



**UNIVERSIDADE SALVADOR - UNIFACS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

**MARIANA CORDEIRO MAGALHÃES**

**O CONTROLE ESTRATÉGICO NA GESTÃO DAS**  
**INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS**

Salvador  
2006

**MARIANA CORDEIRO MAGALHÃES**

**O CONTROLE ESTRATÉGICO NA GESTÃO DAS  
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em  
Administração Estratégica, Universidade Salvador –  
UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do  
grau de Mestre.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Mônica de Aguiar Mac-  
Allister da Silva

Salvador  
2006

## TERMO DE APROVAÇÃO

MARIANA CORDEIRO MAGALHÃES

### O CONTROLE ESTRATÉGICO NA GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Estratégica, Universidade Salvador - UNIFACS, pela seguinte banca examinadora:

Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva - Orientadora \_\_\_\_\_  
Doutora em Administração, Universidade Federal da Bahia (UFBA)  
Universidade Salvador - UNIFACS

Guilherme Marback Neto \_\_\_\_\_  
Doutor em Educação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP)  
Universidade Salvador - UNIFACS

José Alexandre de Souza Menezes \_\_\_\_\_  
PhD em Economia pela Cornell University  
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Salvador, 05 de outubro de 2006

---

Dedico esta dissertação

Aos meus pais Bernardo e Silvia, pelo exemplo de amor, perseverança, integridade e por se fazerem presentes em todos os momentos da minha vida.

A Clovis, meu marido, pela paciência, estímulo, respeito e amor ao longo deste processo.

Aos meus filhos Maria Júlia (*in memoriam*) e João Pedro, que encheram a minha vida de sentido e alegria e me incentivaram a persistir em busca dos meus sonhos.

---

## AGRADECIMENTOS

---

---

A Deus, meu alicerce e proteção ao longo da vida, Aquele em quem confio.

À minha família, em especial às minhas irmãs Mônica e Manuela e às minhas sobrinhas Maria Eduarda e Maria Clara, que sempre acreditaram em mim e me apoiaram incondicionalmente ao longo desta jornada.

À Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Mônica Mac-Allister, minha orientadora, pelos sábios conselhos, paciência, dedicação e incentivo, que foram essenciais para o cumprimento desta importante tarefa.

Aos professores Dr. Guilherme Marback e Dr. José Alexandre de Souza Menezes, que enriqueceram a minha dissertação com as suas contribuições.

Aos colegas da Universidade Salvador - UNIFACS, em especial a Dr<sup>a</sup>. Verônica de Menezes Fahél e Dr<sup>a</sup>. Maria Cristina Almeida Chicourel, por propiciarem condições para a realização deste mestrado.

Aos dirigentes da Faculdade Baiana de Ciências - FABAC, em especial aos Mantenedores Prof. José Rosalvo Peixinho e Prof. Arthur Leandro Filho e aos Superintendentes Prof. Iomar Freitas e Prof. Marcus Peixinho, que me receberam e disponibilizaram o seu tempo e atenção para contribuir com a minha pesquisa.

Aos professores, colegas e colaboradores do Mestrado em Administração Estratégica, pelo aprendizado e companheirismo ao longo destes anos.

Enfim, a todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para a concretização deste trabalho.

---

---

## RESUMO

---

O objetivo do presente estudo é analisar as formas de controle utilizadas na gestão das instituições de ensino superior privadas, na Região Metropolitana de Salvador, avaliando a sua eficácia. Para a consecução deste objetivo, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o ensino superior e sua gestão, o controle estratégico e suas respectivas ferramentas, dando especial ênfase ao *Tableau de Bord* e ao *Balanced Scorecard*. Como complementação, realizou-se um estudo de caso, tendo como objeto uma instituição de ensino superior privada da Região Metropolitana de Salvador (RMS), a Faculdade Baiana de Ciências (FABAC). O estudo de caso permitiu identificar as formas de controle utilizadas na FABAC, baseadas exclusivamente nos relatórios emitidos pela contabilidade e em alguns gráficos e indicadores pontuais. Os resultados da pesquisa sugerem que as formas de controle utilizadas pelas instituições de ensino superior privadas ainda não estão produzindo o efeito desejado, mostrando-se incipientes e evidenciando, assim, a necessidade de adoção de um controle mais efetivo, mediante a utilização de quadro de indicadores ou painel de controle, com um enfoque estratégico. A adoção de tais ferramentas pode contribuir para preencher uma importante lacuna no repertório de instrumentos gerenciais disponíveis para as IES privadas e, por certo, concorrerá para melhorar sua eficiência.

**Palavras-chave:** Organização; Instituições de ensino superior privadas; Controle estratégico; Avaliação de desempenho; Ferramentas e Indicadores.

---

## ABSTRACT

---

---

The study's objective is to analyze the type of management controls utilized by higher learning institutions of the private sector in the metropolitan area of Salvador (RMS), by observing their current developmental stage. To achieve this objective a bibliographic review of higher learning, management practices, strategic controls and their respective tools - in particular *Tableau de Bord* and *Balanced Scorecard* - were performed. To complement the research, a case study on a private higher learning institution, Faculdade Baiana de Ciências (FABAC), located in the metropolitan area of Salvador was also performed. This case study allowed for the identification of management controls practices utilized by FABAC based exclusively on accounting reports provided by the institution, a few graphical information and select indicators. The research's results seem to suggest that the management controls being utilized by private higher learning institutions haven't yet to produce the desired effects, have shown to be incipient and show the need to implement more effective management control practices by utilizing indicators boards, or a control panel, within a strategic approach. Adopting such tools can contribute to fill a gap within the management tools available to private higher learning institutions in Brazil, and for sure, will improve their management efficiency.

**Key-words:** Organization; Private Higher Learning Institutions; Strategic Control; Performance Review; Tools and Indicators.

---

---

## LISTA DE FIGURAS

---

<b>Figura 1:</b> IES e as variáveis ambientais	<b>30</b>
<b>Figura 2:</b> IES e a profissionalização da gestão	<b>57</b>
<b>Figura 3:</b> A perspectiva do cliente - medidas essenciais	<b>81</b>
<b>Figura 4:</b> Pressupostos básicos do Objetivismo e do Subjetivismo	<b>100</b>
<b>Figura 5:</b> Estrutura usual em universidades privadas brasileiras	<b>113</b>
<b>Figura 6:</b> Organograma geral da FABAC	<b>114</b>

---



---

## LISTA DE QUADROS

---

<b>Quadro 1:</b> Desenho de um sistema de controle em função do grau de descentralização	<b>26</b>
<b>Quadro 2:</b> Sistema de controle em função da estrutura	<b>28</b>
<b>Quadro 3:</b> Tipos de estratégia	<b>40</b>
<b>Quadro 4:</b> Características de um sistema de controle em função da estratégia	<b>44</b>
<b>Quadro 5:</b> A perspectiva do cliente - medidas essenciais	<b>80</b>
<b>Quadro 6:</b> Etapas para elaboração do <i>Tableau de Bord</i> e do <i>Balanced Scorecard</i>	<b>86</b>

---

---

## LISTA DE TABELAS

---

<b>Tabela 1:</b> Número e percentual de instituições, por categoria administrativa - Brasil - 2005	<b>17</b>
<b>Tabela 2:</b> Estabelecimentos e matrículas do ensino superior privado - 1933 a 1960	<b>49</b>
<b>Tabela 3:</b> Número total de funções docentes na Bahia por grau de formação, segundo a categoria administrativa das IES - 2005	<b>66</b>
<b>Tabela 4:</b> Número total de funções docentes no Estado da Bahia, em 30/06, por regime de trabalho, segundo a categoria administrativa das IES - 2005	<b>67</b>
<b>Tabela 5:</b> Indicadores do ensino superior na Bahia (em percentual) no ano de 2005	<b>68</b>
<b>Tabela 6:</b> Número de concluintes em cursos de graduação presenciais no Estado da Bahia, por localização (capital e interior), segundo a categoria administrativa das IES - 2005	<b>69</b>
<b>Tabela 7:</b> Grandes números do ensino superior no Estado da Bahia - graduação - 2005	<b>70</b>

---

---

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

---

Abames	Associação Brasileira das Mantenedoras de Ensino Superior
Abes	Associação Baiana de Ensino Superior
ACOOG	Avaliação das Condições de Oferta dos Cursos de Graduação
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CETEBA	Centro de Ensino Tecnológico da Bahia
Conaes	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
EAD	Educação à distância
Enade	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
FABAC	Faculdade Baiana de Ciências
FIES	Programa de Financiamento Estudantil
GAT	Acordo Geral sobre o Comércio e Serviços
IES	Instituições de Ensino Superior
Inep	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
NED	Necessidades, Expectativas e Desejos
Nupes	Núcleo de Pesquisa sobre Ensino Superior da Universidade de São Paulo
OMC	Organização Mundial do Comércio
Paiub	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
PIMS	<i>Profit Impact of Market Strategy</i>
PROUNI	Programa Universidade para Todos
RMS	Região Metropolitana de Salvador
Sinaes	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SPC	Serviço de Proteção ao Crédito
TB	<i>Tableau de Bord</i>
UNEB	Universidade Estadual da Bahia

---

---

## SUMÁRIO

---

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA	14
1.2	CONTEXTUALIZAÇÃO	15
1.3	PROBLEMA DA PESQUISA	18
1.4	OBJETIVOS	18
<b>1.4.1</b>	<b>Geral</b>	<b>18</b>
<b>1.4.2</b>	<b>Específicos</b>	<b>19</b>
1.5	JUSTIFICATIVA	19
1.6	ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO	20
<b>2</b>	<b>AMBIENTE, ESTRUTURA, GESTÃO E ESTRATÉGIA</b>	<b>23</b>
2.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	23
2.2	ESTRUTURA	24
2.3	AMBIENTE	29
2.4	GESTÃO E ESTRATÉGIA	34
2.5	CONSIDERAÇÕES CONCLUSIVAS	44
<b>3</b>	<b>AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS</b>	<b>46</b>
3.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	46
3.2	O ENSINO SUPERIOR NO BRASIL	47
3.3	LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL (LDB nº 9.394/96)	52
3.4	GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS	56
3.5	PANORAMA DAS IES PRIVADAS NO ESTADO DA BAHIA	62
<b>3.5.1</b>	<b>Barreiras à entrada</b>	<b>63</b>

---

3.5.2	<b>Poder de negociação dos fornecedores</b>	66
3.5.3	<b>Poder de negociação dos compradores</b>	67
3.5.4	<b>Ameaça de substituição</b>	69
3.5.5	<b>Rivalidade entre os atuais concorrentes</b>	70
3.6	CONSIDERAÇÕES CONCLUSIVAS	71
<b>4</b>	<b>FERRAMENTAS DE CONTROLE ESTRATÉGICO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>	<b>72</b>
4.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	72
4.2	DO CONTROLE CLÁSSICO AO CONTROLE ESTRATÉGICO	72
4.3	FORMAS DE CONTROLE ESTRATÉGICO	75
4.4	CONSIDERAÇÕES CONCLUSIVAS	84
<b>5</b>	<b>QUADRO DE INDICADORES PARA O ENSINO SUPERIOR</b>	<b>85</b>
5.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	85
5.2	ELABORAÇÃO DO QUADRO DE INDICADORES	86
5.3	POLÍTICAS INTERNAS	88
5.3.1	<b>Visão</b>	89
5.3.2	<b>Missão</b>	89
5.3.3	<b>Objetivos e metas</b>	91
5.3.4	<b>Estratégias genéricas</b>	92
5.4	FATORES CRÍTICOS DE DESEMPENHO	93
5.4.1	<b>Fator crítico de desempenho 01: organização didático-pedagógica</b>	95
5.4.2	<b>Fator crítico de desempenho 02: corpo docente</b>	95
5.4.3	<b>Fator crítico de desempenho 03: infra-estrutura</b>	96
5.4.4	<b>Fator crítico de desempenho 04: gestão</b>	97
5.5	CONSIDERAÇÕES CONCLUSIVAS	97
<b>6</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>99</b>
6.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	99
6.2	BASES EPISTEMOLÓGICAS	99

---

6.3	MÉTODO	102
6.4	VARIÁVEIS	104
6.5	CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO	104
6.5.1	<b>Descrição do campo de investigação</b>	105
6.5.2	<b>Os participantes da investigação</b>	108
6.6	ANÁLISE DOS DADOS	109
6.7	VANTAGENS E LIMITAÇÕES DA PESQUISA	109
7	<b>ESTUDO DE CASO - FACULDADE BAIANA DE CIÊNCIAS (FABAC)</b>	111
7.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	111
7.2	CATEGORIAS DE ANÁLISE	112
7.2.1	<b>Estrutura organizacional</b>	112
7.2.2	<b>Planejamento estratégico</b>	117
7.2.3	<b>Controle de gestão</b>	123
7.2.4	<b>Sistema de comunicação</b>	128
7.2.5	<b>Tendências do ensino superior na ótica da FABAC</b>	130
8	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	138
8.1	REFLEXÕES CONCLUSIVAS	138
8.2	RECOMENDAÇÕES	140
	<b>REFERÊNCIAS</b>	142
	<b>APÊNDICES</b>	151
	<b>ANEXOS</b>	154

---

---

## 1 INTRODUÇÃO

---

### 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O tema central da presente pesquisa é a gestão nas instituições de ensino superior privadas (IES), cuja importância tem sido determinante para o crescimento dessas instituições, tendo em vista o novo cenário de concorrência e exigências que se delineia.

O referido processo de gestão tem migrado de um padrão predominantemente familiar para um enfoque profissional, com uso das modernas técnicas de administração, tais como controle orçamentário, planejamento estratégico, *marketing*, avaliação de desempenho, dentre outras.

Esse tema, por sua vez, relaciona-se com o estudo do controle de gestão, que busca monitorar a performance da empresa, orientando-a para a consecução dos objetivos estratégicos. Com a utilização das ferramentas de controle estratégico, as IES poderão ampliar a eficácia e a eficiência dos seus processos administrativos, além de permitir a redução de custos e o cumprimento do projeto pedagógico.

No percurso da dissertação, abordam-se temas que refletem a complexidade organizacional das IES, como: estrutura, ambiente, estratégia, gestão, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), análise das cinco forças competitivas de Porter (1980), ferramentas de controle estratégico, visão, missão, objetivos e metas, fatores críticos de desempenho, dentre outros.

---

## 1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO

A modernização da sociedade brasileira, a urbanização e a industrialização verificadas nos últimos anos têm levado a uma expansão do ensino superior, notadamente o privado, o que vem atender a duas demandas complementares: a demanda estudantil por ensino superior e a demanda do mercado ocupacional por pessoas portadoras de diploma de nível superior (SAMPAIO, 2000).

O aumento na oferta do ensino superior vem acompanhado de novas exigências legais quanto à qualidade dos cursos oferecidos. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, trouxe importantes transformações para a estrutura da educação nacional, dando ênfase aos processos de avaliação e visando à melhoria da qualidade de ensino, das instituições em si e dos seus cursos.

Através da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, foi instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), com o objetivo de assegurar um processo nacional de avaliação das instituições de ensino superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes, o que tem exigido das Instituições de Ensino Superior (IES) o aprimoramento das atividades e melhoria da qualidade do processo ensino-aprendizagem.

O Sinaes é composto da Avaliação Institucional, da Avaliação dos Cursos de Graduação, do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade) e do Censo da Educação Superior, e propõe-se a traçar um panorama da qualidade dos cursos e instituições de ensino superior do país. O sistema prevê visitas de comissões, atribuição de notas e punição para instituições que apresentarem perfil persistente de baixa qualidade (BRASIL, 2004).

---



As Instituições de Ensino Superior privadas têm se preocupado também com a redução das margens de lucro, a inadimplência, o aumento da concorrência e a busca da implementação de uma gestão profissional, fundamentada em indicadores estratégicos.

Segundo Schwartzman (1994), a disponibilidade de um conjunto de indicadores confiáveis para as Universidades tende a ser um produto em crescente demanda, tanto pelas próprias instituições, como pela sociedade e pelo Estado. As estatísticas sobre ensino superior no Brasil estão disponíveis em razoável volume e periodicidade, mas sofrem de várias limitações, tais como: abrangência insuficiente dos dados, com diferentes metodologias de coleta e tipos de estatísticas construídas; qualidade precária dos dados, não permitindo comparações relevantes entre instituições, nem na mesma instituição ao longo do tempo e; inexistência de um conjunto de dados e informações representativo da população.

Esta situação pode ser explicada pela ausência de políticas educacionais explícitas e justifica a necessidade de se procurar imprimir alguma organicidade ao esforço de melhoria da informação estatística ora existente, principalmente no que se refere ao estabelecimento de indicadores de desempenho, que possam auxiliar em questões tais como avaliação e alocação de recursos (SCHWARTZMAN, 1994).

Além disto, o Estado tem desempenhado um papel relevante na organização, manutenção e desenvolvimento dos sistemas nacionais de ensino superior no mundo. Países como a França, Alemanha, Inglaterra e Estados Unidos são exemplos do papel decisivo que hoje desempenha o Estado na expansão das instituições universitárias, com sistemas de financiamento e incentivo à pesquisa (SUCUPIRA, 1991).

No Brasil, é bem modesta a participação do Estado na expansão do ensino superior. Conforme dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep), do conjunto de 2 165 instituições de ensino superior catalogadas

---

no Brasil em 2005, 1 934 eram privadas, o que corresponde a um percentual de 89,33% (Tabela 1). Este percentual, segundo dados do *World Education Indicators*, coloca o sistema de educação brasileiro entre os mais privatizados do mundo, atrás apenas de alguns poucos países (BRASIL, 2004).

**Tabela 1:** Número e percentual de instituições, por categoria administrativa, Brasil, 2005

Instituições	Número	%
<b>Pública</b>	231	10,67
<b>Privada</b>	1 934	89,33
<b>Total</b>	2 165	100,00

Fonte: BRASIL, 2007

Desta forma, a rede privada de ensino acaba assumindo um papel que caberia à rede pública, tendo que suprir a demanda por ensino superior, bem como desenvolver atividades de pesquisa com recursos próprios (SUCUPIRA, 1991).

A escassez de recursos e a falta de financiamento do Estado, aliadas a práticas administrativas rígidas e ultrapassadas, tornam premente a necessidade de se estudar novas técnicas de gestão para as instituições de ensino superior privadas.

Considerando a IES como um sistema de variáveis mutuamente dependentes, que interage continuamente com o meio ambiente, torna-se necessário desenvolver capacidades gerenciais semelhantes às empreendidas pelas demais empresas, sem contudo descartar seus objetivos educacionais, sociais e políticos (PESSOA, 2000).

Entretanto, a prática empresarial vem mostrando que um controle profissional e adequado ainda não é amplamente utilizado e de modo eficaz na gestão das instituições de ensino superior privadas da Região Metropolitana de Salvador, apesar de discutido nos meios acadêmico e profissional.

### 1.3 PROBLEMA DA PESQUISA

Diante do exposto, o que se questiona é: as formas de controle utilizadas na gestão das Instituições de Ensino Superior Privadas, da Região Metropolitana de Salvador, são eficazes?

Entende-se por formas de controle, os mecanismos utilizados pela empresa para assegurar que as suas atividades se realizem na forma desejada. Estes mecanismos não só medem o resultado final obtido, como também buscam orientar e influir no sentido de que o comportamento organizacional seja direcionado para os objetivos da organização.

Paulo Sandroni (2001), no Dicionário de Administração e Finanças, define a palavra “eficácia” como: “fazer o que é preciso para alcançar determinado objetivo [...] se refere ao resultado do trabalho de um empregado, isto é, se o mesmo, ou o produto do mesmo, é adequado a um fim proposto”. Ou seja, a forma de controle será eficaz se produzir o efeito desejado, gerar um bom resultado.

No caso das instituições de ensino superior privadas, para mensurar a eficácia do sistema de controle estratégico faz-se necessária a análise de uma série de fatores, tais como estrutura organizacional, sistema de comunicação, planejamento estratégico, modelo de gestão, tecnologia da informação, entre outros.

### 1.4 OBJETIVOS

#### 1.4.1 Geral

Essa dissertação tem como objetivo geral: analisar as formas de controle utilizadas na gestão das Instituições de Ensino Superior privadas, na Região Metropolitana de Salvador.

---

### 1.4.2 Específicos

O objetivo geral se desdobra nos seguintes objetivos específicos:

- a) caracterizar a gestão das Instituições de Ensino Superior privadas, na RMS;
- b) identificar as formas de controle utilizadas nas IES privadas, na RMS;
- c) avaliar a eficácia das formas de controle utilizadas nas IES privadas da RMS;
- d) estabelecer a sistemática para desenvolvimento de um quadro de indicadores de desempenho para o ensino superior.

### 1.5 JUSTIFICATIVA

Para Parente (2001), a educação é, em si, um bem estratégico, na medida em que é condição necessária para o alcance de objetivos sociais e econômicos, individuais e coletivos, sendo capaz de contribuir para a construção do bem-estar social e assegurar avanços na conquista da cidadania. Dessa forma, faz-se necessário estudar alternativas para que a educação possa ser gerida estrategicamente, possibilitando resultados favoráveis ao seu desenvolvimento.

Em todo o mundo, discute-se como as universidades podem contribuir de forma mais efetiva nos processos de inovação tecnológica e na melhoria da qualificação técnica e profissional da população, considerando o contexto de uma economia globalizada e baseada no uso de tecnologias complexas. Para tanto, os governos investem cada vez mais em pesquisas ligadas às áreas de meio ambiente, saúde pública, energia, transporte, entre outros (SCHWARTZMAN, 2005).

---

Segundo Schwartzman (2005), para que as IES não se tornem ultrapassadas diante dessa competição crescente e possam contribuir para o desenvolvimento sócio-econômico, há grande preocupação com a participação mais efetiva nos fluxos internacionais de pesquisa, inovação e educação, estabelecendo convênios internacionais, realizando intercâmbio de alunos e professores e trabalhando na compatibilização de cursos. Para alcançar este nível de excelência, as IES precisam incorporar as técnicas mais modernas de gerência de recursos humanos e financeiros.

Desta forma, a presente pesquisa mostra-se relevante tanto no âmbito profissional quanto no acadêmico. Em termos profissionais, porque busca consolidar a teoria existente sobre o controle estratégico, avaliando a sua eficácia nas IES privadas e possibilitando ao gestor a aplicação de novas técnicas. O desenvolvimento de alguns indicadores do ensino superior também irá contribuir para traduzir as estratégias da organização e, então, os dirigentes passarão a dispor de forma sintética e integrada da informação sobre os principais índices da organização, podendo monitorar a evolução dos negócios.

