



## **AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: UM MODELO INTEGRADO DE INFORMAÇÕES EXECUTIVAS GERADOR DE INDICADORES INSTITUCIONAIS FUNDAMENTADO NO “BALANCED SCORECARD” O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**

*Sueli Maria de Araújo Cavalcante*

Universidade Federal do Ceará

suelicavalcante@ufc.br

*Raimundo Benedito do Nascimento*

Universidade Federal do Ceará

benedito.ufc@gmail.com

### **Introdução**

O cenário atual em que vivemos reflete um mundo globalizado, competitivo, cheio de inovações organizacionais e tecnológicas. Esse cenário, de rápidas transformações, vem exigindo das instituições respostas ágeis no sentido de atendimento à diversidade de demanda em que se deparam e, muitas vezes, da capacidade de resposta a grandes desafios depende o futuro das organizações.

Essa realidade não difere nas Instituições Federais de Ensino Superior – IFES. Com uma crescente demanda e grande depressão orçamentária, é exigido das IFES respostas a desafios cada vez mais complexos, tais como, produção de alta tecnologia, formação de mão-de-obra de alto nível, treinamento para atendimento de demandas imediatas do mundo do trabalho, formação qualificada para inovações, preservação e desenvolvimento da alta cultura, recuperação da cultura popular, educação continuada, pesquisa de ponta, entre outros. Muitas vezes, não se torna possível responder a todos esses desafios.



A informação apresenta-se como recurso estratégico chave sob a ótica de vantagem competitiva. Borges (2005) cita que a informação somente cumpre o seu papel, quando integrada à organização como recurso fundamental no planejamento, na definição de estratégias e na tomada de decisão. Nas últimas décadas diversos modelos de gestão têm sido apresentados para enfrentar esses desafios, dentre estes o *Balanced Scorecard*, que significa Indicadores Balanceados de Desempenho e permite às empresas priorizarem as suas ações do dia-a-dia para alcançarem os objetivos traçados no plano estratégico. Os indicadores de desempenho são instrumentos utilizados para a medição dos resultados de esforços em relação ao alcance de metas propostas, e devem estar balanceados, para que sejam buscados os objetivos financeiros, dos clientes, da sociedade, das várias áreas da empresa, e dos colaboradores em geral, possibilitando assim, a sinergia necessária para que a organização possa executar sua missão com sucesso (KAPLAN e NORTON, 1997).

Entretanto, quando esses indicadores são baseados em informações incompletas, geralmente as pessoas exploram apenas uma série limitada de alternativas, como também encontram dificuldade em avaliar a relação entre seu comportamento e os resultados observados (SIMON, 1979). A causa da informação incompleta está na falta de intercâmbio de informações entre os diversos departamentos e setores, ou seja, a falta de integração, o que leva a uma capacidade insuficiente de refletir e interpretar as mudanças propostas baseadas no conhecimento. As informações que dão apoio ao processo decisório são oriundas de sistemas de informação disponíveis na instituição. (LAUDON e LAUDON, 2007)

Baseando-se em experiências vivenciadas como analista de sistemas e professora da UFC – Universidade



Federal do Ceará, e ainda, através de informações obtidas junto ao Coordenador de Planejamento e Gestão Estratégica da UFC, identifica-se os seguintes problemas:

- há desconhecimento, por parte da alta administração, onde se encontram as informações na instituição;
- há muita informação inadequada e poucas adequadas;
- as informações, muitas vezes, são redundantes, tornando-se assim, informações não confiáveis;
- as informações importantes geralmente chegam tarde e, às vezes, são retidas com exclusividade por outros executivos;
- as informações ficam tão dispersas dentro da instituição que exigem um grande esforço para localizá-las e integrá-las;
- as informações produzidas pelo mesmo órgão muitas vezes são conflitantes e sistematizadas de várias formas;
- em geral, não há uma preocupação dos órgãos em atualizar os dados de modo sistemático.

É, portanto, para os executivos de uma Instituição Federal de Ensino Superior, mais especificamente na Universidade Federal do Ceará (UFC), que esta pesquisa será desenvolvida, tomando-se como base a seguinte questão norteadora: “Como disponibilizar as informações executivas da UFC, num conjunto integrado de medidas, para que este venha a ser uma ferramenta de apoio à gestão institucional tendo em vista as expectativas dos gestores e o alinhamento dos indicadores de desempenho às estratégias organizacionais com o uso do BSC?”

Pretende-se com essa pesquisa chegar a resultados significativos na busca de evidências de caráter empíri-



co-exploratório e de apoio ao desenvolvimento de produto para responder à questão citada, além de possibilitar diagnosticar as atividades acadêmicas e administrativas, subsidiar a sistemática de Auto-Avaliação Institucional e fornecer uma base de dados confiáveis para facilitar o planejamento estratégico. Acredita-se, também, que fortalecerá o funcionamento de cada departamento de suas gerências, pois permitirá desencadear um processo de ação-reflexão sobre seu fazer, buscando explicitar e colocar em prática a missão da instituição.

### Objetivo

O presente trabalho tem como objetivo apresentar os sistemas de informação existentes na plataforma da Universidade Federal do Ceará com o intuito de identificar os tipos de informação que dão apoio ao processo de tomada de decisão estratégica da instituição para que possibilite a construção de um modelo integrado de informações gerador de indicadores institucionais.

