no que se refere à avaliação de desempenho da organização, considerando cenários como mercado, concorrência e negócio. Quanto ao enfoque financeiro, entende sua

importância, mas argumenta sua relevância no curto prazo e sua limitação no longo prazo, sendo necessária a apresentação de indicadores não financeiros, que permitam o desenvolvimento de metas de rentabilidade de longo prazo.

A formação de um bom indicador parte da reflexão que o gestor precisa ter em relação ao seu negócio, como definido por Müller:

[...] não basta escolher a rota; é preciso medir se a empresa está nela. Aqui se insere a avaliação do desempenho. Para que uma organização seja competitiva, não basta um bom planejamento estratégico. É preciso que o plano traçado seja cumprido. Portanto, é de vital importância a medição dos processos e dos resultados, tanto globais quanto pontuais, e sua comparação com os objetivos predeterminados. (MÜLLER, 2013, p. 81).

Ao avaliar o desempenho da organização, pode-se imaginar que os planos que são desenvolvidos dão conta das necessidades estratégicas da organização, pois demandam-se seus melhores executivos na definição da forma que será alcançado o objetivo. Isso é verdade, mas há de se considerar a condição de os planos não serem efetivos como programado, o que demanda a necessidade de um sistema de indicadores para nortear os executivos na visão de como está a implantação do plano.

Devem conhecer como são desenvolvidos e como podem ser usados. Como as condições mudam entre o planejamento e a execução, um ciclo de monitoramento deve ser implantado para modificar o plano e melhorar a execução quando necessário. (MÜLLER, 2013, p. 82).

Diante desse cenário, o planejamento estratégico torna-se uma forte ferramenta para desenvolvimento de uma abordagem estruturada na gestão dos indicadores de monitoramento, pois, tão logo sejam estabelecidos os objetivos da organização, deve ser definida a avaliação de desempenho da organização, utilizando os objetivos como base e perpassando toda a organização, dos processos até a estratégia, e servindo com um agente de motivação das pessoas, como reiterado por Robbins et al. (2013):

[...] metas desafiadoras podem ser uma fonte de motivação. Quando as pessoas aceitam e comprometem-se a um conjunto de objetivos específicos é difíceis, vão trabalhar muito para alcançá-la. [...] sugerimos que você converse com cada um de seus funcionários e conjuntamente estabeleça metas tangíveis, verificáveis e mesuráveis por um período de tempo específico, em seguida, crie mecanismos pelo qual estes funcionários vão receber feedback contínuo assim como o seu progresso para atingir esses objetivos; se feito corretamente, este processo de definição de metas deve ser correto para motivar os funcionários. (ROBBINS, DECENSO, WOLTER, 2013, p. 41).

Além dos aspectos motivacionais, deve-se observar a diferença entre um indicador, que expressa o resultado de determinado processo, em relação ao sistema de medição de desempenho, o qual realiza as medições do conjunto de processos, dos sinais vitais da organização, interligando estratégia, recursos e processos.

Para Müller (2013), há necessidade de complementaridade entre indicadores físicos e financeiros, mas a grande contribuição no resultado da empresa é fruto de resultados obtidos em dimensões estratégicas não financeiras, as quais são cada vez mais importantes, para manter a estratégia de longo prazo.

Müller (2013) indica que o sistema precisa ser capaz de compor uma análise para além do que ocorreu no passado: enquanto modelo de avaliação de resultado, “um sistema de indicadores deveria estar voltado não apenas para a análise do desempenho passado, mas também ser capaz de permitir análises prospectivas. A chave para isso é focar nos fatores geradores e não apenas nos resultados.” (2013, p. 84-85).

Dentro da perspectiva de Berliner e Brimson (1992), apud Müller (2013), os indicadores de desempenho devem considerar alguns aspectos, entre eles:

- Suportar (ser coerentes com) as metas da empresa e considerar tanto os fatores internos quanto externos necessários para alcançá-las;
- Ser adaptáveis às necessidades do negócio;
- Ser eficientes do ponto de vista de custos;
- Ser fáceis de entender e aplicar (treinamento);
- Ser visíveis para e aceitos por todos os níveis da organização, a fim de receberem atenção e encorajarem a melhoria do desempenho. (MÜLLER, 2013, p. 87).

Müller (2013) reitera a necessidade de a organização possuir um sistema de monitoramento que garanta a visualização da estratégia através dos indicadores de resultado, os quais devem estar estruturados em medidas de desempenho, perpassando todos os níveis da organização. Para garantir essa sinergia necessária dentro da organização, ele propõe uma estrutura da medição de desempenho, embasada em quatro componentes: o planejamento da medição, o controle do desempenho, as dimensões e a hierarquia.

Com relação ao planejamento de medição de desempenho, Müller (2013) descreve a falha das organizações quanto à utilização do tempo adequado para o desenvolvimento de um plano de mudanças abrangente, afirmando que a grande maioria das organizações não apresenta uma integração entre os planos de longo

prazo com as operações do dia a dia. Para o autor, muitas organizações conseguem atingir um direcionador básico vinculado aos objetivos, mas divergem sobre como chegar aos referidos objetivos e, dessa forma, submetem as metas e políticas de longo prazo a questões vinculadas à operação diária.

Para solucionar essa questão, Müller (2013) propõe que haja uma hierarquia integrada e ordenada de planejamento, com a disponibilização de instrumentos de controle que possibilitem direcionar todos os esforços para o mesmo objetivo.

Quanto ao aspecto de controle do desempenho, Müller (2013) reitera a necessidade da eficácia do controle e a velocidade das respostas às mudanças, muito em função da complexidade do processo, da sofisticação do sistema e das características do ambiente, como situações que interferem diretamente sobre o controle do desempenho.

Müller (2013) apresenta requisitos a serem observados para garantir o controle da organização, mas ressalta que os fatores externos podem proporcionar a falência das organizações. Ainda assim, o grande desafio é combater as falhas internas realizadas nos processos empresariais, os quais são mais danosos do que os fatores externos. Reitera a necessidade da retroalimentação dos dados de controle, caso contrário todo o esforço não resultará em aprendizagem, apenas em custos de desgaste.

Diante desse painel multifuncional que são os indicadores possíveis dentro de uma organização, se faz necessário definir quais dimensões serão priorizadas. A esse respeito, Müller (2013) faz a seguinte recomendação:

[...] mais de cinco dimensões provavelmente causarão confusão e conflito na organização, propondo então como máximo as dimensões: custo, qualidade, tempo, inatividade e flexibilidade. É preciso definir quais os atributos importantes da medição, devendo o grau de importância variar conforme a estratégia. (MÜLLER, 2013, p. 92).

Ao tratar da hierarquia da medição do desempenho, Müller é claro quanto à necessidade de que a medição do desempenho tenha abrangência total na organização e, dessa forma, possa garantir a visibilidade da execução da estratégia:

A medição de desempenho deve se dar em vários níveis da organização. Essa sistemática não é exclusiva da alta administração, muito menos deve se restringir ao chão de fábrica: deve permear toda a empresa, partindo das definições estratégicas da alta administração e procurando garantir que o desempenho operacional esteja de acordo com as metas traçadas. (MÜLLER, 2013, p. 92).

No que se refere à implementação da medição de desempenho, Müller (2013) articula os estágios para a implementação da estratégia embasados na ideia de conscientização, aceitação e domínio do sistema de avaliação do desempenho.

Definido e implementado o sistema de avaliação de desempenho, surge a questão de qual o número ideal de indicadores para um sistema de medição. Müller (2013) reitera a necessidade de um número reduzido de indicadores para poder dar a devida atenção aos resultados, logicamente com um nível bom de criticidade para sua composição. Sugere que algo em torno de cinco a sete indicadores por gestor seja o ideal.

Cabe aos gestores criarem formas de visualizar as informações geradas em métricas objetivas, também descritas no BSC e, dessa forma, subsidiar a tomada de decisões da instituição a partir do monitoramento de seus processos-chave, tornando mais eficiente o acompanhamento da gestão.

Os executivos da organização deverão definir seus indicadores de controle a partir dos macroprocessos da organização, assim definindo quais serão as métricas que sustentarão a estratégia e, para isso, é necessário que se possam observar os níveis hierárquicos dos indicadores. Conforme apresentado por Pavani Jr. e Scucuglia (2011), os indicadores devem ser definidos em nível estratégico (os quais transcrevem os principais efeitos da estratégia), nível gerencial (os quais verificam os resultados obtidos pelos setores/áreas) e nível operacional (o qual verifica a tarefa e o desempenho da rotina das atividades).

Identificado o nível hierárquico ao qual o indicador pertence, precisa-se verificar o fator crítico de sucesso das estratégias organizacionais, verificar quais métricas podem garantir o sucesso da organização. Identificadas as referidas métricas, estas deverão tornar-se indicadores na modelagem KPM (*Key Performance Management*), indicadores-chave selecionados pela gestão que expressam os principais resultados da entidade e, dessa forma, tornam-se o elemento chave para a gestão de desempenho. Conforme Pavani Jr. e Scucuglia (2011), esses fatores devem estar associados aos processos, assim viabilizando a medida de desempenho da organização.

Outro aspecto a ser verificado na medição de desempenho da performance de uma organização é o apresentado por Pavani Jr. e Scucuglia (2011), os quais buscam propor uma forma de interpretar o resultado obtido, indicando seis dimensões a serem observadas:

**Dimensões de resultado**

- *Efetividade* – Impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos.
- *Eficiência* – relação entre os produtos gerados e os insumos empregados.
- *Eficácia* – Quantidade e qualidade dos benefícios entregues ao usuário.

**Dimensões de esforço**

- *Execução* – Realização dos projetos, processos e planos de ação conforme estabelecidos.
- *Excelência* – Conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência.
- *Economicidade* – Obtenção e uso do recurso com menos ônus possível. (PAVANI JÚNIOR, SCUCUGLIA, 2011, p. 235).

Diante disso, Pavani Jr. e Scucuglia (2011) nos apresentam uma série de indicadores que sugerem como alternativa para medição de estratégia a partir da metodologia de gestão por processos, considerando sua correlação com a estratégia. Vale reiterar que essa proposição é utilizada como ponto de partida de análise da composição de determinado conjunto de KPM (*Key Performance Management*), pois cada organização possui sua estratégia e se constitui como um ente individual, não podendo assim propor-se solução igual para entes diferentes.

A estruturação de um painel de indicadores ou *dashboard* nos habilita para realizar a leitura dos dados estruturados, reiterando o olhar de que essas informações precisam estar dispostas de forma clara e de fácil entendimento, viabilizando que o leitor consiga encontrar a informação no *dashboard* de maneira rápida e efetiva. A estrutura do *dashboard* é uma das técnicas mais utilizadas para a aplicação de gestão por indicadores em nível estratégico com base no BSC, conforme já referenciado no trabalho de Presser, Silva e Santos (2010).

A partir da leitura dos autores citados nesta seção e diante da reflexão de Müller (2013) quanto à necessidade de um sistema de avaliação de desempenho em que o mais importante não é a escolha dos indicadores no momento da estruturação do modelo de sistema de medição, mas sim o conceito do sistema e sua coerente estruturação com a estratégia, pode-se identificar a relevância de estruturar a estratégia em formato de sistema, de tal forma que sua comunicação e acompanhamento possam estar ao alcance de todos da organização.

O caminho proposto para esta pesquisa está aderente aos conceitos aqui apresentados, inclusive considerando a escolha do BSC como base para a estruturação do sistema de medição através de indicadores, tendo em vista a amplitude que o BSC tem em sua aplicação, tanto em indicadores tangíveis quanto

intangíveis. A partir dessas premissas, na próxima seção, verificaremos como o tema da gestão por indicadores tem sido tratado no âmbito do ensino superior.

### 3.2.4 Gestão por Indicadores no Ensino Superior

No contexto de uma IES, por mais que a atividade da organização se diferencie em relação às empresas tradicionais, é necessário desenvolver o acompanhamento dos indicadores tanto pedagógicos quanto econômico-financeiros, assim apresentando um diagnóstico da instituição aos seus *stakeholders*, e não apenas indicadores determinados por demandas do MEC, que regula os sistemas educacionais no Brasil.

O ponto de partida nos indicadores pode ser dado a partir dos itens desdobrados do PDI, o qual carrega a totalidade do planejamento da IES e, desse modo, é possível viabilizar as verificações dos itens que devam ser acompanhados como KPM (*Key Performance Management*). Todo o corpo de indicadores de gestão precisa estar alinhado com a estratégia. Como reiterado por Zanin et al. (2015), é necessário que uma IES tenha controles formalizados e instituídos que possam expressar o resultado da organização vinculado ao seu planejamento estratégico de longo prazo.

Para verificar quais foram as últimas publicações quanto ao assunto abordado nesta pesquisa, foi realizada, na data de 18 de julho de 2018, pesquisa na qual foram verificados os periódicos constantes na base de periódicos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior).

A consulta foi limitada às produções publicadas entre 01 de janeiro de 2001 a 18 de julho de 2018, com periódicos publicados no idioma português. Os descritores utilizados na consulta à base de periódicos da CAPES foram: i. No assunto – contém - “ensino superior” AND Qualquer – contém - indicador\*; ii. No assunto – contém - “educação superior” AND Qualquer – contém - indicador\*.

A pesquisa com esses descritores resultou em 80 títulos, conforme tabela abaixo, os quais foram analisados a partir da proximidade dos títulos e das palavras-chave com o tema desta pesquisa.



Tabela 6 – Pesquisa por descritores

DESCRITORES		RESULTADOS
01	“ensino superior” AND indicador*	55
02	“educação superior” AND indicador*	25
	<b>TOTAL</b>	80

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foram retirados da base os títulos duplicados, no caso dois artigos, e retiradas duas teses que surgiram na pesquisa, o que resultou em um total de 76 artigos selecionados.

Após avaliação dos títulos e palavras-chave e leitura dos resumos dos artigos, foram identificados sete títulos, os quais foram selecionados para a realização da leitura dessas produções.

Considerando a baixa incidência de publicações selecionadas na base CAPES, optou-se por realizar nova pesquisa especificamente na revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL, a qual foi realizada na data de 30 de julho de 2018.

A consulta não foi limitada por período ou idioma. Considerando que a revista é especificamente da área de Gestão Universitária, optou-se pelo descritor indicador\* no campo pesquisa e, no campo escopo de busca, mantivemos a opção “todos”.

A pesquisa com esse descritor resultou em quarenta e oito títulos, conforme tabela abaixo, os quais foram analisados a partir da proximidade dos títulos e das palavras-chave com o tema desta pesquisa.

Tabela 7 – Pesquisa por descritor – GUAL

DESCRITOR		RESULTADOS
01	“indicador*	48

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após avaliação dos títulos e palavras-chave e leitura dos resumos dos artigos, foram identificados oito títulos, os quais foram selecionados para a realização da leitura.

Através das duas pesquisas, foram selecionados 15 artigos ao total. Destes, os que não tiveram relevância com o tema de pesquisa foram excluídos, enquanto os que apresentaram relevância foram estruturados conforme o Quadro 4. Esses textos

foram lidos para verificar a correlação e contribuição da pesquisa efetuada por seus autores com o objeto de pesquisa deste trabalho.

Quadro 4 – Artigos selecionados

TÍTULO	AUTOR	PERIÓDICO	ANO
Sistemas de controle e alinhamento estratégico: uma análise do equilíbrio entre as alavancas de Simons e o alinhamento com a estratégia de uma instituição pública de ensino superior.	MORENO, Thiago Cesar Bezerra; WALTER, Silvana Anita; DAMKE, Elói Junior;	GUAL: Gestão Universitária na América Latina	2017
Planejamento e gestão estratégica nas IES comunitárias.	HEIL, Gissele Prette; LAUX, Raul Otto.	GUAL: Gestão Universitária na América Latina	2017
O <i>balanced scorecard</i> como sistema de avaliação de desempenho desdobrado nas áreas de gestão, ensino, pesquisa e extensão em uma instituição de ensino superior comunitária.	CAMPOS, Paulo Cezar de; LIMA, Carlos Rogério Montenegro de; LIMA, Mauricio Andrade de; LIMA Marcus Vinicius Andrade de.	GUAL: Gestão Universitária na América Latina	2017
Demonstração de valor adicionado na instituição de educação superior: evidências do mercado de capitais brasileiro.	SILVA JUNIOR, Annor da; SILVA, Vitor Correa da; MELO, Mariana Ramos de; MARTINS-SILVA, Priscilla de Oliveira.	GUAL: Gestão Universitária na América Latina	2017
Modelo Construtivista para Apoiar o Processo de Gestão da Universidade Federal de Tocantins.	ENSSLIN, Leonardo; DUTRA, Ademar; MARTINS, Renard Pereira; DEZEM, Vinicius.	RIAE: Revista Ibero-Americana de Estratégia	2016
Instrumento para medir o clima entre professores de programas de pós-graduação.	MORO, Angélica Balconi; FLORES, Vânia Medianeira; BALSAN, Laércio André Gassen; LOPES, Luis Felipe Dias; SCHETINGER, Maria Rosa Chitolina.	Revista Ibero-americana de Educação	2015
Responsabilidade Social Empresarial: classificação das instituições de ensino superior em reativas ou estratégicas sob a ótica da governança corporativa.	MAC LENNAN, Maria Laura Ferranty; SEMENSATO, Bárbara Ilze; OLIVA, Fábio Lotti.	REGE - Revista de Gestão.	2015
Definição de painel de indicadores de desempenho para instituições comunitárias de ensino superior.	ZANIN, Antonio; POLI, Odilon Luiz; MOURA, Geovanne Dias de; JUNG, Carlos Fernando; CATEN, Carla Schwengber ten.	GUAL: Gestão Universitária na América Latina	2015
Modelagem para avaliação da eficiência técnica de unidades universitárias.	SOLIMAN, Marlon; SILUK, Júlio Cesar Mairesse; NEUENFELDT JUNIOR, Álvaro Luiz; CASADO, Frank Leonardo; PARIS, Sabine Ritter de.	Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas	2014
Mensuração da competitividade em instituições de ensino superior privadas com base nas redes sociais digitais.	DALCOL, Charlene Coser; SILUK, Júlio Cezar Mairesse; NEUENFELDT JÚNIOR, Álvaro Luiz;	Perspectivas em Gestão & Conhecimento	2014

	SOLIMAN, Marlon.		
<i>Balanced Scorecard</i> em uma Instituição de Ensino Superior: uma Proposta de Modelo para Gestão Estratégica.	ULYSSEA, David da Silva; MARTINS, Cristina; SILVA, Jonas Duarte da; GIAROLA, Pollyanna Gerola; LIMA, Carlos Rogério Montenegro de.	Revista Catarinense da Ciência Contábil	2013
O <i>balanced scorecard</i> como ferramenta de gestão estratégica em uma universidade federal.	RICHARTZ, Fernando; KRÜGER, Leticia Meurer; BORGERT, Altair; PETRI, Sergio Murilo.	GUAL: Gestão Universitária na América Latina	2012
Diagnóstico e análise do mapa estratégico de uma corporação religiosa com objetivos educacionais: estudo de caso.	GAIO, Jorge; DUCLÓS, Luiz Carlos.	GUAL: Gestão Universitária na América Latina	2011
Recursos de formulação e visualização de indicadores para apoiar processos de gestão educacional em IESs.	PRESSER, Nadi Helena; SILVA, Eli Lopes da; SANTOS, Raimundo Nonato Macedo dos.	RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação	2010
Proposta para avaliar a gestão da educação a distância de uma Instituição de Ensino Superior a partir do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).	RIZZATTI JUNIOR, Gerson; DUTRA, Ademar.	GUAL: Gestão Universitária na América Latina	2010

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi efetuada a leitura dos 15 artigos e identificou-se que nove não convergiam diretamente com o tema desta pesquisa e por consequência foram descartados por referenciarem-se a diversas situações relacionadas a indicadores e gestão educacional, mas não relacionaram-se com nosso problema de pesquisa, tratando, por exemplo, da utilização de índices como parâmetro para análise de IES na bolsa de valores, de questões vinculadas à estratégia, mas relacionadas de forma particular a universidades federais, ou instituições de ensino privadas com fins lucrativos.