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa apresenta-se numa forma metodológica que possibilita o aprendizado de algumas ferramentas de gestão, além de ampliar a discussão sobre um modelo de controle estratégico para auxiliar na gestão das IES privadas.

Assim, a análise dos dados obtidos e os resultados advindos da pesquisa podem servir para a melhoria da prática da gestão nas IES, contribuindo, por conseguinte, para o desenvolvimento sócio-econômico regional.

## 1.6 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Esse estudo tem um caráter exploratório e descritivo. Para o cumprimento de seus objetivos, desenvolve-se inicialmente uma pesquisa bibliográfica e documental

---

que permite, de um modo geral, caracterizar as instituições de ensino superior e compreender o controle de gestão e, particularmente, as formas passíveis de serem utilizadas pelas referidas organizações.

Desse modo, desenvolve-se uma análise das organizações sob a ótica da estrutura, do ambiente e das estratégias adotadas. Essa análise irá subsidiar o estudo das instituições de ensino superior privadas e das ferramentas de controle estratégico e avaliação de desempenho.

Considerando-se que a organização em análise é a instituição de ensino superior privada, procura-se contextualizá-la, a partir da evolução histórica do ensino superior no Brasil, abordando a questão da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e do processo de gestão. Esse contexto é completado com um panorama das IES privadas no Estado da Bahia.

Nesse contexto, são estudadas as ferramentas de controle estratégico e avaliação de desempenho.

A partir das referidas análises, estabelece-se a sistemática para desenvolvimento de um quadro de indicadores para o ensino superior.

Essas análises teóricas fundamentam uma análise empírica e complementar. Trata-se de um estudo de caso, tendo como objeto uma instituição de ensino superior privada da Região Metropolitana de Salvador (RMS), a Faculdade Baiana de Ciências (FABAC), procurando identificar as formas de controle utilizadas por essa organização e, em adendo, verificar a eficácia desse controle.

Os resultados das pesquisas bibliográfica, documental e do estudo de caso são apresentados no decorrer dessa dissertação, que se encontra estruturada em oito capítulos.

---

O primeiro capítulo consiste nessa introdução, na qual se apresentam o tema, a contextualização, o problema, os objetivos, a justificativa e a própria organização da dissertação.

O segundo capítulo dá início à fundamentação teórica da pesquisa, com a análise da organização e, particularmente da estrutura, do ambiente e das estratégias organizacionais.

No terceiro capítulo, contextualiza-se as instituições de ensino superior.

O quarto capítulo trata das ferramentas de controle estratégico e avaliação de desempenho, ressaltando-se a evolução do sistema de controle e analisando as suas respectivas ferramentas.

No quinto capítulo é apresentada uma sistemática de desenvolvimento de um quadro de indicadores para ao ensino superior, através da identificação da visão, missão, objetivos, metas, estratégias e das políticas externas. São também analisados os fatores chaves de sucesso das IES privadas.

O sexto capítulo apresenta a metodologia adotada, descrevendo-se os procedimentos a serem seguidos na realização do estudo de caso.

No sétimo capítulo, procede-se ao estudo de caso, realizando a análise de uma IES privada da RMS, a Faculdade Baiana de Ciências (FABAC), com base na fundamentação teórica sedimentada nos capítulos anteriores.

Finalmente, as conclusões a respeito do tema pesquisado são apresentadas no oitavo capítulo.

---

---

---

## 2 AMBIENTE, ESTRUTURA, GESTÃO E ESTRATÉGIA

---

---

### 2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Segundo Loiola e outros (2004), podem ser identificadas três dimensões básicas que conferem unidade, singularidade e dinamismo a uma organização e que são cruciais para uma análise do contexto organizacional: a estrutura, as relações da organização com o seu ambiente e as estratégias organizacionais.

No presente capítulo, essas três dimensões servem de referência para a contextualização das IES privadas e do controle estratégico, visto que para adequar o seu funcionamento interno às exigências do meio ambiente, as organizações definem suas políticas de acordo com suas capacidades e recursos (estratégia) e se estruturam e coordenam as suas atividades de determinada forma (estrutura organizacional).

No tocante à estrutura, é apresentada uma vinculação entre a estrutura organizacional e o sistema de controle de gestão.

O ambiente é abordado através da relação das instituições de ensino com as variáveis que compõem o meio, identificando-se os seguintes elementos: produtos, fornecedores, clientes, concorrentes e órgãos normatizadores.

Já a estratégia é apresentada de forma evolutiva, percorrendo os conceitos dos principais teóricos, culminando na reflexão de que o tipo de estratégia adotada por uma organização condiciona as características do seu sistema de controle.

---



## 2.2 ESTRUTURA

Segundo Vasconcellos (1986), a estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades entre os níveis hierárquicos são especificadas e um sistema de comunicação é delineado. Essa estrutura permite que as pessoas realizem as suas atividades e exerçam a autoridade necessária para o alcance dos objetivos organizacionais.

Mintzberg (1995, p.10) simplifica essa definição, afirmando que a estrutura pode ser definida como a "soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas".

A divisão do trabalho em tarefas distintas, segundo Loiola e outros (2004), baseia-se no conceito de especialização, que pode ser horizontal e vertical. A especialização horizontal é o modo pelo qual o trabalho executado em cada nível hierárquico é dividido, enquanto a especialização vertical diz respeito à divisão da organização em níveis hierárquicos.

A partir da divisão das tarefas, nasce a necessidade de que as ações das pessoas sejam coordenadas de modo a gerar o produto final. Segundo Loiola e outros (2004), podem-se relacionar três mecanismos básicos de coordenação: o ajuste mútuo, a supervisão direta e a padronização.

O mecanismo de ajuste mútuo corresponde à coordenação originada pela comunicação interpessoal, baseando-se na troca de informações entre colegas sobre como e quem deve realizar o trabalho. No caso da supervisão direta, uma pessoa assume responsabilidade pessoal pelo trabalho de um grupo e possui autoridade hierárquica para distribuir as tarefas entre os membros.

---

Finalmente, a padronização se baseia em padrões e procedimentos estáveis, definidos antes que o trabalho a ser executado se inicie e subdivide-se em: padronização pela especificação da rotina de trabalho; padronização pelos resultados que devem ser alcançados; padronização pela especificação do treinamento necessário; e padronização de normas.

A definição e clarificação da estrutura são fundamentais para o desenho do sistema de controle numa organização, notadamente no que se refere ao grau de centralização e aos tipos de estrutura adotados (AMAT e GOMES, 1997).

Mintzberg (1995) analisa o conceito de centralização e descentralização exclusivamente em termos do poder sobre as decisões tomadas na organização. Quando o poder decisório concentra-se em um só local da organização, tem-se uma estrutura centralizada. A estrutura descentralizada ocorre na proporção em que o poder fica disperso entre muitas pessoas.

Vasconcellos (1986) afirma que quando há centralização, normalmente ocorre demora nas decisões e frustrações, sobrecarga da alta administração e decisões desvinculadas da realidade. Por outro lado, a descentralização gera falta de coordenação e dificuldades de controle.

A questão centralização versus descentralização pode ser aplicada também às áreas de uma empresa. Vasconcellos (2002) indica quatro condicionantes da estrutura organizacional que favorecem a descentralização:

- a) objetivos e estratégias da organização: se os objetivos forem definidos com clareza e largamente aceitos, a descentralização será favorecida;
  - b) natureza da atividade e da tecnologia: quanto mais diversificadas forem as atividades e menos interdependentes, mais favorável será a descentralização;
-

- c) ambiente externo: algumas mudanças no meio podem favorecer a descentralização, tais como uma menor flutuação da demanda, maiores volumes de produção, maior dispersão geográfica e maior dificuldade de comunicação; e
- d) fator humano: quanto maior a capacidade técnica dos funcionários e capacidade de coordenação dos líderes, maior grau de informalidade na estrutura e melhor clima organizacional, mais favorável será a descentralização.

Desta forma, pode-se afirmar que, quanto maior for a descentralização de uma organização, mais difícil e custoso se torna o controle, visto que é necessário ter um sistema formalizado, sofisticado e orientado à atuação de cada responsável.

Segundo Amat e Gomes (1997, p. 127), à medida que for verificado um aumento na descentralização "será mais necessário ter um sistema de controle formalizado e, além disso, este deverá ser adequado para poder controlar as variáveis concretas sobre as quais pode incidir a gestão".

O Quadro 1 apresenta um resumo das principais diferenças no desenho do sistema de controle, segundo o grau de descentralização.

<b>Tópicos</b>	<b>Estrutura centralizada</b>	<b>Estrutura descentralizada</b>
Sistemas de controle	Pouco sofisticado. Mecanismos informais. Normas rígidas.	Muito sofisticado. Mecanismos formais. Controle financeiro.
Indicadores de controle	Qualitativos. Nem sempre orientados a resultados.	Quantitativos. Orientados a resultados.
Sistema de informação	Orientado ao resultado global. Pouco orientado ao controle de responsabilidades.	Orientado à tomada de decisões e ao controle da atuação dos responsáveis.
Processo de planejamento	Inexistente ou intuitivo. Quando ocorre pode ter caráter burocrático.	É fundamental para lograr o consenso sobre os objetivos globais.
Sistema de avaliação	Baseado em informação não financeira.	Baseado em informação financeira e não financeira.

**Quadro 1:** Desenho de um sistema de controle em função do grau de descentralização  
 Fonte: AMAT (1993, p.82 *apud* AMAT e GOMES, 1997, p. 128)

Observa-se que as diferenças no desenho do sistema de controle são significativas, a depender do grau de descentralização. Ao optar por uma estrutura descentralizada, a organização necessita possuir um controle mais formalizado e sofisticado, com predomínio de indicadores quantitativos e orientado à atuação de cada responsável.

O tipo de estrutura organizacional também influi no sistema de controle, a partir da forma adotada: funcional, divisional ou matricial (AMAT e GOMES, 1997).

Para Vasconcellos (1986), uma estrutura funcional consiste no agrupamento por área de especialização. Uma empresa de engenharia, por exemplo, tem departamentos de eletricidade, hidráulica, concreto, entre outros.

Na estrutura funcional deve prevalecer um controle de gestão burocrático e voltado para a eficiência, ou seja, aquele utilizado em atividades rotineiras que permitem elevada formalização e nas quais prevalece a especificação dos procedimentos a realizar (AMAT e GOMES, 1997).

A estrutura divisionalizada, segundo Mintzberg (1995), é configurada de acordo com o mercado em que atua, ou seja, o organograma da empresa possui áreas como: compras, produção, vendas, engenharia, entre outras. Essa dispersão das funções permite que as divisões possam operar como unidades autônomas, tendo os seus resultados monitorados.

Neste tipo de estrutura, deve ser utilizado o controle por resultados, com ênfase nos indicadores relacionados com a eficácia. Segundo Amat e Gomes (1997), o controle por resultados deve ser usado quando existe a delegação de funções, descentralização das decisões e objetivos e padrões predeterminados, auxiliando na tomada de decisões e no planejamento e avaliação de desempenho das unidades.

---

Segundo Vasconcellos (1986, p.51), "quando duas ou mais formas de estrutura são utilizadas simultaneamente sobre os mesmos membros de uma organização, a estrutura resultante chama-se matricial".

Devido à complexidade da estrutura matricial, costuma-se utilizar uma combinação de controle por resultados e controle *ad hoc*. Neste tipo de estrutura existe uma forte inter-relação entre as unidades, dificultando a avaliação isolada da ação de cada uma sem considerar ao mesmo tempo a influência das demais. Desta forma, os mecanismos de caráter não formal e os indicadores qualitativos aliados à informação não financeira, são fundamentais para a manutenção do controle (AMAT e GOMES, 1997).

Na estrutura matricial, "a contabilidade de gestão deve ser considerada como um instrumento facilitador no processo de negociação dos objetivos e do orçamento e ser utilizada de forma bastante flexível na avaliação do desempenho" (AMAT e GOMES, 1997, p. 130).

O Quadro 2 apresenta o desenho do sistema de controle em função da forma de estrutura adotada: funcional, divisional ou matricial.

<b>Tópicos</b>	<b>Funcional</b>	<b>Divisional</b>	<b>Matricial</b>
Sistema de controle	Burocrático.	Resultados.	<i>Ad hoc</i> e resultados.
Indicadores de controle	Quantitativos. Eficiência.	Quantitativos. Eficácia.	Qualitativos e quantitativos.
Sistema de informação	Mensuração de gastos.	Resultado do centro.	Não financeiro.
Processo de planejamento.	Alocação de recursos.	Fundamental para avaliação.	Para assegurar coordenação.
Sistema de avaliação.	Importância limitada.	Resultado dos centros.	Resultado global.

**Quadro 2:** Sistema de controle em função da estrutura

Fonte: AMAT e GOMES, 1997, p. 130

Assim, analisando-se as instituições de ensino superior, é constatada a necessidade de estruturas administrativas que proporcionem a necessária coordenação e direção das atividades, principalmente em função do aumento do tamanho e da complexidade verificados nos últimos anos. Para Marback (2005, p. 6),

“o momento pede estruturas leves, com poucos níveis hierárquicos e gestores capacitados, dinâmicos”. Entretanto, muitas IES ainda mantêm estruturas rígidas, centralizadas e burocráticas.

Em suas pesquisas, Stroup (1966 *apud* HARDY e FACHIN, 2000) observou que certas características da burocracia weberiana estavam presentes nas universidades: a coordenação era alcançada através da divisão de trabalho; havia padronização de atividades, regras e regulamentos formais; critérios impessoais eram utilizados; e uma hierarquia administrativa era visível. Entretanto, outras características da burocracia não estavam presentes, pois não havia uma supervisão direta do trabalho, regras operacionais detalhadas ou um alto grau de centralização.

Desta forma, ao se trabalhar com as universidades, descobriu-se uma organização em que se encontram tanto características profissionais como burocráticas, no que o termo “burocracia profissional”, proposto por Mintzberg (1996 *apud* HARDY e FACHIN, 2000), mostra-se adequado. Tal tipo de organização difere da burocracia tradicional, uma vez que o poder e a responsabilidade estão descentralizados e não centralizados. Em suma, o “auto-governo” é possível, através da existência de valores profissionais, que guiam, motivam e controlam os membros da organização.

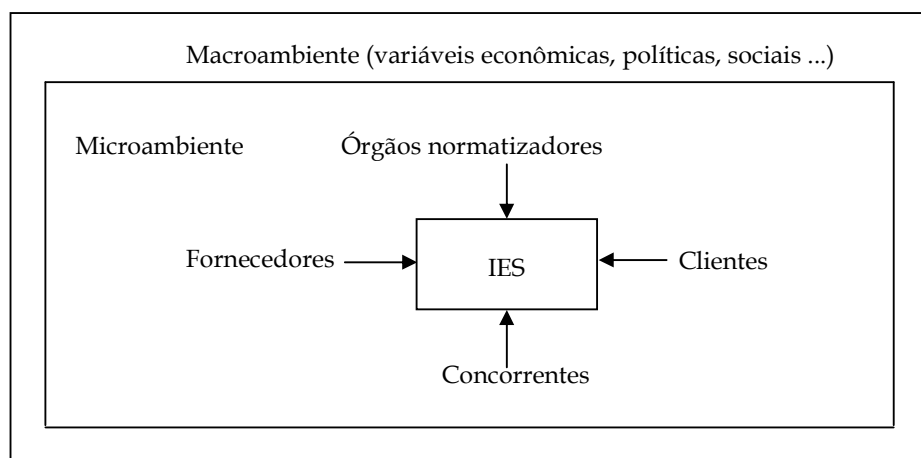
### 2.3 AMBIENTE

Para Loiola e outros (2004), o ambiente vem recebendo importância nos estudos organizacionais desde que a organização deixou de ser entendida como um sistema fechado e passou a ser vista como um sistema aberto e em permanente troca com o seu ambiente. Esse ambiente pode ser definido como todos os elementos existentes fora dos limites da organização e que tenham potencial para afetá-la ou

---

como forças que afetam o desempenho organizacional sobre as quais as organizações têm pouco ou nenhum controle.

Tachizawa e Andrade (1999) afirmam que as instituições de ensino podem ser representadas como um macrosistema em permanente interação com o meio ambiente. Analisando-se o microambiente, ou seja, o conjunto de agentes, entidades e relações que estão próximas, mas fora do âmbito interno da organização e que se influenciam mutuamente, pode-se identificar os seguintes elementos: produtos, fornecedores, clientes, concorrentes e órgãos normatizadores (Figura 1).



**Figura 1:** IES e as variáveis ambientais  
Fonte: TACHIZAWA; ANDRADE, 1999, p.47

Segundo Fernandes (1998 *apud* TACHIZAWA e ANDRADE, 1999), a instituição de ensino é uma organização prestadora de serviço que oferece produtos. No caso do ensino superior, os produtos são os profissionais formados de acordo com as exigências do mercado, capazes de se inserir no ambiente de trabalho e na sociedade em geral. Em sentido estrito, os serviços prestados pelas instituições, tais como pesquisa, consultoria e outros, também podem ser considerados produtos.

Para Schwartzman (1994), o produto das IES pode ser de três tipos: a produção de pesquisas, a formação de mão-de-obra qualificada em nível de

graduação e pós-graduação e a satisfação das necessidades culturais do usuário do sistema educacional. Os dois primeiros tipos podem ser considerados “produtos intermediários” para o setor produtivo e o último como um “produto final”, visto que atende a demanda dos consumidores.

O principal fornecedor da IES é o professor, além das empresas que fornecem os recursos necessários para o seu funcionamento, tais como bens, serviços terceirizados, materiais, equipamentos e móveis (TACHIZAWA e ANDRADE, 1999).

Braga e Monteiro (2005) asseveram que, devido ao vínculo trabalhista, o professor vem sendo enquadrado na categoria de funcionário, porém essa classificação é inadequada, conforme explicitado a seguir:

Para entender melhor essa proposta de classificação do professor como fornecedor, basta você se fazer a seguinte pergunta: em que outro setor da economia você teria um funcionário altamente estratégico para o negócio (como é o professor), trabalhando concomitantemente para dois ou três de seus principais concorrentes? (BRAGA e MONTEIRO, 2005, p. 91).

Normalmente, os professores ministram aulas em diferentes instituições de ensino, ou seja, trabalham concomitantemente para dois ou mais concorrentes. Esta situação não cria identidade nas IES, pois ocorre a mesma aula em diferentes locais. Para Pimenta e Anastasiou (2002), reforça-se, nessas circunstâncias, a visão do senso comum de que ensinar se restringe a passar um tempo numa sala de aula dizendo o conteúdo a um grupo de alunos, retirando da instituição e do próprio profissional, a responsabilidade de decisões colegiadas e refletindo uma direção contrária à dimensão social característica das instituições de ensino. Desta forma, a classificação do professor como fornecedor mostra-se mais adequada, pois não dá a idéia de exclusividade, existente na categoria de funcionário.

Os clientes são representados pelos alunos das IES, que podem ser considerados também “clientes intermediários”, pois recebem conhecimentos ao longo do processo ensino-aprendizagem. Os “clientes finais” ou mercado são



---

representados pelas empresas empregadoras dos alunos formados pelas instituições de ensino. São as empresas públicas e privadas, indústrias e demais organizações (TACHIZAWA e ANDRADE, 1999).

Para Braga e Monteiro (2005), os clientes das IES apresentam necessidades, expectativas e desejos (NEDs), classificados a seguir em três estágios:

- a) NEDs de longo prazo representam o sucesso profissional;
- b) NEDs de médio prazo representam o reconhecimento e o *status* por estarem cursando uma boa instituição de ensino;
- c) NEDs de curto prazo representam a qualidade do ensino, do relacionamento com professores e funcionários, do atendimento, das instalações, entre outros.

Para Braga e Monteiro (2005), logo que os alunos ingressam na instituição, as preocupações iniciais são: quantidade de alunos por sala, estacionamento, oferta de computadores, refrigeração e conforto nas salas, opções na praça de alimentação, valor da mensalidade, entre outros. Ao longo do curso, as preocupações migram para o relacionamento com professores, coordenadores e para questões relacionadas ao ensino. Ao término do curso, a preocupação do aluno se volta prioritariamente para o mercado de trabalho e como a IES contribuiu para sua colocação.

Os concorrentes das IES são as demais instituições de ensino, bem como novos *players* não tradicionais que estão ingressando no mercado da educação: universidades corporativas, universidades virtuais, empresas de intermediação e organizações educacionais de ensino livre.

No que se refere aos órgãos normatizadores, as Instituições de Ensino Superior têm as suas atividades regulamentadas pelo Governo Federal. Esse controle ocorre através de medidas diversas previstas na Lei de Diretrizes e Bases, tais como o credenciamento periódico e no Sinaes, composto do Exame Nacional de

---

Desempenho dos Estudantes (Enade), da Avaliação das Condições de Ensino e de instrumentos de informação (censo e cadastro).

No macroambiente ocorre a maior amplitude das forças societárias, tais como econômicas, demográficas e políticas. Essas forças criam oportunidades e ameaças para as instituições e, por isso, necessitam ser monitoradas.

Segundo Schwartzman (1994), algumas variáveis de difícil captação e mensuração interferem no processo educacional. São elas: a desigual formação familiar dos alunos, a heterogênea composição do quadro de professores, o ambiente cultural da cidade onde se localiza a IES, entre outros. Essas variáveis, apesar de difícil mensuração, podem interferir decisivamente na qualidade do produto gerado pela IES e precisam, portanto, ser levadas em consideração na avaliação do ambiente.

Analisando-se o setor educacional, em particular os estabelecimentos de ensino de nível superior de caráter privado, são identificadas as seguintes características comuns (TACHIZAWA e ANDRADE, 1999):

- a) diferenciação, em função da localização geográfica, tanto em termos qualitativos (porte, cursos oferecidos, qualificação do corpo docente, entre outros) quanto em termos quantitativos (por exemplo, há maior concentração de IES na região Sudeste);
  - b) interdependência entre as IES da mesma região;
  - c) pouca diversidade entre as tecnologias educacionais e de processos utilizadas pelas instituições;
  - d) existência de barreiras legais e governamentais à entrada de novos concorrentes, principalmente estrangeiros;
  - e) elevada regulamentação estatal e governamental;
  - f) competição básica, via lançamento de novos cursos, em busca de novos clientes;
  - g) significativo volume de investimentos e de capital para entrada no setor;
-

- h) produto gerado (alunos) com alto conteúdo tecnológico e de conhecimento;
- i) pouca diferenciação de produtos, sendo percebida apenas no tocante à qualidade e às especificações didático-pedagógicas;
- j) significativo controle por parte das IES já instaladas, com domínio dos fornecedores e docentes da região.