### Procedimentos Metodológicos

O estudo a ser desenvolvido caracteriza-se como exploratório e descritivo, onde a partir de um estudo aprofundado nos limites de uma realidade específica, busca encontrar elementos necessários que lhe permitam descrever, com exatidão, os fatos e fenômenos de uma determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). Constitui-se como estudo de caso, uma vez que tem como objetivo comparar a realidade gerencial quanto à utilização do Sistema Integrado de Informações Executivas por executivos da UFC.



Quanto à natureza, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa. Nas pesquisas de natureza qualitativa, o pesquisador procura reduzir a distância entre a teoria e os dados, entre o contexto e a ação, isto é, a fonte direta de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal (BOGDAN e BIKLEN, 1994). Dentre os diversos tipos de metodologia qualitativa, a pesquisa enquadra-se em pesquisa ação, com intervenção na situação real. Para Thiollent (2000), a pesquisa ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

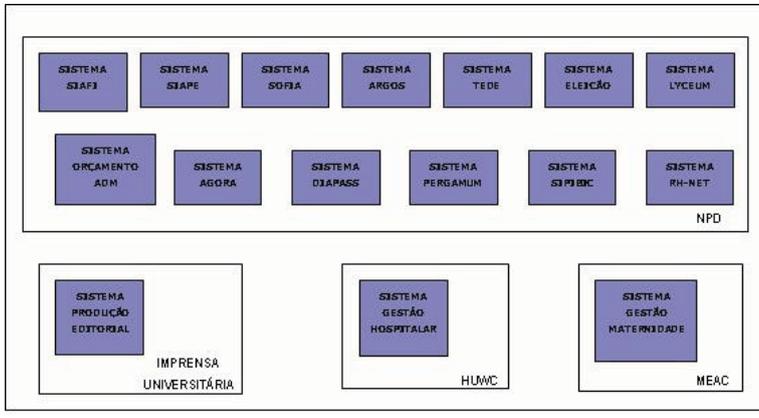
### Resultados Preliminares

Na UFC percebe-se um cenário em transição, onde há uma clara visão estratégica orientada para os objetivos acadêmicos e as relações com o ambiente externo, embora ainda não exista um trabalho sistemático e integrado nos diferentes departamentos e setores da instituição. Além disso, a cultura organizacional oferece impasses para procedimentos de reestruturação.

De uma maneira geral encontram-se 16 (dezesseis) sistemas em funcionamento na instituição (ver Quadro 1), os quais disponibilizam informações para os gestores. Alguns deles foram desenvolvidos pelo Núcleo de Processamento de Dados (NPD) e outros foram terceirizados. Existem dois sistemas adquiridos da empresa TECHNE. São eles: sistema ARCHON englobando Módulos de Material (AGORA), Protocolo (ARGOS) e o Controle das ati-



vidades acadêmicas (LYCEUM). Além destes, um outro sistema foi adquirido à PUC-PR, denominado PERGAMUM (Sistema de Bibliotecas).



**Quadro 1** – Visão geral dos sistemas de informação da Universidade Federal do Ceará

**Fonte:** Elaboração própria

O NPD desenvolveu o Sistema de Informação Acadêmica (SOFIA), o Sistema de Gestão do Programa de Bolsas de Iniciação Científica (SIPIBIC), o Sistema de Controle Custos de Diárias e Passagens (DIAPASS) e adaptou o Sistema de Recursos Humanos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (RHNet). Além desses sistemas, existem sistemas desenvolvidos, de forma independente, pela Imprensa Universitária (Sistema de Produção Editorial), pelo Hospital Universitário Walter Cantídio – HUWC (Sistema de Gestão Hospitalar) e pela Maternidade Escola Assis Chateaubriand – MEAC (Sistema de Gestão Maternidade). A UFC utiliza os sistemas do governo federal TEDE (Sistema de Publicação Eletrô-



nica de Teses e Dissertações), SIAPE (Sistema Integrado de Administração de Pessoal) e o SIAFI (Sistema Integrado de Administração Financeira).

Diante dessa base de dados, percebe-se que os sistemas existentes na instituição dão apoio aos níveis operacionais e gerenciais da instituição. Entretanto, devido a não integração desses dados, os gestores do nível estratégico ainda sentem certas dificuldades na obtenção de dados que porventura, lhes auxiliem na formulação de ações estratégicas. Os sistemas integrados aceleram a comunicação das informações através da instituição e, assim, tornam mais fácil coordenar as operações diárias e oferecendo informações valiosas para melhorar a tomada de decisão gerencial. Os dados fluem automaticamente para outras partes da instituição que serão afetadas. Dessa forma, seria possível haver um entendimento holístico da instituição e assim, se ter possibilidades concretas para o aperfeiçoamento da estrutura organizacional e melhoria no processo de gestão.

## Bibliografia

BOGDAN, Roberto e BIKLEN, Sari. **Investigação Qualitativa em Educação. Uma introdução a teoria e aos métodos.** Portugal: Editora Porto, 1994.

BORGES, M. E. N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 24, n. 2, p. 28-43, jan./abr. 1995;

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



LAUDON, Keneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais**. 7a. Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SIMON, Hebert A. **Comportamento administrativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1979.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. São Paulo: editora Cortez, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.