Entretanto, algumas das produções tiveram correlação maior com o tema desta pesquisa, convergindo em grande parte com o que estamos discutindo. Essa aproximação, por exemplo, pode ser vista no artigo de Heil e Laux (2017) na medida em que trata de estratégia, pensamento estratégico e planejamento estratégico, inclusive na problemática referente à discussão da relação entre as IESs comunitárias e privadas. Os autores propõem a utilização do planejamento estratégico como base para construção dos indicadores operacionais. Porém, a publicação acaba por se distanciar de nosso objeto de pesquisa uma vez que não aborda questões referentes à gestão da IES, como também seu foco descrito nos resultados é vinculado ao entendimento do planejamento estratégico e não à formulação de indicadores vinculados à estratégia.

Campos et al. (2017) utilizam o BSC como ferramenta direcionada à gestão estratégica da IES comunitária objeto de seu estudo, indicando a dificuldade que a IES tem no tratamento das questões mercadológicas, como a concorrência, e utilizando como perspectiva a necessidade de se ter indicadores que deem conta do complexo sistema de gestão que tem uma IES. Seu sistema de avaliação de desempenho é proposto a partir da abertura em áreas, sendo estas gestão, ensino, pesquisa e extensão. O formato metodológico de aplicação da pesquisa embasou-se em entrevistas semiestruturadas e pesquisa bibliográfica, enquanto nesta pesquisa foram utilizadas essas mesmas estratégias de pesquisa, mas acrescidas da análise documental. Demonstra-se, assim, de forma geral, a aderência entre as duas pesquisas, mesmo que em espaços diferentes, mas com as mesmas preocupações e desenhos metodológicos similares.

Zanin et al. (2015) convergem com nossa pesquisa, quando buscam a verificação da estratégia a partir do planejado no PDI, uma vez que, para uma IES, o PDI é o planejamento formal exigido pelo MEC e pode e deve ser usado como base na concepção das ações do planejamento estratégico. Reiteram que os monitoramentos dos indicadores financeiros não dão conta do monitoramento da estratégia da complexidade de uma estrutura de uma organização educacional. A partir das entrevistas e análises efetuadas com grupo focal, foram apresentados os grupos de indicadores, segmentados em Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão, os quais sofreram considerações do grupo, tendo sido proposta a adição de outros indicadores dentro desses grupos. Ao final, propuseram um painel de indicadores de desempenho para auxiliar no processo de gestão de instituições de ensino comunitárias a partir de constructos construídos na pesquisa, o que pode ser um balizador para nossa pesquisa.

Quanto à pesquisa apresentada por Gaio e Duclós (2011), ela apresenta um diagnóstico sobre a coerência que precisa haver entre o mapa estratégico, os objetivos, BSC e planejamento estratégico de uma organização religiosa, com fins não econômicos, dedicada à educação, reiterando a preocupação que se teve nesta pesquisa de manter esses itens alinhados. O alinhamento pode ser efetuado a partir da visualização dos indicadores que irão reproduzir o acompanhamento da execução da estratégia. Dessa forma, pode-se usar a técnica *dashboard*, conforme proposta por Person (2010), que é um sistema computacional no qual são estruturados os indicadores-chave em seus diversos níveis.

Ulyssea et al. (2013), em seu artigo, apresentam um modelo de gestão estratégica de uma IES com base na estrutura do BSC, ferramenta descrita pelos autores como eficaz em traduzir a visão e a estratégia organizacional em metas operacionais. Reiteram o proposto nesta pesquisa, que é, através do monitoramento de indicadores traduzidos da estratégia da IES pelo BSC, garantir a sustentabilidade econômico-financeira da IES. Há uma convergência no que eles retratam sobre a limitação que as organizações possuem em executar sua estratégia, ou seja, de acordo com os autores, o insucesso em implementar as estratégias formuladas resulta, de modo geral, do fato de que a execução de estratégia não é realizada fidedignamente com o que foi proposto. Outro aspecto é a limitação de dados de clientes, do mercado e da estratégia. Pelos estudos realizados pelos autores na instituição analisada, é possível inclusive atribuir novas perspectivas que atendam diretamente a uma instituição de ensino, como feito por eles, ao substituírem a perspectiva cliente por aluno, adequando o mapa estratégico do BSC à realidade de uma IES e demonstrando a capacidade do BSC de flexibilizar a construção de indicadores atrelados diretamente à organização analisada.

Ainda em relação à pesquisa de Ulyssea et al. (2013), outro ponto de convergência é a escolha do BSC como ferramenta capaz de proporcionar uma visão holística de uma IES, considerando a complexidade desse tipo de organização, pois eles observam a possibilidade de utilizar as perspectivas do BSC, como também a capacidade deste de proporcionar uma visão clara da estratégica, a qual pode ser desdobrada até seu nível operacional, e dessa forma envolver todas as pessoas da organização de forma coletiva em prol da estratégia da IES. A pesquisa reafirma a importância dos resultados financeiros, mas os autores ressaltam que os resultados financeiros são decorrência de fatores-chave do sucesso monitorados por indicadores não-financeiros.

Um ponto que se buscou explorar neste estudo, entre os que foram apresentados por Ulyssea et al. (2013), é a visão relatada pelos autores de o BSC poder funcionar também como ferramenta de comunicação para divulgar a estratégia, pois possibilita estruturar os pontos-chave da estratégia de forma simples e atendendo a toda a organização. Além da convergência quanto à utilização do BSC, tem-se a mesma situação em relação à metodologia, pois a estratégia de pesquisa do estudo de Ulyssea et al. (2013) parte de um estudo de caso, pesquisa bibliográfica e documental.

Cabe observar que Ulyssea et al. (2013) demandaram pouca ação sobre a questão de quais seriam os indicadores que definiriam a estratégia da instituição pesquisada, preocupando-se mais com a implementação do BSC. Mesmo verificando a grande convergência entre a pesquisa de Ulyssea et al. (2013) e esta pesquisa, vale ressaltar que o objeto e os objetivos de pesquisa não são os mesmos, o que reitera a importância da presente investigação.

Assim, após efetuar-se a leitura dos 15 artigos, pode-se verificar que neles está presente a discussão da definição clara da estratégia da IES e de sua adequada execução. Também fica claro que a estratégia deverá ser estruturada de tal forma que o pensamento estratégico consiga atingir do topo à base da instituição, e para isso pode-se utilizar de ferramentas como a do planejamento estratégico para estruturar as ações e os indicadores operacionais, alinhados aos indicadores estratégicos, que estarão sendo estruturados e descritos através do BSC. Além disso, pode-se ver que a metodologia que se escolheu para esta pesquisa converge com a que alguns autores utilizaram em suas investigações. Também se verificou certa limitação na publicação de assuntos correlacionados a indicadores estratégicos em IESs.

Contextualizados os conceitos que serão utilizados como base para a pesquisa, o próximo passo é determinar a metodologia aplicada nesta pesquisa, como pode ser visto no próximo capítulo.

## 4 METODOLOGIA

*“Curiosidade, criatividade, disciplina e especialmente paixão são algumas exigências para o desenvolvimento de um trabalho criterioso, baseado no confronto permanente entre o desejo e a realidade.”*

Mirian Goldenberg.

Com essa frase de Goldenberg (2007), inicio meu caminho na construção do conhecimento a partir de minha curiosidade, que trouxe à tona o desafio de estudar o tema indicadores de gestão, de forma a viabilizar a construção da sustentabilidade econômico-financeira e o cumprimento da missão da FAMUR. A pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de concretizar o que foi imaginado no projeto de pesquisa, materializando-se, enquanto proposta de intervenção, através da sugestão dos indicadores que venham a colaborar com a gestão na tomada de decisão.

Para a construção deste caminho, foi necessário utilizar metodologias específicas para a realização da pesquisa. Para Michel, “pode-se entender metodologia como um caminho traçado para se atingir um objetivo. É a forma, o modo de se resolver problemas e buscar respostas para necessidades e dúvidas” (2015, p. 34). Essa citação, para mim, reitera a perspectiva de caminhada que a pesquisa deve ter.

Vale reiterar o que diz Yin (2001), que sinaliza que um método de pesquisa não pode ser determinado a priori como mais adequado ou menos adequado, mas que precisa ser encontrado o equilíbrio entre o método, objetivo e as condições da pesquisa, o que indica que não há uma receita e que cada articulação de pesquisa acaba gerando seu método.

A seguir, é apresentado o detalhamento da metodologia, em que se procura descrever a forma pela qual foi realizada a busca, como o caminho foi construído e como foram tratadas as grandes fases da metodologia, que são a coleta e análise dos dados.

#### **4.1 Paradigma da pesquisa**

Esta pesquisa tem o propósito de propor um conjunto de indicadores capazes de gerar informações para subsidiar as decisões estratégicas de gestão para o cumprimento da missão da FAMUR.

A investigação caracterizou-se como qualitativa, pois foi necessário verificar a perspectiva dos gestores da instituição quanto ao que eles realmente entendem como importante para o cumprimento da missão, quais estratégias são usadas para a instituição garantir sua perenidade. Assim, reforça-se a característica qualitativa da pesquisa, pois, conforme descrito por Saccol et al. (2012, p. 36), “[...] investigações de caráter qualitativo têm como alvo situações complexas ou estritamente particulares”.

O objeto de pesquisa está intrinsecamente vinculado ao paradigma qualitativo, uma vez que, ao trabalhar-se com base nas estratégias adotadas pela instituição e ao procurar-se correlacionar a estratégia ao seu desempenho, não é possível compor qualquer dado preestabelecido, ou seja, previsto anteriormente.

Foi necessário captar dos gestores informações que sejam objetivamente utilizadas para embasar a tomada de decisão da gestão. Foi necessário identificar aspectos culturais dos gestores, normas institucionais escritas e não escritas, procedimentos formalizados ou realizados empiricamente e formas de implementação da estratégia, sendo necessário mergulhar no contexto pesquisado e procurar captar os aspectos fenomenológicos.

#### **4.2 O método de pesquisa**

Considerando que a pesquisa estuda questões não tangíveis como as estratégias dos gestores e analisa de forma qualitativa documentos e decisões tomadas em determinado momento, e, a partir desse contexto, propõe-se um modelo de acompanhamento através de indicadores, o método a ser adotado deverá possibilitar a investigação empírica no ambiente específico da FAMUR. Desse modo, acreditou-se que o método de pesquisa adequado para esta investigação é o estudo de caso.

Nesta pesquisa, foi estudado o caso específico da FAMUR, buscando compreender a realidade da instituição através da investigação de seu próprio



contexto natural e a melhor forma de monitorar seus resultados. O estudo de caso auxiliou a responder ao como e ao porquê da investigação do problema de pesquisa, como reforçado por Michel (2015, p. 65-66):

[...] estudos de casos se constituem na estratégia preferida quando o “**como**” e/ou “**porquê**” são as perguntas centrais. Nesses casos, o investigador terá certo controle sobre os eventos, e quando o enfoque estiver em um fenômeno contemporâneo dentro de algum contexto de vida real. Assim, o estudo de caso permite uma investigação das características significantes de eventos vivenciados, tais como processos organizacionais e administrativos, mudança em geral.

Foi necessário verificar junto aos gestores o entendimento da missão da FAMUR, pois, apesar de ter o registro da missão da instituição em seu planejamento estratégico, é necessário compreender a percepção dos gestores quanto à aplicação dessa missão no cotidiano da gestão.

Da mesma forma, foi necessário entender qual é a percepção de sustentabilidade econômico-financeira para uma instituição de ensino privada confessional, considerando as necessidades econômicas e também sua vocação enquanto organização católica. Esses temas são complexos e particulares, não tendo sido estudados antes no contexto dessa organização.

Outro aspecto que reforça a utilização do método do estudo de caso refere-se ao mapeamento dos registros hoje existentes na instituição, pois, além dos itens pertinentes ao planejamento estratégico, foi necessário verificar os dados registrados no sistema e-MEC, no qual há dados regulatórios e acadêmicos/pedagógicos da instituição.

Também foi necessário verificar seus registros comerciais e financeiros e os processos administrativos formalizados, o que demanda múltiplas fontes de evidências de investigação, que estão dispostas ao longo da existência da FAMUR.

Michel (2015) e Yin (2001) versam sobre as vantagens do estudo de caso, argumentado que possibilita a aproximação quanto à realidade a ser estudada e a construção de determinado conhecimento a partir da análise da realidade tácita na qual o pesquisador está inserido, situação que um estudo quantitativo não é capaz de alcançar.

Outro aspecto relatado é a possibilidade da construção do caminho, da metodologia que mais se adequa ao estudo em tela, o que flexibiliza o desenvolvimento da pesquisa sem perder a característica de estudo científico. Por

esse conjunto de razões, o estudo de caso se apresentou como o método mais adequado para esta investigação.

### **4.3 Coleta de dados da pesquisa**

Para a coleta de dados, foram utilizadas as seguintes ferramentas: 1. levantamento documental; 2. levantamento de registros em arquivos; 3. entrevista. Entende-se que essas formas de coleta de dados foram adequadas para realização do estudo de caso e para ajudar a responder ao problema de pesquisa proposto.

#### **4.3.1 Levantamento documental**

Os documentos são fonte importante de informação, pois formalizam ações tomadas em determinado momento. Desse modo, sua utilização se torna primordial para verificação dos registros de estratégias, dados e informações da FAMUR. Assim, foram analisados os seguintes documentos:

- a) o Planejamento Estratégico - no qual coletaram-se os registros de missão, visão, estratégias e ações previstas pela FAMUR para que ela atinja seus objetivos.
- b) os balanços patrimoniais – documento de demonstração contábil, oficial e legal, que foi utilizado para verificar a saúde financeira da instituição e, a partir dele, realizar a análise da base de indicadores econômicos e financeiros a serem estruturados. Foram analisados os documentos dos últimos cinco anos (2012 a 2017).

Dessa forma, considera-se que esse conjunto de documentos continha as informações necessárias para atingir os objetivos desta pesquisa.

#### **4.3.2 Registros em arquivos**

Os registros em arquivos se encontram na forma computadorizada e podem ser encontrados em diversas plataformas, como descrito por Yin (2001). Para este estudo de caso, foram verificados os registros da FAMUR no sistema e-MEC do Ministério da Educação, no sistema CRM de gestão de alunos e em planilhas operacionais a partir da ferramenta Excel, como descrito abaixo:

- a) os registros do sistema e-MEC do Ministério da Educação, no qual no campo de pesquisa pública foram verificados o IGC e a classificação dos cursos usando como referência o ano de 2017;
- b) as planilhas de controle de custo e fluxo de caixa – registros que demonstram a condição de fluxo de recursos na Instituição, utilizados como base para análise dos indicadores econômicos e financeiros a estruturados;
- c) o sistema CRM de gestão de alunos – sistema destinado a registro dos contratos e da situação financeira de cada aluno, o qual foi analisado para verificação dos números referentes à quantidade de matrículas, faturamento e conjunto de bolsas e descontos registrados para cada acadêmico, viabilizando a análise do faturamento, inadimplência e descontos.

A partir da verificação dessas três ferramentas, foi possível captar os dados básicos de análise para subsidiar a montagem e manutenção dos dados do modelo de indicadores propostos.

#### 4.3.3 Entrevista

As entrevistas neste estudo de caso foram concebidas para ouvir os gestores e entender suas perspectivas e sua visão sobre as estratégias da FAMUR, bem como buscar informações sobre a gestão empírica realizada por eles. Buscar as informações junto aos que representam a instituição serve a um importante propósito:

O principal interesse do pesquisador com as entrevistas qualitativas, que são muito pouco estruturadas, é compreender as perspectivas e experiências dos entrevistados, conhecer o significado que o entrevistado dá aos fenômenos e eventos de sua vida cotidiana, utilizando seus próprios termos. (MARCONI, LAKATOS, 2017, p. 319).

Os entrevistados foram selecionados tendo em vista os cargos que ocupam, de forma a proporcionar um olhar e uma escuta pluridimensional, visto que as pessoas com as quais se conversou exercem diferentes papéis na gestão da FAMUR. As entrevistas foram concentradas nos níveis de gestão da instituição, uma vez que o painel de indicadores tem o objetivo de subsidiar a gestão. Dessa forma, os ocupantes dos seguintes cargos foram entrevistados:

- a) Presidente da Mantenedora, Instituto Leonardo Murialdo (ILEM);

- b) Diretor;
- c) Coordenação Acadêmica Pedagógica;
- d) Procurador Institucional (PI);
- e) Coordenação de Curso;
- f) Secretária Institucional;
- g) Coordenação de Comunicação e Marketing;
- h) Coordenação de Relacionamento.

Inicialmente, estavam previstas entrevistas também com o Vice-Diretor e com o Coordenador Comercial, mas estas não foram realizadas, visto que as pessoas que estavam ocupando esses cargos renunciaram aos mesmos e, no momento do processo de entrevista, não havia substitutos.

As entrevistas foram do tipo semiestruturada, com um roteiro preestabelecido, tendo em vista a necessidade de tornar a entrevista mais efetiva e assertiva, e buscando trazer novos contextos para a discussão a partir da ótica dos entrevistados. Os formulários foram usados como um roteiro, não tendo a pretensão de constituir questões fechadas ou limitar a abordagem do tema, pois o propósito era captar o máximo de informações dos entrevistados e, para isso, foi necessária certa liberdade de condução da entrevista. Como reiterado por Marconi e Lakatos (2017, p. 321), na entrevista semiestruturada, “[..] o entrevistador tem liberdade para desenvolver o tema da interação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente a questão.”

