



# XI CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO **EDUCERE . 2013**

II SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE REPRESENTAÇÕES SOCIAIS,  
SUBJETIVIDADE E EDUCAÇÃO – SIRSE

IV SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PROFISSIONALIZAÇÃO  
DOCENTE – SIPD/CÁTEDRA UNESCO

Pontifícia Universidade Católica do Paraná . Curitiba, de 23 a 26/9/2013

## **USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA: ESTUDO DE CASO**

SOUSA, Ana Cléa Gomes<sup>1</sup> - UFC/IFCE

BARROCAS, Amélia Landim<sup>2</sup> - UFC

MANÇO, Iracivan Araújo<sup>3</sup> - UFC/FVS

CAVALCANTE, Elizabeth Araújo<sup>4</sup> - UFC/IFCE

RODRIGUES, Maxweel Veras<sup>5</sup> - UFC

Grupo de Trabalho - Políticas Públicas, Avaliação e Gestão da Educação  
Agência Financiadora: não contou com financiamento

### **Resumo**

As instituições de ensino superior (IES), sejam públicas ou privadas, são afetadas diretamente pelas mudanças do quadro nacional que, por sua vez, são focadas no contexto da sociedade globalizada. O presente estudo objetiva analisar o controle estratégico interno com base nos indicadores acadêmicos referentes à dimensão ensino, tomando como base o planejamento estratégico institucional. O estudo foi efetuado em uma unidade da Rede de Educação Profissional e Tecnológica do Estado do Ceará, cuja estrutura organizacional tem o formato *multicampi*. O referencial teórico versa sobre planejamento estratégico, o papel da informação no planejamento das IES e acerca do uso de indicadores de desempenho referendado em Piazza (2006), Tachizawa e Andrade (2006), Chiavenato (2004), Wright Kroll e Parnell (2007), dentre outros teóricos da temática estudada. Em virtude da natureza do problema, foi

---

<sup>1</sup> Mestranda em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior: Universidade Federal do Ceará (UFC). Servidora do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE). Coordenadora Técnico-Pedagógica e Assistente da Diretoria de Ensino do IFCE - *Campus* de Sobral. [anasousa@ifce.edu.br](mailto:anasousa@ifce.edu.br)

<sup>2</sup> Mestranda em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior: Universidade Federal do Ceará (UFC). Diretora da Biblioteca do Curso de Física da UFC. [ameliabarrocas@ufc.br](mailto:ameliabarrocas@ufc.br)

<sup>3</sup> Mestranda em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior: Universidade Federal do Ceará (UFC). Coordenadora Pedagógica da Faculdade Vale do Salgado (FVS). [iracivan@fvs.edu.br](mailto:iracivan@fvs.edu.br)

<sup>4</sup> Mestranda em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior: Universidade Federal do Ceará (UFC). Professora do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) - *Campus* de Acaraú. [elizabeth@ifce.edu.br](mailto:elizabeth@ifce.edu.br)

<sup>5</sup> Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina e Mestre em Administração Financeira pela Universidade Federal da Paraíba. Professor Adjunto IV do Departamento de Engenharia Mecânica e de Produção da Universidade Federal do Ceará. [maxweelveras@gmail.com](mailto:maxweelveras@gmail.com)

adotada uma abordagem de pesquisa qualitativa descritiva, do tipo estudo de caso. Para coletas de dados, foram utilizadas a análise documental e a entrevista estruturada. Os resultados demonstraram que a cultura de planejamento da instituição representa condição interveniente no controle estratégico; há o indicativo de um distanciamento entre o planejamento estratégico prescritivo e o vivenciado na unidade analisada, fato que fragiliza o controle estratégico no tocante à dimensão ensino na instituição em análise. Embora se tenha observado que o PAA exprime a devida flexibilidade, pois este possibilita a reciclagem das metas nele contidas para o ano em curso, por meio de adiamento e/ou inserção de novas metas rumo à consecução dos objetivos estratégicos estabelecidos no âmbito do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), ainda assim é latente o risco de este instrumento transformar-se em repositório de informações, dificultando que os indicadores de desempenho criados pela IES sejam efetivamente usados no controle estratégico.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Indicadores de desempenho. Controle estratégico.