## 2.4 GESTÃO E ESTRATÉGIA

Diante das exigências do meio ambiente e da necessidade de adequação às ameaças e oportunidades que surgem, as empresas têm definido políticas baseadas nas suas capacidades, recursos e estrutura organizacional. Segundo Amat e Gomes (1997) é perceptível a necessidade das organizações disporem de uma estratégia e de mecanismos de controle sensíveis a este contexto e aos aspectos ligados à competitividade.

O conceito de estratégia é antigo e remete às ações militares nas guerras. Há alguns séculos atrás, já era possível ao general estabelecer diretrizes e elaborar planos que o conduziam à vitória, através do conhecimento dos pontos fortes e fracos do seu exército e do adversário, bem como do ambiente e contexto em que era travada a guerra. Isso tudo pode ser traduzido como estratégia (MAÑAS, 2001).

A definição de estratégia vem evoluindo ao longo do tempo e recebeu contribuições de diversos autores, incorporando novas definições e metodologias para elaboração. O seu significado migrou do enfoque de força, atribuído às ações militares, e passou a ser caracterizado pela composição de planos e objetivos traçados com a finalidade predeterminada de que a organização atinja os resultados esperados (MAÑAS, 2001).

---

Segundo Mañas (2001, p. 43), a estratégia “passou a configurar-se como um indicador dos negócios ambientais e aos diversos cenários possíveis, auferindo, de alguma maneira, o sentido sinérgico da organização”.

Alguns autores consagrados definiram o conceito de estratégia em suas obras. Entre eles, destacam-se: Andrews (2001), Ansoff (1977), Mintzberg (1994, 2000, 2004), Simons (1995), Buzzel e Gale (1991), Porter (1999) e Hamel e Prahalad (1997).

Andrews (2001) propôs o modelo mais simples de formulação de estratégias, baseado exclusivamente na análise das oportunidades e ameaças do ambiente em que a empresa atua, da análise dos pontos fortes e fracos da empresa, dos valores e aspirações pessoais dos seus dirigentes e da responsabilidade social, conceituando-a da seguinte forma:

Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades (ANDREWS, 2001, p.58).

Na gestão estratégica, destaca-se o trabalho do teórico Igor Ansoff (1977), que enriqueceu a análise na década de 70, conceituando a estratégia como uma combinação de produtos e mercados escolhida pela empresa.

A definição de Ansoff (1977) está alicerçada numa postura prescritiva do ambiente da organização e propõe o “Método de Busca Adaptativa” para a formulação de estratégias. Segundo o autor, o método utiliza um procedimento de busca para chegar até uma estratégia e compreende as seguintes etapas:

A primeira etapa consiste na escolha entre duas alternativas principais: diversificar ou não diversificar as atividades da empresa. A segunda etapa é a escolha de um conjunto bastante amplo de produtos e mercados para a

---

empresa, a partir de uma lista de categorias industriais igualmente amplas. A terceira é a refinação desse conjunto em termos de características ou combinações de produtos e mercados (ANSOFF, 1977, p. 21).

Em sua teoria, Ansoff (1977) parte de um *mix* produto/mercado e acompanhando uma seqüência de componentes de aplicação, acrescenta vetores que são englobados numa matriz, que identifica como base o crescimento. Nesta matriz, há quatro alternativas para a empresa:

- a) não há alteração de mercado ou produto;
- b) há manutenção do mercado atual e aumento ou modificação na linha de produtos;
- c) há abertura de novos mercados e manutenção na linha de produtos;
- d) há alteração tanto nos mercados quanto na linha de produtos.

Ansoff (1977) complementa o seu estudo descrevendo o efeito da sinergia nas empresas, freqüentemente conhecido como “ $2 + 2 = 5$ ”, quando a empresa procura chegar a uma postura, em termos de produtos e mercados, em que o desempenho combinado é superior à soma de suas partes.

Para Buzzel e Gale (1991, p. 23), o termo estratégia refere-se “às políticas e decisões chaves adotadas pela administração e que exercem impactos importantes sobre o desempenho financeiro”. Normalmente, a estratégia envolve aplicações significativas de recursos e são de difícil reversão.

Buzzel e Gale (1991) adotam um modelo empírico denominado *Profit Impact of Market Strategy (PIMS)*, que trabalha com um arquivo de várias empresas e unidades de negócio e possui a finalidade de analisar a relação geral entre estratégia e desempenho.

O PIMS explora as várias dimensões possíveis em termos de estratégia e ambiente de mercado, tais como intensidade do investimento, qualidade de produtos ou serviços, produtividade da mão de obra e integração vertical. Os autores aplicam

---

um enfoque dirigido para descoberta de princípios de estratégia que podem ser adotados pela organização.

Na visão de Porter (1999, p. 63), estratégia “é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”. Para o autor, não haveria necessidade de estratégia se houvesse apenas uma única posição ideal, visto que bastaria às empresas descobrir e se apropriar desse posto. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes dos concorrentes, que permitam uma vantagem competitiva.

Para formulação das estratégias, Porter (1980) defende que as organizações devem analisar cinco forças competitivas existentes no meio em que estão inseridas: barreiras à entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes.

Desta forma, para Porter (1980), a meta da estratégia competitiva é encontrar uma posição em que a empresa possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. De modo amplo, isto compreende uma série de abordagens possíveis:

- a) posicionar a empresa de modo que as suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra as cinco forças competitivas;
- b) melhorar a posição relativa da empresa, influenciando o equilíbrio das forças através de movimentos estratégicos;
- c) antecipar as mudanças e responder a elas, escolhendo uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo, antes que os concorrentes a identifiquem.

Porter (1980) propõe três estratégias genéricas potencialmente bem sucedidas para enfrentar as cinco forças competitivas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

---

A estratégia de liderança no custo total pode ser obtida através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico, tais como construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de redução de custos pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, minimização de custos em outras áreas, entre outros. Ou seja, o tema central desta estratégia é obter custo baixo em relação aos concorrentes, sem prejuízo da qualidade (PORTER, 1980).

A estratégia de diferenciação busca diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no mercado. O método para essa diferenciação pode assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, redes de fornecedores ou outras dimensões. A diferenciação cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, visto que proporciona isolamento contra os rivais devido à lealdade dos consumidores em relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço (PORTER, 1980).

A última estratégia genérica proposta por Porter (1980) é focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico, visando atendê-lo de forma mais efetiva ou eficiente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

A palavra “estratégia” vem sendo usada de diferentes maneiras ao longo do tempo. Mintzberg (2001) apresenta em sua obra cinco definições – plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva – conhecidas como os cinco P’s da estratégia.

A estratégia pode ser definida como um plano, ou seja, algum tipo de curso de ação conscientemente engendrado ou uma diretriz para lidar com uma determinada situação. Nesta definição, a estratégia possui duas características essenciais: são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas de forma consciente e deliberada.

---

A estratégia pode ser um pretexto, uma vez que pode servir como uma manobra específica com a finalidade de enganar o concorrente. A estratégia pode ser definida também como um padrão, quando ocorre consistência no comportamento, quer seja pretendido ou não, conforme explicado no trecho a seguir:

A questão é que toda vez que um jornalista atribui uma estratégia a uma empresa ou a um governo, e toda vez que um gerente faz a mesma coisa com relação a um concorrente ou mesmo à cúpula de sua própria firma, essas pessoas estão implicitamente definindo a estratégia como padrão em ação - isto é, inferindo consistência de comportamento e rotulando-a de estratégia (MINTZBERG, 2001, p. 27).

A quarta definição apresenta a estratégia como uma posição, ou seja, uma forma de inserir a organização no ambiente, harmonizando a relação entre o contexto interno e o externo. O quinto e último "P", proposto por Mintzberg (2001), define a estratégia como perspectiva, consistindo o seu conteúdo numa maneira enraizada de ver o mundo. Neste caso, a estratégia é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo. Há organizações que priorizam o *marketing*, outras a qualidade, o serviço, entre outros, tudo baseado na perspectiva presente na mente coletiva.

Na visão de Mintzberg (1994), o processo de formulação de uma estratégia consiste em capturar tanto o que os administradores apreendem de suas experiências pessoais quanto os números colhidos de pesquisas, e sintetizar numa visão de direção que o negócio deveria perseguir. Para o autor, nem sempre as estratégias precisam ser programadas formalmente. Essas devem ser flexíveis, com visões de futuro e adaptáveis a um meio em constante mutação.

Para Mintzberg (2004), o conceito de estratégia planejada (deliberada) é limitado, uma vez que muitas estratégias emergem sem que houvesse a intenção de traçá-las. A estratégia planejada só pode ser admitida caso haja intenções claramente articuladas e compartilhadas pelos membros da organização e caso não haja nenhuma interferência do mercado externo ou de forças políticas ou tecnológicas. Esse planejamento estratégico envolve três passos: codificação, elaboração e conversão de estratégias.

---



A codificação significa clarear e expressar estratégias de forma clara e detalhada, para que possam ser trabalhadas, o que envolve interpretação e atenção a coisas que nem sempre são ditas. A elaboração consiste em detalhar as estratégias codificadas em sub-estratégias às quais se adicionam planos de ação específicos a serem seguidos. Por fim, a conversão significa a consideração que se deve ter dos efeitos e das mudanças nas operações da organização.

Hardy e Fachin (2000) apresentam em sua obra um quadro sumarizado com alguns tipos distintos de estratégia, transposto a seguir (Quadro 3), elaborado com base em uma definição mais ampla do conceito de estratégia proposto por Mintzberg e Waters.

**Estratégia planejada:** assemelha-se à noção de estratégia deliberada. Consiste em intenções precisas, formuladas e articuladas pela liderança principal (central) da organização. É sustentada por controles formais e tende a ocorrer num ambiente previsível e controlável.

**Estratégia empreendedora:** existe na visão não-articulada do líder. As estratégias são relativamente deliberadas mas, porque não são explicitadas, possibilita-se ao líder mudá-las rapidamente e, assim, as estratégias podem emergir.

**Estratégias ideológicas:** existem como uma forma coletiva de todos os atores organizacionais. São relativamente difíceis de mudar em virtude das crenças compartilhadas e do controle que se firma na socialização de seus membros. São, também, relativamente deliberadas – de acordo com a ideologia.

**Estratégias “guarda-chuva”:** são metas amplamente definidas pela liderança, permitindo aos outros atores a decisão sobre como melhor alcançá-las. Assim, o objetivo maior é deliberado, mas o caminho em direção ao objetivo, emerge.

**Estratégias processuais:** ocorrem quando a liderança controla aspectos processuais, tais como as contratações, a composição das comissões, as promoções. Em outras palavras, os líderes contratam, promovem, indicam os membros das comissões, estabelecem termos de referência de tal sorte a criar as condições mais prováveis a que os resultados pretendidos surjam, emerjam.

**Estratégias desconexas:** ocorrem em partes distintas da organização e não tem nenhuma relação com, ou mesmo contradizem, estratégias ditas “organizacionais”. Estratégias desconexas podem ser deliberadas ou emergentes, dentro de cada unidade específica. Qualquer estratégia organizacional pode somente emergir – em geral em razão do acaso – se certas estratégias desconexas caminham numa direção determinada.

**Estratégias consensuais:** são negociadas entre os membros, ou são formadas por ajustamento mútuo entre os mesmos, mas na ausência de diretivas centrais.

**Estratégia imposta:** refere-se à imposição de diretivas estratégicas, sobre a organização, por forças externas à mesma.

**Estratégia não realizada:** são estratégias pretendidas que não conseguem se materializar em termos de ações efetivas.

**Quadro 3:** Tipos de estratégia

Fonte: HARDY e FACHIN, 2000.

---

Mintzberg e outros (2000) observaram dez pontos distintos de formulação de estratégia, agrupando-as em diferentes escolas:

- a) a Escola do Design, na qual a estratégia é vista como um processo de concepção, possui natureza prescritiva e tem Kenneth Andrews (2001) como um de seus principais autores;
  - b) a Escola do Planejamento, na qual a estratégia é vista como um processo formal, possui natureza prescritiva e tem Ansoff (1977) como a sua principal fonte;
  - c) a Escola do Posicionamento, na qual a estratégia é vista como um processo analítico, possui natureza prescritiva. Porter (1980, 1986, 1999) é uma das suas principais fontes;
  - d) a Escola Empreendedora, na qual a estratégia é vista como um processo visionário e conta com autores como Schumpeter (1950 *apud* MINTZBERG e outros, 2000);
  - e) a Escola Cognitiva, na qual a estratégia é vista como um processo mental e tem March e Simon (1958 *apud* MINTZBERG e outros, 2000) como expoentes;
  - f) a Escola de Aprendizado, na qual a estratégia é vista como um processo emergente e tem como fontes: Hamel e Prahalad (1997), entre outros;
  - g) a Escola do Poder, na qual a estratégia é vista como um processo de negociação e conta com os seguintes autores: Allison (1971 *apud* MINTZBERG e outros, 2000) e Astley (1984 *apud* MINTZBERG e outros, 2000);
  - h) a Escola Cultural, na qual a estratégia é vista como um processo coletivo e tem como principal fonte: Rhenman e Normann (1960 *apud* MINTZBERG e outros, 2000);
  - i) a Escola Ambiental, na qual a estratégia é vista como um processo reativo e tem Hannan e Freeman (1977 *apud* MINTZBERG e outros, 2000) como teóricos;
-

- j) a Escola de Configuração, na qual a estratégia é vista como um processo de transformação e conta com a contribuição do grupo de McGill: Mintzberg e Miller (1970 *apud* MINTZBERG e outros, 2000); Miles e Snow (1978 *apud* MINTZBERG e outros, 2000).

Hamel e Prahalad (1997, p. 26) propõem uma nova visão de estratégia, cuja premissa é que “a competição pelo futuro é uma competição pela criação e domínio das oportunidades emergentes – pela posse do novo espaço competitivo”. Para tanto, são necessários quatro elementos:

- a) compreensão de que a competição pelo futuro é uma forma de competir diferente;
- b) um processo para descoberta e percepção das oportunidades futuras;
- c) habilidade de energizar a empresa de cima para baixo, o que pode ser uma longa e árdua jornada em direção ao futuro; e
- d) capacidade de superar os concorrentes e chegar primeiro ao futuro, sem correr riscos desmedidos.

A visão de estratégia proposta por Hamel e Prahalad (1997) reconhece que a organização precisa:

- a) desaprender o passado para poder descobrir o futuro;
  - b) desenvolver uma grande capacidade de previsão dos mercados de amanhã;
  - c) possuir uma arquitetura estratégica que elabore a planta para construção das competências necessárias para dominar os mercados futuros;
  - d) criar metas que superem os limites e desafiem os funcionários a conseguir o aparentemente impossível;
  - e) superar as limitações de recursos através de uma busca criativa e infundável da melhor alavancagem de recursos;
-

- f) identificar as competências essenciais da empresa, competindo para obter a liderança destas no mercado.

Simons (1995) apresenta a estratégia como algo que pode ser visto como um plano, um padrão de ações, uma posição produto-mercado ou uma perspectiva específica. Para ele, a maioria das estratégias é sempre emergente, ou seja, aparece sem intenções claras ou predefinidas, não sendo possível ao gestor projetar o futuro em detalhes e com variações muito amplas.

O conceito de estratégia não se esgota nos autores citados. No decorrer dos anos, novas idéias foram sendo incorporadas e discutidas pelos teóricos, resultando numa gama de opções de enfoque para as organizações.

Ao vincular a estratégia da empresa ao seu sistema de controle, conclui-se que tais elementos devem estar estreitamente relacionados, ou seja, o sistema será desenhado segundo as características da estratégia traçada para a organização, conforme evidenciado no texto a seguir:

Em uma empresa orientada estrategicamente para liderança de custos, o sistema de controle deve ser desenhado atribuindo maior ênfase à formalização, à definição de indicadores quantitativos, ao estabelecimento de padrões e ao cálculo de variações orçamentárias. Ao contrário, em uma empresa orientada estrategicamente para a diferenciação, o sistema de controle deve ser mais flexível, com ênfase no estímulo ao autocontrole, à utilização de indicadores qualitativos e menos formalizados, orientado a longo prazo e fomentando a motivação, a criatividade e o aprendizado (AMAT e GOMES, 1997, p. 110).

No Quadro 4, são apresentadas as características de um sistema de controle em função da estratégia, baseado no modelo de Porter (1980):

---

<b>Tópicos</b>	<b>Liderança em custos</b>	<b>Diferenciação</b>
Sistemas de controle	Formalizado e rotineiro. Orientado a controle de custos. Pode ser rígido e lento. Pode frear a motivação.	Flexível e com ênfase em sistemas informais orientados a resultados. Controle baseado em seleção de pessoal, promove auto-controle.
Indicadores de controle	Ênfase na eficiência. Indicadores quantitativos, financeiros e de produção.	Ênfase na eficácia. Indicadores qualitativos e externos.
Sistema de informação	Ênfase em sistemas de custos. Medidas rotineiras e periódicas de custos e resultados.	Sistemas adaptados a diferentes decisões e necessidades. Pouco formalizado.
Sistema de incentivos	Extrínsecos, orientados a melhoras em custos, produtividade, despesas.	Intrínsecos, orientados a inovação, qualidade e diferenciação.
Formulação de objetivos e planos	Orientado a curto prazo. Fixação de padrões. Processo muito formalizado e rotineiro.	Orientado a longo prazo. Previsão de tendências sobre o meio ambiente. Flexível, estímulo à criatividade.
Sistema de avaliação	Ênfase na análise dos desvios relativos ao orçamento.	Análise como aprendizado para o futuro.

**Quadro 4:** Características de um sistema de controle em função da estratégia

Fonte: AMAT (1993, p.76 *apud* AMAT e GOMES, 1997, p. 111)

Observa-se que, a depender da estratégia adotada por uma instituição, o seu sistema de controle pode apresentar uma variação. Se houver um enfoque na liderança de custos, este se apresenta formalizado, baseado em indicadores quantitativos, financeiros e de produção, entre outras características. Já uma estratégia voltada para a diferenciação, requer um controle mais flexível, com ênfase na eficácia e baseado em indicadores qualitativos e externos.

## 2.5 CONSIDERAÇÕES CONCLUSIVAS

Este capítulo apresentou três dimensões básicas que são cruciais para uma análise do contexto organizacional - a estrutura, as relações da organização com o seu ambiente e as estratégias organizacionais - relacionando-as às IES privadas e aos sistemas de controle.

Verificou-se que a estrutura e o tipo de estratégia adotada por uma organização condicionam as características do seu sistema de controle. Analisando-se as instituições de ensino superior privadas, observou-se que ainda estão presentes muitas características burocráticas, com estruturas centralizadas, o que ocasiona um controle pouco sofisticado e nem sempre orientado para resultados.

No que se refere à estratégia, a depender do posicionamento adotado pela IES, o seu sistema de controle pode apresentar uma variação. Se houver uma estratégia focada na liderança de custos, este se apresenta formalizado, baseado em indicadores quantitativos, financeiros e de produção, entre outras características. Já uma estratégia voltada para a diferenciação, requer um controle mais flexível, com ênfase na eficácia e baseado em indicadores qualitativos e externos.

Analisando-se o ambiente, foi visto que as instituições de ensino superior podem ser representadas como um macrosistema em permanente interação com o meio, sendo possível identificar os seguintes elementos no seu microambiente: produtos, fornecedores, clientes, concorrentes e órgão normatizador.

Os produtos são os profissionais formados de acordo com a demanda do mercado, além de serviços prestados pelas IES, tais como pesquisa, consultoria e outros. O principal fornecedor é o professor, além das empresas que fornecem os recursos necessários para o funcionamento das instituições. Os clientes são os alunos, além das empresas empregadoras dos alunos formados pelas instituições de ensino. Os concorrentes são as demais IES, bem como novos *players* que estão ingressando no mercado da educação e o órgão normatizador das IES é o Governo Federal.

---

---

### 3 AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS

---

#### 3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este capítulo tem como objetivo contextualizar as IES, a partir da evolução histórica do ensino superior no Brasil, abordando a questão da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

A busca dos fatos históricos visa explicar como o Brasil construiu a trajetória do ensino superior e que influências esses acontecimentos tiveram sobre a população, que permaneceu muitos anos sob o domínio de Portugal, sem acesso à educação. Além disso, observa-se que a origem do ensino superior é no setor público, voltado essencialmente para a profissionalização, o que inibe a pesquisa.

No decurso do capítulo, aborda-se a questão da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, particularmente a nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, bem como as novas exigências legais instituídas.

Nesse contexto, evidencia-se a necessidade de uma gestão estratégica adequada, com a utilização de técnicas e procedimentos que possam elevar o padrão de qualidade e de produtividade da organização. A título de ilustração do panorama local, é apresentada uma análise das IES privadas no Estado da Bahia, utilizando-se o conceito das cinco forças competitivas proposto por Porter (1980): barreiras à entrada, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de substituição e rivalidade entre os atuais concorrentes.

---

### 3.2 O ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

O ensino superior no Brasil iniciou-se formalmente em 1808 com a criação das escolas de Medicina da Bahia e do Rio de Janeiro. Em 1810, também no Rio de Janeiro, passou a funcionar o curso de Engenharia da Academia Militar e, em 1827, o imperador Pedro I criou as Faculdades de Direito, Ciências Jurídicas e Sociais em Olinda e em São Paulo.

Cunha (2000) pontua que a criação de tais instituições no país havia sido proibida por Portugal no início do século XVI, com o intuito de impedir que os estudos universitários operassem como coadjuvantes de movimentos pró-independência. Em 1808, com a transferência da sede do reino português para o território brasileiro, as IES passaram a ser, mais do que permitidas, impulsionadas. Dessa forma, a prática do ensino superior no Brasil começou tarde em comparação aos demais países da América Latina, como por exemplo, Peru e México, que tiveram as suas universidades criadas no século 16.

Hardy e Fachin (2000) asseveram que “a presença da Corte Portuguesa [...] gerou necessidades, e o movimento de busca do prestígio que vem junto com o ensino superior”. Cunha (2000) relata que com a transferência da sede do poder metropolitano para o Brasil em 1808, foi sentida a necessidade de se fundar um grau de ensino distinto do herdado da colônia. O ensino superior nasceu então sob o signo do Estado nacional, ainda dependente econômica e culturalmente da Inglaterra e da França.