Utilizou-se do recurso de gravações para o registro das entrevistas realizadas com os gestores, as quais foram transcritas. O momento da entrevista foi utilizado para registrar as posições dessas pessoas quanto a assuntos abordados nos tópicos da pesquisa, pontos de vista, reflexões e comentários, deixando-as livres para apresentarem as percepções sobre os assuntos em pauta. Dessa forma, manteve-se a ideia central do estudo de caso, que é trazer as percepções dos sujeitos para dentro da pesquisa.

As informações coletadas se configuram como um conjunto de dados brutos, que necessitaram ser submetidos a uma análise, como descrito na próxima seção.

#### 4.3.4 Análise dos dados

Considerando a natureza dos dados coletados e os propósitos desta pesquisa, entendeu-se que a técnica de análise mais apropriada era a análise de conteúdo. Esse método de análise permitiu, através de procedimentos sistemáticos e objetivos oriundos de mensagens e documentos coletados, quantificar, qualificar e interpretar as mensagens geradas no processo de coleta de dados, de forma a possibilitar a realização da análise crítica estruturada e pautada nas manifestações dos envolvidos.

Na análise de conteúdo, utilizaram-se as fases de organização sugeridas por Saccol et al. (2012): 1º. pré-análise; 2º. análise do material; 3º. tratamento dos dados, para a realização da análise de conteúdo desses documentos.

A partir dos documentos devidamente coletados e segregados, procedeu-se da seguinte maneira:

##### 1º. Pré-análise.

Foi realizada leitura prévia de todos os documentos e sua devida categorização de acordo com as estruturas que foram trabalhadas como categorias principais ou subcategorias, salientando que essas categorias foram configuradas no projeto e que após tiveram sua adequação de acordo com os materiais coletados.

Essa atividade buscou gerar a organização inicial dos dados coletados de forma a viabilizar a aplicação das regras da grade de análise, assim possibilitando a quantificação e a qualificação inicial dos dados.

A grade que foi utilizada para categorizar os dados foi do tipo mista, visto que a pesquisa se caracteriza como exploratória e, no decorrer das atividades, foi necessário o rearranjo de determinadas categorias. Desse modo, a grade inicial foi configurada conforme indicado no quadro 5.

Quadro 5 – Categorias prévias de análise de conteúdo

CATEGORIAS	INDICADORES DE DESEMPENHO			
<b>Gestão Pedagógica</b>	Índice Geral de Cursos (IGC)	Conceito Preliminar de Curso (CPC)	Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD)	Conceito Enade
	Percentual de Docentes por titulação	Número de publicações de artigos e trabalhos acadêmicos	Número médio de docentes por disciplinas	Conceito atribuído a avaliação interna da instituição - CPA
<b>Gestão Estratégica de Pessoas</b>	Horas totais de capacitação e desenvolvimento	Valor total da folha de pagamento	Número de docentes por regime de trabalho	Percentual de favorabilidade do clima organizacional
	Percentual médio da avaliação de desempenho dos profissionais	Percentual de participação na avaliação periódica de saúde ocupacional	HC – <i>headcount</i> por curso e setor	Número de atendimentos no serviço de orientação psicológica – Docente e Discente
<b>Gestão Econômico-financeira</b>	Faturamento total	Resultado operacional líquido	Custo operacional total	Ticket médio
	ROI – Retorno sobre o investimento	EVA – <i>Economic Value Added</i> (Valor Econômico Adicionado)	Valor do <i>superávit</i> ou <i>déficit</i>	Fluxo de caixa livre
<b>Gestão de Processos Comerciais e Administrativos</b>	Capacitação de discentes	Índice de satisfação dos discentes	Percentual de reconhecimento da marca	Percentual de crescimento do número de discentes
	Índice de evasão	Participação da marca no mercado	Número de reclamações	Índice de ocupação de vagas

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 2º. Análise do material.

Como registrado por Saccol et al. (2012), esta fase se caracteriza pela elevada carga de atividades operacionais, visto que será necessário estruturar todo o conjunto de dados coletados. Utilizou-se a grade de categorias demonstrada anteriormente para estruturar a análise e quantificar os resultados. Os termos previstos nas subcategorias foram usados na análise, expressões que buscam trazer a ideia de

determinado controle estruturado ou a ser estruturado. De modo geral, usaram-se as palavras e frases correlacionadas nas subcategorias para quantificar o indicador, verificando-se quantas vezes ele foi mencionado pelo entrevistado ou registrado nos documentos. Assim conseguiu-se ter uma ideia de qual a relevância de cada indicador junto à equipe gestora. Alguns outros itens identificados na análise do material que não constavam na grade inicial foram categorizados e incorporados na análise.

Foi realizada a análise de todos os documentos e, com o auxílio da ferramenta Excel, estruturam-se os dados com a indicação da frequência de determinados indicadores.

### 3º. Tratamento dos dados

Nesta etapa, foram realizadas as inferências e interpretações dos dados analisados. Buscou-se, a partir das informações coletadas e analisadas, gerar dados válidos e significativos, que foram demonstrados a partir da grade anteriormente confeccionada.

Foram analisadas as categorias da grade e verificada a frequência com que cada categoria foi mencionada, estruturando dessa forma uma tabela com a organização a partir da maior frequência de citações.

A fim de obter uma análise mais abrangente a partir das estratégias de coleta de dados, foi utilizada como estratégia a triangulação de dados. Acredita-se que ela apresenta o suporte necessário à análise de diferentes fontes de dados, proporcionando a complementariedade destes dados, a geração de uma perspectiva múltipla dos dados coletados e a viabilidade da estruturação de diferentes compreensões.

Após, elaborou-se um diagrama indicando os grandes temas de que cada uma dessas categorias fazia parte, segmentando os resultados a partir dos quatro grandes temas que estruturam a análise, que são: gestão pedagógica, gestão estratégica de pessoas, gestão econômico-financeira e gestão de processos comerciais e administrativos.

Após estruturado esse diagrama e confrontado com a estrutura base de indicadores que foi montada a partir da pesquisa bibliográfica, gerou-se o painel de indicadores proposto nesta pesquisa.

#### 4.4 Resultado da pesquisa

Concluídas as fases de levantamento bibliográfico e de pesquisa de campo e documental, obteve-se um conjunto de informações capaz de responder ao problema de pesquisa, que é indicar quais indicadores de gestão devem ser monitorados na FAMUR de forma a viabilizar a construção da sustentabilidade econômico-financeira e o cumprimento da sua missão.

Os indicadores de desempenho foram definidos de forma que proporcionem que todos os profissionais, dentro de sua alçada na estrutura organizacional, possam verificar os resultados de sua área e o desempenho da FAMUR enquanto instituição.

Durante a pesquisa, planejou-se a realização de um modelo de painel de indicadores a partir da ferramenta dashboard vinculada ao sítio eletrônico da FAMUR, em área restrita aos profissionais da organização. Porém, essa etapa não foi realizada, haja vista a restrição de tempo e de recursos humanos para apoiar a construção dos indicadores nessa ferramenta.

Desse modo, a materialidade da pesquisa deu-se através da elaboração de painel de indicadores, os quais foram constituídos a partir da relevância que os conceitos abordados têm para os diretores e gestores da FAMUR. Esses indicadores foram estruturados em tabela, na qual constam os indicadores, forma de cálculo, responsabilidade e frequência de apresentação.

Assim, a gestão da FAMUR pode contar com um conjunto de KPMs que lhe oferecerá dados tanto pedagógicos, quanto econômico-financeiros, que, a partir de sua estrutura e respectiva importância, podem ser usados para balizar as decisões estratégicas da instituição.



## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

*“Amplie sua visão. Não apenas lendo os livros, mas olhando as óticas dos outros.  
Selecione pessoas chave, olhe para o horizonte, cristalize suas tendências.”*

*Ran Charan*

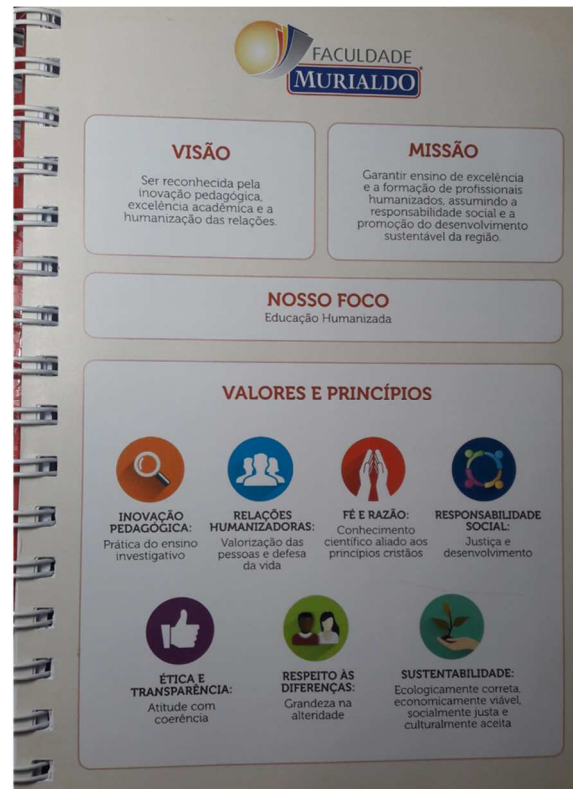
Após realizado o caminho de coleta de diversos dados e informações, era necessário analisar todo o material produzido durante esse trajeto. Assim, realizou-se a etapa de análise desse material para colher subsídios para responder ao problema de pesquisa. Este capítulo está estruturado em duas seções: a análise dos documentos e arquivos digitais coletados, na qual são verificados os documentos e arquivos disponibilizados; as entrevistas realizadas com os gestores da instituição, buscando entender a necessidade dos indicadores de gestão para eles, que ajudarão na construção do painel de indicadores.

### 5.1 Análise dos documentos e arquivos digitais coletados

Como referenciado na metodologia, realizou-se a coleta de documentos que proporcionassem uma visão da estratégia adotada pela FAMUR, pois, através desses documentos, pode-se verificar os registros dos direcionadores, invenções ou criações que a gestão adotou para realizar a estratégia, como visto nos escritos de Oliveira (2014).

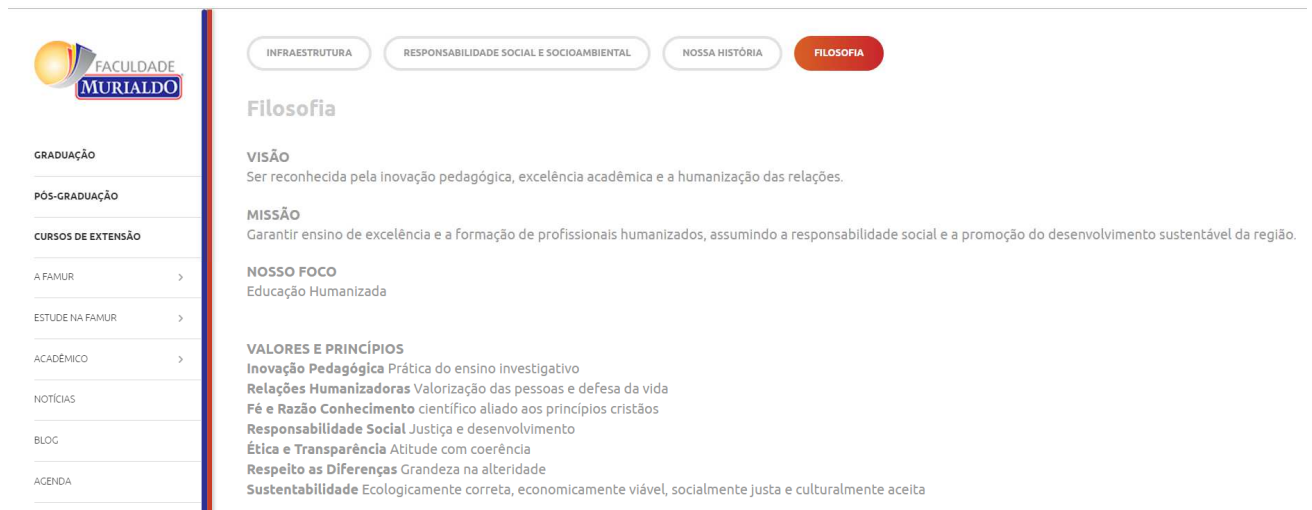
Com essa análise, verifica-se que, quanto às formas de conceber a estratégia (MINTZBERG, 2007), está presente na organização a visão da estratégia enquanto plano, pois são apresentadas de forma clara as diretrizes de ação da FAMUR, através de seus direcionadores estratégicos. Estes são amplamente divulgados em materiais impressos, como exemplificado na Figura 7, em material dirigido a todos os docentes e alunos, e em seu site, como apresentado na Figura 8.

Figura 7 – Contracapa Caderno Institucional FAMUR



Fonte: FAMUR, 2019.

Figura 8 – Site da FAMUR



Fonte: FAMUR, 2019.

Nos dois exemplos apresentados anteriormente, pode-se visualizar os direcionadores estratégicos e a intencionalidade da gestão da FAMUR. Além desses locais exemplificados, observa-se essa informação em murais, materiais didáticos e documentos institucionais, demonstrando a preocupação da direção da FAMUR quanto à comunicação desses direcionadores.

Mas apenas a intencionalidade não basta para a efetiva realização da gestão; precisam ser desenvolvidas ações que concretizem as estratégias premeditadas (MINTZBERG, 2007). Assim, a FAMUR planejou ações para alcançar os objetivos estratégicos da instituição, os quais estão registrados no Planejamento Estratégico da FAMUR.

O planejamento estratégico tem o papel de ser a bússola das organizações, determinando a direção que elas devem seguir; é a ferramenta que estrutura a estratégia da organização, como indicado por Oliveira (2014) e Johnson, Scholes e Whittington (2011). A FAMUR adota a metodologia do planejamento estratégico desde 2012 e, no decorrer desta pesquisa, encerrou-se o ciclo 2016-2018 de seu PE.

Ao se analisar o ciclo 2016-2018, ficou clara a ideia e a perspectiva preditiva que a gestão da FAMUR teve em relação à estruturação de sua estratégia, pois desenvolveu seu planejamento estratégico e foi possível observar que a instituição possui estratégias formalizadas e estruturadas, conforme os autores pesquisados recomendam nas questões vinculadas aos conceitos de missão, visão, valores e princípios e foco.

Um ponto a observar é que esta pesquisa foi realizada em uma organização em movimento, um organismo vivo e dinâmico, que precisa acompanhar o tempo, que possui estratégias preditivas, mas que tem ciclos, os quais encerram-se e reiniciam-se. Assim, visto o encerramento do PE ciclo 2016-2018, possivelmente alguns dos pontos discutidos aqui não aparecerão no PE do ciclo 2019-2021, mas isso não inviabiliza esta pesquisa, pois o alicerce da instituição se manterá, o que fará com que o resultado da pesquisa seja de uso da gestão da FAMUR.

De acordo com o MEC (2019), o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI consiste em um documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos.

Seguindo o que preconiza o MEC, o PDI necessariamente precisa estar integrado ao PE, pois até seria redundância se o desenvolvimento dessas duas frentes acontecesse em momentos diferentes. O que foi possível visualizar na FAMUR é que as informações de ambos os documentos são similares, apenas observando-se as peculiaridades de forma de cada um deles.

Ao se analisar o PE, seu desdobramento indica que foi pautado nas dimensões previstas no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), possuindo um objetivo para cada uma das dimensões previstas pela normativa do

MEC e, atrelado a esse objetivo, uma meta, como demonstrado na Figura 9, referente à Dimensão 4 – Processos. A utilização das dimensões do Sinaes para a composição do documento, considerando apenas a visão pedagógica do negócio, é uma adequada referência, visto que é como a instituição é avaliada por seu órgão regulador, mas é necessário verificar se esses objetivos dão conta dos pilares de gestão necessários para a sustentabilidade econômico-financeira da organização.

Figura 9 – Referência à dimensão do Planejamento Estratégico da FAMUR

Dimensão 4 – PROCESSOS											
Objetivo: Garantir a padronização dos processos e a assertividade dos procedimentos.											
Meta: 100% dos processos mapeados e implantados em um ano até dezembro de 2016.											
Estratégias	Ações	Responsável	Cronograma						Avaliação		Realizado
			2016		2017		2018		Indicador	Meta	
			1S	2S	1S	2S	1S	2S			
Organizar a estrutura dos processos institucionais	Rever as descrições de cargo	RH	X	X					Percentual da Revisão	100%	
	Mapear os processos definindo fluxo de ações e responsáveis (fluxograma)	Liderança de cada setor	X	X	X	X	X	X	Percentual de Mapeamento	100%	
	Disseminar os fluxos para compreensão das responsabilidades de cada profissional	RH e Líderes	X	X	X	X	X	X	Manual estruturado	100% dos processos	

Fonte: FAMUR, 2019.

Cada dimensão do PE possui um objetivo, o qual é desdobrado em metas. No exemplo da Figura 9, vê-se a determinação do objetivo claro, com verbo de ação, no caso aqui o termo “garantir”, o que dá a devida importância ao objetivo que se quer alcançar. E, considerando os ensinamentos de Oliveira (2014), o objetivo precisa ter verbo de ação e ser capaz, em nível estratégico, de movimentar o complexo sistema de uma organização, mas deveria ser precedido de uma estratégia premeditada, o que não está ocorrendo com o PE da FAMUR, pois antes são determinados os objetivos e metas e só após as estratégias.

Considerando a bibliografia sobre a construção do PE (OLIVEIRA, 2014), as estratégias precisam ter impacto macro na organização e somente após definidas essas estratégias os gestores devem construir em forma de cascata os planos táticos, vinculados aos grandes processos e os planos operacionais delimitando as ações operacionais.

Continuando a análise do PE, após decompor a dimensão em objetivo e metas, o documento abre a sua estrutura em estratégias e ações, como demonstrado na

Figura 9. Aqui observa-se uma diferença em relação ao que preconiza a literatura sobre planejamento estratégico, pois as estratégias deveriam anteceder os objetivos e metas estratégicas.

Os objetivos e metas estratégicas deveriam derivar diretamente da estratégia e deveriam ser em menor número, mas com uma capacidade avassaladora de resultado. Aqui pode-se, de forma hipotética, exemplificar, para o nível estratégico, como objetivo estratégico, o propósito de aumentar a participação no mercado (*Market share*) de Caxias do Sul em 20% nos próximos 5 anos e, como meta estratégica, possuir 10% da participação do mercado (*Market share*) no ciclo de 2019. Outro exemplo hipotético seria aumentar em 20% o valor do faturamento dos serviços de educação nos próximos cinco anos, como objetivo estratégico a ser alcançado, e, como meta estratégica, incrementar o faturamento de serviços de educação em R\$ 3 milhões no ano de 2019.