## **Introdução**

As constantes mudanças no campo econômico, político, social, tecnológico, cultural e ambiental são fatores determinantes da sociedade atual, uma vez que se configuram como o principal desafio para as organizações e instituições nos vários segmentos do mundo contemporâneo. Cada setor tem características próprias e uma forma de interagir com o ambiente externo, influenciando-o e, ao mesmo tempo, recebendo influência deste, de acordo com suas peculiaridades em um movimento contínuo. Com efeito, as instituições de ensino superior (IES), sejam públicas ou privadas, são afetadas diretamente pelas mudanças do quadro nacional que, por sua vez, são focadas pelo contexto da sociedade globalizada.

Assim, o Planejamento Estratégico (PE) representa ferramenta fundamental para as IES que precisam estar atentas ao seu ambiente, a fim de alcançarem o seu objetivo precípuo, qual seja: oferecer uma educação de qualidade, garantindo a disseminação de novos conhecimentos com vista à constituição de uma sociedade mais igualitária, humana e solidária. Desse modo, uma instituição de ensino precisa adotar um enfoque sistêmico para analisar o meio ambiente e o panorama provável, a partir do qual se definirão os objetivos institucionais e as respectivas estratégias para atingi-los (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006, p.56).

No planejamento, encontra-se implícita a necessidade de controle estratégico como forma de garantir a consecução dos objetivos e metas estabelecidas por uma IES. A instituição em estudo definiu no seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) objetivos a serem alcançados entre os anos de 2009 a 2013. Em junho de 2010, o Governo estipulou

índices a serem cumpridos mediante um acordo de metas e compromissos para as unidades de cada Estado. No referido documento foram definidas métricas para o acompanhamento dos resultados.

Precedida à leitura do relatório da gestão do ano de 2011 da referida instituição, bem como conhecidos os resultados nos indicadores acadêmicos institucionais, surgiu a seguinte indagação: **como ocorreu o controle estratégico interno com base nos indicadores acadêmicos referentes à dimensão ensino e fundamentado no planejamento estratégico institucional para o ano de 2012?** Em seguida, foram delineadas as seguintes perguntas complementares: qual a relação entre as estratégias estabelecidas para o ensino e os resultados alcançados do ano de 2011? Quais ferramentas ou programas são utilizados para manter o planejamento estratégico?

Em conformidade com o problema da pesquisa, definiu-se como objetivo geral: **analisar** o controle estratégico interno com suporte nos indicadores acadêmicos referentes à dimensão ensino, tomando como base o planejamento estratégico institucional. Em termos de objetivos específicos o estudo buscará: **identificar** os indicadores institucionais vinculados ao ensino com esteio no relatório da gestão de 2011; **discutir** o papel do controle estratégico na execução das metas estabelecidas no âmbito do planejamento estratégico desde a perspectiva dos gestores; **verificar** as ferramentas ou programas utilizados para manter o alinhamento estratégico.

Em virtude da natureza do problema, foi adotada uma abordagem de pesquisa qualitativa descritiva, pois esta utiliza o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador se torna o seu principal instrumento (GIL, 2007). Considerando que os dados foram coletados em documentos e entrevistas, o estudo caracteriza-se como de campo, do tipo estudo de caso. A escolha dos indicadores foi feita por meio de análise documental e entrevista estruturada com o diretor de ensino da instituição. A análise e a discussão dos resultados foram procedidas por intermédio das seguintes categorias temáticas: cultura de planejamento, instrumentos de planejamento e uso de indicadores de desempenho.

O referencial teórico versa sobre planejamento e controle estratégico, acerca do papel da informação no planejamento estratégico das instituições de ensino superior a respeito do uso e seleção de indicadores de desempenho nas IES.

Na discussão dos resultados, foi possível concluir que a cultura de planejamento da instituição sob exame representa condição interveniente no controle estratégico. Percebeu-se,

ainda, um provável distanciamento entre o planejamento estratégico prescritivo e o vivenciado na unidade analisada no tocante à dimensão ensino.

### **Planejamento estratégico**

Planejamento Estratégico (PE) é uma metodologia gerencial que visa a um maior grau de interação com o ambiente, permitindo estabelecer o caminho a ser seguido pela organização. O objetivo maior do PE está no desenvolvimento de estratégias que conduzirão a empresa ou entidade a alcançar melhor desempenho e, conseqüentemente, um melhor resultado. Não há, portanto, um modelo ideal de planejamento estratégico, pois existem vários padrões altamente eficazes. A organização tem que identificar ou encontrar qual o perfil que melhor se adapta a sua realidade. A metodologia do Planejamento Estratégico foi introduzida na metade dos anos de 1960, com a publicação de um dos livros mais influentes, *Corporate Strategy*, publicado em 1965 por Ansoff (PIAZZA, 2006, p.6).