De acordo com Siqueira (2000), no período de 1809 a 1889, o sistema de ensino superior visou exclusivamente assegurar um diploma profissional a uma pequena elite, que passou a ocupar as posições privilegiadas do restrito mercado de trabalho, bem como desfrutar de prestígio social.

---



Em todo o período imperial, o ensino superior foi se consolidando, expandindo e apresentando mudanças qualitativas. Conforme Sucupira (1991), durante o Império, o Estado deteve o monopólio do ensino superior. Com a Constituição da República de 1891, extinguiu-se este monopólio, descentralizando o ensino superior e permitindo a criação de instituições privadas.

Em resposta à nova moldura legal disciplinada pela Constituição de 1891, a iniciativa privada criou seus próprios estabelecimentos de ensino superior, basicamente de iniciativa confessional católica, ou de iniciativa de elites locais que buscavam dotar os seus estados de instituições de ensino (SAMPAIO, 2000).

Afirma Sampaio (2000) que as principais leis delineadoras da trajetória do setor privado foram: a Reforma Francisco Campos de 1931; a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1961; a Reforma Educacional em 1968; a Constituição de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996; além de decretos-leis, portarias e regulamentações específicas complementares.

A Reforma Francisco Campos, instituída em 1931, veio apenas corroborar o que a Constituição da República já fizera, mantendo o sistema de ensino superior aberto à iniciativa privada. Os decretos nº 42/83, 2076/40 e 3671/31 estabeleciam que a criação e o funcionamento de cursos de nível superior eram livres e os poderes públicos, pessoas naturais e jurídicas de direito privado poderiam ministrá-los, desde que autorizados pelo Governo Federal (SAMPAIO, 2000).

As primeiras estatísticas educacionais no Brasil, segundo Sampaio (2000), foram elaboradas em 1933 e o setor privado já respondia por 64,4% dos estabelecimentos e por 43,7% das matrículas do ensino superior, mantendo-se estável até 1960, conforme tabela 2:

---

**Tabela 2:** Estabelecimentos e matrículas do ensino superior privado, 1933 a 1960

Ano	Estabelecimentos de ensino superior		Matrículas	
	Número	Percentual sobre o total de estabelecimentos	Número	Percentual sobre o total de matrículas
1933	265	64,4	14 737	43,7
1935	259	61,7	16 590	48,5
1940	293	62,5	12 485	45,1
1945	391	63,1	19 668	48,0
1950	*	*	*	*
1955	*	*	72 652	42,3
1960	*	*	93 202	41,2

Fonte: SAMPAIO, 2000

(\*) Dados inexistentes.

Sampaio (2000) acentua, ainda, ser possível identificar dois períodos claramente distintos, referentes ao ensino superior privado no Brasil: o primeiro compreendido entre 1933 e 1965; o segundo, de 1965 a 1980. O primeiro período caracteriza-se pela consolidação e estabilidade do setor privado no sistema e o segundo corresponde à mudança de patamar no crescimento das matrículas privadas, levando à predominância desse setor no sistema de ensino superior.

De acordo com Anísio Teixeira (1988), o surto de crescimento verificado após 1960 sofreu a influência da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 4.024/61), que estimulou a cooperação da iniciativa privada no campo da educação.

Diante desse aumento da demanda para o ensino superior e da valorização do diploma, que passou a ser visto como essencial para inserção no mercado de trabalho, começaram a ocorrer manifestações da sociedade para transformação do modelo universitário vigente. Consoante Siqueira (2000), emergiu uma forte pressão para uma reforma universitária, apoiada em críticas à estrutura baseada na autoritária cátedra, na existência de escolas isoladas e no caráter elitista do sistema.

Em 1968 ocorreu então a chamada "Reforma Universitária", que estabeleceu a base para a nova universidade brasileira. Para Cunha (2000, p. 176), a "reforma universitária era necessária para neutralizar o poder das cúpulas dirigentes da

universidade, pois elas estariam comprometidas com a estrutura colonial e alienada em fase de superação".

Cunha (2000) afirma, ainda, que a reforma do ensino empreendida em 1968, com base nas Leis 5.530 e 5.540 bem como dos documentos legais que as antecederam, propiciaram condições institucionais para a efetiva criação da universidade brasileira, visto que anteriormente só existiam faculdades isoladas ou ligadas por laços simbólicos.

Conforme Hardy e Fachin (2000), nesse período foi possível a expansão da educação em nível de graduação, a criação da pós-graduação e o desenvolvimento da pesquisa. O "milagre econômico" da época exigia a reforma das universidades, de forma a disponibilizar pessoal qualificado para o impulso ao desenvolvimento econômico. Por outro lado, a oferta de maior número de vagas atendia às aspirações políticas e econômicas da classe média, gerando uma maior estabilidade política. Essa expansão do ensino superior brasileiro, ocorrida a partir de 1968, evidencia-se no trecho a seguir:

O período entre 1968 e 1973 caracterizou-se por uma enorme expansão do sistema de ensino superior. No período houve um aumento de 192% no alunado (de 278 000 para 811 000), mas em lugar das instituições voltadas à pesquisa, como se pretendia, o que se obteve foi a criação de escolas isoladas, geralmente atendendo a matérias de ciências humanas e sociais, pequenas em tamanho e mantidas pela iniciativa privada. O número de escolas isoladas subiu 117% no período mencionado (de 329 para 716) e a matrícula 262% (de 125 000 para 452 000). O ensino de pós-graduação, meta desejada, também cresceu. Em 1965, havia no país 43 cursos de mestrado e 19 programas de doutoramento. Entre 1970 e 1973, uma média de 95 novos cursos foram sendo criados a cada ano (FRACASSO, 1984 *apud* HARDY e FACHIN, 2000, p.207).

Schwartzman (1994) assevera que a expansão do ensino superior foi impulsionada em parte pelo aumento forçado do número de vagas no sistema público, mas principalmente pelo grande aumento verificado no setor privado.

---

Para Siqueira (2000), os anos 80 marcaram o avanço do setor privado no sistema de ensino superior, tendo em vista que o setor público, pela inexistência de verba suficiente, não criara condições para absorver toda a demanda. Porém, em termos de matrícula, não houve um crescimento significativo, permanecendo a educação brasileira em sua totalidade relativamente estagnada.

Em 1988, foi promulgada a Constituição Federal, que manteve o princípio de que o ensino é livre à iniciativa privada, desde que atendidas as seguintes condições: cumprimento das normas gerais da educação nacional e autorização e avaliação da qualidade pelo poder público (SAMPAIO, 2000).

Nos anos 90, verificou-se uma retomada do crescimento da oferta de vagas, notadamente no setor privado, impulsionada por novos cenários políticos, econômicos e sociais, delineados pela globalização. A política de educação preconizada pelo Governo da época privilegiava todos os níveis de ensino, em especial o fundamental e o médio, aumentando desta forma a demanda para o ensino superior (SIQUEIRA, 2000).

De forma geral, o ensino superior privado no Brasil, segundo Geiger (*apud* SAMPAIO, 2000) se enquadra no chamado *mass private sector*, ou seja, mostra-se mais dinâmico no atendimento à demanda de massa. Desta forma, o setor privado de massa complementa o público, que se mostra relativamente pequeno, mais seletivo e fortemente voltado para as carreiras de elite. Porém, a velocidade com que o setor privado responde à demanda de massa leva à perda de sua qualidade.

Ou seja, o mercado, apesar de promover o crescimento do setor privado, não é capaz de controlar sua qualidade, uma vez que a demanda por ensino superior, é maior que a oferta de mercado (SAMPAIO, 2000).

---

### 3.3 LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL (LDB nº 9.394/96)

Desde janeiro de 1995, de acordo com Cunha (2000), o governo federal vem empreendendo uma intensa atividade reformadora no campo educacional. Para tanto, foi realizada emenda constitucional específica, promulgada uma nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394, de 20 de dezembro de 2006 (LDB nº 9.394/96), e baixados leis e decretos sobre os mais diversos aspectos.

O capítulo IV da LDB, relativo ao ensino superior compreende 15 artigos. Destes, apenas quatro trazem alterações significativas na regulamentação: dois normatizam o modo de organização do sistema e sua subordinação ao órgão central competente e os outros dois referem-se à organização universitária.

Araújo (2003) enumera, assim, as modificações sofridas pela LDB:

- a) com relação à estrutura universitária, surgem as "universidades especializadas por campo de saber" (artigo 52);
- b) as universidades privadas credenciadas já podem registrar os seus próprios diplomas, enquanto as instituições isoladas terão seus diplomas registrados pelas instituições indicadas pelo Conselho Nacional de Educação;
- c) as universidades têm que possuir no seu quadro no mínimo um terço de doutores e mestres e, também, um terço deverá ter dedicação exclusiva;
- d) a avaliação dos cursos e das IES passou a ser periódica;
- e) foi permitida a criação de um novo tipo de curso superior, os cursos seqüenciais.

A educação superior é detalhadamente caracterizada na LDB nº 9.394/96, apresentando como finalidades (BRASIL, 1996):

---

- a) estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- b) formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento;
- c) incentivar a pesquisa e a investigação científica;
- d) promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos;
- e) suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização;
- f) estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente;
- g) promover a extensão, aberta à participação da população.

Dessarte, a educação superior tem como objetivo oferecer cursos seqüenciais, de graduação, de pós-graduação e de extensão e deve ser ministrada em instituições de ensino superior, públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização (BRASIL, 1996).

Segundo dados do Ministério da Educação (MEC), as instituições de ensino podem apresentar-se das seguintes formas: universidades, universidades especializadas, centros universitários, centros universitários especializados, faculdades integradas, faculdades, institutos ou escolas superiores e centros de educação tecnológica (BRASIL, 2007).

As universidades são instituições pluridisciplinares, voltadas para a formação de profissionais de nível superior e que desenvolvem atividades de ensino, pesquisa e extensão. Já as universidades especializadas dedicam-se especificamente a um campo do saber, como por exemplo, Ciências da Saúde ou Ciências Sociais.

Os centros universitários são pluricurriculares e oferecem ensino de excelência e qualificação ao corpo docente, bem como condições de trabalho à comunidade escolar. Já os centros universitários especializados atuam numa área de conhecimento específica ou de formação profissional.

---

As faculdades e faculdades integradas possuem um comando e regimento comuns, porém atuam em mais de uma área de conhecimento. Possuem como finalidade a formação de profissionais de nível superior, podendo ministrar cursos nos diferentes níveis (seqüenciais, graduação, pós-graduação e extensão) e modalidades de ensino.

Os institutos ou escolas superiores possuem a finalidade de ministrar cursos nos diferentes níveis. Por fim, os centros de educação tecnológica têm como objetivo qualificar profissionais em cursos superiores de educação tecnológica para os diversos setores da economia, bem como realizar pesquisas e desenvolvimento de tecnologias.

Todas as formas de instituições de ensino superior citadas constituem-se em públicas ou privadas. As instituições públicas são criadas, mantidas e supervisionadas pelos Poderes Públicos.

As instituições privadas de ensino são aquelas mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, constituindo-se em suas mantenedoras sem fins lucrativos ou com fins lucrativos e de acordo com o artigo 20 da LDB nº 9.394/96 se enquadram nas seguintes categorias (BRASIL, 1996):

- a) particulares, em sentido estrito, assim entendidas as que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características dos incisos seguintes;
  - b) comunitárias, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade;
  - c) confessionais, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendam a
-

orientação confessional e ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior;

d) filantrópicas, na forma da lei.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional possibilitou a expansão e a diversificação institucional no sistema de ensino e sua organização, com a criação dos Centros Universitários e das Faculdades Integradas. Essa lei também estabeleceu que os alunos possuem o direito de se informarem sobre as condições e o desempenho de suas instituições de ensino superior (BRASIL, 1996).

Uma mudança importante introduzida na LDB é a limitação do prazo de autorização, reconhecimento de cursos e credenciamento das universidades, que ficam na dependência de processos periódicos de avaliação. De acordo com Sampaio (2000, p. 140), "caso a instituição não logre, em um prazo estipulado, sanar as deficiências identificadas pela avaliação, ela fica sujeita ou à intervenção (...) ou ao descredenciamento".

Em 1996, foi dado início também ao Exame Nacional de Cursos (Provão), tendo como principal objetivo avaliar o conhecimento dos alunos egressos das Instituições de Ensino Superior, medindo a qualidade dos serviços educacionais por ela oferecidos.

Outro mecanismo de avaliação adotado em 1996 foi a "Avaliação das Condições de Oferta dos Cursos de Graduação" (ACOOG). Essa é realizada por especialistas do MEC, *in loco*, e avalia as condições oferecidas pela IES com relação à qualificação do corpo docente, instalações físicas (laboratórios, bibliotecas, salas de aula e outros) e organização didático-pedagógica (BRASIL, 1996).

Através da Lei nº. 10.861, de 14 de abril de 2004, foi criado o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), instrumento de avaliação superior do MEC/Inep, que continua atualmente em vigor. A articulação e a coerência de

---



diversos instrumentos, tais como a Avaliação Institucional, a Avaliação dos Cursos de Graduação, o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade) e o Censo da Educação Superior e de agentes internos e externos, operando com procedimentos metodológicos e operacionais comuns constituem a base do sistema. Com os resultados destas avaliações é possível traçar um panorama da qualidade dos cursos e instituições de educação superior do país (BRASIL, 2004).

O Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade) visa aferir o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação, suas habilidades para ajustamento às exigências decorrentes da evolução do conhecimento e suas competências para compreender temas exteriores ao âmbito específico de sua profissão, ligados à realidade brasileira e mundial e outras áreas de conhecimento.

A Avaliação das Condições de Ensino é um procedimento utilizado pelo MEC para o reconhecimento ou renovação de reconhecimento dos cursos de graduação, representando uma medida necessária para a emissão de diplomas.

Outrossim, criou-se a Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (Conaes), que supervisiona e coordena o Sinaes. Pretende-se que as informações obtidas com o Sinaes sejam utilizadas pelas IES para orientação da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social; pelos órgãos governamentais para orientar políticas públicas e; pelos estudantes, pais de alunos e público em geral, para orientar suas decisões quanto à realidade dos cursos e das instituições (BRASIL, 2004).

### 3.4 GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS

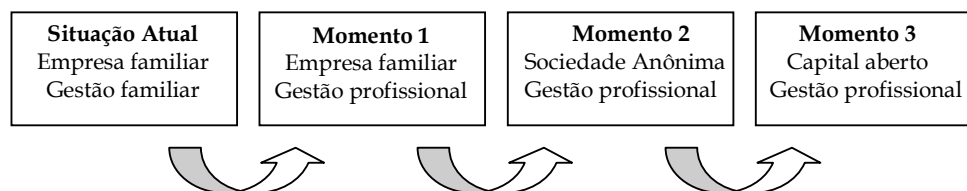
A gestão universitária no Brasil e demais países da América Latina, segundo Finger (1997), sempre foi tradicionalista, burocrática e governamental. Apoiadas

---

numa enorme reserva de mercado e protegida por legislação específica, as universidades nunca tiveram uma preocupação maior com seus produtos e eficiência interna.

De acordo com Meyer (2000), o tipo de administração praticada nas instituições de ensino superior pode ser considerada "amadora". Ou seja, as universidades formam profissionais e são dirigidas por amadores. Meyer (2000) afirma que a maior parte dos ocupantes de cargos de direção são professores que, por diversas circunstâncias, são conduzidos a posições administrativas.

A maior parte das IES brasileiras é de origem familiar e iniciaram as suas atividades a partir do esforço e iniciativa de pessoas visionárias e empreendedoras. Essas instituições possuem de 20 a 30 anos e experimentaram um grande crescimento, especialmente após a LDB de 1996. Segundo Garcia (2005), "a tendência da profissionalização da gestão deverá se acentuar nos próximos anos, mas a estrutura da empresa ainda deverá ser familiar". A transformação das IES em sociedades anônimas e em empresas de capital aberto ainda deverá levar algum tempo (Figura 2).



**Figura 2:** IES e a profissionalização da gestão  
Fonte: GARCIA, 2005

Segundo Marback (2005), a profissionalização é um grande desafio para as IES privadas que tem mantenedoras com estrutura familiar, uma vez que os gestores nem sempre têm autonomia nas decisões e são dependentes de conselhos, burocratizando-se, assim, as decisões e reduzindo a agilidade.

Meyer (2000) afirma que existe uma certa apatia dos administradores universitários quanto aos desafios do ambiente externo em virtude de vários fatores, tais como: políticas educacionais equivocadas, defasagem estrutural das instituições, baixa produtividade acadêmica, descontinuidade administrativa, baixa qualidade do ensino ministrado, resistência à mudança, corporativismo, entre outros. Meyer (2000) complementa, afirmando que:

Há aqui um paradoxo mundial que merece ser destacado: as universidades são organizações que produzem e transmitem conhecimento porém não o utiliza em proveito próprio. Este parece ser o caso da administração das instituições universitárias que formam administradores para gerenciar outras organizações ensinando-os teorias, técnicas, processos, abordagens que sequer são utilizadas na sua própria administração (MEYER, 2000, p. 147).

Porém, essa situação está começando a mudar e diante da atual complexidade das instituições de ensino superior privadas e do cenário de concorrência que se delinea, já é sentida a necessidade de uma gestão estratégica adequada.

Sampaio (2000) acentua ainda que, a partir de 1980, movimentos estruturais importantes começaram a ser desencadeados no setor privado de ensino superior no Brasil, atingindo a própria configuração do sistema. As principais mudanças foram: estabilidade seguida de declínio na participação relativa das matrículas privadas; redução do número de estabelecimentos isolados, gerando simultaneamente o aumento das universidades particulares; desconcentração regional e interiorização dos estabelecimentos particulares e; crescimento acelerado do número de cursos e ampliação de carreiras oferecidas.

A primeira mudança - estabilidade seguida de declínio da participação relativa das matrículas privadas - é um efeito imediato da redução da demanda do ensino superior no Brasil. As demais mudanças fazem parte da dinâmica que o setor privado estabelece com o mercado e são, na maioria das vezes, sinalizadas por ele.

---

Ou seja, trata-se de estratégias de adaptação do setor aos novos tempos (SAMPAIO, 2000).

As mudanças na legislação, o novo sistema de avaliação e a crescente expansão dos estabelecimentos de ensino superior têm imposto às organizações a necessidade de aprimoramento das suas atividades e melhoria da qualidade do processo ensino-aprendizagem, para poderem competir e sobreviver.

Sampaio (2000) pontua que existe um consenso entre os teóricos de que o ensino oferecido pelo setor privado é, em geral, de má qualidade. Estes defendem a utilização de indicadores indiretos para inferir essa má qualidade do ensino: áreas de concentração dos cursos; titulação acadêmica do corpo docente; carreira e regime de trabalho e; pesquisa e pós-graduação *stricto sensu*.

No que se refere às áreas de concentração dos cursos, segundo Sampaio (2000), a oferta está voltada basicamente para as áreas de Humanas e de Ciências Sociais Aplicadas, visto que não requerem altos investimentos para serem criadas e mantidas e cujos cursos, em média, têm alta demanda no mercado.

Essa alta demanda está associada ao fato dos cursos das áreas de Humanas e Ciências Sociais Aplicadas serem mais flexíveis em termos acadêmicos, serem ministrados em um só período e em razão dos poucos insumos necessários para seu funcionamento (SAMPAIO, 2000).

Quanto à titulação dos docentes, o setor privado possui um percentual menor de mestres e doutores em seu quadro, comparativamente ao setor público. Segundo Sampaio (2000), no meio acadêmico, isto significa que conta com pessoal menos qualificado. Isto se deve em parte ao fato de que a exigência do MEC para que o corpo docente seja composto de 1/3 de mestres e doutores cabe apenas às Universidades.

---

Outro indicador de qualidade é a carreira docente e o regime de trabalho. Segundo Sampaio (2000), apesar de não existirem estatísticas oficiais, acredita-se que nos estabelecimentos particulares predominam professores contratados e pagos pelo número de aulas ministradas, o que fragmenta o corpo docente e não incentiva o seu aperfeiçoamento.

A má qualidade do ensino oferecido por algumas instituições particulares, de acordo com Sampaio (2000), pode ser inferida também pela ausência de pesquisa ou mesmo sua fraca institucionalização, bem como pela escassa oferta de cursos de pós-graduação *stricto sensu*.

Desta forma, segundo Rocha (2003), após implantação do Exame Nacional de Cursos e da Avaliação das Condições de Ensino, as IES viram-se obrigadas a ofertar serviços educacionais de qualidade, tornando-se mais complexas as decisões acadêmicas e administrativas. Como resultado, a estrutura de custos tornou-se mais onerosa, pois aumentaram as despesas com livros, informática, laboratórios, professores qualificados e outros.

De acordo com Tachizawa e Andrade (1999), para manterem-se competitivas, as instituições de ensino têm se preocupado, também, com o problema da redução das margens de lucro, a inadimplência, a necessidade de diminuir custos operacionais, a busca por autonomia universitária e a necessidade de adaptação à legislação atual.

No que se refere à inadimplência, ela compromete diretamente a gestão de uma IES privada, acarretando a impossibilidade de reajuste salarial dos docentes ou impontualidade no pagamento do salário, o que afeta a qualidade educacional. Tal postura acaba sendo respaldada pelo Governo, uma vez que proíbe o desligamento do aluno por falta de pagamento (MARBACK, 2005).

---

Assim, no atual ambiente global, não mais existe a possibilidade de uma instituição de ensino superior estabelecer uma vantagem competitiva duradoura, com base nos êxitos passados. É preciso inovar e se qualificar (TACHIZAWA e ANDRADE, 1999).

As principais mudanças que estão ocorrendo no setor educacional brasileiro, segundo Monteiro (2003), são as seguintes:

- a) deslocamento do foco de atenção do professor para o aluno (cliente);
- b) entrada de novos *players* não tradicionais no mercado da educação, tais como: universidades corporativas, universidades virtuais etc.;
- c) introdução de novos sistemas de aprendizagem, como o da aprendizagem continuada;
- d) atendimento a um maior leque de demandas dos alunos, não apenas às educacionais;
- e) inserção de novas tecnologias da informação no binômio ensino-aprendizagem;
- f) aumento da flexibilidade na modalidade de ofertas de cursos e também nos tipos de cursos superiores;
- g) oferta do ensino superior em cidades do interior;
- h) segmentação da demanda;
- i) crescimento de alunos oriundos da PEA (população economicamente ativa), que possuem o seguinte perfil: são mais velhos, têm menos tempo e são mais críticos e exigentes;
- j) expansão da educação a distância;
- k) especialização das instituições de ensino;
- l) migração da educação do setor social para o setor econômico.