Na sequência da estrutura do PE da instituição, como demonstrado na Figura 9, é apresentada a abertura das estratégias em ações, responsável, cronograma e avaliação, a qual é subdividida em indicador, meta e realizado. Enquanto estrutura de ação, o PE demonstra intencionalidade, com ações vinculadas à estratégia, mas, como demonstrado na Figura 9, as ações propostas apresentam atividades em nível estratégico, tático e operacional em um mesmo local. Esse formato pode gerar certa confusão na discussão das ações, pois, no PE, é necessário distinguir claramente o que está no nível estratégico e o que está em outros níveis de planejamento. Um exemplo dessa mistura de níveis é a ação de “Preparar relatórios” (FAMUR, 2018, p. 17), dentro da Dimensão Política de Gestão Financeira, na estratégia de definir Políticas de Gestão da Inadimplência. Essa é uma ação que pode ser configurada como uma atividade em nível operacional e não uma ação estratégica. Dessa forma, percebe-se uma mistura de ações operacionais e táticas com estratégicas, dificultando a verificação dos indicadores estratégicos da FAMUR, principalmente visto o volume de indicadores que são gerados.

Além disso, há uma imprecisão nos indicadores e metas utilizados. Como exemplo, usamos a Dimensão 8 - Política de Gestão Financeira, estratégia: Definir Políticas de Gestão da Inadimplência. Em sua ação, está: “Reunião de avaliação da inadimplência” (FAMUR, 2018, p. 18). O indicador que está atrelado é o número de inadimplentes por curso e a meta é “2 vezes no semestre”. Considerando a bibliografia consultada, identifica-se que, no PE, devem constar ações macro, e a meta precisa

ser específica, mensurável, atingível e temporal. Dessa forma, nessa dimensão, a meta poderia ser algo como: *Índice de Inadimplência por curso igual ou menor que 3% ao ano*, e o indicador poderia ser o *Índice de inadimplência por curso*, que mediria a ação e a manutenção da inadimplência por curso, que deriva da estratégia *desenvolver ações de manutenção da sustentabilidade econômico-financeiras da FAMUR*, vinculada à Dimensão 8 - Política de Gestão Financeira. Assim o PE teria uma linguagem assertiva, clara, que conseguiria expressar o planejamento estratégico da instituição.

Salienta-se a relevância da distinção entre cada um dos níveis de contexto de ação dentro do planejamento de uma organização, sendo eles estratégicos, táticos e operacionais. Porém, no PE da FAMUR, observa-se que há estratégias, objetivos e ações organizados, mas sem distinção clara dos níveis de contexto de ação. Por isso, é necessário que a gestão da FAMUR tenha claras suas estratégias e seus objetivos estratégicos, e os mantenha no PE, os quais devem ser mensurados por seus indicadores estratégicos, trabalhando com o conceito de KPM – Key Performance Management, apresentado por Pavani Jr. e Scucuglia (2011).

Kaplan e Norton (1997), quando tratam do sistema de controle e as ações geradas a partir das estratégias, relatam a necessidade de ações que precisam ser comunicadas a todas as pessoas da organização de forma clara e assertiva. Para isso, é necessário que tanto o objetivo estratégico quanto o indicador estratégico de controle possam ser tangíveis para essas pessoas. O que se vê, na estrutura utilizada pela FAMUR, é que, para alguns itens, os indicadores são extremamente intangíveis, o que dificulta a comunicação assertiva sobre qual medida cada profissional precisa observar, limitando assim a utilização de indicadores de desempenho. Essa dificuldade é exemplificada na Figura 10, onde a ação é investir em recursos, o indicador é ações de investimento e a meta é o número de vezes da ação. Nessa situação, para uma ação de investimento econômico, o indicador, no nível estratégico, deveria ser uma grandeza de valor investido, montante total, atrelado à capacidade de investimento, ou seja, deveria ressaltar-se o volume de recursos que serão investidos e esse valor calculado a partir da capacidade de investimento da FAMUR. Assim, todas as ações que serão necessárias para atender a esse objetivo teriam um indicador de realização tangível e em condição de desdobramento em todos os níveis de contexto de ação da gestão.

Figura 10 – Abertura da dimensão do Planejamento Estratégico da FAMUR

Estratégias	Ações	Responsável	Cronograma						Avaliação		
			2016		2017		2018		Indicador	Meta	Realizado
			1S	2S	1S	2S	1S	2S			
	Investir em recursos tecnológicos e em equipamentos dos laboratórios de aprendizagem (Sede e Ana Rech)	Direção e Financeiro	X	X	X	X	X	X	Ações de Investimento	1 x semestre	

Fonte: FAMUR, 2018.

O modelo adotado pela FAMUR de estrutura do PE, com os três níveis de ação dentro de um mesmo documento, além de dificultar o desdobramento e discussão da estratégica, ainda gera outra consequência indesejada, inclusive abordada por alguns autores como Oliveira (2014), que é a produção excessiva de indicadores de controle. No caso da FAMUR, são 109 indicadores, como detalhado na Tabela 8, o que inviabiliza para o gestor o acompanhamento e discussão de tantos itens.

A Tabela 8 foi construída a partir do PE, e busca focar o aspecto quantitativo desse documento. Foram observadas nove Dimensões, nove Objetivos das Dimensões, 15 metas vinculadas aos objetivos das dimensões, 44 estratégias, 103 ações vinculadas a estratégias e 109 indicadores e metas vinculadas às ações. Esse número de indicadores dificulta o processo de gestão, pois a análise deles, com sua devida reflexão, não se realiza adequadamente, haja vista a gama de informações que são geradas. É justamente por isso que a bibliografia consultada, entre os quais destacam-se Kaplan e Norton (1997), Johnson, Scholes e Whittington (2011) e Oliveira (2014), recomenda que se deva escolher determinadas estratégias, as quais têm um grande impacto na organização, e destas derivar suas métricas, acompanhadas por indicadores estratégicos que sejam capazes de sintetizar os grandes números da organização. É bom reiterar que não se está assim desvalorizando as ações, indicadores e metas táticos e operacionais; apenas que estes devam derivar do planejamento estratégico, distinguindo-se claramente de suas contrapartidas em nível estratégico.

Tabela 8 – Resumo quantitativo do PE da FAMUR

<b>DIMENSÃO</b>	<b>OBJETIVO DA DIMENSÃO</b>	<b>META DO OBJETIVO DA DIMENSÃO</b>	<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>AÇÕES</b>	<b>INDICADORES E METAS DAS AÇÕES</b>
<b>1: IDENTIDADE INSTITUCIONAL</b>	1	1	2	5	5
<b>2: ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO</b>	1	2	15	28	28
<b>3: INFRAESTRUTURA</b>	1	2	3	15	15
<b>4: PROCESSOS</b>	1	1	1	3	3
<b>5: GESTÃO ESTRATEGICA DE PESSOAS</b>	1	1	6	6	6
<b>6: COMUNICAÇÃO E MARKETING</b>	1	2	2	8	8
<b>7: RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	1	2	2	9	9
<b>8: POLÍTICA DE GESTÃO FINANCEIRA</b>	1	2	6	6	12
<b>9: CLIENTE E MERCADO</b>	1	2	7	23	23
<b>TOTAIS</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>44</b>	<b>103</b>	<b>109</b>

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir de FAMUR, 2018.

Objetivando exemplificar alguns dos 109 indicadores constantes no PE, catalogaram-se os mesmos e efetuou-se um resumo, constando dois por dimensão, como descritos no Quadro 6, onde se visualiza que há indicadores em nível estratégico, mas que alguns deles encontrar-se-iam mais adequadamente no plano tático ou ao plano operacional.



Quadro 6 – Resumo de indicadores constante no PE da FAMUR

<b>CATEGORIAS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
<b>1: IDENTIDADE INSTITUCIONAL</b>	Percentuais das reuniões Pedagógicas com o tema	75%
	Percentual de estruturação do Relatório Social	2 x ano
<b>2: ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO</b>	Percentual dos Planos de Aula que aplicam	75% dos Planos de Aula
	Oferta aos discentes	2 x semestre
<b>3: INFRAESTRUTURA</b>	Ações de Investimento	1 x semestre
	Ampliação	50% a mais
<b>4: PROCESSOS</b>	Percentual da Revisão	100%
	Manual estruturado	100% dos processos
<b>5: GESTÃO ESTRATEGICA DE PESSOAS</b>	Percentual da de Elaboração de Plano de Seleção	100%
	Criação do Programa	100%
<b>6: COMUNICAÇÃO E MARKETING</b>	Percentual de Aplicação	100%
	Elaboração de Plano de Seleção e aplicação	Seleção assertiva (competência) de 75%
<b>7: RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	O selo de Responsabilidade Social	Conquistar o Selo /Ano
	Percentual de resíduos separados	Reduzir 100%
<b>8: POLÍTICA DE GESTÃO FINANCEIRA</b>	Atas de Estruturação	Constituir a comissão de Gestão financeira
	Nº de reuniões com apresentação de Balanços	1º semestre reunião quinzenal 2 x semestre. Com atas.
<b>9: CLIENTE E MERCADO</b>	Número de treinamentos	30 horas/ ano
	% de satisfação	90%

Fonte: Adaptado pelo autor de FAMUR, 2018.

Na análise do PE, fica evidente a preocupação com o atendimento do exigido pelo agente regulatório, pois todas as ações detalhadas no PE são pautadas com base no Sinaes, mas, quando se trata da estratégia da organização, é preciso que sejam feitas escolhas, como relatado por Porter (2004), e essas escolhas devem considerar todos os pontos de uma organização, evitando fixar-se em apenas um contexto, nesse caso o regulatório. É necessário que, em nível estratégico, haja ações e consecutivamente indicadores que sejam capazes de causar um grande impacto dentro da organização.

Objetivando gerar indicadores para a FAMUR que consigam monitorar a saúde financeira da instituição, optou-se por analisar os Balanços Patrimoniais dos últimos cinco anos, os quais devem ter registradas todas as movimentações patrimoniais da instituição, bem como são fonte de informações econômico-financeiras, como sugerido por Crepaldi (2004), Padoveze (2012) e Marion (2017), além de ser uma obrigatoriedade fiscal.

A decisão de coletar informações no Balanço Patrimonial também levou em conta a limitação da equipe administrativa da FAMUR, pois não há uma pessoa destacada para o financeiro da FAMUR que realize os controles e transações financeiras especificamente e que tenha a formação nessa área de atuação. Todas as ações são realizadas pela equipe da secretaria ou especificamente pelo Diretor Financeiro. E os Balanços Patrimoniais são desenvolvidos por equipe especializada vinculada ao ILEM, Instituto Leonardo Murialdo, mantenedora da FAMUR. Dessa forma, tem-se, nos Balanços Patrimoniais, uma fonte de informação assertiva e fidedigna, uma vez que são registros auditados e fazem parte das demonstrações contábeis da FAMUR.

Cabe observar que os Balanços Patrimoniais não serão demonstrados nesta dissertação, visto que os números econômico-financeiros da FAMUR se tornariam públicos, podendo expor a instituição.

Ao se verificar os Balanços Patrimoniais da FAMUR, observa-se que eles atendem a todos os requisitos legais, possuem uma boa apresentação dos números em suas respectivas contas, bem como demonstram dados para a montagem do painel de indicadores quanto a alguns dados econômico-financeiros, como

investimentos, receitas, custos e lucratividade, o que auxiliará para formação do KPMs necessários para atender aos requisitos do problema de pesquisa.

Um ponto a ser observado são as despesas compartilhadas. Um exemplo é a energia elétrica, que é usada por todas as entidades mantidas pelo ILEM que compartilham a infraestrutura com a FAMUR, mas cujo consumo é registrado apenas no Balanço Patrimonial do Colégio. Esse tipo de procedimento não colabora com a efetiva demonstração da condição financeira e contábil dessas despesas e, dessa forma, atrapalha o cálculo dos índices e valores verificados no Balanço Patrimonial.

Foi questionada, na etapa de coleta da documentação, a existência de um Demonstrativo de Fluxo de Caixa – DFC, que é uma importante ferramenta para verificação dos fluxos de recursos financeiros objetivando acompanhar a liquidez financeira da instituição, como já apresentado por Marion (2017). Foi informado da inexistência do mesmo e que o controle que se tem para esse tipo de movimentação é através de um controle de pagamento de despesas, em planilha Excel, o qual não tem a assertividade de um registro contábil, sendo o processo extremamente vulnerável.

Os dados de receita financeira e faturamento constantes no sistema Totvs, sistema de gestão comercial utilizado pela FAMUR, são de difícil operação e interpretação, uma vez que há alguns conceitos e registros os quais desvirtuam as demonstrações financeiras oriundas dessa ferramenta. Por exemplo, hoje não é possível saber, rapidamente, o impacto das bolsas de estudo, filantrópicas e comerciais, no fluxo financeiro da instituição. Mas vale ressaltar que se consegue, com um pouco mais de trabalho, a identificação dos valores que foram faturados com os serviços educacionais ou também a arrecadação desses.

Não foi identificada, nesta coleta de informação, uma estrutura de custos formalizada, por centro de trabalho e com repercussão de registro direto no BP. Dessa forma, não se conseguiu segmentar o negócio e verificar a viabilidade de cada produto ofertado. Para esta pesquisa, a disponibilidade da informação sobre valores centralizados, resultados financeiros limitados ao demonstrado no BP, não impactará, mas para a gestão é de suma importância.

Ao finalizar a análise documental e de arquivos, é possível identificar que a FAMUR registra muito bem alguns indicadores de gestão, como, por exemplo, o resultado operacional, demonstrado no BP e no DRE. Porém, como demonstrado anteriormente, alguns dos indicadores táticos e/ou operacionais são descritos dentro

do PE. Assim, a tomada de decisão fica comprometida, pois o número excessivo de indicadores, sem a devida hierarquização em níveis de ação, direciona o gestor a dar o mesmo tratamento para indicadores que tratam de grandes temas da organização e aqueles pertinentes aos níveis táticos e operacionais.

O que se evidenciou na análise foi o foco que a instituição dá aos indicadores de acompanhamento do Sinaes, pois todo o PE levou como base essa temática, reforçando muito a base pedagógica de acompanhamento de indicadores, mas, em contrapartida, não se tem um indicador econômico-financeiro de fácil acesso e muito relevante, como o resultado operacional líquido.

Na próxima seção, através das entrevistas, perguntou-se, aos profissionais que fazem parte da equipe de gestão da FAMUR, quais os indicadores necessários para garantir o cumprimento da missão e a sustentabilidade econômico-financeira da FAMUR, objetivando cruzar o conjunto de informações coletadas nos documentos e arquivos com o discurso dos gestores.

## **5.2 Análise das entrevistas**

No período de dezembro de 2018 a fevereiro de 2019, foram realizadas 13 entrevistas com gestores da FAMUR de diferentes níveis organizacionais (presidente, diretores, coordenadores de curso e de área), objetivando compreender a visão destes quanto aos indicadores mais importantes para monitoramento do cumprimento da missão e sustentabilidade econômico-financeira da FAMUR.

No total, foram aproximadamente 4 horas de entrevistas com os gestores. Os entrevistados não serão nomeados nesta análise. Cada um deles recebeu um número, e é por essa numeração que serão mencionados a partir de agora.

Quanto à área de atuação de cada um dos entrevistados, constatou-se que todos possuem formação em suas áreas de atuação, o que é uma boa referência em relação à ocupação dos cargos de gestão por indivíduos que tenham prerrogativas para isso. Excetua-se aqui o Presidente e os Diretores, que são religiosos, assim com formação em Teologia, mas que são capacitados pelo ILEM para ocupar cargos de gestão.

Outro ponto foi a verificação do tempo de atuação dos profissionais no exercício de gestão. Identifica-se que o grupo possui uma média de 17 anos de atuação na área de educação, alguns com mais de 40 anos na área e outros com pouco mais de cinco

anos. Especificamente no cargo em que estão atuando atualmente, a média é de quatro anos, o que leva à constatação de que se trata de uma equipe com pouca experiência na atividade de gestão.

Os entrevistados demonstraram ter conhecimento das funções vinculadas aos cargos que ocupam, indicando onde são descritos suas funções e seus cargos, como exemplificado pelo Entrevistado 1: “Sim, tem todo o perfil de cargos e de salários da gente junto ao setor dos recursos humanos, bem como tem algumas atribuições definidas no regimento da instituição que foi aprovado junto ao credenciamento dela em 2010.”

Através das entrevistas, buscou-se verificar o entendimento que os gestores da FAMUR têm sobre os direcionadores estratégicos (Missão, Visão e Valores) e a correlação com os demais documentos, objetivos e metas da instituição.

Quanto aos direcionadores estratégicos, verificou-se que todos os conhecem, inclusive demonstrando onde são encontrados, como no PDI, no Planejamento Estratégicos, PPC – Projeto Pedagógico do Curso, guia do aluno, manual de integração, impressos e *site*. Assim, evidencia-se a força que os direcionadores estratégicos têm dentro da organização e como foram bem divulgados junto aos profissionais, como revelado pelo Entrevistado 7:

Sim, nós temos um documento específico que traz esses elementos em forma de folder, nós temos isso no nosso site, existe um documento, [...] é o manual do colaborador, que foi elaborado pelo setor de RH da instituição que lá constam todos esses, além de todos os PPCs de cada curso, também existe isso bem especificado. (Entrevistado 7).

Buscou-se identificar se os gestores sabem como verificar se a missão da FAMUR está sendo realizada. Ocorreram respostas correlacionadas a indicadores tangíveis, a exemplo dos indicadores de qualidade do MEC, as avaliações com notas de IGC e Enade, bem como as certificações, como o Selo de Responsabilidade Social que foi concedido à FAMUR. Mas também vieram à tona indicadores de difícil verificação, mas importantes para esta pesquisa, como o descrito pelo Entrevistado 1 quanto ao desenvolvimento social:

Na verdade, assim, a missão como ela é muito bem definida e sempre foi muito bem colocada para mim, tem algumas questões como o desenvolvimento social a partir da educação e que permita uma evangelização a partir da educação também pelos valores cristãos. (Entrevistado 1).

Já o Entrevistado 8 identificou a representatividade da marca na sociedade:

[...] por exemplo, aconteceu comigo esses dias, eu parei o carro numa faixa de segurança e eu estava de uniforme, e a pessoa falou, bah tinha que ser do Murialdo mesmo, então, essa questão da educação do coração, da pedagogia do amor eu acho que isso é visto fora daqui as pessoas conhecem isso. (Entrevistado 8).

O Entrevistado 11 reiterou questões vinculadas à responsabilidade social:

A missão, a gente vai buscar sempre ter uma excelência na questão do ensino, que eu acho que é fundamental, é o diferencial com outras instituições, também procurando ajudar, formar e fortalecer a equipe de profissionais, tanto os professores como funcionários, também a instituição. E nós, como uma entidade religiosa, temos uma responsabilidade maior, digamos, no aspecto social, estar junto àqueles que mais precisam, então temos essa questão assumida como responsabilidade social e buscando promover diante da região aqui algo mais sustentável, mais viável para o povo também da região aqui de Caxias do Sul, e da Serra também. (Entrevistado 11).