O conceito de PE é amplamente difundido na literatura sobre gestão empresarial e pode contribuir para o seu emprego na Administração Pública, desde que consideradas suas características específicas. Neste sentido, é válido referenciar Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), Oliveira (2008), entre outros.

[...] o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições de agir sobre variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência [...] (OLIVEIRA, 2008, p, 4).

Na lição de Kotler (1995, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios. Como ensina Drucker (1998, p.65), “o planejamento estratégico não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes.”.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, apud JAEGER, 2008), no entanto, o planejamento estratégico não é um instrumento para se criar estratégias, mas para operacionalizar aquelas instituídas por outros meios.

Lorange, Morton e Ghoshal, (1986, p.17, apud PIAZZA 2006 p. 9) acentua que “o planejamento estratégico e o controle são dois lados da mesma moeda, não havendo planejamento estratégico se não houver o controle”.

Portanto, as instituições de ensino superior, para lograr êxito em seus objetivos institucionais, devem elaborar planejamento estratégico, onde se pode traçar um trabalho de controle e avaliação que deve ser desenvolvido como guia para um novo planejamento, visando à plena satisfação do seu cliente e ao sucesso pretendido pela IES.

### ***Planejamento estratégico nas instituições de ensino superior***

As instituições de ensino superior (IES) na contemporaneidade devem preocupar-se em desenvolver programas que garantam a qualidade dos serviços prestados e a continuidade do seu projeto pedagógico. Para que isso ocorra, faz-se necessário adotar a prática do Planejamento Estratégico Institucional, que pode ser definido como um conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho da organização, incluindo análise de ambiente, formulação, execução, controle e avaliação da estratégia. Para assegurar o alinhamento organizacional, um bom sistema de planejamento e gestão da estratégia deve se fundamentar em princípios que objetivam a identificação e a prevenção de problemas e o alcance da visão de futuro como estratégia para o desenvolvimento da organização.

As organizações públicas são criadas para atender a uma necessidade societária. Apesar de a organização pública possuir missão mais rígida e determinada, a etapa inicial de orientação do planejamento não deve ser desprezada. Ela consiste em (re)avaliar sua missão e (re)definir sua visão de futuro. A missão representa a motivo da existência de uma organização, ou seja, o que ela faz, por que faz, para quem atua e qual impacto visa a produzir em sua clientela (SOUZA, 2010, p. 22-23).

A definição dos objetivos de longo e médio prazos da organização é feita por intermédio de planejamento, cujo produto principal é o plano estratégico, o qual privilegia a estratégia global para o alcance dos objetivos pela organização. Segundo Mintzberg (2010 *apud* ALTOUNIAN; LAPA, 2010, p. 22), “funcionamos melhor quando podemos conceber algumas coisas como certas, ao menos por algum tempo”. Para esse autor, um papel importante da estratégia nas organizações é o de resolver as grandes questões para que as pessoas possam cuidar dos detalhes.

Para assegurar a legitimidade e a sobrevivência da organização a longo prazo, entretanto, o caminho a ser seguido é a estratégia. É por seu intermédio que se cumprem as ações necessárias da missão e se obtém o alcance da visão de futuro da organização (ALTOUNIAN; LAPA, 2010, p. 7). Surge daí a necessidade de determinar sistemas da gestão de estratégia que suportem sua implementação.

Se a estratégia refere-se ao caminho para o alcance da visão de futuro, é necessário que se gerencie essa estratégia, surgindo daí o conceito de gestão estratégica, que é o conjunto de decisões que determinam o desempenho da organização no longo prazo. Esse tipo de gestão inclui uma análise dos ambientes interno e externo, a formulação de um referencial estratégico e a formulação, implementação, avaliação e controle da estratégia. (ALTOUNIAN; LAPA, 2010, p. 7).

Para que ocorra a gerência da estratégia, faz-se necessário implementar uma política de avaliação e controle das ações desenvolvidas nas IES, utilizando como parâmetro as informações fornecidas pelos indicadores de desempenho institucional.

### ***O papel da informação no planejamento estratégico***

Para que ocorra o Planejamento Estratégico (PE) é fundamental que se tome conhecimento das informações dos ambientes externo e interno da organização, pois essas informações referentes ao passado recente e ao presente minimizam os riscos nas tomadas de decisões no âmbito do planejamento, bem como apontam caminho para a consecução das metas estratégicas.