Neste contexto, exige-se uma postura diferente do gestor, executivo e técnico da educação, voltada para uma administração profissional das IES privadas, com a

---

utilização de técnicas e métodos de gestão que possam elevar o padrão de qualidade e a produtividade, notadamente no que se refere às funções de controle estratégico.

Para Rocha (2003, p. 12), "é tempo de as IES privadas considerarem os princípios gerenciais modernos, valorizando o planejamento estratégico, a definição de metas, o orçamento anual [...], a administração de projetos".

Meyer (2000) complementa, afirmando que já existe a percepção de que a melhoria qualitativa das instituições não pode prescindir de uma administração mais profissional, caracterizada por maior eficiência no uso dos recursos, maior eficácia no cumprimento de objetivos, trabalho integrado e compromisso com a qualidade dos serviços educacionais.

Silva Filho (1997 *apud* TACHIZAWA e ANDRADE, 1999, p. 117) acentua que "o desempenho da instituição pode ser melhorado tendo em vista os resultados obtidos; e/ou a qualidade dos insumos (infra-estrutura); e/ou processos". Surge a idéia dos indicadores de gestão.

### 3.5 PANORAMA DAS IES PRIVADAS NO ESTADO DA BAHIA

Nos últimos anos, houve um aumento substancial na quantidade de Instituições de Ensino Superior Privadas no Estado da Bahia (BA), conforme dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep), órgão filiado ao Ministério da Educação (MEC).

A Sinopse Estatística do Ensino Superior, de 2005, elaborada pelo Inep/MEC, mostra que das 2 165 instituições de ensino superior do país catalogadas, 116 (5,36%) encontram-se localizadas no Estado da Bahia. Dessas, 109 (93,97%) são privadas, 03 são federais e 04 são estaduais (BRASIL, 2007).

---

Dos 20 407 cursos de graduação presenciais oferecidos em nível nacional no ano de 2005, a Bahia é responsável por 868, totalizando 105 651 vagas oferecidas no Vestibular e outros Processos Seletivos. Destas vagas, 89 590 (84,80%) são oferecidas pela iniciativa privada e 16 061 (15,20%) são oferecidas pela rede pública.

Percebe-se, portanto, que a iniciativa privada vem respondendo por grande parte do ensino superior no Estado da Bahia.

Pode-se analisar este mercado, utilizando-se o conceito das cinco forças competitivas proposto por Porter (1980): barreiras à entrada, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de substituição e rivalidade entre os atuais concorrentes.

### **3.5.1 Barreiras à entrada**

Segundo Braga e Monteiro (2005), o ensino particular vinha sendo considerado um setor de alta atratividade, uma vez que proporcionava grande retorno aos empresários e investidores, acarretando um número desproporcional de novos ingressantes. Atualmente, essa situação vem se modificando, já sendo percebida uma diminuição na quantidade de novos entrantes.

Analisando o mercado do ensino superior, é possível identificar algumas barreiras à entrada de novas instituições de ensino. São elas: economias de escala; diferenciação do produto; exigência de capital; custos de mudança; desvantagens de custo independentes de escala; reação dos concorrentes existentes; e exigências legais.

No que se refere às economias de escala, conceituada por Porter (1980) como a redução do custo unitário do produto à medida que a produção aumenta, pode-se considerar que as organizações que possuem um maior número de alunos e salas de

---



aula, conseguem otimizar os seus recursos, aumentando a oferta de vagas e utilizando racionalmente o seu corpo docente. Desse modo, a economia de escala atingida pelas grandes IES pode ser considerada como uma das principais barreiras à entrada de novas instituições no setor educacional.

No Estado da Bahia, segundo dados do Inep/MEC (2005), existia uma oferta de 89 590 vagas por Vestibular e outros Processos Seletivos da rede privada e com um número de inscritos de 136 614, ou seja, uma relação de 1,5 inscritos/vaga. Essa relação é pequena, se comparada a da rede pública, que é de 9,8 inscritos/vaga. Ou seja, há uma demanda não atendida pela rede pública e que não migra para a rede privada, o que talvez se explique por questões financeiras, pela dificuldade que a sociedade tem de assimilar que o serviço educacional possa ser comercializado tal qual uma mercadoria, pela reconhecida qualidade do ensino das instituições públicas ou pela imagem e legitimidade social destas instituições.

No que se refere à diferenciação do produto, algumas instituições privadas se mantêm competitivas com base na tradição de anos de funcionamento; outras possuem um enfoque voltado para a segmentação do mercado, com a oferta de cursos que atendam às exigências profissionais; outras se voltam para a área de tecnologia. Esses diferenciais (tradição, mercado, tecnologia, entre outros) não são muito percebidos no mercado de Instituições privadas na Bahia, visto que a maioria tem se concentrado na oferta de cursos na área de Ciências Sociais, Negócio e Direito, que demandam um menor investimento.

A exigência de capital é outra importante barreira à entrada de novas instituições de ensino no mercado, visto que existe a necessidade de altos investimentos na área de tecnologia, equipamentos, bem como infra-estrutura física: salas modernas, carteiras acolchoadas, quadros brancos, recursos multimídias, ar condicionado, laboratórios especializados, bibliotecas, entre outros.

---

Pode-se verificar a incorrência de custos de mudança no setor educacional, principalmente os relacionados à localização geográfica. Por exemplo: caso a mudança para uma nova instituição de ensino venha a acarretar custos adicionais de transporte, existe a possibilidade do aluno não optar pela mudança, exceto se for ofertado algum diferencial, tal como um valor menor de mensalidade.

As instituições de ensino estabelecidas podem ter vantagens de custo impossíveis de serem igualadas pelas entrantes potenciais, qualquer que sejam o seu tamanho e as economias de escala obtidas. São as chamadas desvantagens de custo independentes de escala. No mercado do ensino superior, as principais vantagens das IES já estabelecidas estão relacionadas aos efeitos da curva de aprendizagem e a localizações favoráveis.

Segundo Porter (1980, p. 31), "o Governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada de indústrias com controles como licenças de funcionamento e limites ao acesso a matérias-primas". As Instituições de Ensino Superior têm as suas atividades regulamentadas pelo Governo Federal, através de órgãos normatizadores oficiais.

Esse controle ocorre através de medidas diversas previstas na Lei de Diretrizes e Bases (LDB), tais como o recredenciamento periódico e o Sistema de Avaliação da Educação Superior, composto do Enade, Avaliação Institucional, Avaliação das Condições de Ensino e instrumentos de informação (censo e cadastro). A LDB deve ser obedecida por todos os Estados e municípios e afeta diretamente a elaboração e execução do projeto pedagógico, constituindo-se numa das principais barreiras de entrada.

Além das barreiras citadas, as expectativas do entrante em potencial quanto à reação dos concorrentes existentes também influenciam a ameaça de entrada. Segundo Braga e Monteiro (2005), no mercado das IES percebe-se o emprego de recursos mercadológicos agressivos por parte dos concorrentes, o que pode inibir a entrada de novas instituições.

---

### 3.5.2 Poder de negociação dos fornecedores

Segundo Tachizawa e Andrade (1999), o corpo docente pode ser citado como principal fornecedor das IES privadas, além das empresas que fornecem os recursos necessários para o seu funcionamento, tais como bens, serviços terceirizados, materiais, equipamentos, móveis etc.

Diante do sistema de avaliação da educação superior vigente no país, em que se observa a qualidade dos serviços prestados, pode-se afirmar que o docente possui um grande poder de negociação, principalmente os titulados e qualificados, podendo reduzir a rentabilidade das instituições de ensino. Para Braga e Monteiro (2005) o poder de negociação dos professores vem aumentando, devido à carência de docentes bem qualificados.

Analisando o Estado da Bahia (Tabela 3), percebe-se que a maior quantidade dos docentes possui títulos de especialização e mestrado (70,54%). No setor privado, o maior percentual possui apenas a especialização (42,77%), seguido de mestrado (36,34%), graduação (12,14%) e doutorado (8,75%). Segundo Sampaio (2000), na cultura acadêmica, um percentual menor de mestres e doutores significa que conta com pessoal menos qualificado.

**Tabela 3:** Número total de funções docentes na Bahia por grau de formação, segundo a categoria administrativa das IES - 2005

<b>Categoria Administrativa</b>	<b>Sem graduação</b>	<b>Graduação</b>	<b>Especialização</b>	<b>Mestrado</b>	<b>Doutorado</b>	<b>Total</b>
<b>Pública</b>	0	1 136	1 401	2 226	1 652	6 415
<b>Privada</b>	0	1 271	4 479	3 805	916	10 471
<b>Total</b>	0	2 407	5 880	6 031	2 568	16 886

Fonte: BRASIL, 2007

Para credenciamento das instituições de ensino, um dos requisitos necessários é a titulação do seu quadro docente, o que aumenta o poder de

negociação dos professores mais qualificados. No ensino superior privado, os salários dos professores consomem de 55 a 60% da receita obtida com as mensalidades.

Este poder de negociação só é reduzido quando existe uma oferta maior do que a demanda. Segundo dados do Inep/MEC (BRASIL, 2007), a relação alunos/docentes em exercício em 2005 é de 12,1% no setor privado da Bahia, o que demonstra que os recursos não estão sendo utilizados da melhor forma possível, ou seja, há uma quantidade pequena de alunos por professor.

Outro dado importante a ser observado é o grande número de professores em tempo parcial (horistas) nas Instituições de Ensino Superior Privadas no Estado da Bahia, atingindo um percentual de aproximadamente 76,52% do quadro docente (Tabela 4):

**Tabela 4:** Número total de funções docentes no Estado da Bahia, em 30/06, por regime de trabalho, segundo a categoria administrativa das IES - 2005

<b>Categoria Administrativa</b>	<b>Tempo Integral</b>	<b>Tempo Parcial</b>	<b>Horista</b>	<b>Total</b>
<b>Pública</b>	5 042	1 373	0	6 415
<b>Privada</b>	889	1 570	8 012	10 471
<b>Total</b>	5 931	2 943	8 012	16 886

Fonte: BRASIL, 2007

Este percentual de horistas pode ampliar o poder de negociação dos fornecedores, uma vez que um mesmo professor pode prestar serviços para instituições concorrentes.

### 3.5.3 Poder de negociação dos compradores

Segundo Tachizawa e Andrade (1999), os compradores ou clientes são representados pelos alunos, considerados “clientes intermediários”. Os “clientes

“ finais” ou mercado são representados pelas empresas empregadoras dos alunos formados pelas instituições de ensino.

O acirramento da competição no setor educacional tem aumentado o poder de negociação dos alunos quanto ao valor das mensalidades e exigências na infraestrutura física dos estabelecimentos de ensino.

Para Braga e Monteiro (2005), o poder de negociação dos compradores vem crescendo muito, devido ao aumento significativo das opções de cursos e instituições. Alia-se a isto, a diminuição do poder aquisitivo dos clientes e o conseqüente aumento na pressão para a oferta de descontos e bolsas de estudo.

Quanto às características gerais no setor privado da Bahia, conforme dados do Inep/MEC (Tabela 5), a maioria dos alunos estuda à noite e pertence ao sexo feminino. A maioria das Instituições privadas concentra seus cursos na área de Ciências Sociais, Negócios e Direito, visando atender a demanda que já está no mercado de trabalho e que busca novas qualificações ou o seu primeiro diploma de Ensino Superior.

**Tabela 5:** Indicadores do ensino superior na Bahia no ano de 2005

<b>Categoria</b>	<b>Matrícula</b>	<b>Matrícula</b>	<b>Matrícula</b>	<b>Matrícula</b>	<b>Total</b>
<b>Administrativa</b>	<b>Diurno</b>	<b>Noturno</b>	<b>Masculino</b>	<b>Feminino</b>	
<b>Pública</b>	47 924	17 678	26 256	39 346	131 204
<b>Privada</b>	49 238	75 196	52 840	71 594	248 868
<b>Total</b>	97 162	92 874	79 096	110 940	380 072

Fonte: BRASIL, 2007

As organizações empregadoras dos alunos também influenciam as instituições de ensino, uma vez que exigem profissionais adequados à realidade do mercado. Para atender a esta demanda, a IES acaba por dividir-se entre a necessidade de incluir no conteúdo curricular o perfil profissiográfico exigido pelo mercado e em priorizar a formação geral e humanística. Segundo Marback (2005), as grandes organizações já estão começando a atuar na educação superior com a criação das

universidades corporativas, pois consideram que os cidadãos formados pelas IES não mais atendem às suas necessidades.

O mercado baiano absorve anualmente uma quantidade considerável de alunos concluintes dos cursos de graduação ofertados por instituições de ensino públicas e privadas (Tabela 6). Diante da oferta, as empresas empregadoras destes alunos podem pagar menores salários e exigirem melhor qualificação.

**Tabela 6:** Número de concluintes em cursos de graduação presenciais no Estado da Bahia, por localização (Capital e Interior), segundo a categoria administrativa das IES – 2005

<b>Categoria Administrativa</b>	<b>Capital</b>	<b>Interior</b>	<b>Total</b>
<b>Pública</b>	3 347	8 087	11 434
<b>Privada</b>	10 252	4 765	15 017
<b>Total</b>	13 599	12 852	26 451

Fonte: BRASIL, 2007

### 3.5.4 Ameaça de substituição

Segundo Fernandes (1998 *apud* TACHIZAWA e ANDRADE, 1999), os produtos do ensino superior são os profissionais formados de acordo com as exigências do mercado. Além destes, os serviços prestados pelas instituições, tais como pesquisa, consultoria e outros, também podem ser considerados produtos.

Na ótica de Schwartzman (1994), o produto das IES pode ser de três tipos: a produção de pesquisas, a formação de mão-de-obra qualificada em nível de graduação e pós-graduação e a satisfação das necessidades culturais do usuário do sistema educacional.

Braga e Monteiro (2005) acentuam que se pode considerar como produtos substitutos ao ensino superior presencial, novas modalidades que vêm surgindo no

ramo da educação, tais como: cursos seqüenciais e de graduação tecnológica, ensino à distância, universidades corporativas e setoriais, entre outros.

### 3.5.5 Rivalidade entre os atuais concorrentes

Considerarem-se como os principais concorrentes, as demais instituições de ensino e novos *players* não tradicionais que estão ingressando no mercado da educação, tais como universidades corporativas, universidades virtuais, empresas de intermediação e organizações educacionais de ensino livre.

Para Braga e Monteiro (2005), a rivalidade entre os concorrentes vem crescendo significativamente, devido ao excesso de instituições e ao emprego de recursos mercadológicos.

No setor privado da Bahia, além da concorrência já existente com as universidades públicas, houve a expansão do número de Instituições de Ensino particulares (Tabela 7).

**Tabela 7:** Grandes números do ensino superior no Estado da Bahia - graduação - 2005

Estatísticas Básicas	Categoria Administrativa			Total
	Federal	Estadual	Privada	
<b>Instituições</b>	03	04	109	116
<b>Cursos</b>	81	325	462	868
<b>Matrículas</b>	21 014	44 588	124 434	190 036
<b>Concluintes</b>	2 748	8 686	15 017	26 451
<b>Docentes em Exercício</b>	2 447	3 401	10 307	16 155
<b>Servidores em Exercício</b>	3 617	2 102	9 472	15 191
<b>Vestibular</b>				
<b>Vagas Oferecidas</b>	4 886	11 175	89 590	105 651
<b>Inscrições</b>	37 873	119 841	136 614	294 328
<b>Ingressos</b>	5 370	12 103	54 173	71 646

Fonte: BRASIL, 2007

As Instituições de Ensino Superior podem vir a sofrer com a concorrência internacional, caso a tentativa da Organização Mundial do Comércio (OMC) de incluir o ensino superior como um dos setores de serviço catalogados no Acordo Geral sobre o Comércio e Serviços (GAT) seja aceita. O ensino passará então a ser uma mercadoria para livre comercialização e o Brasil enfrentará a concorrência internacional direta e indireta, através de materiais didáticos e ensino a distância.

Para Braga e Monteiro (2005), o setor de ensino apresenta ainda elevadas barreiras para sair do negócio, tais como: restrições legais, custos trabalhistas altos, responsabilidades com turmas em andamento, entre outros.

### 3.6 CONSIDERAÇÕES CONCLUSIVAS

Pela análise do panorama do ensino superior privado no Brasil, em particular no Estado da Bahia, verifica-se a necessidade de uma gestão mais profissional e voltada para o estudo de alternativas que possam minimizar fatores cruciais para a sobrevivência das instituições, tais como: inadimplência, evasão, aumento da concorrência, redução nas margens de lucro, necessidade de adaptação à legislação atual, entre outros.

Essa gestão mais eficaz pode ser obtida através da adoção de ferramentas de controle estratégico e avaliação de desempenho nas instituições, justificando-se o estudo destas técnicas na presente pesquisa.

---



---

---

## 4 FERRAMENTAS DE CONTROLE ESTRATÉGICO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

---

---

### 4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este capítulo trata das ferramentas de controle e avaliação de desempenho, apresentando a evolução do conceito de controle de um enfoque clássico para o estratégico. São estudadas também formas de controle estratégico, destacando-se as ferramentas do *Tableau de Bord* e *Balanced Scorecard*, que são apresentadas de forma comparativa e descrevendo-se sua tipologia, funções e roteiros para elaboração do quadro de indicadores.

### 4.2 DO CONTROLE CLÁSSICO AO CONTROLE ESTRATÉGICO

Conforme Amat e Gomes (1997), numa perspectiva limitada, controle pode ser conceituado como a análise *a posteriori* e em termos monetários da eficácia da gestão dos responsáveis pela empresa em relação aos resultados esperados ou aos objetivos previamente estabelecidos.

O conceito de controle tem evoluído ao longo do tempo, apresentando novos enfoques e incorporando conceitos advindos de outras áreas, tais como economia, psicologia, sociologia, entre outras.

O conceito de controle de gestão tornou-se amplamente difundido no início do século XX, através dos trabalhos de Taylor e Fayol. A Escola Clássica de Taylor e Fayol imprimiu uma visão racional e científica da empresa e de seus sistemas de

---

direção, exercendo grande influência na concepção dominante do controle, sem considerar os aspectos motivacionais.

Mais tarde, Anthony (1965/1973) propõe um modelo pragmático do processo de controle, introduzindo uma perspectiva ampla e inovadora, ao relacioná-lo com a estratégia da empresa. Mesmo assim, apesar de razoável avanço, essa abordagem é muito criticada por sua visão muito restrita, excessivamente técnica e racional.

Essa perspectiva racional do controle ainda se manteve por algum tempo, com alguma sofisticação emprestada especialmente pelas contribuições de Abdel-Khalik e Lust (1974) e Kaplan (1982), provenientes das teorias da Agência e da Contingência. A Teoria da Contingência baseia-se na premissa de que nenhum sistema de controle possui caráter universal e de que este depende de três variáveis contingentes: a tecnologia, a dimensão e o contexto social. Na Teoria da Agência são realizadas ações otimizadas, buscando que o comportamento do agente (gerente) seja congruente com os objetivos da administração.

Outras abordagens foram surgindo ao longo do tempo, sobressaindo dentre estas a Psicossocial, com notável influência da teoria das relações humanas, do processamento humano da informação e da teoria dos sistemas abertos. Essa perspectiva está baseada no estudo da influência das pessoas no exercício do controle organizacional. Argyris (1964), Hofstede (1968) e Searfoss (1976) foram alguns notáveis expoentes dessa escola.

Mais tarde, a abordagem cultural foi criada com o propósito de superar as limitações do enfoque racional e do psicossocial. A consideração da cultura organizacional permitiu que, ao focar a atenção nos mecanismos culturais, fossem compensadas as limitações dos sistemas de controle na criação de valores e na mudança cultural propriamente dita. Collins (1982), Flamholtz (1985), Wilkins e Ouchi (1983), Kerr e Slocum (1987) foram alguns dos representantes dessa linha de pensamento.

---

Por fim, no atual contexto competitivo, o controle passa a ser estudado numa perspectiva estratégica. Neste novo cenário, os intangíveis têm ocupado uma posição destacada, de tal modo que a capacidade de mobilização e exploração desses ativos tem-se tornado mais decisiva do que o investimento e gerenciamento de ativos fixos tangíveis.

Para Mosimann e Fisch (1999, p.77), o controle estratégico "consiste na verificação das relações da empresa com o ambiente, comparação com as diretrizes estratégicas e decisões de alteração de objetivos em função de mudanças ambientais e conseqüentes ameaças e oportunidades à empresa".

O papel do controle estratégico e do sistema de informação que subtende a contabilidade estratégica, segundo Boisvert (1991), é interpretar corretamente o ambiente, com a ajuda de indicadores e medir a evolução da organização em relação aos seus concorrentes.

Desta forma, o controle, em qualquer grau de formalização, é fundamental para assegurar que as atividades de uma empresa se realizem na forma desejada e contribuam para a consecução dos objetivos globais da organização. Numa perspectiva mais ampla, todavia, o controle é exercido através de diferentes mecanismos que não só medem o resultado final obtido, como também buscam orientar e influir no sentido de que o comportamento organizacional seja direcionado para os objetivos da organização (AMAT e GOMES, 1997).

O processo de controle está associado à presença dos seguintes elementos (AMAT e GOMES, 1997):

- a) um conjunto de indicadores que permitam orientar e avaliar posteriormente o comportamento de cada unidade operacional;
  - b) um modelo preditivo que permita estimar o resultado esperado de cada atividade, por unidade organizacional ou por responsável;
-

- c) objetivos ligados aos diferentes indicadores e à estratégia da empresa;
- d) informação sobre o comportamento e o resultado da atuação dos diferentes componentes organizacionais; e
- e) a partir das condições anteriores, avaliar o comportamento de cada departamento ou pessoa, de modo a adotar decisões corretivas.

#### 4.3 FORMAS DE CONTROLE ESTRATÉGICO

Segundo Viñegla (1997), é cada vez mais acentuada a necessidade de se obter uma visão global da empresa, através da utilização de informes organizados, normalizados e programados, que possibilite aos dirigentes um adequado processo de tomada de decisões. Uma das ferramentas utilizadas pela administração das empresas para este controle gerencial é o quadro de indicadores.