Com base nos exemplos anteriormente descritos, fica claro que os valores de excelência na educação e humanização das relações são reconhecidos, mas de difícil mensuração.

Quanto à correlação dos indicadores e metas com a missão da FAMUR, partindo do descrito no planejamento estratégico e das entrevistas coletadas, foi identificado que todos os entrevistados sabem do planejamento estratégico da FAMUR, demonstrando o entendimento dos envolvidos de que há um plano a ser cumprido para a realização da missão da FAMUR. Foi reiterado o fechamento do ciclo de 2014/2018, mas os entrevistados mencionaram que o planejamento para o ciclo 2019/2021 será uma continuidade do anterior, com algumas adequações e atualização, mas com a manutenção dos direcionadores estratégicos do ciclo passado.

Ao buscar-se informações sobre os objetivos estratégicos da instituição e sua correlação com o PE, apenas o Entrevistado 5 demonstrou coerência entre suas métricas e o PE, revelando aderência a apenas um modelo de gestão com base nos indicadores estratégicos:

[...] a grande meta agora é a gente conseguir ter um bom percentual de retenção. A faculdade já chegou a atingir 90% dos alunos retidos, e, com relação à crise, com relação à concorrência, a gente vem decaindo nesses números. A gente chegou no semestre passado a 75%, então a nossa meta

é tentar, através do atendimento e das nossas ações, fidelizar e manter esses alunos. (Entrevistado 5).

Mas essa situação foi única: nenhum outro entrevistado conseguiu evidenciar essa correlação. Foram relatados objetivos como “crescer”, “ter mais cursos”, “educação de qualidade”, “mais alunos”, mas não os objetivos especificados no PE, como exemplificado abaixo pelo Entrevistado 4:

[...] os objetivos é crescer, ter mais cursos, continuar com uma educação de qualidade, no futuro, a partir de onze cursos que a instituição vai ter funcionando, pedir autorização para ser um centro universitário, porque assim a gente vai poder ter mais recursos e mais autonomia perante o MEC. (Entrevistado 4).

Essa situação pode ser reflexo do excesso de indicadores encontrados no PE da FAMUR, pois são 109 indicadores de controle mencionados no documento. Com tantos indicadores correlacionados ao ambiente estratégico, fica difícil estruturar a gestão em nível estratégico com base em indicadores. Francischini e Francischini (2017), Oliveira (2014) e Muller (2013) defendem em suas obras que indicadores estratégicos precisam estar alinhados à estratégia e à missão da Instituição. Esses indicadores de controle estratégicos precisam ser capazes de movimentar a organização.

A utilização da metodologia correta do PE é muito importante, como já defendido por Oliveira (2014), para que seja possível verificar o caminho planejado para o cumprimento da missão da FAMUR. Porém, nas entrevistas, vieram relatos de que o PE está com ideias muito abrangentes, que se tornou uma “carta de boas intenções”, com muitas ações e com pouca clareza nas estratégias e metas, sem prever uma mensuração específica. Essa visão está expressa, por exemplo, no trecho desta entrevista:

[...] eu penso que falta muito. O nosso planejamento foi construído numa fase, muita coisa foi feita e muito legal, mas ele é uma carta de boas intenções, e aí, sendo carta de boas intenções, eu não tenho muito claro nem as metas, ou, se eu tenho as metas, são muito subjetivas, daí é difícil de mensurar. Com indicadores não são mensurados, a gente mede muito pouco, então fica muito abstrato e não representa muito. E não direciona [...]. (Entrevistado 6).

Reconhece-se que é necessário que haja no PE uma indicação clara das ações prioritárias (OLIVEIRA, 2014). Assim, torna-se imperativo que os gestores saibam como seus objetivos estratégicos são medidos. Porém, nesse quesito, a maioria dos

gestores indicou que os objetivos não são medidos, como exemplificado na fala do Entrevistado 1: “É, na verdade, eu acredito que elas não são medidas porque elas não são de conhecimento, ou propriedade da direção que possa se organizar para ter uma fiscalização, ou uma cobrança.” Esse depoimento demonstra que ainda não há uma gestão específica dos indicadores constantes no PE, impedindo que se verifique se o planejado no PE está sendo alcançado.

O Entrevistado 9 comentou sobre a iniciativa de realizar o levantamento de custos que está sendo desenvolvido, e o Entrevistado 5 relatou sobre a verificação dos níveis de atendimento e satisfação dos alunos que buscam o canal de relacionamento da FAMUR. Isso mostra que há gestores visualizando alguns indicadores de acompanhamento, mas sem fundamentação no PE. São iniciativas isoladas e não padrões sistêmicos da instituição. O não acompanhamento dos indicadores do PE pela instituição acabou gerando uma reação: gestores acabaram gerando indicadores internos, nos seus setores, como número de alunos matriculados e concluintes, IGC do curso e presença de mercado, como demonstrado pelo Entrevistado 3: “Pois para mim, como coordenador, eu estabeleci algumas metas, algumas delas em relação ao número de alunos matriculados, ao número de alunos concluintes do curso, mas são metas da coordenação [...].” Essa definição de indicadores em setores específicos da organização não manifesta uma garantida correlação com a estratégia.

Essa situação é reiterada pelo Entrevistado 3, o qual descreve todo o processo de indicadores que ele instituiu para seu curso e em nenhum momento correlaciona-o com os objetivos da instituição:

Dentro do meu curso eu consigo, dentro do curso que eu faço, eu consigo, [...] eu calculo, baseado no número de alunos ao longo dos semestres que foram ofertados e indicadores de continuidade dos alunos, com o número de disciplinas e créditos cursados e com isso eu estipulo uma meta, que na verdade se dá através de uma impressão linear do número de semestres que acontece, e que são ofertados, e o número médio de alunos matriculados. (Entrevistado 3).

As métricas de indicadores nada mais são do que formas de quantificar o atingimento dos objetivos premeditados. Cabe aos gestores realizar um diagnóstico a partir desse sistema de informações que a instituição possui, objetivando estabelecer um processo de aprendizagem enquanto entidade. Porém, na instituição pesquisada, esse propósito acaba ficando inviabilizado, como revelado pelo Entrevistado 1:



Na verdade, não, talvez sim, hoje mesmo eu fiz uma avaliação de desempenho, a partir da prerrogativa da direção que eles têm como indicadores qualitativos do teu comportamento profissional, mas se eu for fazer a análise da [...] e se isso for das suas atribuições, eu não consigo fazer isso porque eu não tenho os indicadores anteriores para mim poder avaliar.

E o Entrevistado 7 reforça essa ideia ao indicar que não consegue efetuar um diagnóstico:

Muito parcial essa medição, porque que nem eu comentei, a gente não tem acesso a muitas informações, por exemplo, da área financeira, então aí eu quero saber quanto é a média do meu aluno financeiro dentro do meu curso? Não tenho essa informação, não tenho acesso, então fica complicado, é muito parcial.

Evidencia-se, assim, um hiato entre o que se pretende, descrito no PE, com o que se efetivamente se realiza, como indicado pelos entrevistados, nas questões de avaliação de indicadores e metas.

Corroborando o que se mostrou anteriormente sobre indicadores instituídos pelos gestores para acompanhamento da estratégia fora do que estipula o PE, o Entrevistado 2 não considera que haja planejamento estratégico na instituição:

Justamente pela falta do planejamento estratégico a gente fica um pouco na percepção que a gente tem, que é para conhecer o trabalho e a área de atuação, mas hoje a gente vai mais na interpretação subjetiva do que imagina-se ter como meta para atingir, mas não o que esteja estabelecida em algum lugar. (Entrevistado 2).

Percebe-se, assim, que o planejamento estratégico está desconectado das ações realizadas pelos gestores, principalmente os gestores de área, como reportado anteriormente. Não foi possível identificar evidências de que o PE esteja permeando toda a estrutura da instituição; ele não está conseguindo conectar os níveis de gestão com as grandes estratégias institucionais, o que dificulta a execução das estratégias previstas. Dessa forma, abre-se a possibilidade para cada uma das áreas definir indicadores e formas de ação individuais, como indicado pelo Entrevistado 3:

Pois para mim [...] eu estabeleci algumas metas, algumas delas em relação ao número de alunos matriculados, ao número de alunos concluintes do curso, mas são metas da coordenação [...] São metas específicas minhas. (Entrevistado 3).

Pode-se evidenciar, através das entrevistas, que os gestores da FAMUR têm o entendimento da importância do PE enquanto ferramenta direcionadora das ações

para o cumprimento da Missão da FAMUR. Porém, essa intencionalidade não garante que a instituição chegue ao seu objetivo, uma vez que é necessário que o gestor execute o que está previsto no PE e, com base nos indicadores e metas, verifique se foram atingidos os objetivos propostos, situação que, na fala dos entrevistados, não ficou plenamente evidenciada; pelo contrário, verificou-se baixo acompanhamento por parte da gestão das estratégias definidas no PE, ou seja, as estratégias não chegam a todos os níveis de gestão.

Diante da percepção dos direcionadores estratégicos e sua correlação com os indicadores e metas informadas pelos gestores da FAMUR, procurou-se então identificar quais os indicadores são os mais importantes para eles. Em um primeiro passo, identificaram-se as formas de controle. Os entrevistados, de modo geral, indicaram não ter ferramentas de controle, como relatado pelo Entrevistado 10: “Na verdade não, não temos nenhuma ferramenta.” Tal resposta demonstra a carência de um sistema para a estruturação dos grandes números da instituição.

Um ponto de atenção apareceu na fala do Entrevistado 12, que indicou: “Se você fala das metas financeiras sim, se você fala do lado financeiro tenho certeza.” O entrevistado fez essa afirmação tendo em vista sua percepção quanto ao Balanço Patrimonial – BP, Demonstrativo de Resultado do Exercício – DRE e Relatório de Inadimplência, que são ferramentas de controle, validadas e publicadas.

O Entrevistado 3 indicou o uso de ferramentas estatísticas para avaliação do número de alunos, mais especificamente da área pela qual é responsável, demonstrando a possibilidade de utilização de tecnologia nos processos de monitoramento. O Entrevistado 1 inclusive expressou a preocupação da instituição em ter as ferramentas de controle: “É, na verdade assim, é uma grande preocupação institucional, não só minha, mas institucional, é justamente a gente saber o que a gente tem.” Ele demonstra a preocupação da instituição com a situação dos controles de indicadores e metas.

Nas entrevistas, buscou-se também identificar, a partir da perspectiva de cada indivíduo, sua opinião sobre a importância de a FAMUR ter um painel de indicadores que monitore os resultados da instituição. O resultado foi unânime: os 13 entrevistados concordaram com essa necessidade. Esse entendimento é exemplificado na fala do Entrevistado 5:

É fundamental, ainda mais na situação atual, onde a concorrência está muito forte e as coisas mudam numa velocidade muito rápida [...] (Entrevistado 5).

Na fala dos entrevistados, foi reportado o papel importante que os indicadores têm quando ao seu funcionamento como direcionadores do atingimento ou não da estratégia, quantificando, demonstrando e possibilitando o diagnóstico real da situação da instituição e assim fazendo com que a gestão tome decisões pautadas em informação e não apenas empirismo, como revela o entrevistado 6:

Eu acho que não é só importante, como é uma questão de sobrevivência. Por que que é importante? Porque daí eu saio do empírico, eu saio do “achômetro”, eu saio daqueles números jogados e eu tenho uma realidade bem apresentável ao monitoramento. (Entrevistado 6).

A seguir, foi questionado aos entrevistados quais indicadores deveriam ser monitorados. No Quadro 7, apresentam-se os indicadores relatados pelos entrevistados e sua respectiva frequência nas entrevistas, ressaltando-se que, nesse levantamento, não foi verificado se os itens citados se caracterizam tecnicamente como indicadores. Foram segmentadas todas as informações descritas pelos entrevistados, não ocorrendo nenhum julgamento quanto ao caráter estratégico ou não dos indicadores sugeridos.

O quadro está estruturado conforme previsto na metodologia, segmentado em quatro categorias, sendo elas Gestão Pedagógica; Estratégica de Pessoas; Econômico-Financeira; e Processos Comerciais e Administrativos. Esse formato foi definido para facilitar o alinhamento dos indicadores ao modelo que será proposto no próximo capítulo, respeitando uma estrutura básica de gestão de negócio.

Como pode ser visto no Quadro 7, nenhum dos itens foi citado por todos os 13 entrevistados. Aliás, o item com maior frequência foi o “número de alunos”, mencionado por 54% dos entrevistados. Todos os outros itens citados como indicadores possuem representatividade abaixo dessa, o que pode demonstrar a dispersão dos indicadores e sua respectiva baixa utilização pelo modelo atual de gestão.

Quadro 7 – Indicadores sugeridos pelos gestores da FAMUR

CATEGORIAS	Gestão Pedagógica		Gestão Estratégica de Pessoas		Gestão Econômico-financeira		Gestão de Processos Comerciais e Administrativos	
	Indicador	Frequência	Indicador	Frequência	Indicador	Frequência	Indicador	Frequência
SUBCATEGORIAS	Avaliação do MEC	4	Valor da folha de pagamento	3	Sustentabilidade de econômico-financeira	5	Número de alunos	7
	IGC	3	Relações humanizadas	2	Equilíbrio financeiro	4	Alunos ingressantes	3
	CPA	2	Clima Organizacional (relacional)	2	Custos	3	Permanência de alunos	3
	Enade	1	Formação permanente do docente	2	Financiamentos	3	Retenção de alunos	3
	Ofertas de disciplinas	1	Rotatividade de docentes	1	Investimento	2	Número de alunos bolsistas	2
	Evasão	1	Horas de treinamento	1	Fluxo de caixa (entradas e saídas)	2	Taxa de crescimento no mercado	2
	IDD	1	Custo médio da hora do profissional	1	Descontos/Bolsas	2	Perfil do aluno	1
	Nº de Trabalhos Acadêmicos	1	Tempo de permanência do professor	1	Inadimplência	2	Execução do plano estratégico	1
			Produtividade	1	Valor total dos créditos	1	Número de vestibulandos	1
			Quanto se reverte das ações de responsabilidade social para a sociedade	1	Orçamento	1	Transferências de alunos	1
			Nível de formação dos professores	1	Rentabilidade dos cursos	1	Inserção do egresso na área de trabalho	1
							Investimento na área comercial	1

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

Ao se analisar o Quadro 7, é possível identificar que alguns itens não são indicadores na sua essência: eles não dão conta de ser métricas que quantifiquem o resultado dos processos de acordo com os objetivos institucionais. Esse é o caso, por

exemplo, de itens como oferta de disciplinas, nível de formação dos professores, sustentabilidade econômico-financeira, orçamento, entre outros apresentados no quadro. Como um dos propósitos desta dissertação é olhar para dentro da instituição e demonstrar o que é relevante para sua equipe de gestão, utilizaram-se esses temas como inspiração para o painel de indicadores e, a partir das sugestões apresentadas pelos gestores, sumarizaram-se os seguintes aspectos a serem utilizados no painel de indicadores:

- a) Indicadores oficiais do MEC;
- b) Produção acadêmica de professores;
- c) Clima organizacional da instituição;
- d) Formação dos profissionais, docentes e administrativos;
- e) Impacto social das ações da instituição;
- f) Planejamento e execução dos recursos econômico-financeiros;
- g) Aspectos mercadológicos, como atração, retenção e manutenção dos alunos.

Entendeu-se que os itens IGC, CPA, Enade, evasão, IDD, clima organizacional, rotatividade de docentes, custo médio da hora do profissional, tempo de permanência do professor, produtividade, inadimplência, rentabilidade dos cursos, permanência de alunos, taxa de crescimento no mercado, transferências de alunos e inserção do egresso na área de trabalho atendem ao que devam ser indicadores de controles e podem ser utilizados pela gestão para monitoramento das estratégias da organização. Todos os indicadores anteriormente listados poderiam ser utilizados no painel de indicadores, mas, como esses indicadores então distribuídos em vários níveis, estratégico, tático e operacional, serão consideradas apenas as informações que atendam ao nível estratégico, podendo os demais serem utilizados eventualmente em outros planos.

Desse modo, os indicadores relatados pelos entrevistados serão utilizados no painel de indicadores desde que atendam ao requisito do grau estratégico, ou seja, indicadores vinculados diretamente aos objetivos estratégicos demonstrados no PE. Também foi levada em consideração a frequência que eles apareceram tanto nas entrevistas quanto nos documentos e arquivos pesquisados, a exemplo dos indicadores destinados à gestão pedagógica, como o IGC. Os temas indicados pelos gestores nas entrevistas, como o item relações humanizadas, também serão

considerados na proposição do painel de indicadores, pois um dos focos desta pesquisa é justamente olhar o que os gestores veem como importante.

Apresentaram-se nas entrevistas apenas seis itens que aparecem explicitamente no PE, sendo eles: a) horas de treinamento; b) investimento; c) inadimplência; d) orçamento; e) alunos ingressantes; e f) retenção dos alunos. , Ao se comparar esse conjunto de seis itens com os 109 indicadores propostos no PE, evidencia-se a baixa visibilidade dos objetivos que compõem o PE por parte dos gestores da FAMUR, o que pode promover um desalinhamento da ação dos gestores em relação às estratégias definidas pela FAMUR.

Ao se avaliar os registros e sistemas eletrônicos, como CRM, planilhas e sistemas, bem como as publicações impressas como os balanços patrimoniais, encontraram-se itens como a avaliação da inadimplência, valores de descontos e bolsas, para quantificar a filantropia e verificar custos e sustentabilidade econômico-financeira, mas nenhum item que atenda uma estrutura adequada de indicadores. Assim, pode-se verificar que, na FAMUR, não há uma publicação ou documento oficial, estruturado, que demonstre o acompanhamento de todos os indicadores por ela propostos no seu PE, apenas documentos e iniciativas de controle isolados e não observando o conjunto estruturado de indicadores.

Quanto às entrevistas, ficam alguns pontos a serem reiterados ao final desta análise. Um deles é a percepção, a partir das falas dos entrevistados, da importância desta pesquisa para a FAMUR, pois, como relatado pelo Entrevistado 13, a FAMUR está precisando de um instrumento para o acompanhamento da estratégia:

Na verdade, isso é o nosso sonho, da gente poder ter presente e saber por onde andamos, é, a gente tem através de alguns contatos com o financeiro, com os outros organismos internos, mas não temos um instrumento para dizer aqui eu estou percebendo, a não ser o dia a dia, a não ser o contato com os educadores.