Na inteligência de Chiavenato (2004), existem três tipos de planejamento estratégico e cada qual utiliza informações específicas para o seu plano:

- a) Nível estratégico - é formado pela alta gestão organizacional e utiliza informações gerais do contexto do negócio. A informação serve para realizar o diagnóstico estratégico e elaborar futuros cenários, ou seja, o prognóstico estratégico. Com efeito, os gestores buscam identificar as ameaças e oportunidades do ambiente, utilizando como base as informações (principalmente indicadores) recebidas;
- b) Nível tático/funcional - refere-se às “funções executivas clássicas” como os setores de finanças, *marketing*, produção de recursos e gestão de pessoas. Empregam a informação como base para integrar essas diferentes áreas funcionais;

- c) Nível operacional - as informações são aplicadas para o controle e correção dos desvios de execução e encontram-se diretamente relacionadas aos indicadores de desempenho e mensuração, promovendo o *feedback* das ações executadas. Esses resultados indicarão a necessidade ou não de realizar ações corretivas no PE.

Portanto, com suporte nas informações recebidas, principalmente por indicadores, é possível identificar as maiores ameaças e definir as ações necessárias, visando a um realinhamento estratégico da organização para que, dessa forma maximize seus recursos, buscando o maior aproveitamento das oportunidades e a melhoria de seus resultados.

Para que tal aconteça, impõe-se que a organização defina em seu planejamento uma forma de avaliação, utilizando o controle estratégico como ferramenta para a tomada de decisão, com supedâneo na análise dos indicadores selecionados.

### ***Uso e seleção de indicadores de desempenho na IES***

Para que a instituição desenvolva o Planejamento Estratégico (PE), deve antes elaborar e implementar um eficiente sistema de análise do desempenho institucional, que envolve a criação e uso de indicadores de qualidade e desempenho, a fim de avaliar resultados globais, produtos, serviços e atividades desenvolvidas pela IES.

O uso de um sistema de indicadores de desempenho permite que a IES analise, clara e objetivamente, o que deve ser modificado em seu plano estratégico, além de possibilitar que a instituição fortaleça as estratégias estabelecidas, cujas metas foram alcançadas nos prazos previstos. Conforme Tachizawa e Andrade (2006, p. 119), “a seleção de objetivos e métricas relacionadas é o único determinante significativo da eficácia de uma organização, uma vez que as decisões são tomadas com base em fatos, dados e informações quantitativas.”.

Na perspectiva desse autor, as IES devem elaborar seus indicadores da gestão com o objetivo de mensurar os resultados e comparar com as metas estabelecidas no planejamento estratégico. Esses indicadores devem levar em conta três tipos de abrangência na IES:

- a) Indicadores de negócio - avaliam a instituição como prestadora de serviço aos clientes, mensurando parâmetros estratégicos, priorizando o relacionamento da IES com o meio externo;
- b) Indicadores de desempenho global - avaliam o desempenho da IES como um todo, priorizando a análise do corpo gerencial da instituição; e

- c) Indicadores de qualidade - avaliam a qualidade dos serviços prestados pela IES, utilizando índices numéricos estabelecidos pelo sistema de controle gerencial. São, portanto, indicadores que demonstram a percepção do cliente em relação aos serviços/ produtos ofertados pela instituição.

Por conseguinte, a avaliação de desempenho de uma IES, circunscrita ao uso de indicadores acadêmicos, significa o caminho para um efetivo controle estratégico, que tomará como suporte mensurações qualitativas e quantitativas. Ademais, o papel do controle estratégico é mediar as interações das variáveis ambientais de uma organização na sua dimensão interna, de acordo com Wright; Kroll e Parnell (2007).

Com procedência na premissa de que é o objeto de estudo fator determinante para a escolha do método, o item subsequente descreve o percurso metodológico adotado como critério fundamental na busca de respostas válidas para o problema desta pesquisa.

### ***Método***

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é de natureza qualitativa, pois esta utiliza o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador se torna o seu principal instrumento (GIL, 2007). No referente aos objetivos, é descritiva, pois “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou, fenômeno ou, então o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2007, p.42). No que concerne aos procedimentos técnicos, classifica-se como estudo de caso, pois o pressuposto que fundamenta essa orientação é o de que a realidade pode ser vista sob diferentes perspectivas, não havendo uma só que seja a mais verdadeira (ANDRÉ, 2005).