O quadro de indicadores de controle, conforme Amat e Gomes (1997), apresenta de forma sintética e integrada a informação sobre os principais índices de desempenho da organização e refere-se à situação interna da própria organização ou de variáveis externas. Através da capacidade de síntese deste quadro, é possível prever e comparar a evolução dos negócios, definindo as prioridades para as unidades organizacionais.

Historicamente, o sistema de indicadores das empresas sempre teve uma natureza financeira e apoiada no modelo contábil tradicional. Porém, o atual modelo de controle deve incorporar também a avaliação de ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa (KAPLAN e NORTON, 1997).

Sob esta ótica, o *Tableau de Bord* (também denominado "Cuadro de mando" na Espanha ou "Painel de Controle" no Brasil) e o *Balanced Scorecard (BSC)*, aparecem como modelos de ferramentas de controle gerencial.

---

Epstein e Manzoni (1997), numa análise comparativa entre o *Tableau de Bord* (TB) e o *Balanced Scorecard* (BSC), asseveram que uma das mais comuns observações dos estudiosos franceses é que o *Tableau de Bord* se refere à missão e aos objetivos de cada unidade organizacional, com mais ênfase do que à estratégia. Acentuam, ainda, que alguns autores franceses têm afirmado que a noção de *Tableau de Bord* é mais ampla do que a do *Balanced Scorecard*, sendo o BSC em última análise apenas um tipo especial de *Tableau de Bord*. Um dos argumentos utilizados é que o *Tableau de Bord* enfatiza a necessidade da construção de um painel para a companhia e um para cada gerente e não se fixa em apenas um conjunto de indicadores.

Aubert-Krier (1962) justifica o *Tableau de Bord*, fazendo uma analogia entre as atividades de um piloto ao dirigir um avião às atividades de um empresário ao dirigir os seus negócios:

Podemos comparar a gestão de uma empresa à pilotagem de um avião moderno que comporta um painel de controle dotado de muitos indicadores necessários ao piloto para o desempenho de sua missão. Os indicadores podem ser relativos à aeronave em si, dados internos, como nível de óleo e de gasolina ou a dados externos, como temperatura, pressão atmosférica, etc. Do mesmo modo, para bem dirigir sua empresa, o gerente deve ter à sua disposição indicadores sobre os elementos-chave do andamento da empresa e, se possível, algumas indicações do ambiente (AUBERT-KRIER, 1962).

O *Tableau de Bord* já vinha sendo utilizado na França desde o início do século XX. Nesta época, os cargos de direção eram normalmente ocupados por engenheiros, o que justificava um *Tableau de Bord* com maior ênfase nos processos industriais e sua eficiência.

Posteriormente, essa ferramenta tornou-se baseada exclusivamente em dados contábeis, de caráter quantitativo e monetário. As informações disponibilizadas eram, em sua maior parte, referentes à estrutura da empresa e aos resultados globais, atendendo a um horizonte de médio prazo (VIÑEGLA, 1997).

---

Na atualidade, devido às turbulências do ambiente empresarial, às grandes pressões competitivas e ao desenvolvimento da tecnologia, o *Tableau de Bord* passou a sofrer transformações na sua concepção, incorporando novas áreas da organização e sendo gradualmente ampliado, chegando ao *Tableau de Bord* de Gestão (VIÑEGLA, 1997).

Segundo Rosa (2001), os modelos mais recentes de *Tableau de Bord* utilizam métodos estruturados para selecionar indicadores financeiros e não-financeiros, possibilitando prever tendências e fazendo com que as estratégias estabelecidas pela direção das empresas, atinjam os seus objetivos e alcancem a direção desejada.

Viñegla (1997) define o *Tableau de Bord* de Gestão como um instrumento de ação a curto prazo, de implantação rápida e estreitamente ligado aos pontos-chaves de decisão e responsabilidade na empresa. Essa ferramenta permite detectar as deficiências da gestão, visando corrigi-las, ou os pontos positivos, reforçando-os.

Neste contexto de máxima especialização e alta competência, o *Tableau de Bord* é a resposta aos desafios empresariais, sendo um instrumento básico de apoio às linhas de ação operacionais e à própria direção estratégica, de modo que se obtenham as melhores vantagens competitivas através de um adequado processo de tomada de decisões (VIÑEGLA, 1997).

Segundo Rosa (2001), entender um *Tableau de Bord* é tentar imaginar uma janela como a do padrão *Windows*, que permite o controle de gestão entre os seguintes indicadores: de fatores subordinados, individuais específicos (usuários), locais específicos (setores) e corporativos gerais (situação global e comparação de resultados).

O *Tableau de Bord* apresenta-se de forma visual, acompanhado de textos concisos, tabelas, gráficos, imagens, entre outros, conforme descrito por Voyer (1994 *apud* ROSA, 2001, p. 2) ao compará-lo a um jornal:

---

Um jornal em sua primeira página possui manchetes, sumários, sinopses, pictogramas e "briefs" com indicativos de páginas. Posteriormente, nas seções, em cada página interna (esportes, por exemplo) além do respectivo título e manchete, o conteúdo está agrupado por grandes títulos, separados por planilhas, gráficos, análises e comentários sobre verbetes, permitindo que a leitura passe da página inicial para as seções detalhadas segundo os interesses dos leitores. Assim é o *Tableau de Bord*. Há um cuidado com o espaço visual, a utilização dos textos, das tabelas, dos gráficos, pictogramas e imagens. Tudo de maneira que o gestor possa "navegar" entrando em detalhes dos tópicos apresentados (VOYER, 1994 *apud* ROSA, 2001, p.2).

Cada organização possui as suas próprias características e peculiaridades, o que pode resultar em diferentes formas de construção do *Tableau de Bord*. Entretanto, pode-se delinear um plano padrão, composto de etapas que conduzem à implementação do modelo.

Segundo Viñegla (1997), deve-se levar em conta uma série de aspectos comuns na elaboração de um quadro de indicadores, destacando-se:

- a) a apresentação apenas das informações imprescindíveis, de forma sinóptica e resumida;
  - b) a manutenção de uma estrutura piramidal entre os quadros de indicadores, permitindo que se agreguem indicadores até chegar aos mais resumidos e que cada responsável possa visualizar apenas os quadros relativos a sua gestão e objetivos;
  - c) a utilização de gráficos, tabelas, etc. como instrumentos de apoio à informação;
  - d) a manutenção de uma uniformidade na forma de elaboração do *Tableau de Bord* na empresa, permitindo uma padronização na apresentação dos resultados e facilitando a comparação entre os distintos departamentos ou áreas.
-

Para se obter um modelo adequado de *Tableau de Bord* deve-se analisar e refletir sobre os objetos de gestão, procedendo-se ao monitoramento e determinação dos objetivos e das preocupações pertinentes à estratégia da empresa (ROSA, 2001).

Segundo Mendoza e outros (2002), um *Tableau de Bord* pode ser construído em quatro etapas. A primeira consiste na definição da missão e dos objetivos da empresa ou departamento em questão.

A etapa seguinte consiste em identificar os fatores-chaves de gestão, isto é, as variáveis essenciais cujo controle condiciona o alcance dos objetivos. "A variável-chave refere-se a um aspecto ou característica teórica que se considera como sendo relevante para assegurar o êxito de uma organização" (AMAT e GOMES, 1997, p. 77).

Em seguida, escolhem-se os indicadores. Segundo Amat e Gomes (1997, p.77), "cada indicador deve refletir, de forma aproximada, a evolução de cada variável-chave, possibilitando a mensuração e comparação de sua evolução ao longo do tempo".

A última etapa consiste na elaboração de um jogo de referências para cada indicador, a fim de tornar o *Tableau de Bord* um instrumento de ajuda à pilotagem.

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido no início da década de 90, por Kaplan e Norton, e tem como objetivo traduzir a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. O estudo desta ferramenta foi motivado pela crença de que os métodos apoiados exclusivamente em indicadores contábeis e financeiros estavam tornando-se obsoletos e que o crescimento futuro se apóia nos ativos intangíveis e intelectuais.

O *Balanced Scorecard* mede o desempenho da organização sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O BSC permite que a empresa acompanhe o seu

---



desempenho, monitorando ao mesmo tempo o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro (KAPLAN e NORTON, 1997).

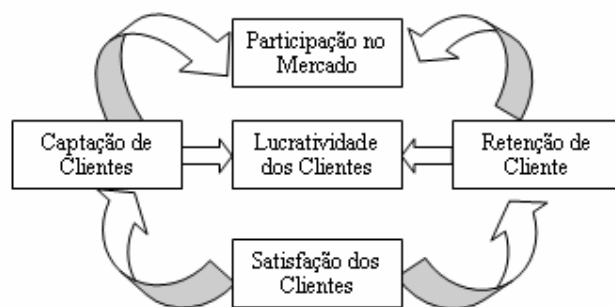
A perspectiva financeira é conservada no BSC, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas das ações consumadas. Segundo Kaplan e Norton (1997), os objetivos e medidas financeiros precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos das outras perspectivas do *scorecard*. Existem três temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial e servem de indicadores para a empresa: crescimento e *mix* de receita; redução de custos/melhoria de produtividade; e utilização de ativos/estratégia de investimento.

Na perspectiva do cliente, o BSC permite que o executivo segmente o mercado em que irá competir e identifique as medidas do desempenho da unidade nesse segmento-alvo. Kaplan e Norton (1997) identificam um grupo de medidas essenciais e comuns a todos os tipos de empresas, que inclui alguns indicadores relacionados aos clientes - captação, retenção, fidelidade, satisfação e lucratividade dos clientes, além da participação de mercado (Quadro 5/Figura 3).

Participação de Mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
Captação de Clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Retenção de Clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação dos Clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos Clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

**Quadro 5:** A perspectiva do cliente - medidas essenciais

Fonte: KAPLAN e NORTON, 1997



**Figura 3:** A Perspectiva do Cliente - medidas essenciais

Fonte: KAPLAN e NORTON, 1997

Na perspectiva dos processos internos, são identificados os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência, visando atender aos objetivos dos acionistas e dos clientes.

A quarta e última perspectiva refere-se ao aprendizado e crescimento e tem como objetivo identificar a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. Essa perspectiva é considerada por Kaplan e Norton (1997) como um aspecto chave, pois forma a base da melhoria, da qualidade e da informação. As três medidas essenciais nesta perspectiva são: satisfação, retenção e produtividade dos funcionários.

A partir da visão e estratégia da empresa, objetivos e medidas são estabelecidos para cada uma das perspectivas. De acordo com a filosofia do *Balanced Scorecard*, uma empresa só poderá ser considerada promissora se os quatro conjuntos de perspectivas estiverem devidamente equilibrados, ou seja, aplicados em grau de importância relativa, de forma a possibilitar um desenvolvimento real e equilibrado.

O *Balanced Scorecard* deve ser construído de acordo com as necessidades de cada empresa. Entretanto, Kaplan e Norton (1997) propõem um plano típico e sistemático para a adoção da ferramenta, composto de quatro etapas.

A primeira etapa consiste na definição da arquitetura de indicadores. Nesta etapa, deve-se inicialmente selecionar a unidade organizacional adequada para a aplicação do *scorecard*. Segundo Kaplan e Norton (1997), a questão relevante é se esta unidade possui (ou deveria possuir) uma estratégia para realizar a sua missão. Depois de selecionada a unidade, deve-se analisar o relacionamento desta com as outras unidades, além da estrutura divisional e corporativa.

Na segunda etapa, são definidos os objetivos estratégicos, através de entrevistas com os gestores das unidades e realização de *workshops* com a alta administração.

A terceira etapa pressupõe a escolha dos indicadores estratégicos. Estes indicadores devem comunicar da melhor forma possível o significado da estratégia. Nesta etapa, devem ocorrer também *workshops* envolvendo a equipe da alta administração, seus subordinados diretos e gerentes de nível médio, com o intuito de debater a visão, a estratégia e os objetivos e indicadores experimentais da organização para o *scorecard*.

Finalmente, deve ser elaborado o plano de implementação do *Balanced Scorecard*. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 322), "esse plano deve incluir a maneira como os indicadores se ligam aos bancos de dados e sistemas de informações, comunicando o *Balanced Scorecard* a toda a organização".

O *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard* podem trazer inúmeros benefícios para as empresas, no que se refere à possibilidade do gestor visualizar num simples e sucinto documento, o desempenho da organização.

Segundo Mendoza e outros (2002), essas duas ferramentas atendem a objetivos bem semelhantes, que podem ser resumidos em quatro grandes categorias:

---

- a) estas ferramentas se dirigem ao conjunto de responsáveis operacionais;
- b) são ferramentas de pilotagem operacional e diagnóstico;
- c) se apóiam sobre uma concepção mais completa e pertinente da performance da empresa;
- d) comunicam e desdobram a estratégia no seio da organização.

O *Tableau de Bord*, do ponto de vista conceitual, é bastante semelhante ao *Balanced Scorecard*, porém alguns autores consideram este último mais completo, conforme descrito por Kaplan e Norton (1997, p.30):

Na França, as empresas desenvolveram e vêm utilizando, há mais de duas décadas, o *Tableau de Bord*, um painel de indicadores-chave do sucesso organizacional. O *Tableau de Bord* tem por finalidade ajudar os funcionários a "pilotar" a empresa mediante a identificação dos fatores-chave do sucesso organizacional, principalmente aqueles que podem ser medidos por variáveis físicas. Um painel de indicadores financeiros e não-financeiros seria equivalente ao *Balanced Scorecard*?

Nossa experiência revela que os melhores *Balanced Scorecards* não são apenas conjuntos de indicadores críticos ou fatores-chave de sucesso. As diversas medidas que compõem um *Balanced Scorecard* bem elaborado devem compor uma série articulada de objetivos e medidas coerentes que se reforcem mutuamente (KAPLAN e NORTON, 1997, p.30).

Kaplan e Norton (1997) utilizam-se da metáfora de um simulador de voo para justificar o *Balanced Scorecard*, pois este precisa conter um conjunto complexo de relações de causa e efeito entre as variáveis críticas, incluindo indicadores de fatos, tendências e ciclos de feedback, que descrevem a trajetória, o plano de voo, a estratégia. Nesta concepção, o *Tableau de Bord* seria apenas um painel de instrumentos.

Segundo Mendonza e outros (2002), o *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord* são freqüentemente apresentados como concorrentes e muitos estudos têm sido realizados com o intuito de avaliar a superioridade de uma ferramenta em relação à outra. Entretanto, pode-se afirmar que essas duas ferramentas têm experimentado

uma tendência de refinamento progressivo nos últimos dez anos, acabando por gerar produtos finais muito próximos.

#### 4.4 CONSIDERAÇÕES CONCLUSIVAS

Conforme verificado ao longo deste capítulo, o conceito de controle vem evoluindo no decorrer do tempo, sendo estudado atualmente numa perspectiva estratégica. O mecanismo de controle é fundamental para assegurar que as atividades de uma empresa se realizem eficazmente, contribuindo para a consecução dos objetivos globais.

Num enfoque estratégico, o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard* apresentam-se como ferramentas gerenciais, que possibilitam um adequado processo de tomada de decisões, através de um conjunto de indicadores. Desta forma, acredita-se que sejam instrumentos válidos para o controle estratégico das instituições de ensino superior privadas, que vem demandando uma gestão mais profissional. Com o uso dessas ferramentas, os gestores irão dispor de forma sintética e integrada da informação sobre os principais índices da organização, podendo monitorar a evolução dos negócios.

---

---

## 5 QUADRO DE INDICADORES PARA O ENSINO SUPERIOR

---

### 5.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Segundo Schwartzman (1994), existe uma demanda crescente do corpo discente, docente e do Estado para a oferta de um conjunto de indicadores confiável para as Universidades.

Apesar dos dados estatísticos existentes sobre ensino superior no Brasil estarem disponíveis em razoável volume e periodicidade, a qualidade dos dados é em muitos casos precária, não permitindo comparações relevantes entre instituições, nem na mesma instituição ao longo do tempo. Mesmo nos dados coletados pelo MEC, observa-se a ausência de um conjunto representativo das universidades em seus vários aspectos que mensure a evolução destas (SCHWARTZMAN, 1994).

Um sistema moderno de gestão inclui a medição e análise das informações necessárias para a avaliação e a melhoria do desempenho, incluindo as relações com o cliente, os produtos, as operações, o mercado, as comparações com a concorrência e com referenciais de excelência, os fornecedores, os funcionários e os aspectos financeiros. Desta forma, o desempenho da instituição pode ser mensurado através do estabelecimento de indicadores de gestão e melhorado tendo em vista os resultados obtidos e/ou a qualidade dos insumos/processos (TACHIZAWA e ANDRADE, 1999).

Para elaboração e gestão do quadro de indicadores do ensino superior, a IES pode valer-se dos princípios do *Tableau de Bord (TB)* ou do *Balanced Scorecard (BSC)*, conforme escolha da alta administração.

---

## 5.2 ELABORAÇÃO DO QUADRO DE INDICADORES

Com base nas etapas apresentadas por Mendoza e outros (2002) para elaboração de um *Tableau de Bord* e por Kaplan e Norton (1997) para elaboração de um *Balanced Scorecard*, foi possível estabelecer o seguinte quadro comparativo (Quadro 6):

Etapas	Tableau de Bord	Balanced Scorecard
1ª Etapa	Definição da missão e dos objetivos da empresa ou departamento em questão.	Definição da arquitetura de indicadores.
2ª Etapa	Identificação dos fatores-chaves de gestão, isto é, as variáveis essenciais cujo controle condiciona o alcance dos objetivos.	Definição dos objetivos estratégicos, através de entrevistas com os gestores das unidades e realização de workshops com a alta administração.
3ª Etapa	Definição dos indicadores.	Definição dos indicadores estratégicos.
4ª Etapa	Elaboração de um jogo de referências para cada indicador, a fim de tornar o TB um instrumento de ajuda à pilotagem.	Elaboração do plano de implementação do BSC, abordando a maneira como os indicadores se ligam aos bancos de dados e sistemas de informação.

**Quadro 6:** Etapas para elaboração do *Tableau de Bord* e do *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado de MENDONZA *et al.*, 2002 e KAPLAN e NORTON, 1997.

Cada organização tem características próprias e o resultado do seu processo de elaboração do BSC ou TB pode divergir das demais, uma vez que as unidades organizacionais, a missão, a estratégia e os objetivos são distintos. Entretanto, segundo Kaplan e Norton (1997), determinadas medidas essenciais de resultado aparecem repetidas vezes nos *scorecards*. São elas:

- a) indicadores financeiros essenciais,
  - retorno sobre o investimento/valor econômico agregado;
  - lucratividade;
  - aumento/*mix* de receita;
  - produtividade da redução de custos.

- b) medidas essenciais dos clientes,
  - participação de mercado;
  - aquisição de clientes;
  - retenção de clientes;
  - lucratividade dos clientes;
  - satisfação dos clientes;
  
- c) medidas essenciais de aprendizado e crescimento,
  - satisfação dos funcionários;
  - retenção dos funcionários;
  - lucratividade por funcionário.

Para Tachizawa e Andrade (1999), o conjunto de indicadores a ser utilizado no âmbito da instituição de ensino pode levar em conta três níveis de abrangência: indicadores de negócio; indicadores de desempenho global; e indicadores de qualidade e de desempenho.

Os indicadores de negócio avaliam a IES como uma prestadora de serviços aos seus clientes, principalmente no que se refere ao processo de interação com o meio ambiente externo.

Os indicadores de desempenho global avaliam o desempenho da IES como um todo e destinam-se à permanente análise por parte do corpo gerencial da instituição de ensino.

Os indicadores de qualidade e de desempenho se destinam à avaliação da qualidade e do desempenho relativo a cada processo/tarefa. Os indicadores de qualidade buscam relacionar a percepção do cliente quanto a um produto ou serviço, medindo o grau de satisfação do cliente. Os indicadores de desempenho são índices numéricos estabelecidos sobre as principais causas que afetam os indicadores de

---



qualidade e que buscam medir a eficiência de um dado processo ou operação em relação à utilização de um recurso ou insumo específico.

Na visão de Schwartzman (1994), sem descartar os objetivos puramente educacionais, sociais e políticos, é possível examinar a educação superior como um processo produtivo, visto que essa compete por recursos com outros setores e atividades, tais como saúde, habitação, entre outros. Para o autor, normalmente os indicadores são construídos através da relação existente entre insumos e produtos, já que são as variáveis mais facilmente quantificáveis.

Os quatro tipos principais de insumos utilizados no processo educacional são: o tempo do estudante; o tempo dos professores e funcionários; instalações físicas e equipamentos; e material de consumo (SCHWARTZMAN, 1994).

Os produtos da educação superior, conforme visto anteriormente no item 2.3, seriam os profissionais formados e qualificados para o mercado de trabalho, além dos serviços prestados pelas IES, tais como pesquisa, consultoria, atividades culturais e sociais, entre outros.

Para Silva e Jardon (2003), a construção dos indicadores visa orientar a ação das IES nos níveis estratégico, gerencial e operacional. Os indicadores devem estar relacionados à política externa, emanada pelo MEC e em consonância com a política interna, ou seja, com a missão, visão, objetivos e metas da instituição.

### 5.3 POLÍTICAS INTERNAS

Para a definição dos indicadores é necessário identificar a visão, a missão, objetivos e metas das IES (SILVA e JARDON, 2003).

---

### 5.3.1 Visão

Conforme Tobe e outros (2000), a visão pode ser definida como um retrato do futuro escolhido que a organização almeja e é criada a partir dos valores fundamentais dos indivíduos, do propósito fundamental e da consciência da realidade atual. Para a criação da visão, existe uma seqüência de cinco passos:

- a) clarificar os valores, através da definição dos valores-chave e o que eles significam em ação;
- b) examinar o ambiente atual internamente e externamente, realizando uma análise da situação atual;
- c) definição da missão, clarificando o propósito básico;
- d) criação da visão, gerando uma imagem clara do futuro desejado;
- e) criar planos estratégicos, planos de ação e ciclos de *feedback* para implementar os valores, a visão e a missão.

No caso das instituições de ensino, normalmente a sua visão é voltada para a excelência na qualidade do ensino, e em alguns casos, a IES visa ser uma referência na produção de pesquisa e atividades de pós-graduação e extensão.

### 5.3.2 Missão

Segundo Boisvert (1991), a missão é a razão de ser da empresa, sua vocação e se situa no centro das preocupações da direção da empresa. Ela se torna o ponto de referência, o motivo que preside a determinação dos objetivos a longo prazo e a definição das estratégias para atendê-los.