Triangulando as informações coletadas nos documentos e arquivos com o constatado nas entrevistas, verifica-se que a forma como foram propagados os direcionadores estratégicos dentro da FAMUR foi muito eficaz, uma vez que todos os entrevistados reiteraram a existência desses direcionadores e sua correlação com materiais e fatos do dia a dia, com entendimento da visão, missão e valores da FAMUR.

Por outro lado, a falta da hierarquização do PE da FAMUR resultou em 109 indicadores e metas para o controle das estratégias da FAMUR. Esse grande número de indicadores e metas faz com que o gestor e os demais profissionais da organização não consigam prestar atenção ao que mais interessa à Instituição.

Finalizando a análise, observa-se a existência de direcionadores, estratégias e ações formalizadas, demonstrando o que a FAMUR quer alcançar, mas, em virtude dos sistemas, ferramentas e procedimentos adotados na gestão, limita-se o modelo de gestão da FAMUR, uma vez que o que se planeja não está sendo monitorado de forma eficiente e eficaz, contando-se com informações precárias para a tomada de decisão, o que resulta em iniciativas que podem muitas vezes não conduzir a FAMUR a cumprir sua missão.

Diante desse contexto e considerando o produto desta dissertação, no próximo capítulo, apresenta-se uma proposta de intervenção com a proposição de um painel de indicadores que expresse o cumprimento da missão da FAMUR a partir das práticas dos seus gestores, de seu planejamento estratégico, de forma que os indicadores que serão controlados efetivamente façam a diferença em nível estratégico para a organização.

## 6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

*"Defina três ou quatro prioridades dominantes que ajudarão a atingir a sua visão e sua estratégia."*

*Ran Charan.*

Ao iniciar este capítulo, precisa-se ressaltar que um fator crítico para que os indicadores realizem sua função é o alinhamento que eles precisam ter com os objetivos estratégicos das instituições. Somente assim os indicadores serão a ferramenta que irá conduzir o comportamento desejado dentro da organização. Por isso, é necessário que eles sejam quantificáveis, confiáveis e com medidas relevantes para a instituição, mensuráveis, com métricas simples e que esses resultados possam movimentar a organização. Esses são pressupostos para a proposição do painel de indicadores exposto neste capítulo.

A proposta de intervenção parte do que está descrito na missão da FAMUR: "Garantir ensino de excelência e a formação de profissionais humanizados, assumindo a responsabilidade social e a promoção do desenvolvimento sustentável da região." (FAMUR, 2016, p. 2). A partir desse direcionador, o painel de indicadores será organizado com base nas temáticas ensino, excelência, humanização, responsabilidade social e desenvolvimento sustentável, pois é o que preconiza a missão da FAMUR.

Além dos direcionadores gerados pela missão da FAMUR, buscaram-se, para a composição do painel de indicadores, aqueles mais relevantes que constam no planejamento estratégico da FAMUR, selecionando-se os itens que podem compor o painel e utilizando-se os objetivos ali pré-definidos. Além disso, foram consideradas as sugestões dos gestores nas entrevistas.

A base do painel é a modelagem do BSC, que apresenta quatro perspectivas para a gestão de uma organização, sendo elas: Financeira; Clientes; Processos; e Aprendizagem e Crescimento (Kaplan e Norton, 1997). Como já relatado na fundamentação teórica, esse modelo já foi testado, e seu êxito está em exatamente medir além das concepções financeiras de um negócio. Porém, considerando a missão da FAMUR, entende-se necessário o ingresso de duas perspectivas adicionais. A primeira delas é a de Responsabilidade Social, tendo em vista a vinculação profunda da Instituição com as questões de responsabilidade social. A



segunda perspectiva é a de Ensino Superior, a qual irá compor os indicadores relacionados ao processo pedagógico, pois, tendo em vista a especificidade do serviço prestado por uma IES, optou-se por tratar em separado a dimensão pedagógica em relação à perspectiva dos processos. Esta última, no painel proposto, ficará com os indicadores relacionados aos processos administrativos da Instituição.

Os indicadores devem ter um guardião, aquele que irá fornecer os subsídios necessários para os tomadores de decisão. Buscou-se inspiração nas estruturas das empresas de capital aberto, nas quais a área de controladoria/contabilidade é quem realiza esse controle. Considerando que a mantenedora da FAMUR possui uma estrutura de controladoria/contabilidade, que fornece produtos como a consolidação do balanço patrimonial, demonstrativo de resultado do exercício, processo de comunicação e marketing e o processo de folha de pagamento, das mantidas, entende-se que seria adequado esta área do ILEM assumir a responsabilidade pela execução do painel de indicadores, principalmente visto que a FAMUR não tem área de controladoria/contabilidade.

Propõe-se que a estrutura para a gestão dos indicadores seja composta pelo Presidente do Instituto Leonardo Murialdo - ILEM enquanto fiscalizador e financiador da mantida FAMUR, os Diretores da FAMUR enquanto geradores das estratégias que garantam o cumprimento da missão da FAMUR, os coordenadores e gestores de área enquanto executores das ações que garantam a estratégia da FAMUR, e a área de controladoria/contabilidade do ILEM fornecendo informações estratégicas consolidadas.

A periodicidade de monitoramento do painel de indicadores deverá ser mensal, mas os indicadores constantes nele têm periodicidades de atualização diferentes, podendo ser mensais, semestrais, anuais, bienais e trienais. Sugere-se também que os indicadores fiquem disponíveis em ambiente controlado, no caso no portal acadêmico da FAMUR, podendo ser acessados por todos os envolvidos na gestão da FAMUR para a verificação dos resultados estratégicos. Propõe-se que trimestralmente ocorra a análise desses indicadores e de sua respectiva evolução, num fórum de discussão focado nos resultados aferidos. Deverão ser observados os indicadores e os desvios de suas metas, demandando-se aos gestores dos processos o desenvolvimento de ações que possam resultar na reversão do resultado em caso negativo.

Nas entrevistas, foram sugeridos temas, como relatado anteriormente, tais como indicadores oficiais do MEC e impacto social das ações da instituição, dentre outros. Por mais que tecnicamente não estejam estruturados como indicadores, os mesmos foram considerados conceitualmente nesta proposição de indicadores, de modo que se atinja o objetivo de buscar o entendimento dos gestores sobre quais os indicadores são importantes para a FAMUR.

A primeira perspectiva que compõe o painel proposto é a Financeira, que deve trazer indicadores que demonstrem a sustentabilidade econômico-financeira da Instituição, atendendo à dimensão política de gestão financeira constante no PE, o objetivo de sustentabilidade econômico-financeira previsto na missão da FAMUR e os indicativos das entrevistas que reportam a categoria Gestão Econômico-Financeira demonstrados anteriormente. Dessa forma, estruturou-se o Quadro 8, o qual apresenta, para essa dimensão, o indicador, seu escopo, cálculo, temporalidade, responsável pelo cálculo e a fonte de informação.

Quadro 8 – Indicadores da perspectiva financeira

INDICADOR	ESCOPO	CÁLCULO	TEMPO	RESP.	FONTE
<b>Índice de Liquidez Corrente</b>	Mede a capacidade da instituição para pagamento no curto prazo, assim verificando o que é possível converter-se em dinheiro no curto prazo.	Ativo Circulante dividido pelo passivo circulante	Mensal	ILEM	Interno: Contabilidade
<b>Índice de Liquidez Geral</b>	Mede a capacidade da instituição para pagamento no curto prazo, assim verificando o que é possível converter-se em dinheiro no longo prazo.	Ativo circulante mais o realizável a longo prazo dividido pelo passivo circulante mais o realizável a longo prazo	Mensal	ILEM	Interno: Contabilidade
<b>Índice de Liquidez Imediata</b>	Mede a capacidade da instituição para pagamento de suas obrigações imediatamente.	Disponibilidades (caixa, bancos e aplicações no curtíssimo prazo) divididos pelo passivo circulante	Mensal	ILEM	Interno: Contabilidade

<b>Geração de Caixa</b>	Verifica qual o saldo médio do caixa em relação ao total do faturamento.	Saldo médio mensal do caixa em relação ao total faturado para aquele período (valores previstos para o mês uma vez que o faturamento é único no semestre, mas escalonado em 6 parcelas)	Mensal	ILEM	Interno: Contabilidade
<b>Produtividade Total</b>	Mede a capacidade de maximizar o uso dos recursos de pessoal disponíveis para a instituição.	Receita líquida verificada no período (parcela prevista para aquele mês) dividida pelo valor de folha de pagamento, mais encargos, mais provisões.	Mensal	ILEM	Interno: Contabilidade
<b>Custo médio do curso por crédito</b>	Verifica qual o custo médio que a FAMUR possui e de cada um dos cursos.	Custos do Serviço Prestado verificado (FAMUR e por curso) (constante no DRE), dividido pelo número total de créditos (FAMUR e por curso).	Mensal	ILEM	Interno: Contabilidade
<b>Receita média por crédito</b>	Verifica qual a receita média líquida que a FAMUR possui e de cada um dos cursos que está operando e possibilita verificar sua viabilidade.	Receita líquida verificada (FAMUR e por curso) (constante no DRE), dividido pelo número total de créditos (FAMUR e por curso).	Mensal	ILEM	Interno: Contabilidade
<b>Ponto de Equilíbrio Econômico</b>	Demonstra onde a Instituição irá encontrar seu equilíbrio entre receitas e despesas, já considerando sua margem de resultado (sobras financeiras).	Custos fixos mais despesas fixas, mais custo de oportunidade dividido pela margem de contribuição.	Mensal	ILEM	Interno: Contabilidade

<b>Taxa de retorno sobre o investimento (TRI)</b>	Demonstra qual o retorno que está tendo a instituição sobre suas aplicações de recursos.	O resultado final do DRE (superávit ou déficit) dividido pelo ativo total.	Mensal	ILEM	Interno: Contabilidade
---	--	--	--------	------	---------------------------

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

Os índices de liquidez e de geração de caixa irão demonstrar qual a disponibilidade financeira da Instituição sem a necessidade de aporte financeiro da mantenedora ou de recursos externos, como bancos. Por meio desses indicadores, será possível verificar a condição da FAMUR de honrar seus compromissos.

A produtividade total auxiliará na verificação do comprometimento da receita em relação a um dos principais custos de uma IES, que é a folha de pagamento. Assim, será possível acompanhar se a contratação de docentes e administrativos está adequada à receita líquida.

Já os indicadores “custo médio do curso por crédito” e “receita média por crédito” irão auxiliar a encontrar o equilíbrio que é necessário para a FAMUR e que foi muito comentado nas entrevistas. Esses indicadores deverão ser construídos verificando o resultado de cada curso da FAMUR, assim auxiliando a instituição a identificar os cursos deficitários e realizar as correções necessárias para seu equilíbrio financeiro.

O ponto de equilíbrio econômico, por definição, busca a identificação de qual deve ser o ponto ótimo de operação, que cobre todos os custos e ainda garante sobras para serem reinvestidas na IES. Assim, através de apenas um item de monitoramento, é possível verificar o resultado esperado e a relação custo/receita.

E, finalizando a perspectiva financeira, apresenta-se o indicador “taxa de retorno sobre o investimento”, que irá verificar como está a sustentabilidade econômico-financeira da FAMUR, pois ele verifica qual a proporcionalidade das sobras/faltas em relação a tudo que foi aplicado na organização, que é representado pelo ativo no balanço patrimonial, como também atenderá um dos temas relatados nas entrevistas, que é entender a rentabilidade da instituição.

A perspectiva Clientes do BSC busca verificar como a instituição deve ser vista pelos acadêmicos, potenciais futuros alunos e quais suas necessidades. Para isso, é necessário verificar temas como a satisfação dos acadêmicos, a participação da instituição no mercado, a imagem da instituição, a captação e fidelização dos acadêmicos. Na pesquisa, foram verificados indicadores como a participação de

mercado, captação e retenção de acadêmicos, citados pelos entrevistados, bem como os indicadores demonstrados no PE da FAMUR, como retenção, captação e satisfação dos acadêmicos. Concatenando todos esses itens, chega-se aos indicadores que darão suporte às decisões atreladas à perspectiva dos clientes do BSC para a FAMUR, como descrito no Quadro 9.

Quadro 9 – Indicadores da perspectiva dos clientes

INDICADOR	ESCOPO	CÁLCULO	TEMPO	RESP.	FONTE
<b>Índice de captação de acadêmicos</b>	Medir a capacidade da FAMUR de efetivar a matrícula dos possíveis acadêmicos que acessaram a FAMUR por alguma das formas de ingresso.	Total de matrículas realizadas, dividido pelo total de protocolos de acesso à IES (vestibular, diplomados, nota do Enem)	Semestral, a cada encerramento de processo de matrícula	Diretor Administrativo	Interno: Comercial
<b>Índice de satisfação dos acadêmicos</b>	Verificar junto a todos os acadêmicos da FAMUR, ativos, transferidos e egressos a satisfação quanto aos serviços prestados pela IES.	Número de acadêmicos que declaram estar muito ou totalmente satisfeitos dividido pelo total de acadêmicos pesquisados.	Anual	Diretor da FAMUR	Externo: Contratação de Agência especializada
<b>Índice de retenção de acadêmicos</b>	Medir a capacidade da FAMUR de reter os acadêmicos na IES.	Total de acadêmicos matriculados no semestre dividido pela diferença entre o total de alunos matriculados no semestre anterior menos os alunos concluintes naquele semestre.	Semestral, a cada encerramento de processo de matrícula	Diretor Administrativo	Interno: Comercial

<b>Índice de Lembrança da marca FAMUR</b>	Medir o nível de lembrança da marca por parte da comunidade da serra gaúcha.	Percentual de entrevistados que lembraram da marca FAMUR em primeiro lugar, dividido pelo total de entrevistados.	Anual	Diretor da FAMUR	Externo: Contratação de Agência especializada
<b>Market Share</b>	Medir qual a participação da FAMUR no mercado do ensino superior na região da Serra Gaúcha	Total de alunos matriculados na FAMUR em relação ao total de alunos matriculados em IES da Serra Gaúcha	Anual	Diretor da FAMUR	Externo: Dados Censo MEC

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

Diante desses componentes, a FAMUR, através do índice de captação de acadêmicos, poderá verificar quão efetiva é sua estratégia comercial para buscar novos alunos na IES. Por meio do índice de captação, analisado em conjunto com o índice de satisfação e de retenção, é possível quantificar a capacidade de atrair e manter os acadêmicos na instituição, pois esses três aspectos juntos - captação, retenção e satisfação - são as alavancas da manutenção do faturamento da instituição.

Os indicadores *Market Share*, mencionado pelos gestores da FAMUR, e lembrança da marca da FAMUR irão determinar a amplitude da instituição no mercado local do ensino superior, demonstrando o nível de influência da instituição no mercado em que atua, dessa forma permitindo visualizar a potencialidade do mercado e da instituição nos aspectos de ampliação e captação de novos negócios.

Para a perspectiva de Processos Internos, prevista no BSC, cabe verificar como a instituição deve trabalhar para alcançar a satisfação de seus clientes e acionistas, o que diz respeito à qualidade dos processos, ações focadas em melhorar a produtividade, reduzir custos e agilizar os processos. Ocorre que a FAMUR é uma instituição de ensino, o que demanda que alguns aspectos sejam tratados de forma especial. Por isso, propõe-se uma nova perspectiva, a de Ensino Superior, a qual irá dar conta dos componentes pedagógicos. Vinculados à perspectiva de processos internos, propõem-se apenas alguns indicadores relativos a processos administrativos da Instituição, como demonstrado no Quadro 10.

Quadro 10 – Indicadores da perspectiva dos processos internos

INDICADOR	ESCOPO	CÁLCULO	TEMPO	RESP.	FONTE
<b>Índice de reclamações</b>	Verificar a quantidade de reclamações efetuadas em relação ao total de atendimentos.	Total de reclamações dividido pelo total de atendimentos efetuados.	Mensal	Diretor Administrativo	Interno: CRM de Relacionamento
<b>Tempo médio de atendimento</b>	Medir o tempo médio dos atendimentos realizados por parte da FAMUR, verificando-se o SLA ( <i>Service Level Agreement</i> ) de cada serviço.	Somatório total das horas demandadas para o atendimento, dividido pelo número total de atendimentos verificados no período.	Mensal	Diretor Administrativo	Interno: CRM de Relacionamento
<b>Índice de Satisfação com o atendimento dos processos internos</b>	Verificar, através dos resultados identificados pela CPA, o nível de satisfação dos acadêmicos com os processos internos e acadêmicos da FAMUR.	Percentual de favorabilidade dos acadêmicos demonstrados na pesquisa realizada pela CPA	Semestral	Procurador Institucional	Interno: Pesquisa de Satisfação realizado pela CPA

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

Dessa forma, pode-se verificar qual a satisfação dos acadêmicos quanto aos processos internos da FAMUR. Acompanhando esses indicadores, será possível melhorar o atendimento interno e, desse modo, contribuir com a fidelização do acadêmico e o conceito de excelência descrito na missão da FAMUR. Para viabilizar o acompanhamento desses indicadores, precisa ser considerada a limitação que há em relação aos registros dos atendimentos, visto que o CRM disponível para a FAMUR não atende a esse tipo de registro. Desse modo, faz-se necessário empregar um software que se adeque à necessidade da instituição, bem como estruturar os tempos padrões de atendimento de cada um dos serviços, objetivando gerar base de comparação para os indicadores e metas derivados desse controle.

Para a perspectiva de Aprendizagem e Crescimento, os entrevistados sugeriram um indicador para medir o clima organizacional. No planejamento

estratégico, está previsto na Dimensão 5 o objetivo de promover o desenvolvimento e a qualificação das pessoas. Sendo assim, fica demonstrado o desejo que a FAMUR tem em acompanhar a satisfação dos profissionais quanto à convivência organizacional. Outro aspecto é quantificar quanto a IES estimula seus funcionários a realizarem capacitações, principalmente por ser a IES uma instituição de fomento de conhecimento. Desse modo, os indicadores estratégicos nesta perspectiva são os demonstrados no quadro 11.

Quadro 11 – Indicadores da perspectiva da aprendizagem e crescimento

INDICADOR	ESCOPO	CÁLCULO	TEMPO	RESP.	FONTE
<b>Índice de favorabilidade da pesquisa de clima organizacional</b>	Medir a percepção coletiva dos profissionais quanto ao modelo de gestão organizacional da FAMUR, observando a experimentação das práticas, políticas, estrutura, processos e sistemas utilizados	% de favorabilidade quanto ao clima organizacional da FAMUR	Bianual	Diretor da FAMUR	Externo: Contratação de consultoria especializada
<b>Índice de capacitação dos funcionários</b>	Verificar quais as competências desenvolvidas pelos profissionais que impactam diretamente na FAMUR	Média do grau de aderência que cada profissional tem, quando confrontado seu resultado em relação às competências básicas necessárias para o desempenho da função – Modelagem Nine Box	Anual	Diretor Administrativo	Interno: Recursos Humanos

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

A partir dessa composição de indicadores, será possível verificar o percentual de favorabilidade quanto à experimentação das práticas, políticas, estrutura, processos e sistemas utilizados na FAMUR, obtendo-se assim uma sinalização de como está o caminho percorrido pela FAMUR quanto à criação de um ambiente interno coerente com sua missão e visão. Desse modo, poderão ser observados os itens que mais impactam na desarmonia do ambiente de trabalho da IES e, dessa forma, promover ações pontuais que revertam esse quadro. Da mesma forma, propõe-se a medição das competências organizacionais dos profissionais; assim, será



possível identificar o resultado das políticas de desenvolvimento dos profissionais implementadas pela gestão, a qual pode usar como modelo de análise a avaliação *Nine Box*<sup>1</sup>.