A coleta de dados ocorreu por meio de análise documental e entrevista estruturada. Considerando as dimensões autoria e acesso (FLICK, 2009) os documentos utilizados são de fonte primária, uma vez que foram elaborados pela instituição. Quanto ao acesso, são documentos oficiais de publicação aberta. Para avaliar a qualidade dos documentos aplicaram-se os três critérios definidos por Scott (1990, *apud* FLICK, 2009, p. 233) para a seleção desse tipo de fonte, configurada em autenticidade, credibilidade e representatividade. Durante a análise, evitou-se manter o foco apenas no conteúdo dos documentos, mas, sobretudo, foram consideradas a utilização e a função das peças selecionadas.

Com relação à entrevista, além da gravação de áudio, empregou-se a ficha de documentação, cuja finalidade foi documentar o contexto e a situação da coleta de dados



(FLICK, 2009). Para a transcrição da entrevista recorreu-se ao expediente de regras e glossário de “convenções de transcrições” fornecidos por Drew (1995, *apud* FLICK, 2009, p. 272).

A análise do conteúdo da entrevista foi realizada pelo procedimento de codificação teórica, consoante é referendados por Glaser e Strauss (1967) e Strauss e Corbin (1990;1998), mencionados por Flick (2009). Iniciou-se com a codificação aberta, feita linha a linha na transcrição, uma vez que a finalidade foi expressar os dados em forma de conceitos. Em seguida procedeu-se à categorização dos códigos, agrupando-os em torno dos seguintes conceitos: cultura de planejamento, instrumentos de planejamento e uso de indicadores institucionais. Por fim, aplicou-se a codificação axial, por meio da qual foram selecionadas as categorias mais significativas para a pesquisa, a fim de elaborar as relações entre as categorias, segundo o paradigma de Strauss e Corbin (1998, *apud* FLICK, 2009), de modo a esclarecer as relações entre o fenômeno, suas causas, consequências, contexto e estratégias.

Por fim, realizou-se uma triangulação dos dados na análise documental com os indicativos trazidos da entrevista, a fim de perceber a relação entre o planejamento prescritivo e o vivenciado na instituição, como orientado por Flick (2009, p.365).

### ***A instituição em estudo***

O *locus* da pesquisa foi uma unidade da Rede de Educação Profissional e Tecnológica do Estado do Ceará, criada no ano de 2008, cuja estrutura organizacional tem o formato *multicampi*. Atualmente oferta 11 cursos distribuídos no nível técnico, tecnológico e de licenciatura. Conta com 100 profissionais, dentre os quais 60 são docentes distribuídos nos seguintes eixos tecnológicos: produção alimentícia, ambiente e saúde, controle e processos industriais, recursos naturais e licenciaturas.

A instituição divulgou em 2012 um Relatório de Gestão – exercício 2011, do qual constam 12 indicadores de desempenho institucional. Foram selecionados como objeto deste estudo apenas os indicadores ligados diretamente à dimensão ensino. Logo abaixo, se encontram os resultados da unidade analisada.

Tabela 1 – Indicadores institucionais selecionados

<b>Indicador</b>	<b>Tipo</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
RCV - Relação candidato/vaga	Efetividade	13,98%	12,59%
RIA - Relação ingresso/aluno	Efetividade	17,96%	74,91%
RCA- Relação concluintes/alunos	Eficácia	4,71%	13,00%
IEA -Índice de eficiência acadêmica de concluintes	Eficiência	26,25%	14,94%

IRFE- Índice de retenção de fluxo escolar	Efetividade	21,21%	12,91%
---	-------------	--------	--------

Fonte: Relatório Anual de Gestão – exercício 2011.

Dos índices ora expressos, merecem especial atenção o RCA e o IRFE. O primeiro demonstra significativo aumento entre o número de concluintes, alcançando um crescimento próximo a 150% em relação ao ano anterior. Quanto ao IRFE, malgrado ter havido um decréscimo de cerca de 50%, o relatório da gestão aponta a necessidade da implementação de ações corretivas, a fim de viabilizar o máximo possível de alunos matriculados como concluintes do curso, minimizando as reprovações e trancamentos. Igual medida deve ser tomada no que respeita ao indicador de eficácia (IEA), pois, em relação ao ano de 2010, houve redução de cerca de 50% no quantitativo de concludentes, comparado ao número de estudantes matriculados no ano de 2011.