---

A missão não se enquadra num horizonte temporal. Essa pode modificar-se, determinar-se no curso de vida da empresa, porém continua essencialmente a mesma. Por outro lado, os objetivos a longo prazo e as estratégias podem mudar no decorrer dos anos (BOISVERT, 1991).

Conforme Tobe e outros (2000), a missão fornece a direção para o desenvolvimento da estratégia, definindo os fatores críticos de sucesso, localizando as oportunidades-chave, satisfazendo os clientes e acionistas, bem como definindo a alocação dos recursos.

As empresas adotam declarações de missão para transmitir valores e crenças fundamentais a todos os funcionários, identificando os mercados-alvo e produtos essenciais. Essas declarações devem ser inspiradoras e fornecer energia e motivação à empresa (KAPLAN e NORTON, 1997).

No caso das instituições de ensino, Marcovitch (1998, p. 22) define a missão da seguinte forma:

[...] é algo que se reconceitua a cada época e jamais será definida com exatidão ao longo da história. As origens mais remotas da universidade dissolvem-se na poeira dos séculos. Já no Egito sob Ptolomeu I (século III a.c.), o *mouseion* de Alexandria era um local de ensino e debate dos conhecimentos existentes - papel muito próximo do que define a universidade em nosso tempo. As universidades em seus primórdios, ainda na idade média, voltaram-se principalmente para a formação intelectual do clero. Depois, no Renascimento, os proprietários e pessoas bem nascidas passaram a freqüentá-las. A vida moderna pode ser definida como a era da formação especializada, voltada para a carreira acadêmica e formação dos chamados profissionais liberais (MARCOVITCH, 1998, p. 22).

Observa-se uma transição da missão das instituições de ensino, de acordo com as aspirações da época. Para Marcovitch (1998), a universidade é responsável também pela formação da cidadania e essa pode ser considerada a sua principal missão, aliada à produção e disseminação do saber.

---

De acordo com Boisvert (1991), vários fatores podem induzir uma empresa próspera a redefinir a sua missão, tais como: modificação em suas disponibilidades financeiras, a evolução do seu ambiente, uma modificação nas preferências dos clientes, inovações tecnológicas, entre outros.

### 5.3.3 Objetivos e Metas

As IES orientam as suas estratégias para atender aos objetivos e metas propostos pelo MEC, tendo em vista que o resultado das avaliações subsidia os processos de credenciamento das instituições, bem como a renovação e reconhecimento dos cursos superiores.

O Plano Nacional de Educação definiu 23 objetivos e metas para a educação superior, destacando-se os seguintes (BRASIL, 2003):

- a) institucionalizar um amplo e diversificado sistema de avaliação interna e externa, promovendo a melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão acadêmica;
- b) estabelecer um sistema de credenciamento periódico das instituições e reconhecimento periódico dos cursos superiores, apoiado no sistema nacional de avaliação;
- c) a partir de padrões mínimos fixados pelo Poder Público, exigir melhoria progressiva da infra-estrutura de laboratórios, equipamentos e bibliotecas como condição para o credenciamento das instituições e renovação do reconhecimento de cursos.

Segundo Silva e Jardon (2003), ao estabelecer metas, a organização deve utilizar-se de referenciais de excelência para fins de comparação, com a finalidade de identificar oportunidades de melhoria na qualidade. É o chamado *benchmarking*.

---

No caso das IES, os indicadores apurados pelo MEC podem servir como *benchmarks* extremamente úteis, uma vez que são métricas representativas da situação do mercado (TACHIZAWA e ANDRADE, 1999).

#### 5.3.4 Estratégias genéricas

Considerando-se as variáveis ambientais próprias do setor educacional, comuns a todas as IES, Tachizawa e Andrade (1999) identificam algumas estratégias genéricas que podem ser adotadas pelas instituições:

- a) criação e manutenção de um banco de dados de docentes, dada a exigência de uma mão-de-obra altamente qualificada;
  - b) estabelecimento de diferenciação através da qualidade e serviços agregados, em face da homogeneidade dos produtos;
  - c) ampliação da capacidade instalada, com acréscimo de novos cursos a serem ofertados ao mercado;
  - d) adoção de tecnologias educacionais inovadoras visando um posicionamento competitivo;
  - e) busca da melhoria da IES e, particularmente, maior rigor acadêmico em relação ao corpo docente e aos cursos oferecidos à clientela;
  - f) implementação de cursos de especialização, cursos seqüenciais e outras modalidades complementares aos cursos de graduação, com estreita interação teoria-prática;
  - g) utilização de formas alternativas de prestação de serviços ao mercado, como por exemplo através da empresa júnior, possibilitando a criação de um espaço de atuação para alunos e docentes, com a oportunidade de unir a teoria à prática;
  - h) convênios com organizações empregadoras da mão-de-obra egressa da instituição de ensino, visando à colocação dos profissionais formados;
-

- i) desenvolvimento de programas de integração com as empresas da região, promovendo visitas dos alunos às organizações locais e participação de executivos dessas organizações em conferências e palestras nas IES;
- j) implementação de programas de intercâmbio com instituições de ensino similares e do exterior;
- k) realização de programa permanente de pesquisa sócio-econômica junto às organizações de seu entorno, visando a conhecer o seu perfil e a servir de centro de informações sobre a comunidade local;
- l) realização de programa permanente de consulta às empresas, buscando identificar o tipo de profissional, de cursos e de disciplina que o mercado está buscando;
- m) parcerias com fornecedores de tecnologia e equipamentos na área educacional;
- n) incentivo ao corpo docente para a publicação de trabalhos científicos;
- o) utilização das tecnologias de informação para fins de gerenciamento de conhecimento;
- p) convênios com bibliotecas de demais entidades para acesso ao acervo bibliográfico disponível na comunidade; e
- q) ênfase na redução dos custos operacionais.

#### 5.4 FATORES CRÍTICOS DE DESEMPENHO

Tachizawa e Andrade (1999) pontuam que, para elaboração de um quadro de indicadores das IES, é necessária a identificação dos chamados fatores críticos de desempenho e suas variáveis, conforme transcrito a seguir:

[...] a definição do que medir na instituição deve estar relacionada aos fatores críticos que afetam o comportamento e a própria sobrevivência da IES. Como tais fatores são função direta do setor educacional ao qual

pertence a instituição de ensino, influem estrategicamente nos resultados, na sobrevivência e, portanto, no posicionamento competitivo da organização no contexto de seu ramo de atividades (TACHIZAWA e ANDRADE, 1999, p. 124).

Braga e Monteiro (2005) consideram como áreas chaves aquelas onde se concentram os fatores críticos no ensino superior: posicionamento estratégico, inovação, qualidade acadêmica percebida e diferenciais tangíveis dos produtos (cursos).

Para sobreviver e competir, a IES deve atender aos requisitos propostos no Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (Sinaes), que segue um roteiro básico de avaliação institucional, composto de 10 dimensões qualitativas, apresentadas no ANEXO A: missão; corpo de professores e pesquisadores; corpo discente; corpo de servidores técnico-administrativos; currículos e programas; produção acadêmico-científica; atividades de extensão e ações de intervenção social; infra-estrutura; gestão e outros.

Segundo Silva e Jardon (2003), como as IES são integrantes do Sistema Nacional de Educação e, portanto, devem seguir as orientações e determinações legais, os indicadores do MEC passam a fazer parte do conjunto de critérios que devem ser perseguidos pelas instituições para o alcance dos melhores resultados em suas avaliações.

Desta forma, considerando as exigências do MEC e o mercado do ensino superior de forma geral, sem considerar as particularidades de cada instituição, pode-se relacionar alguns fatores críticos de desempenho e suas variáveis: organização didático-pedagógica, corpo docente, infra-estrutura e gestão.

---

#### **5.4.1 Fator crítico de desempenho 01: organização didático-pedagógica**

Com o estabelecimento da avaliação do MEC, as instituições de ensino passaram a ter os seus indicadores de qualidade disponibilizados para o mercado. Desta forma, a obtenção de um bom conceito passou a ser um dos fatores críticos de desempenho para a organização.

Na análise da organização didático-pedagógica das instituições de ensino são levados em consideração: a concepção de currículo, objetivos, formação profissional e cidadã, adequação às demandas do mercado e da cidadania, integração do ensino com a pesquisa e a extensão, interdisciplinaridade, flexibilidade/rigidez curricular, extensão das carreiras, inovações didático-pedagógicas, utilização de novas tecnologias de ensino, relações entre graduação e pós-graduação, entre outros (BRASIL, 2003).

É observada também a produção acadêmica científica das instituições, mensurando a quantidade de teses produzidas, as publicações técnicas e artísticas, a organização de eventos científicos, intercâmbios e cooperação com outras instituições nacionais e internacionais e grupos de pesquisa (BRASIL, 2003).

#### **5.4.2 Fator crítico de desempenho 02: corpo docente**

Um dos objetivos do MEC é descrever e qualificar o corpo docente das IES, no que se refere à formação acadêmica e profissional, sua situação na carreira docente, programas e políticas de capacitação e desenvolvimento profissional, compromissos com o ensino, a pesquisa e a extensão, sendo observado o percentual de graduados, especialistas, mestres e doutores, bem como a adequação do corpo docente às disciplinas do curso (BRASIL, 2003).

---



É avaliada também a existência de políticas de aperfeiçoamento e atualização do corpo docente e a participação destes em congressos e simpósios científicos, além da dedicação e regime de trabalho adotado (BRASIL, 2003).

#### **5.4.3 Fator crítico de desempenho 03: infra-estrutura**

Na análise do MEC em relação à infra-estrutura é verificada a adequação do espaço físico ao número de alunos, quantidade de salas de aulas, áreas comuns, os laboratórios específicos e de uso geral, os equipamentos, os auditórios, as áreas de circulação, lazer, sanitários, iluminação, ventilação, entre outros, tendo em conta o ensino, a pesquisa, a extensão e, de modo especial, as finalidades da instituição (BRASIL, 2003).

Ultimamente, tem-se exigido também das instituições de ensino a adequação das instalações aos portadores de necessidades especiais, tais como: rampas de acesso, elevadores, programação visual em *braille* e demais recursos disponíveis.

A biblioteca merece destaque na avaliação do MEC, sendo observados: a adequação dos títulos aos cursos existentes; a existência de livros em quantidade suficiente para atender a demanda dos alunos; a disponibilidade de revistas e periódicos; regime de funcionamento e modernização nos meios de atendimento e; o grau de informatização do acervo e de acesso às tecnologias de informação (ROCHA, 2000).

---

#### 5.4.4 Fator crítico de desempenho 04: gestão

O processo de avaliação institucional do MEC visa, no âmbito da administração, analisar se os estilos de gestão e as estratégias de tomadas de decisões têm ou não favorecido a conscientização das relações sociais de trabalho, a qualidade da democracia interna, as relações profissionais e as políticas de desenvolvimento e expansão institucional (BRASIL, 2003).

O MEC procura também avaliar o corpo de servidores técnico-administrativos, considerando a questão da integração com os atores da comunidade universitária e observando o seu perfil, sua capacitação, políticas de melhoria quanto à qualidade de vida e qualificação profissional.

A gestão de uma IES depende de medição, informação e análise, observando o orçamento, eficiência e eficácia na utilização dos recursos. As informações necessárias para a avaliação e melhoria do desempenho estão relacionadas aos clientes, o desempenho de produtos (bens/serviços), as operações, o mercado, as comparações com a concorrência ou com referenciais de excelência, os fornecedores, os professores, os aspectos de custos e financeiros (TACHIZAWA e ANDRADE, 1999).

### 5.5 CONSIDERAÇÕES CONCLUSIVAS

No contexto atual, a avaliação vem sendo praticada de forma constante nas instituições, principalmente em função do crescimento do ensino superior, que passa a onerar os orçamentos nacionais de maneira competitiva; da queda da qualidade; do custo intrínseco do ensino pela incorporação de novas tecnologias e laboratórios caros; da diversidade das profissões; e das mudanças gerenciais que priorizam a

---

eficiência e os clientes, baixando custos desnecessários (TACHIZAWA e ANDRADE, 1999).

Para responder a estas demandas, faz-se necessária a utilização de ferramentas que possibilitem um melhor gerenciamento das IES, tais como o quadro de indicadores.

O desenvolvimento de um quadro de indicadores deve estar relacionado à política externa, emanada pelo MEC e em consonância com a política interna da instituição, ou seja, com a missão, visão de futuro, objetivos e metas. É necessária também a identificação dos fatores críticos de desempenho e suas variáveis, tais como: organização didático-pedagógica, corpo docente, infra-estrutura e gestão.

---

---

---

## 6 METODOLOGIA

---

---

### 6.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este capítulo tem por objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, cujo problema consiste em verificar se as formas de controle estratégico utilizados na gestão das IES privadas, na Região Metropolitana de Salvador, são eficazes.

### 6.2 BASES EPISTEMOLÓGICAS

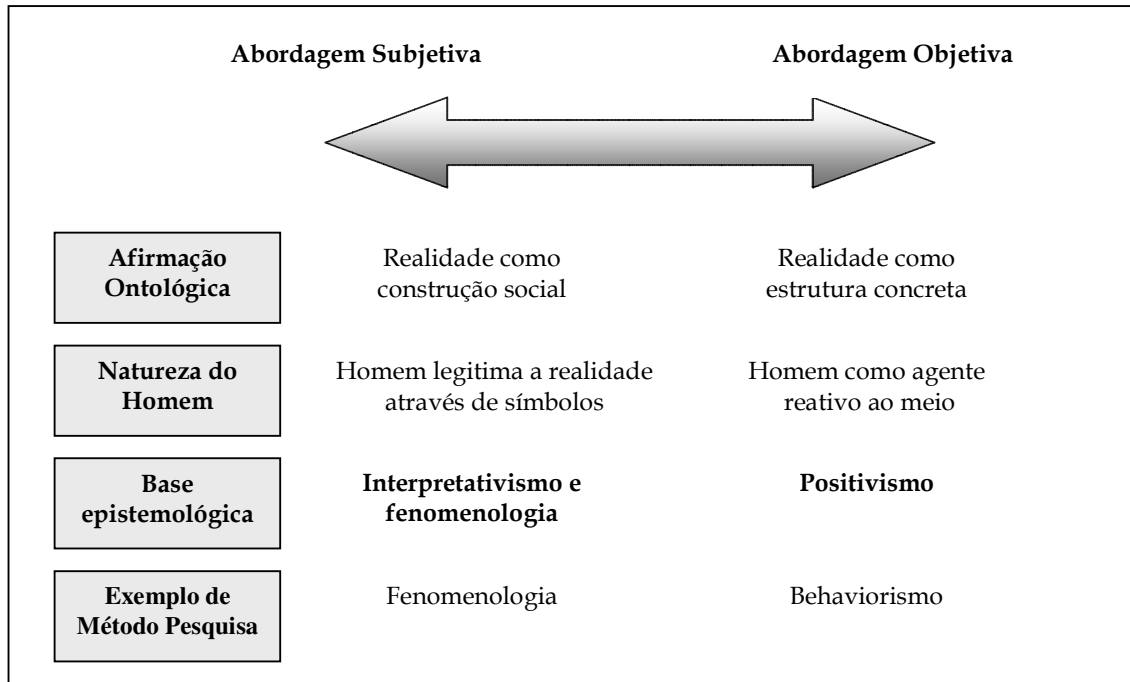
Segundo Grohmann (2004), apesar de algumas divergências, a maioria dos autores concorda que os dois grandes paradigmas existentes nas ciências sociais são o positivismo (ou estruturalismo) e o interpretativismo (ou fenomenologia).

Em um extremo encontra-se uma abordagem estritamente objetiva, representada pelo positivismo e no outro uma abordagem estritamente subjetiva, representada pelo interpretativismo (Figura 4).

O positivismo assume que a realidade é objetivamente definida e baseada em fatos concretos, que podem ser observados e atuam sobre as pessoas.

Contraopondo-se ao positivismo, aparece a fenomenologia ou interpretativismo, que é o estudo das essências e afirma que a realidade é socialmente construída através das interações pessoais. Desta forma, o homem legitima a realidade e não apenas reage a ela.

---



**Figura 4:** Pressupostos básicos do Objetivismo e do Subjetivismo  
 Fonte: GROHMANN, 2004

A presente pesquisa trabalha no paradigma fenomenológico e tem caráter eminentemente qualitativo.

A fenomenologia surgiu e cresceu com Edmund Husserl (1975), buscando construir uma filosofia livre de pressupostos e foi se desenvolvendo gradualmente com a contribuição de outros pensadores fenomenólogos.

Segundo Thiry-Cherques (2004, p. 97), a fenomenologia possui como campo de interesse primário “a percepção e a interpretação espontânea e intelectual das coisas do mundo, das várias maneiras como experimentamos, como tomamos consciência do mundo em que vivemos e agimos”.

Ao adotar o modo fenomenológico é preciso que o pesquisador esteja atento à perspectiva de descrever fenômenos e não de explicá-los, utilizando-se de rigor para chegar à essência do fenômeno.

Para Bicudo (1997), algumas unidades retratam significativamente o que a fenomenologia diz do mundo e do pesquisador: (1) investigação direta e a descrição de fenômenos que são experienciados conscientemente; (2) explicação causal; e (3) tão livre, quanto possível, de preconceitos.

Para um melhor entendimento do posicionamento metodológico adotado nesta pesquisa, faz-se necessário o conhecimento de algumas características da pesquisa qualitativa:

- a) a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave;
- b) as análises qualitativas são caracterizadas como essencialmente descritivas, não se preocupando em comprovar teorias e utilizam-se com frequência de transcrições de entrevistas, depoimentos e citações que permitam corroborar os resultados e oferecer alguns pontos de vista;
- c) os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto;
- d) os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente;
- e) o significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

Independente do posicionamento metodológico adotado é imprescindível também utilizar um método para realização da pesquisa. No campo das pesquisas qualitativas, comumente utiliza-se um dos seguintes métodos: pesquisa qualitativa básica, etnografia, fenomenologia, *ground theory* e estudo de caso (MERRIAM, 1998 *apud* GROHMANN, 2004, p. 112).

Para atender aos objetivos propostos na pesquisa, optou-se pela utilização do método de estudo de caso, aliado às pesquisas bibliográfica e documental.

### 6.3 MÉTODO

Num primeiro momento, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que segundo Marconi e Lakatos (1996), pressupõe um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, fornecendo dados atuais e relevantes relacionados com o tema. Desta forma, foram pesquisados os livros dos principais autores da área, artigos científicos nacionais e internacionais e outras bases eletrônicas e físicas de dados, dissertações, teses, trabalhos desenvolvidos pelo Núcleo de Pesquisa sobre Ensino Superior da Universidade de São Paulo (NUPES), além de entrevistas publicadas em alguns periódicos.

A revisão bibliográfica abordou a evolução histórica do ensino superior, caracterizando as formas de gestão atuais das IES privadas e utilizando-se de três dimensões de análise: a estrutura, o ambiente e as estratégias. Para definir o panorama no Estado da Bahia, foram utilizados também dados secundários, obtidos nos censos educacionais sobre o ensino superior realizados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep), órgão ligado ao Ministério da Educação (MEC) e da Associação Brasileira das Mantenedoras de Ensino Superior (Abames).

Através da pesquisa bibliográfica, estudou-se também o controle estratégico e sua contextualização, bem como as ferramentas para avaliação de desempenho. Foi proposta também uma sistemática para desenvolvimento de um quadro de indicadores para o ensino superior.

As pesquisas bibliográfica e documental permitiram ampliar o conhecimento sobre as IES privadas, inclusive sobre aquelas que atuam na Região Metropolitana de Salvador. O conhecimento sobre as IES se faz necessário para o desenvolvimento da pesquisa, no que se refere à seleção, a acessibilidade, a coleta de informações e, em última instância é com base nas pesquisas bibliográfica e documental que se desenvolve o estudo de caso.

---

Entre os estudos exploratórios e descritivos, optou-se pelo estudo de caso, por considerá-lo adequado ao objeto da pesquisa. Segundo Marback Neto (2001), “este método aplica-se a objetos de estudo bem delimitados, definidos no referencial teórico que lhe servem de suporte e, dado o nível de abrangência dos múltiplos fatores envolvidos, atende as suas especificidades e singularidades”.

O estudo de caso contribui para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, sendo uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, na sociologia, na ciência política, na administração, no trabalho social e no planejamento, buscando de modo especial responder às perguntas “como” e “por que”.

Para Yin (2001), uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso são as entrevistas, que envolvem duas pessoas numa situação "face a face" e em que uma delas formula questões e a outra responde.

Segundo Babbie (1999), a técnica de entrevista possui uma taxa alta de resposta, além de permitir que o entrevistador possa clarear o assunto, caso o respondente tenha dúvidas. Para tanto, o entrevistador precisa possuir familiaridade com o tema e o questionário. Desta forma, as entrevistas foram realizadas, gravadas e transcritas pela própria pesquisadora, buscando-se maior precisão nos resultados.

Conforme Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2002), de um modo geral, as entrevistas qualitativas não seguem uma ordem rigidamente estabelecida para as perguntas, assemelhando-se a uma conversa, em que se busca compreender o significado atribuído pelos sujeitos a situações e processos.

A entrevista consistiu em perguntas abertas aplicadas aos gestores da IES selecionada e seguiram um padrão semi-estruturado, ou seja, foram feitas perguntas específicas, porém o entrevistado poderia responder com seus próprios termos.

---



A entrevista semi-estruturada de cunho qualitativo é definida por Triviños (1987, p.146) como aquela que parte de certos questionamentos básicos e permite um amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.

A formulação das perguntas consistiu na tradução dos objetivos específicos da pesquisa, buscando caracterizar a gestão das IES privadas e identificar os modelos de controle utilizados, analisando a sua eficácia.

#### 6.4 VARIÁVEIS

Para elaboração do roteiro de entrevista (APÊNDICE A), foram utilizados alguns aspectos relevantes na gestão das IES - perfil, caracterização da gestão, principais formas de controle, fatores críticos de desempenho, tipos de indicadores usados e tendências do mercado de ensino superior.

#### 6.5 CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO

De acordo com Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2002), na pesquisa qualitativa, a escolha do campo onde são colhidos os dados, bem como dos representantes é proposital, ou seja, o pesquisador os escolhe em função das questões de interesse do estudo, das condições de acesso e disponibilidade dos sujeitos.