Buscando respeitar o tema central da FAMUR, que é o relacionado à Responsabilidade Social, propõe-se mais uma perspectiva para cuidar exclusivamente dessa estratégia. Essa perspectiva deverá monitorar o efetivo impacto social das ações da FAMUR, como especificado em sua missão. Para tanto, é proposto o indicador relacionado no Quadro 12.

Quadro 12 – Indicadores da perspectiva de responsabilidade social

INDICADOR	ESCOPO	CÁLCULO	TEMPO	RESP.	FONTE
<b>Número de pessoas atingidas</b>	Medir o impacto social realizado pelas ações de responsabilidade desenvolvidas pela FAMUR	Nº total de pessoas impactadas pelas ações de responsabilidade social.	Anual	Diretor Administrativo	Interno: Relacionamento via registros das propostas de eventos

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

Medir o impacto social gerado pelas ações de responsabilidade social, verificando quantas pessoas são atendidas, ajudará a validar o cumprimento da missão, habilitando a FAMUR a consolidar-se como uma instituição com o DNA de responsabilidade social e com humanização em suas relações.

Tendo em vista a peculiaridade que precisa ser observada em relação a uma instituição de ensino superior, a qual não pode ter seus indicadores formatados como para as demais organizações empresariais, propõe-se uma perspectiva especial para a IES, denominada Ensino Superior. Essa perspectiva adicional deverá demonstrar quantitativamente o cumprimento da estratégia institucional quanto ao ensino de excelência, através do atendimento dos aspectos pedagógicos da instituição, principalmente os determinados no sistema de avaliação do MEC.

<sup>1</sup> Conforme Leme (2014), Matriz *Nine Box* é uma matriz 3x3 com 9 quadrantes que busca cruzar os eixos performance e potencial, com escala de proficiência em cada um desses eixos com a classificação em Baixa, Média e Alta performance, para medir o processo de crescimento dos profissionais na organização.

Outro ponto é que, nas entrevistas realizadas, apareceram fortemente os indicadores IGC institucional, IDD e Enade enquanto indicadores. Além disso, nas entrevistas, foram sugeridos diversos temas vinculados ao monitoramento realizado pelo MEC como órgão regulador. No Planejamento Estratégico da FAMUR, esse tema é muito salientado, pois as dimensões utilizadas nele reproduzem o instrumento avaliativo do MEC. Desse modo, propõem-se no Quadro 13 os indicadores estratégicos que devem dar conta do monitoramento do conjunto de processos considerados o coração de uma IES, que são os processos vinculados aos aspectos pedagógicos.

Quadro 13 – Indicadores da perspectiva do ensino superior

INDICADOR	ESCOPO	CÁLCULO	TEMPO	RESP.	FONTE
<b>Índice Geral de Cursos (IGC)</b>	Medir a qualidade de todos os cursos de graduação, mestrado e doutorado da mesma instituição de ensino	MEC - NOTA TÉCNICA Nº 19/2018/CGCQES/DAES	Anual	Procurador Institucional	Externo: MEC
<b>Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade)</b>	Avalia o desempenho dos concluintes dos cursos de graduação.	MEC - NOTA TÉCNICA Nº 16/2018/CGCQES/DAES	Trienal	Procurador Institucional	Externo: MEC

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

Com esses indicadores, acredita-se que será possível, em nível estratégico, verificar, através do IGC, como está a qualidade dos serviços de educação apresentados pela FAMUR, e, pelo Enade, medir como está o nível de conhecimento dos alunos concluintes da FAMUR e se o que foi projetado através do PPC está adequado ao que se espera de uma instituição de ensino com excelência em seus processos de ensino e aprendizagem. Se atingir nota máxima nesses indicadores do MEC, a FAMUR terá o aval, por um órgão fiscalizador, no caso o MEC, de que seu ensino é de excelência e que cumpre seu papel social, atingindo a missão da FAMUR de forma plena.

Cumprido o processo de busca de informações, como as pesquisas nos documentos da FAMUR, análise do PE, entrevistas com os gestores, restou estruturar o referido painel de indicadores, o qual está demonstrado no Quadro 14, no qual se propõe o modelo base de painel de indicadores, que terão um papel muito importante no monitoramento das estratégias da FAMUR, de forma a possibilitar o atingimento de seus objetivos em termos econômicos, éticos, ambientais e sociais, dessa forma possibilitando o cumprimento da missão da instituição.

Quadro 14 – Painel de indicadores da FAMUR

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>FINANCEIRA</b>	Executar a gestão estratégica com sustentabilidade econômico-financeira	F1 - Índice de Liquidez Corrente
		F2 - Índice de Liquidez Geral
		F3 - Índice de Liquidez Imediata
		F4 - Geração de Caixa
		F5 - Produtividade Total
		F6 - Custo médio do curso por crédito
		F7 - Receita média por crédito
		F8 - Ponto de Equilíbrio Econômico
		F9 - Taxa de retorno sobre o investimento (TRI)
<b>CLIENTES</b>	Captar, reter e fidelizar alunos	C10 - Índice de captação de acadêmicos
		C11 - Índice de satisfação dos acadêmicos
		C12 - Índice de retenção de acadêmicos
	Fortalecer a identidade institucional, qualificando a comunicação e o marketing	C13 - Índice de lembrança da marca FAMUR
		C14 - <i>Market Share</i>
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>	Garantir a padronização dos processos e a assertividade dos procedimentos	P15 - Índice de reclamações
		P16 - Tempo médio de atendimento
	Facilitar as condições para a prática da excelência acadêmica	P17 - Índice de Satisfação com o atendimento dos processos internos
<b>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>	Promover o desenvolvimento e a qualificação das pessoas	A18 - Índice de favorabilidade da pesquisa de clima organizacional
		A19 - Índice de capacitação dos funcionários

<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	Solidificar a filosofia e a identidade institucional	R20 – Número de pessoas atingidas pelas ações.
<b>ENSINO SUPERIOR</b>	Criar espaços diferenciados para a aprendizagem	E21 - Índice Geral de Cursos (IGC)
		E22 - Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade)

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2019.

No painel proposto, foram utilizados exatamente os objetivos estratégicos que constam no PE, pois a proposta do trabalho é montar um painel de indicadores a partir dos registros da FAMUR, e também se levou em conta a percepção de seus gestores, buscando direcionadores e estratégias produzidos pela organização.

Quanto à operacionalização do painel de indicadores, reforçam-se as questões de *compliance*. Entende-se que a área de contabilidade/controladoria deve ser a fiel depositária dessas informações, recebendo das áreas que detêm a fonte de informação os respectivos dados devidamente acompanhados das evidências. Propõe-se que a área de contabilidade/controladoria utilize a estrutura proposta como painel de indicadores com os resultados alcançados, solicitando tópicos de ações realizadas pelas áreas responsáveis pelos indicadores e, com essas informações, realize a construção do painel de indicadores e o apresente à Direção do ILEM e da FAMUR.

Ao construir cada um dos gráficos de análise de cada um dos indicadores, deverão ser respeitados os seguintes pontos:

- 1) Histórico do indicador: a sequência dos resultados dos indicadores para formar uma visão histórica do referido indicador;
- 2) Demonstração da meta contratada;
- 3) Inserção gráfica de linha de tendência dos dados tabulados.

No próximo capítulo, são apresentadas considerações no que concerne ao atingimento do propósito da pesquisa, bem como é destacado o aprendizado gerado a partir do estudo de caso desenvolvido na FAMUR.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

*“É preciso diminuir a distância entre o que se diz e o que se faz, até que num dado momento a tua fala seja a tua prática.”*

*Paulo Freire.*

Nosso contexto inicial para o presente trabalho partiu da problemática gerada pela adoção de determinadas políticas públicas educacionais aplicadas no ensino superior. Com a abertura do mercado de serviços educacionais no Brasil, vieram grandes organizações mercantilistas na busca de oportunidade de lucros, concorrendo com organizações privadas de ensino superior sem fins lucrativos, como as confessionais, propulsoras da educação desde os tempos do Império.

Diante desse contexto de concorrência acirrada, o gestor de uma organização educacional precisa garantir que a finalidade de desenvolver e promover a educação seja sustentável. Para isso, deve usar como balizador a missão de sua instituição, de forma que consiga atender, enquanto organização, sua razão de existir, observando tanto o processo pedagógico quanto o processo de negócio. No caso de instituições confessionais, existe um fator adicional a exercer pressão sobre a organização, que é o carisma, a razão de ser da instituição, geralmente direcionada para a formação do ser humano, qualidade de educação e/ou responsabilidade social, o que torna ainda mais desafiadora a gestão da organização, pois sustentabilidade econômico-financeira e missão nem sempre são fáceis de compatibilizar.

Diante desses desafios que as organizações educacionais confessionais têm no Brasil hoje, olhou-se para a FAMUR, que está inserida nesse contexto e que está sofrendo crescente pressão do mercado. Essa faculdade possui um carisma muito forte vinculado à sua origem e necessita cumprir sua missão com sustentabilidade econômico-financeira. Essa situação conduziu ao problema de pesquisa desta pesquisa: *Quais indicadores de gestão devem ser utilizados na Faculdade Murialdo, de forma a viabilizar a construção da sustentabilidade econômico-financeira e o cumprimento de sua missão?* Para atender a esse questionamento, colocou-se atenção em um dos aspectos de gestão, que é o monitoramento da estratégia da instituição através de indicadores estratégicos de gestão, sugerindo-se um modelo de painel de indicadores estratégicos.

A Faculdade Murialdo, mantida pelo Instituto Leonardo Murialdo, foi selecionada tendo em vista a vinculação que tem com o autor desta dissertação e por ser uma instituição nova, com seu processo de gestão em formação e com algumas oportunidades de desenvolvimento. Observa-se também que o mercado educacional de Caxias do Sul está marcado por grande concorrência, e a FAMUR, possuindo uma missão confessional forte, com uma representatividade na área social expressiva, mas precisando competir com grandes *players* do mercado de educação local e mundial, pode se beneficiar dos resultados da discussão realizada nesta pesquisa.

Como base para trabalhar o problema de pesquisa, foram realizadas reflexões a partir de questões vinculadas à gestão estratégica e seus componentes. No que tange aos sistemas de gestão da estratégia, aprofundou-se o tema utilizando o *balanced scorecard*, que foi a base do painel de indicadores, tendo em vista sua versatilidade para medir além de indicadores financeiros. Com essa base consolidada, a sistematização dos indicadores estratégicos foi realizada a partir dos conceitos de indicadores de gestão que conseguiriam materializar as estratégias da IES.

Estruturado o composto teórico da dissertação, direcionou-se o olhar para o método que daria conta da referida pesquisa. Optou-se por realizar uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa, utilizando o método do estudo de caso, suportado pela coleta de dados através do levantamento documental, registro de arquivos e entrevistas semiestruturadas, que geraram informações para o desenvolvimento da análise de resultados com base na análise de conteúdo, o que acabou gerando uma massa de dados que possibilitou realizar a estruturação dos resultados desta pesquisa.

Os resultados verificados proporcionaram diversos subsídios para a proposição do painel de indicadores, pois, através dessa análise, pôde-se identificar como está o modelo de gestão da FAMUR com base nos indicadores de resultado oriundos do Planejamento Estratégico, que é um documento formal, como também das percepções dos gestores, coletadas a partir das entrevistas realizadas. Observou-se que a FAMUR possui um PE estruturado e que, a partir dele, podem ser observados os direcionadores estratégicos da instituição, que estão bem desenvolvidos, com uma estratégia de divulgação bem estruturada.

Ao verificar-se a forma de utilizar o PE, teve-se dificuldade de observar a prática de gestão com base no planejamento estratégico, pois, por mais que o PE exista, seja formalizado e seja de conhecimento de todos, parece que ele não é utilizado como

ferramenta de gestão transversal, que tenha seu principal objetivo atendido, que é ligar a estratégia da organização às ações operacionais.

Um ponto positivo que necessita ser destacado é a organização do PE partir das dimensões do processo de avaliação realizado pelo MEC na IES, pois todas as dimensões do PE, mais o PPI, utilizam como referência as dimensões do instrumento de avaliação externa, o qual é a referência para a avaliação da qualidade do serviço de educação prestado. Por outro lado, outras dimensões de que a FAMUR necessita para sua sustentabilidade econômico-financeira enquanto negócio não estão presentes no contexto do PE, como, por exemplo, a gestão da liquidez financeira da instituição, o que evidencia uma possível limitação na visão da manutenção da estratégia de sustentabilidade econômico-financeira. A instituição, em sua diretoria administrativa, apresenta iniciativas isoladas, como planilha de controle de gastos e gestão de descontos comerciais, que não permeiam toda a cadeia de gestão.

Verificando-se no PE os objetivos estratégicos, identifica-se que eles têm sua relevância, mas não conseguem se traduzir na gestão da FAMUR, o que restringe a ação deles como norteadores do resultado. Com essa limitação, os indicadores presentes no PE demonstram-se frágeis, pois nem todos são usados como direcionadores pela gestão. Alguns aspectos podem ser causadores dessa situação. Um deles é a grande quantidade de indicadores, totalizando 109, o que torna difícil seu monitoramento, tendo em vista o grande número de controles que demandam atenção. Outro ponto que pode influenciar é a forma de propagação das estratégias do PE, pois, em alguns momentos, transparece que a gestão da FAMUR não realiza práticas que façam com que a estratégia se traduza em planos táticos ou ações operacionais, não possibilitando a transversalidade das estratégias, assim não permitindo que as estratégias cheguem em todos os níveis da gestão.

Após coletados os 109 indicadores do PE, realizou-se a análise em específico das entrevistas, nas quais buscou-se ver a percepção dos gestores quanto aos indicadores utilizados, e os que deveriam ser usados para medir a estratégica. Foram avaliados quais são usados e quais deveriam ser. Nas entrevistas, algumas sugestões de indicadores se configuraram apenas como temas, mas, mesmo assim, essas sugestões foram utilizadas como direcionadores na proposição de indicadores tendo em vista sua importância para a gestão.

Esse conjunto de informações formou os subsídios necessários para a elaboração da proposta de intervenção, a qual mediou a visão empírica dos gestores,

os documentos formais e os conceitos pesquisados na bibliografia, de forma que se gerasse um painel de indicadores que fosse capaz de monitorar a estratégia da FAMUR, assim chegando-se ao final da proposta, que era a apresentação de um painel de indicadores para a instituição.

Um dos objetivos específicos propostos era o de mapear os indicadores de gestão existentes na instituição e selecionar os relevantes para o modelo de indicadores propostos. Como pode ser visto neste trabalho, foi realizada uma ampla verificação nos arquivos, documentos e foram realizadas entrevistas com os gestores. Após, a partir desse mapeamento, desenvolveu-se, em alinhamento com os pressupostos teóricos desta pesquisa, o quadro de indicadores.

No objetivo específico de propor modelo base de indicadores, mesmo com as dificuldades encontradas para identificar os indicadores e sua utilização pela organização, foi possível verificar, e evidenciar, a missão da organização através das seis perspectivas, sugeridas com base no modelo BSC, adequadas aos objetivos estratégicos da instituição. Utilizou-se o PE, a visão dos gestores e o carisma da FAMUR. O quadro de indicadores proposto está embasado tecnicamente, ou seja, todos os itens propostos cumprem o papel de indicadores e são capazes de apoiar o monitoramento da estratégia da FAMUR.

O último objetivo específico previsto foi o de propor uma estrutura para gestão dos indicadores, definindo responsabilidades, processos, temporalidade e criticidade. Essa proposição de responsabilidade pelos indicadores foi realizada para cada uma das perspectivas, inclusive observadas as questões de limitação de pessoal capacitado para isso. Quanto a esse objetivo, percebe-se oportunidade de melhorar a organização com a definição de responsabilidades pelo monitoramento dos indicadores, visto que a mantenedora já possui alguns processos que atendem a Rede Murialdo e que podem, sem grandes investimentos, ficarem sob os cuidados de uma Controladoria, de forma semelhante ao que ocorre nas empresas de capital aberto.

Como os objetivos específicos foram amplamente atingidos, o objetivo geral apresentado de desenvolver, para a Faculdade Murialdo, um painel de indicadores de gestão que viabilize a sustentabilidade econômico-financeira da instituição em termos econômicos, éticos, ambientais e sociais e respectivamente o cumprimento de sua missão, resta concluído. Acredita-se que, ao monitorar cada um daqueles indicadores detalhados na proposta de intervenção, a instituição terá uma visão abrangente do



todo da estratégia prevista por ela, bem como indicadores com a capacidade efetiva de serem estratégicos.

Os indicadores, por si só, não irão fazer com que a FAMUR cumpra sua missão. O modelo de gestão deve ser o principal promotor das ações de direcionamento da estratégia da FAMUR. Assim, foi proposto como sugestão de melhoria a implementação do painel de indicadores. Propõe-se que sejam definidas metas e estratégias a cada um dos gestores de processo, os quais deverão ser cobrados pelo cumprimento dessas metas. Para isso, entende-se que seja necessário alterar o modelo de Planejamento Estratégico adotado pela FAMUR, trabalhando com visões estratégicas mais amplas, retirando-se dele questões operacionais, as quais deverão compor um Planejamento Tático específico para cada área.

Sendo assim, a partir desta pesquisa, é possível desenvolver novas pesquisas sobre o assunto, como, por exemplo, a implementação do modelo ou desenvolvimento de um PE específico para a FAMUR, bem como a possibilidade de verificar se os resultados aqui obtidos são encontrados em outras instituições de ensino superior confessionais, de forma que se possa coletar os pontos de convergência e a desenvolver, melhorando a estratégia dessas instituições para suportar a forte concorrência que ocorre hoje no mercado educacional brasileiro.

Enquanto pesquisador, cabe reiterar a necessidade de as instituições educacionais privadas confessionais desenvolverem formas de suportar a pressão do mercado, tendo em vista a relevância dessas organizações, por força de suas políticas de responsabilidade social e principalmente pelo legado deixado na sociedade. Entende-se, assim, que o presente trabalho tem relevância, pois, através dele, é possível refletir sobre a necessidade de as IESs confessionais entenderem que, além do processo pedagógico e tão relevante quanto ele, está o processo de negócio. O processo pedagógico é o *core business* de uma IES, mas ele não sobrevive sozinho, precisando do processo de negócio, que leva em conta as importantes questões vinculadas ao mercado e às condições econômico-financeiras dos serviços educacionais.