Efetivamente, esses indicadores foram o mote para a análise dos documentos, bem como para a entrevista com o diretor de ensino da instituição sob exame. À discussão dos resultados desemborça na razão de ser do planejamento estratégico e na importância do uso de indicadores de desempenho para a consecução das metas estabelecidas no âmbito Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

## **Resultados**

Esta pesquisa preocupou-se em analisar o controle estratégico interno baseado nos indicadores acadêmicos, tomando como base o planejamento estratégico institucional circunscrito ao âmbito do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), bem como cuidou de debater o papel do controle estratégico na execução das metas estabelecidas, desde a perspectiva do gestor; além de verificar quais ferramentas ou programas são utilizados para manter o alinhamento estratégico da IES sob relatório.

Neste item são expressos os resultados da pesquisa, análise e interpretação dos dados, por meio dos seguintes documentos: Plano de Ação Anual (PAA) para o ano de 2012; Relatório de Gestão Anual (exercício 2011); Acordo de Metas e Compromissos (TAM – composto por 19 metas) e entrevista estruturada com o diretor de ensino.

### ***Cultura de planejamento na instituição***

No que tange ao conceito de cultura, Srour (2005) esclarece que, mantidas a especificidade e a autonomia relativa das dimensões econômica e política, podemos entendê-

la como equivalente à dimensão simbólica das coletividades, porque, consoante o autor, as representações imaginárias formam o seu substrato. Desse modo, as IES, na qualidade de organizações complexas, exigem a definição de práticas da gestão estratégica que possam garantir os resultados esperados e que sejam ancorados na cultura da organização. Portanto, um sistema de avaliação cuja função é produzir informações para melhoria da tomada de decisão precisa conceber a instituição como um sistema aberto que se comunica e interage com outros sistemas em seu ambiente (CAVALCANTE, M.; CAVALCANTE, L; ANDRIOLA, 2010).

Com efeito, buscou-se identificar as características da cultura organizacional da instituição em estudo. Com base no material coletado, constatou-se que a cultura de planejamento da IES representa condição interveniente em todo o controle estratégico. Os documentos demonstram que os objetivos estratégicos vinculados à dimensão ensino estão em fase de execução. Comprovou-se que tais objetivos foram vinculados às METAS 01 e 02 (índices de eficiência e eficácia da instituição) constantes do Termo de Acordos e Metas (TAM), estipulado pelo Estado para a IES sob investigação.

Desde a perspectiva do gestor, a cultura de planejamento estratégico institucional revela as seguintes características: distanciamento entre o planejamento estratégico prescritivo e o vivenciado na unidade; ausência de encontros sistemáticos para apresentação dos resultados e definição de estratégias para correção do fluxo; e fragilidade no controle estratégico no que tange às ações da Diretoria de Ensino.

### ***O uso dos indicadores de desempenho no controle estratégico institucional***

O enfoque no controle estratégico deve ser interno e externo. Desse modo, ao delinear objetivos estratégicos, a IES define sua orientação rumo à ação pretendida que, por sua vez, orientará a decisão. Assim, sem um sistema de objetivos, torna-se difícil medir o desempenho da organização, assevera Tavares (2007). “Em termos qualitativos, a grande questão é a de saber o grau de eficácia da estratégia no atingimento da missão e dos objetivos da empresa (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007, p. 347).”.

Considerando que o Termo de Acordos e Metas (TAM) estabelece para 2013, respectivamente, índices de 75% e 70% para os indicadores de eficiência e eficácia da IES objeto desta análise, observou-se que o redirecionamento das ações da dimensão ensino não ocorre, *a priori*, com arrimo nos resultados dos indicadores institucionais, por quanto os

índices obtidos em 2011 estão distantes da meta estabelecida para 2013. Depreende-se que o planejamento estratégico da IES ocorre na contextura estratégica (alta gestão), mas parece haver fragilidade nos níveis tático e operacional.

Procedida à triangulação dos dados, elaborou-se a relação entre as categorias temáticas com apoio no modelo de paradigma de Strauss e Corbin (1998, *apud* FLICK 2009, p. 281), cujas relações foram delimitadas no fenômeno aqui denominado fragilidade no controle estratégico institucional, conforme se observa na Figura 1.

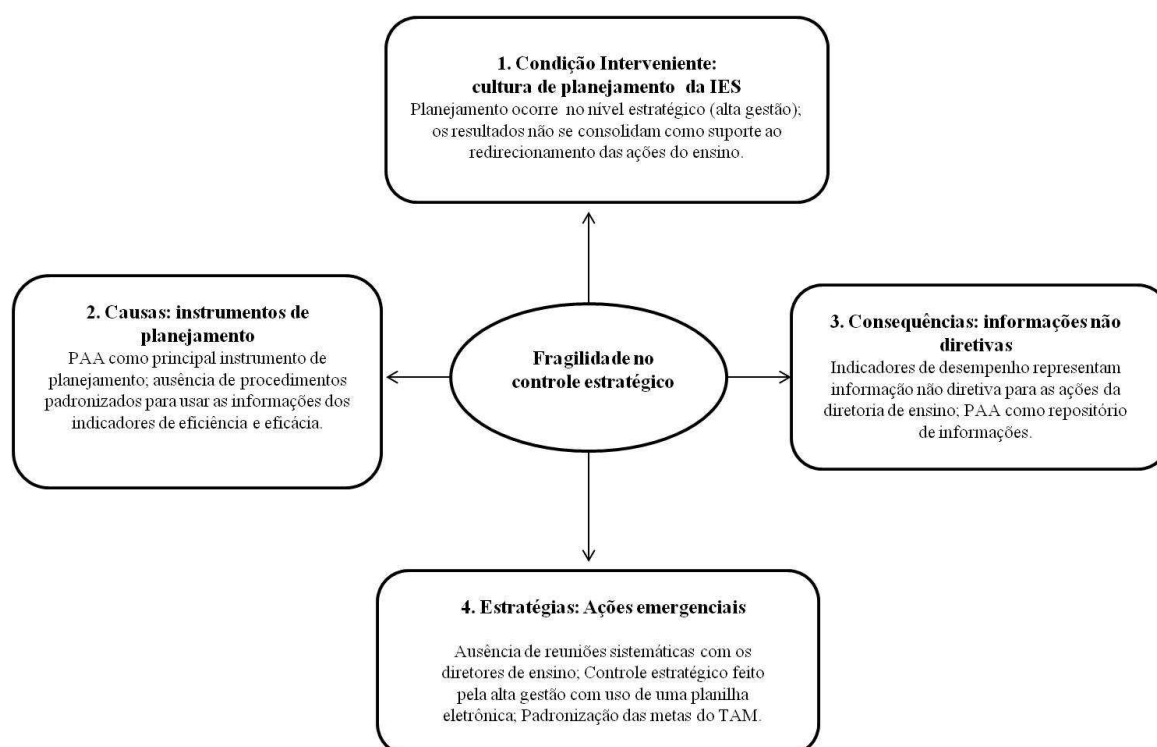


Figura 1: Relações delimitadas em torno do fenômeno identificado

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Strauss e Corbin citados por Flick (2009)

A avaliação do desempenho de uma empresa ou entidade pode ser feita de várias maneiras, assim como o controle estratégico pode ser exercido pela alta administração de formas diferentes (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007). Acompanhando essa perspectiva, é possível inferir que as estratégias no cotidiano de uma IES precisam exercer controle, fomentando o aprendizado. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) alertam para as vantagens e desvantagens de cada estratégia adotada.

Portanto, é a elaboração e/ou seleção de um conjunto de indicadores na avaliação e controle das metas estabelecidas no planejamento estratégico da IES que permitirão um realinhamento dessas metas e a elaboração de novas estratégias que deverão ser utilizadas para que se possa ter eficiência, eficácia e efetividade no plano institucional.

### **Considerações finais**

A avaliação de desempenho de uma IES baseada em indicadores acadêmicos significa o caminho para um efetivo controle estratégico, cujo papel precípua deverá ser a mediação das interações das variáveis ambientais, sejam internas ou externas à instituição. Neste ensaio, identificou-se fragilidade no controle estratégico na IES analisada, que conta com as características delineadas na sequência.