Assim, implantar indicadores inteligentes, que gerem possibilidades de melhorias reais na IES e o monitoramento da estratégia da instituição, são formas de viabilizar a realização da sua missão.

## REFERÊNCIAS

AKKARI, Abdeljalil. **Internacionalização das políticas educacionais: transformações e desafio**. Petrópolis: Vozes, 2011.

ALVES, Manoel. A histórica contribuição do ensino privado no Brasil. **Educação**, Porto Alegre, v. 32, n.1, p. 71-78, jan./abr. 2009.

BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

BOSSIDY, Larry; CHARAN, Ram. **Execução. A Disciplina para Atingir Resultados**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BRASIL, Ministério da Educação. **Instituições de Educação Superior e Cursos Cadastrados**. Disponível em: <http://emec.mec.gov.br/>. Acessado em 10/01/2018 e em 16/01/2018.

BRASIL, Ministério da Educação. **Portaria Normativa nº 12**. Brasília: MEC, 2008. Disponível em: [http://download.inep.gov.br/download//condicoes\\_ensino/2008/PORTARIA\\_NORMATIVA\\_12.pdf](http://download.inep.gov.br/download//condicoes_ensino/2008/PORTARIA_NORMATIVA_12.pdf)>. Acessado em 20.08.2017.

BRASIL, Ministério da Educação. **Portaria Normativa nº 4**. Brasília: MEC, 2008. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=670-sesu-port-04-2008-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=670-sesu-port-04-2008-pdf&Itemid=30192)>. Acessado em: 20.08.2017.

BRASIL, Ministério da Educação. **Portaria Normativa nº 40**. Brasília: MEC, 2007. Disponível em: [http://download.inep.gov.br/download/condicoes\\_ensino/2007/Portaria\\_n40.pdf](http://download.inep.gov.br/download/condicoes_ensino/2007/Portaria_n40.pdf)>. Acessado em: 20.08.2017.

BRASIL, Ministério da Educação. **Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior – Instruções para Elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional** < <http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 20/02/2019

BRASIL, Ministério da Educação. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior** <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/sinaes.pdf>>. Acesso em: 21/02/2017

BRASIL, Presidência da República. **Lei nº 10.861 – Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências**. Brasília: Casa Civil, 2004. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm)>. Acessado em: 20.08.2017.

CAMPOS, Paulo Cezar de; LIMA, Carlos Rogério Montenegro de; LIMA, Mauricio Andrade de; LIMA, Marcus Vinicius Andrade de. *O Balanced Scorecard como Sistema de Avaliação de Desempenho Desdobrado nas Áreas de Gestão, Ensino, Pesquisa e Extensão em uma Instituição de Ensino Superior Comunitária*. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 39-61, janeiro. 2017.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 9. ed. Nova Lima: Falconi, 2013.

CAMPOS, Vicente Falconi. **O Verdadeiro Poder**. Nova Lima: Falconi, 2009.

CHAVES, Vera Lúcia Jacob. Expansão da privatização/mercantilização do ensino superior brasileiro: a formação dos oligopólios. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 31, n.111, p. 481-500, abr./jun. 2010.

CONGREGAÇÃO DE SÃO JOSÉ - JOSEFINOS DE MURIALDO. **Onde estamos no mundo**. Caxias do Sul: Josefinos de Murialdo, 2017. Disponível em: <http://www.josefinosdemurialdo.com.br/onde-estamos/#brasil>. Acessado em 16/08/2017.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA – CADE. **Atos de Concentração no Mercado de Prestação de Serviços de Ensino Superior**. Departamento de Estudos Econômicos do Ministério da Justiça. Brasília – DF. Disponível em: <http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/dee-publicacoes-anexos/caderno-de-educacao-20-05-2016.pdf/view>. Acessado em: 13/02/2018.

CORBUCCI, Paulo Roberto; KUBOTA, Luis Claudio; MEIRA, Ana Paula Barbosa. Evolução da educação superior privada no brasil: da reforma universitária de 1968 à década de 2010. **Radar: tecnologia, produção e comércio exterior**, Brasília, n. 46, 54 p., ago. 2016.

CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial – Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DALCOL, Charlene Coser; SILUK, Júlio Cezar Mairesse; NEUENFELDT JÚNIOR, Álvaro Luiz; SOLIMAN, Marlon. Mensuração da competitividade em instituições de ensino superior privadas com base nas redes sociais digitais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, Número Especial, p. 96-108, out. 2014.

DRUCKER, Peter. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

ENSSLIN, Leonardo; DUTRA, Ademar; MARTINS, Renard Pereira; DEZEM, Vinicius. Modelo Construtivista para Apoiar o Processo de Gestão da Universidade Federal de Tocantins. **RIAE: Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 15, n. 2, abr/jun. 2016.

FACULDADE MURIALDO. **Planejamento Estratégico**. Caxias do Sul: FAMUR, 2016.

FACULDADE MURIALDO. **Quem somos**. Caxias do Sul: FAMUR, 2017. Disponível em: <http://www.faculdademurialdo.com.br/a-famur/quem-somos>. Acessado em 16/08/2017.

FACULDADE MURIALDO. **Quem somos**. Caxias do Sul: FAMUR, 2018. Disponível em: <http://www.faculdademurialdo.com.br/graduacao>. Acessado em 15/12/2018.

FEITOSA, Evelyn Seligmann; **CA existência e a divulgação de ativos intangíveis em processo de fusões e aquisições na França e o desempenho empresarial financeiro**. 2011. Tese - (Doutorado) - Faculdade de Administração, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

FRANCISCHINI, Andresa S. N.; FRANCISCHINI, Paulino G. **Indicadores de Desempenho: Dos objetivos à ação — métodos para elabora KPIs e obter resultados**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. Edição do Kindle.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GAIO, Jorge; DUCLÓS, Luiz Carlos. Diagnóstico e Análise do Mapa Estratégico de uma Corporação Religiosa com Objetivos Educacionais: Estudo de Caso. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 4, n. 2, p. 182-204, mai/ago. 2011.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade Gerencial**. 14. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

HEIL, Gissele Prette; LAUX, Raul Otto. Planejamento e Gestão Estratégica nas IES Comunitárias. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 115-133, maio. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estimativa da população residente no Brasil e unidades da federação com ata de referência em 1º julho de 2015**. IBGE, 2018. Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Estimativas\\_de\\_Populacao/Estimativas\\_2015/estimativa\\_TCU\\_2015\\_20170614.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Estimativas_de_Populacao/Estimativas_2015/estimativa_TCU_2015_20170614.pdf)>. Acesso em: 15.08.2017

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estimativas de população enviadas ao TCU**. IBGE, 2018. <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/populacao/9103-estimativas-de-populacao.html?edicao=9112&t=resultados>>. Acessado em 10.01.2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estimativas de população enviadas ao TCU**. IBGE, 2018. <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/populacao/9103-estimativas-de-populacao.html?edicao=9112&t=resultados>>. Acessado em 10.01.2018.

[novoportal/sociais/populacao/9103-estimativas-de-populacao.html?edicao=9112&t=resultados](http://novoportal/sociais/populacao/9103-estimativas-de-populacao.html?edicao=9112&t=resultados)>. Acessado em 10.02.2019.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse Estatística da Educação Superior 2015**. Brasília: Inep, 2016. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>>. Acesso em: 15.08.2017.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse Estatística da Educação Superior 2016**. Brasília: Inep, 2017. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>>. Acessado em: 08.01.2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse Estatística da Educação Superior 2017**. Brasília: Inep, 2018. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>>. Acessado em: 10.02.2019.

JOHNSON, Gerry; SCHOLE, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard***. 38. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LAFLEY, A. G.; MARTIN, Roger L. **Jogar para vencer: como a estratégia realmente funciona**. 1. ed. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.

LEME, Rogerio. **Redescobrimo a Matriz Nine Box: Conceitos e aplicações prática da ferramenta na gestão de pessoas, no planejamento estratégico e na gestão em geral** 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

MAC LENNAN, Maria Laura Ferranty; SEMENSATO, Bárbara Ilze; OLIVA, Fábio Lotti. Responsabilidade Social Empresarial: classificação das instituições de ensino superior em reativas ou estratégicas sob a ótica da governança corporativa. **REGE - Revista de Gestão**, São Paulo, v. 22, n. 4, p. 457-472, out/dez. 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, Eliseu; DINIZ, Josedilton Alves; MIRANDA, Gilberto José. **Análise avançada das demonstrações contábeis: Uma abordagem crítica**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia Pesquisa Científica Ciências Sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia. conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MORENO, Thiago Cesar Bezerra; WALTER, Silvana Anita; DAMKE, Elói Junior. Sistemas de Controle e Alinhamento Estratégico: Uma Análise do Equilíbrio entre as Alavancas de Simons e o Alinhamento com a Estratégia de uma Instituição Pública de Ensino Superior. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 10, n. 3, p. 17-38, setembro. 2017.

MORO, Angélica Balconi; FLORES, Vânia Medianeira; BALSAN, Laércio André Gassen; LOPES, Luis Felipe Dias; SCHETINGER, Maria Rosa Chitolina. Instrumento para medir o clima entre professores de programas de pós-graduação. **Revista Ibero-Americana de Educação**, São Paulo, v. 67, n. 2, p. 53-66. 2015.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2013.

MURICI, Izabela Lanna; CHAVES, Neuza Maria Dias. **Gestão para resultados na educação**. Nova Lima: Falconi, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Contabilidade Gerencial - Um Enfoque Em Sistema de Informação Contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PAVANI, Orlando Junior; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e Gestão por processos - BPM**. 1. ed. São Paulo: M.Books, 2011.

PERSON, Ron. **Balanced Scorecards e Painéis Operacionais com Microsoft Excel**. Rio de Janeiro: Alta Book, 2010.

PESSOA, Fernando. **Livro do Desassossego**. São Paulo: Mimética Editora, 2019. Edição do Kindle.

PORTER, Michael E. O que é estratégia? **Harvard Business Review Brasil**, São Paulo, p. 175-210, nov. 1996.

PORTER, Michael E., **Estratégia Competitiva – Técnicas para a Análise da Indústria e da Concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRESSER, Nadi Helena; SILVA, Eli Lopes da; SANTOS, Raimundo Nonato Macedo dos. Recursos de formulação e visualização de indicadores para apoiar processos de gestão educacional em IESs. **RDBCi: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 7, n. 2, p. 247-259, jan/jun. 2010.

QUINN, James Brian. Estratégias para mudança In: MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia. conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Artmed, 2007, p. 29-34.

RAM, Charam; DROTTER, Stephen; NOEL, James. **Pipeline de liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. Edição do Kindle.

RICHARTZ, Fernando; KRÜGER, Letícia Meurer; BORGERT, Altair; PETRI, Sergio Murilo. O *Balanced Scorecard* como Ferramenta de Gestão Estratégica em uma Universidade Federal. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 01-22, dezembro. 2012.

RIZZATTI JUNIOR, Gerson; HEIL, Ademar Dutra. Proposta para Avaliar a Gestão da Educação a Distância de uma Instituição de Ensino Superior a Partir do *Balanced Scorecard* (BSC). **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 3, n. 1, p. 85-99. 2010.

ROBBINS, Stephen p.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert. **Fundamentos de gestão de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

SACCOL, Amarolinda Zanela; SILVA, Lisiane Vasconcellos da; AZEVEDO, Debora; MACHADO, Lisiane. **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática**. 1. ed. São Leopoldo: Unisinos, 2012.

SANTOS, Hercules Pimenta dos; **Católicos e Protestantes: escolas confessionais fundadas por missionários estrangeiros, Belo Horizonte – MG (1900-1950)**. 2010. Dissertação - (Mestrado) - Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais.

SILVA JUNIOR, Annor da; SILVA, Vitor Correa da; MELO, Mariana Ramos de; SILVA, Priscilla de Oliveira Martins da. Demonstração de Valor Adicionado na Instituição de Educação Superior: Evidências do Mercado de Capitais Brasileiro. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 10, n. 4, p. 22-46, Edição Especial. 2017.

SOLIMAN, Marlon; SILUK, Júlio Cesar Mairesse; NEUENFELDT JUNIOR, Álvaro Luiz; CASADO, Frank Leonardo; PARIS, Sabine Ritter de. Modelagem para avaliação da eficiência técnica de unidades universitárias. **GEPROS: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, v. 9, n. 1, p. 69-83, jan/mar. 2014.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TZU, Sun; PIN, Sun. **A arte da guerra – Edição completa**. São Paulo: Editora Martinsfontes, 2012.

ULYSSEA, David da Silva; MARTINS, Cristina; SILVA, Jonas Duarte da; GIAROLA, Pollyanna Gerola; LIMA, Carlos Rogério Montenegro de. *Balanced Scorecard* em uma

Instituição de Ensino Superior: uma Proposta de Modelo para Gestão Estratégica. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis, v. 12, n. 35, p. 25-47, abr/jul. 2013.

VALOR ECONÔMICO. **Ensino superior privado tem receita de R\$ 49,3 bi no Brasil em 2015**. São Paulo: Grupo Globo, 2016. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/4610699/ensino-superior-privado-tem-receita-de-r-493-bi-no-brasil-em-2015> acessado dia 13/02/2018>. Acessado em: 13/02/2018.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso - Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANIN, Antonio; POLI, Odilon Luiz; MOURA, Geovanne Dias de; JUNG, Carlos Fernando; CATEN, Carla Schwengber Ten. Definição de painel de indicadores de desempenho para instituições comunitárias de ensino superior. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 01-27, maio. 2015.



## APÊNDICE A – CARTA DE ANUÊNCIA DA FAMUR



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
Mestrado Profissional em Gestão Educacional – MPGE

---

### CARTA DE ANUÊNCIA

---

Eu, \_\_\_\_\_, Diretor da Faculdade Murialdo - FAMUR, declaro estar ciente de que Carmo André Meinertz, mestrando da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, sob orientação do Prof. Dr. Artur Eugenio Jacobus, realizará a pesquisa “GESTÃO ESTRATÉGICA DE INDICADORES APLICADA A UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR CONFSSIONAL”, no período entre novembro de 2018 e março de 2019.

A referida pesquisa faz parte dos requisitos para a conclusão do Programa de Mestrado em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos e tem o objetivo de desenvolver, para a Faculdade Murialdo, um painel de indicadores de gestão que viabilize o monitoramento da sustentabilidade econômico-financeira da instituição e o cumprimento de sua missão.

A metodologia prevista consiste em desenvolver entrevistas com os gestores da instituição, avaliação de documentos e observação de reuniões de gestão da FAMUR, que oportunizarão dados e informações para subsídio para a realização do objetivo da pesquisa.

A pesquisa está sendo elaborada e será desenvolvida considerando todos os cuidados éticos previstos, em todas as suas fases, em especial os referentes à preservação da integridade dos dados e participantes, inclusive quanto à divulgação dos resultados em apresentações ou publicações com fins científicos ou educativos

A contribuição dos participantes será voluntária e poderá ser interrompida a qualquer momento, sem nenhum prejuízo. O pesquisador assegura, ainda, que serão garantidos o total sigilo e a confidencialidade das informações prestadas.

Os procedimentos utilizados obedecem aos critérios da ética na pesquisa com seres humanos conforme Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, e nenhum procedimento realizado oferece risco à dignidade dos participantes ou instituição.

Após ler e concordar com o referido acima, afirmo que esta instituição oferecerá condições para o desenvolvimento deste projeto. Conclusivamente, autorizo a execução da pesquisa.

Caxias do Sul, 30 de novembro de 2018.

---

Diretor da Faculdade Murialdo

## APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
Mestrado Profissional em Gestão Educacional – MPGE

---

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

---

Você está sendo convidado(a), como voluntário(a), a participar da pesquisa “GESTÃO ESTRATÉGICA DE INDICADORES APLICADA A UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR CONFSSIONAL”, sob a responsabilidade do pesquisador CARMO ANDRÉ MEINERTZ, mestrando do programa de MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO EDUCACIONAL, e orientado pelo Professor Dr. ARTUR EUGENIO JACOBUS.

Esta pesquisa busca identificar quais são os indicadores que devem ser monitorados, através de um painel de indicadores de desempenho, para que a missão da instituição seja cumprida observando a sustentabilidade econômica da FAMUR.

A metodologia adotada para este estudo envolve a realização de uma entrevista, que será gravada e transcrita na dissertação, a partir dos registros coletados por meio de uma entrevista semiestruturada, a qual será realizada pelo pesquisador com os atuais ocupantes dos cargos selecionados. Através desta escuta, você estará contribuindo para identificar quais os indicadores de gestão que efetivamente são relevantes para a instituição, contribuindo assim para a produção de informações qualificadas para a tomada de decisão da gestão.

Os dados obtidos serão utilizados apenas para fins de investigação, e o sigilo será mantido. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade como participante será preservada, pois não serão divulgados nomes.

Para qualquer outra informação ou demais esclarecimentos, você poderá entrar em contato com o pesquisador pelo telefone (54) 99626-9940 ou pelo e-mail [carmo.meinertz@gmail.com](mailto:carmo.meinertz@gmail.com).

---

### Consentimento Pós-Informação

Eu, \_\_\_\_\_ fui informado sobre o que o pesquisador quer fazer e porque precisa de minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ser remunerado e que posso desistir a qualquer momento. Este documento é emitido em duas vias, que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Caxias do Sul, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

---

Assinatura do participante

---

Assinatura do pesquisador responsável

## APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
Mestrado Profissional em Gestão Educacional – MPGE

---

### ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

---

1. Você conhece os direcionadores estratégicos da FAMUR, como Missão, Visão, Valores?
2. Sabe onde podem ser encontrados?
3. Como a FAMUR sabe ou pode saber se sua missão está sendo realizada?
4. Você sabe se a instituição tem planejamento estratégico?
5. Quais são seus objetivos estratégicos?
6. Como estes objetivos são medidos?
7. Quais são suas grandes metas?
8. Elas estão relacionadas com a missão da FAMUR? Como?
9. Como elas são medidas?
10. Quais formas de controle são utilizadas para verificar o cumprimento das metas? Tem alguma ferramenta ou controle?
11. Na sua opinião, hoje você consegue monitorar suas metas estratégicas e efetuar um diagnóstico da situação de sua área de trabalho?
12. Sua equipe está aderente a estes resultados, eles entendem e ajudam a bater estas metas?
13. Na sua opinião, é importante que a gestão tenha um painel de indicadores que monitore os resultados da FAMUR?
14. Em caso afirmativo, quais indicadores deveriam ser monitorados?
15. Você gostaria de trazer mais alguma informação sobre o tema?