- a) **A cultura de planejamento da IES representa condição interveniente no controle estratégico**, uma vez que os resultados não são demonstrados nem discutidos com a equipe gestora do ensino, dificultando a consolidação desses seguimentos como suportes ao redirecionamento das ações no dia a dia institucional.
- b) **Ausência de procedimentos estruturados para trabalhar com os índices de eficiência e eficácia**, já que o principal instrumento utilizado no planejamento e no acompanhamento das ações é o Plano de Ação Anual (PAA). Ademais, foi detectada ausência de encontros sistemáticos promovidos pela alta gestão com os diretores vinculados ao ensino da IES.
- c) **As informações passam a ter caráter não diretivo**, porquanto os indicadores de desempenho deixou de ser efetivamente utilizados para orientar as condutas da equipe da Diretoria de ensino rumo à consecução das metas estabelecidas no Termo de Acordos e Metas (TAM).
- d) **Ações emergenciais caracterizam as estratégias adotadas pela IES**, consubstanciadas no âmbito do PAA por meio de uma padronização de objetivos e metas articuladas em consonância com o disposto no TAM estipulado pelo Estado, cujo acompanhamento sucede por meio de uma planilha eletrônica que, por sua vez, centraliza todas as informações institucionais de todas as unidades educativas da IES.

Assim sendo, considera-se que há o indicativo de um distanciamento entre o planejamento estratégico prescritivo e o vivenciado na unidade de ensino objeto deste estudo. Embora se tenha observado que o PAA exprime a devida flexibilidade, pois este possibilita a reciclagem das metas nele contidas para o ano em curso, por meio de adiamento e/ou inserção de novas metas rumo à consecução dos objetivos estratégicos estabelecidos no âmbito do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), ainda assim, é latente o risco de este instrumento se transformar em repositório de informações, dificultando que os indicadores de desempenho criados pela IES sejam efetivamente usados no controle estratégico.

Por fim, considera-se que os objetivos deste experimento foram atingidos. Em razão, porém, das limitações desta aproximação primeira com a temática investigada, será necessário empreender mais estudos, a fim de esclarecer de maneira mais aprofundada as causas e consequências da fragilidade inicialmente identificada no que tange ao controle estratégico institucional na dimensão ensino.

## REFERÊNCIAS

ALTOUNIAN, C. S.; LAPA, L. R. G. **Organizações públicas orientadas pela estratégia: a experiência do tribunal de contas da união**. 2010. Disponível em: <[http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material\\_%20CONSAD/paineis\\_III\\_congresso\\_consad/painel\\_33/organizacoes\\_publicas\\_orientadas\\_pela\\_e\\_strategia\\_a\\_experiencia\\_do\\_tribunal\\_de\\_contas\\_da\\_uniao.pdf](http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_33/organizacoes_publicas_orientadas_pela_e_strategia_a_experiencia_do_tribunal_de_contas_da_uniao.pdf)> . Acesso em: 7 out. 2012.

ANDRÉ, M. E. D. A. **Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional**. Brasília: Liber livro, 2005.

CAVALCANTE S.M.A.; CAVALCANTE, L.M.S.; ANDRIOLA, W.B. Gestão estratégica do conhecimento nas instituições federais de ensino superior: práticas facilitadoras. In:\_\_\_\_\_. VIANA, T.V. (Org.) **Múltiplas dimensões em avaliação educacional**. Fortaleza: Imprece, 2010.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DRUCKER. P. F. **Introdução a administração**. São Paulo: Pioneira, 1998. Disponível em:<[http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/planejeeeorganize\\_1016.asp](http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/planejeeeorganize_1016.asp)>. Acesso em: 8 out. 2012.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

JAEGER, M. A. **Monitoração do capital intelectual no setor brasileiro de consórcios ancorado no modelo Balanced Scorecard.2008.** Disponível em:<[http://www.biblioteca.pucpr.br/tede/tde\\_arquivos/5/TDE-2008-02-18T114117Z-728/Publico/Marilore.pdf](http://www.biblioteca.pucpr.br/tede/tde_arquivos/5/TDE-2008-02-18T114117Z-728/Publico/Marilore.pdf)>. Acesso em: 8 out. 2012.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, D. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática.** São Paulo: Atlas, 2008.

PIAZZA, F. F. **A Escola do planejamento estratégico nos artigos acadêmicos recentes.** Rio de Janeiro: 2006. Disponível em:<[http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/dissert\\_mestrado/ADM\\_flaviapiazza\\_dez.pdf](http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/dissert_mestrado/ADM_flaviapiazza_dez.pdf)>. Acesso em: 08 de out. 2012.

SOUZA, D. L. **Planejamento estratégico em organizações públicas: planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do *balanced scorecard* e de cenários prospectivos.** 2010. Monografia (Especialização em Planejamento Estratégico para Organizações Públicas) – Universidade Gama Filho, Brasília, 2010. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2507576.PDF>>. Acesso em: 9 out. 2012.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de Instituições de Ensino.** Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica.** São Paulo: Atlas. 2007.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2007.