O universo da pesquisa é constituído de todas as Instituições de Ensino Superior privadas da Região Metropolitana de Salvador. Segundo dados do Inep/MEC, em 2004 existiam 42 instituições nesta categoria.

---

Considerando que a pesquisa qualitativa não se baseia em dados numéricos para garantir a sua representatividade, optou-se por realizar o estudo de caso em uma faculdade privada da RMS, a Faculdade Baiana de Ciências (FABAC), escolhida por critérios de acessibilidade.

Será apresentada a seguir uma descrição do campo de investigação, a FABAC, relatando a sua história, estrutura, missão, visão, valores e forma de gestão. Num segundo momento, parte-se para a caracterização dos atores da investigação, descrevendo-se o perfil acadêmico e profissional dos entrevistados.

### **6.5.1 Descrição do campo de investigação**

A Faculdade Baiana de Ciências (FABAC) é uma instituição de ensino superior, constituída como associação de direito privado e mantida por duas organizações jurídicas: a Associação Baiana de Ensino Superior (Abes), mantenedora do Campus Salvador e o Centro de Ensino Tecnológico da Bahia (CETEBA), mantenedora do Campus Lauro de Freitas.

A FABAC surgiu em 12 de fevereiro de 1998, autorizada pela portaria nº 107 do Ministério da Educação e do Desporto, a partir do sonho de dois empresários e professores baianos: Prof. Arthur Leandro Filho e Prof. José Rosalvo Peixinho. A faculdade iniciou as suas atividades oferecendo exclusivamente o curso de Ciências Contábeis para apenas 80 (oitenta) alunos, distribuídos em duas salas alugadas no bairro do Canela.

Em agosto de 1999, os alunos do curso de Ciências Contábeis foram transferidos para uma nova estrutura, no Campus Pituba, em Salvador. Em 2002, a FABAC passou a adotar o modelo multicampi e foram estabelecidos novos cursos de graduação, cuja distribuição se mantém até hoje:

---

- a) Campus Salvador: administração com habilitação em finanças; administração com habilitação em *marketing*; administração com habilitação em comércio exterior; administração com habilitação em gestão de serviços; administração com habilitação em gestão de negócios; ciências contábeis e turismo.
- b) Campus Lauro de Freitas: administração geral; administração com habilitação em *marketing*; direito e hotelaria.

Além dos cursos de graduação, são oferecidos também os cursos de pós-graduação *lato sensu* e de extensão.

Os cursos de pós-graduação *lato sensu* são os seguintes: direito público; processo, gestão e assessoria organizacional; didática para ensino superior; consultoria contábil financeira; direito empresarial; gestão pública e empresarial com ênfase em política e estratégia; inteligência empresarial; turismo e hotelaria; gestão empresarial.

Os programas de extensão da FABAC visam conscientizar os alunos em relação aos problemas existentes na região, oferecendo serviços à comunidade em geral, destacando-se: o núcleo de Direito e cidadania ativa; o programa de inserção empresarial, o centro de excelência em *management*; a organização de eventos científicos; a representação estudantil; os espaços para prática profissional; os laboratórios modelo e o programa de desenvolvimento de carreira.

Em 2002, foram criados os Projetos Institucionais, que sistematizaram diversas atividades da instituição, como a Iniciação Científica, a Monitoria e a Avaliação Institucional.

A partir deste período, o Programa de Auto-avaliação Institucional foi implantado na FABAC, sendo realizado semestralmente com questionários aplicados aos estudantes e professores, visando promover um processo contínuo de

---

aperfeiçoamento do planejamento da gestão, do desempenho acadêmico e da prestação de contas à comunidade interna e externa.

No final de 2003, após realizar o Vestibular anual com mais de três mil inscritos, a FABAC inaugurou o seu novo prédio do Campus Salvador, em Patamares.

A missão da FABAC é oferecer ensino superior na área de Ciências Humanas, em nível de graduação e pós-graduação, com alto grau de qualidade e eficiência, através de práticas educacionais inovadoras e gestão participativa, objetivando oferecer aos seus pares internos e externos um ambiente de elevado nível de comprometimento e satisfação.

A sua visão é ser referencial na área do conhecimento das Ciências Humanas e das Ciências Sociais e são cinco os valores fundamentais da FABAC:

- a) parceria – atuar de forma justa, ética e transparente nos relacionamentos com todos os seus pares;
- b) auto-sustentabilidade – pautar ações focadas em resultados que propiciem à FABAC sua sustentabilidade;
- c) inovação – buscar contínua e permanentemente inovações que permitam à FABAC a qualidade e eficiência dos seus serviços;
- d) melhoria contínua – estimular ações que levem a FABAC a estar melhor do que antes;
- e) ousadia – assumir riscos que propiciem à FABAC uma liderança contínua na área educacional.

Atualmente, a FABAC conta com aproximadamente 3.500 (três mil e quinhentos) alunos.

---

### 6.5.2 Os participantes da investigação

Por se tratar de uma pesquisa que busca analisar o controle estratégico de gestão, optou-se por entrevistar os mantenedores da instituição e dois membros do seu núcleo corporativo: o superintendente administrativo e o superintendente financeiro. A seguir será apresentado o perfil acadêmico e profissional de cada um deles:

- a) Professor José Rosalvo Peixinho, Mantenedor, é doutorando em Administração pela UMSA, na Argentina, Mestre em Administração pela MSU, nos Estados Unidos, Bacharel em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) e em Ciências Contábeis pela Fundação Visconde de Cairú. Possui experiência na área acadêmica como professor há mais de 30 (trinta) anos e como diretor de grandes empresas multinacionais e nacionais;
  - b) Prof. Arthur Leandro Filho, Mantenedor, é mestrando em Administração e Bacharel em Administração, ambos pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Possui experiência como professor universitário e diretor de várias empresas nacionais com foco no setor financeiro;
  - c) Prof. Iomar Freitas, Superintendente Administrativo, é Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), Especialista em Administração com ênfase em RH pela Universidade Salvador - UNIFACS e Bacharel em Administração pela Escola de Administração de Empresas da Bahia. Possui experiência no setor industrial e alimentício, estando há seis anos na gestão administrativa e docência da FABAC;
  - d) Prof. Marcus Peixinho, Superintendente Financeiro, é Mestre em Auditoria pela Visconde de Cairú, Bacharel em Administração e Especialista em Finanças pela King's College, em Londres. Trabalhou em consultoria tributária na Deloitte Touche Tohmatsu e há cinco anos atua na FABAC.
-

## 6.6 ANÁLISE DOS DADOS

Na presente pesquisa, a coleta e o tratamento dos dados foram realizados pela própria entrevistadora. Após realização das entrevistas, os resultados obtidos foram analisados e interpretados.

Segundo Triviños (1987), a análise dos dados na pesquisa qualitativa requer do pesquisador criatividade, capacidade imaginativa e humildade para dar um salto do conhecido para o desconhecido, buscando mostrar o caminho que se percorreu e o conhecimento construído. Nos estudos qualitativos, em geral, e no estudo de caso, em particular, o ideal é que a análise esteja presente durante todas as etapas da pesquisa.

Além disto, para Marconi e Lakatos (1996, p. 33), "mesmo com dados válidos, é a eficácia da análise e da interpretação que determinará o valor da pesquisa". Nesta pesquisa, a interpretação dos dados consistiu em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com os derivados da fundamentação teórica, buscando responder às principais questões levantadas.

## 6.7 VANTAGENS E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa está sujeita a algumas vantagens e limitações inerentes ao tipo de trabalho a que se propôs. No que se refere à entrevista como técnica de coleta de dados, pode-se relacionar algumas vantagens (MARCONI e LAKATOS,1996):

- a) maior flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira diferente;
-

- b) oferece maior oportunidade para avaliar atitudes, condutas, bem como registrar reações, gestos;
- c) permite a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que são significativos para a pesquisa;
- d) há possibilidade de conseguir informações mais precisas, podendo ser comprovadas as discordâncias imediatamente.

Segundo Marconi e Lakatos (1996, p. 86), as limitações da entrevista "podem ser superadas ou minimizadas se o pesquisador for uma pessoa com bastante experiência ou tiver muito bom-senso". As limitações são:

- a) possibilidade de o entrevistado ser influenciado, consciente ou inconscientemente, pelo pesquisador;
  - b) disposição do entrevistado em dar as informações necessárias;
  - c) retenção de dados relevantes, por receio de que a identidade seja revelada;
  - d) demanda tempo e é difícil de ser realizada.
-

---

---

## 7 ESTUDO DE CASO - FACULDADE BAIANA DE CIÊNCIAS (FABAC)

---

---

### 7.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O presente capítulo busca apresentar e analisar as informações oriundas da pesquisa empírica, avaliando se as formas de controle utilizadas na gestão das IES privadas da RMS são eficazes.

Assim, os resultados aqui apresentados são conseqüências de uma série de entrevistas realizadas com os mantenedores e membros do comitê executivo da Faculdade Baiana de Ciências - FABAC e podem ser agrupados em categorias de análise identificadas no desenvolvimento da pesquisa. São elas:

- a) estrutura organizacional;
- b) planejamento estratégico;
- c) controle de gestão;
- d) sistema de comunicação; e
- e) tendências do ensino superior.

A apresentação dos resultados é intercalada com transcrições das narrativas dos participantes da investigação, realizando-se um comparativo entre os aspectos identificados na presente pesquisa e a fundamentação teórica desenvolvida no curso do trabalho.

Optou-se nesta dissertação por utilizar o nome próprio dos mantenedores e membros do comitê executivo (superintendentes) da FABAC, tendo em vista que, além de serem os principais responsáveis pela gestão da faculdade, são também

---



interlocutores da oralidade que possibilitou alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa.

## 7.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE

### 7.2.1 Estrutura organizacional

A FABAC é uma instituição de ensino superior, constituída como associação de direito privado e mantida por duas organizações jurídicas: a Associação Baiana de Ensino Superior (Abes), mantenedora do Campus Salvador e o Centro de Ensino Tecnológico da Bahia (CETEBA), mantenedora do Campus Lauro de Freitas.

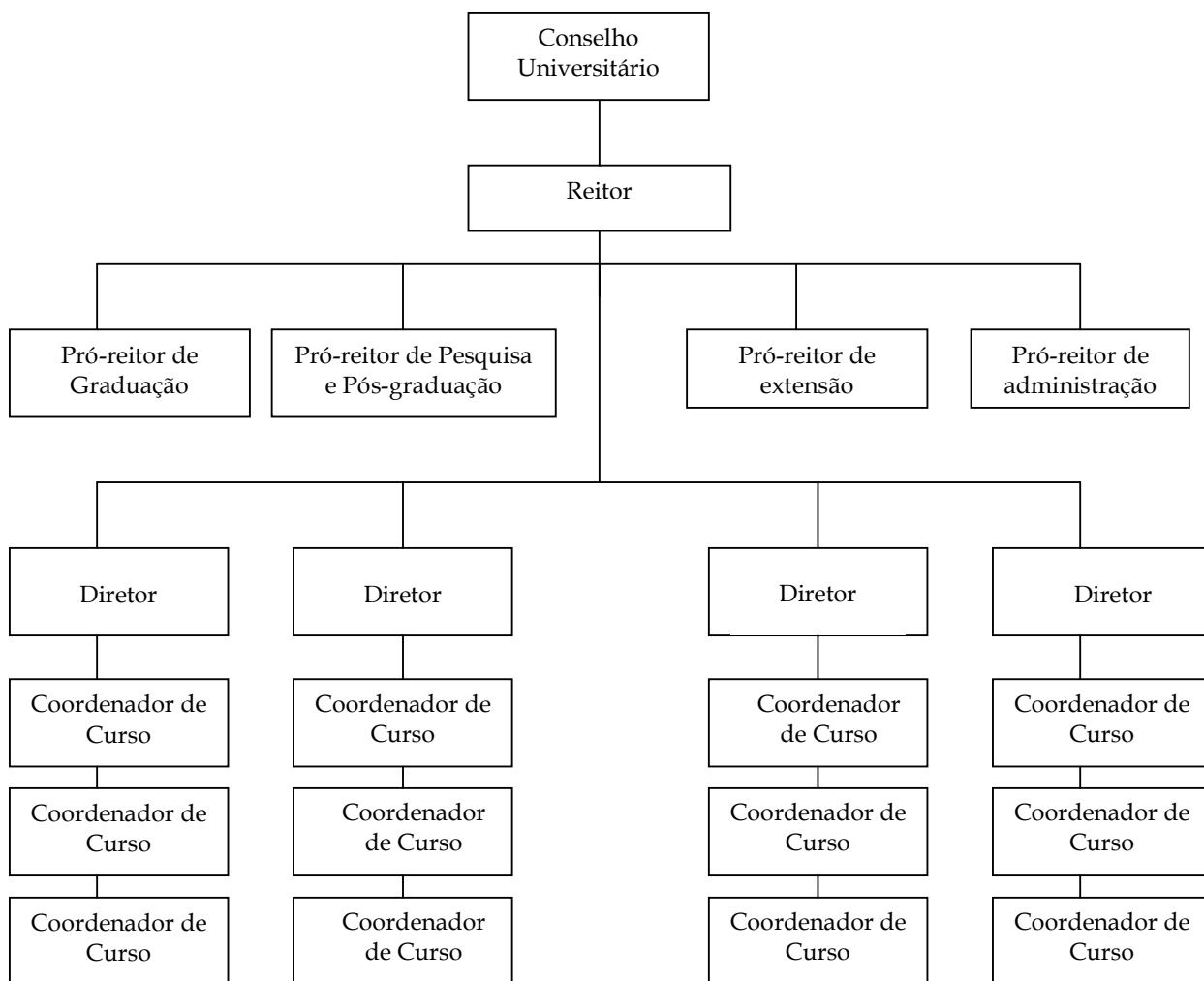
A estrutura organizacional da FABAC é composta basicamente de quatro níveis hierárquicos e, apesar da estrutura multicampi, a gestão da instituição é única. Existem os mantenedores, que compõem a direção geral e são auxiliados pelos superintendentes administrativo e financeiro. Estes, juntamente com os diretores de campus e gestores de áreas, compõem o comitê executivo.

Diretamente subordinados aos diretores de campus encontram-se os coordenadores de cursos, as centrais de atendimento, a biblioteca e a área administrativa. As áreas financeira, de *marketing*, de tecnologia da informação, de relações institucionais, a gestão pedagógica, a pós-graduação e o projeto FABAC para a terceira idade encontram-se subordinadas aos mantenedores.

O quadro de pessoal da faculdade é bastante enxuto e conta com várias atividades terceirizadas, tais como: assessoria jurídica, assessoria na área de projetos de arquitetura, processo seletivo, limpeza, segurança, contabilidade, entre outros.

---

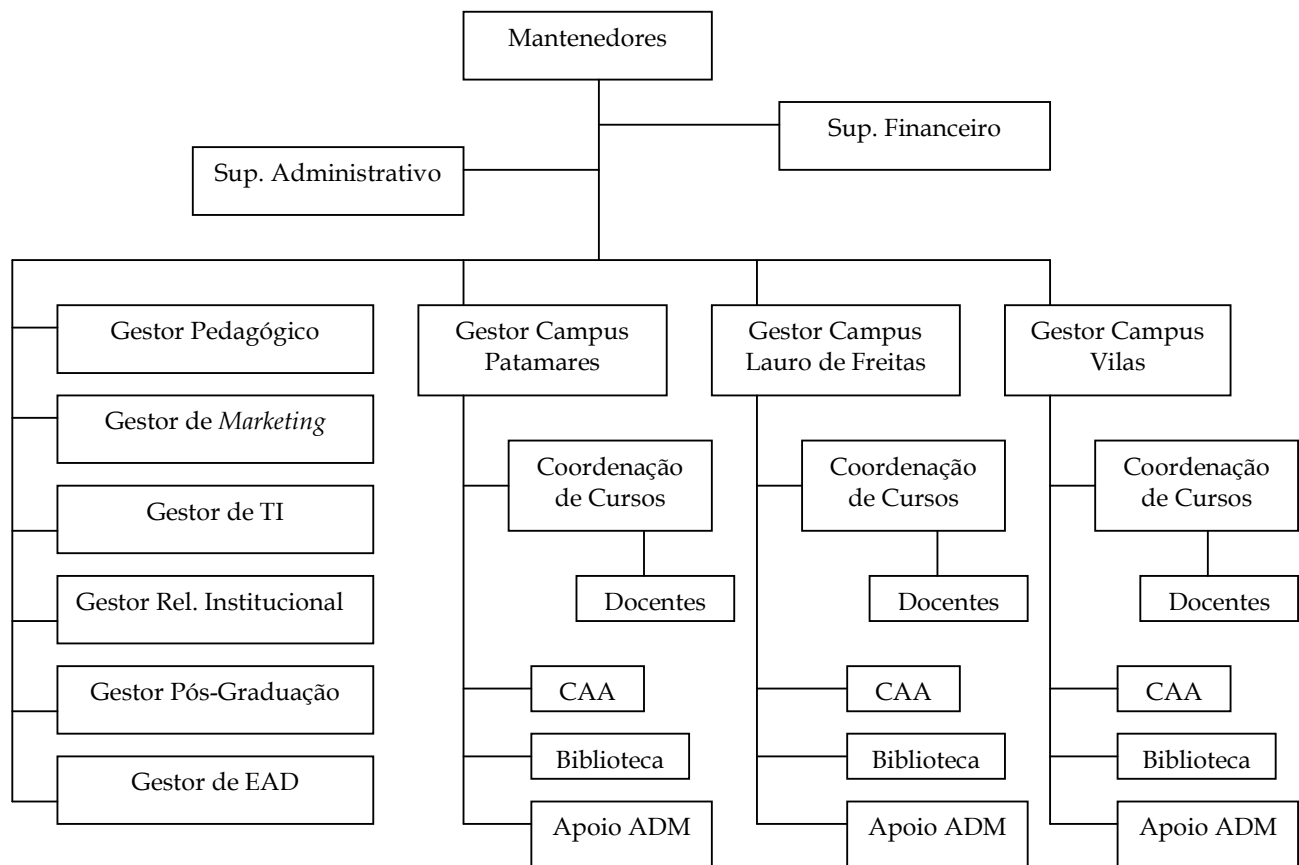
A estrutura organizacional da FABAC segue a mesma tendência encontrada na maioria das instituições de ensino superior privadas, baseada nos modelos de gestão e estruturas administrativas de instituições públicas. Segundo Garcia (2005), esta formatação similar originou-se em função da falta de um modelo específico para a iniciativa privada e em função de todo o marco regulatório oficial concebido pelo Governo estar voltado para as instituições federais. Desta forma, as novas IES privadas tiveram que se adaptar a este modelo (Figura 5).



**Figura 5:** Estrutura usual em universidades privadas brasileiras  
Fonte: GARCIA, 2005

No modelo de estrutura apresentado na Figura 5, existe a centralização na figura do reitor ou diretor, usualmente o fundador ou algum familiar. No caso da FABAC, as decisões estão centralizadas nas figuras de Prof. Rosalvo Peixinho e Prof. Arthur Leandro Filho, fundadores e mantenedores da instituição.

No segundo escalão, encontram-se os chamados “pró-reitores” ou “vice-reitores”. Normalmente são cargos temáticos, relacionados com atividades como a parte administrativa, acadêmica, entre outros. Abaixo dos pró-reitores estão os diretores das unidades, que normalmente se agrupam por áreas temáticas (saúde, exatas, etc.) ou por campus (bairro, cidade, etc.), dependendo do tipo e porte da instituição (GARCIA, 2005). Na FABAC, a figura dos pró-reitores é substituída pelos superintendentes e o agrupamento se dá por campus (Figura 6).



**Figura 6:** Organograma geral da FABAC  
Fonte: FABAC, 2006

Percebe-se que na FABAC há uma tentativa em se incorporar as estruturas administrativas modernas do mundo empresarial, com a adoção de um modelo mais enxuto de gestão, com poucos níveis hierárquicos, mas que preserve as características do ambiente acadêmico.

As características da burocracia profissional, proposta por Mintzberg (1996 *apud* HARDY e FACHIN, 2000), também se manifestam na FABAC. Em linhas gerais, a FABAC é uma organização em que se encontram tanto características profissionais como burocráticas: a coordenação é alcançada através da divisão do trabalho, há regras e regulamentos formais, critérios impessoais são utilizados, há uma hierarquia visível, com razoável centralização.

Na visão de Mintzberg (1995), quando o poder decisório concentra-se em um só local da organização, tem-se uma estrutura centralizada. A estrutura descentralizada ocorre na proporção em que o poder fica disperso entre muitas pessoas. Nestes termos, o processo decisório dentro da estrutura organizacional da FABAC pode ser classificado como centralizado nos mantenedores, porém com algumas vertentes de descentralização.

As decisões na FABAC, em termos financeiros, possuem um limite de competência estabelecido através do procedimento de orçamento, que é definido anualmente com a participação dos gestores e do comitê executivo, sendo apresentada uma proposta, que é ajustada pelos mantenedores. Qualquer decisão está vinculada ao que foi efetivamente orçado.

Alguns itens menores, tais como materiais de expediente e despesas essenciais à operação do campus são autorizados pelo próprio diretor do campus, com base no orçamento. Outras rubricas, tais como eventos acadêmicos, investimentos, despesas de viagem ou qualquer outro item que não tenha sido contemplado no orçamento, são apresentados em reuniões semanais realizadas com o comitê executivo, os diretores de campus e um dos mantenedores, normalmente Prof. Rosalvo Peixinho,

---

sendo devidamente aprovadas. Nestas reuniões, as decisões são discutidas no grupo, porém a palavra final é do mantenedor.

As decisões estratégicas e financeiras de maior vulto são definidas em reuniões periódicas do comitê executivo, sendo a palavra final do mantenedor.

Segundo Prof. Rosalvo Peixinho, o processo decisório, apesar de atrelado ao orçamento, mostra-se flexível:

[...] há bastante flexibilidade, mas tudo vai e volta e existem limitações orçamentárias. O orçamento não é ainda uma autorização de gastos, no limite pode-se gastar, fora do limite precisa de uma autorização. Porém, como não temos muitos níveis hierárquicos, a subida não é tão íngreme.

Considerando as características da estrutura organizacional da FABAC, percebe-se que a instituição possui um sistema de controle familiar (personalista). Segundo Amat e Gomes (1997), este tipo de controle é utilizado em empresas em que a menor dimensão ou a estabilidade do contexto social facilitam um controle mais informal. Não precisa, necessariamente, ser uma empresa familiar, mas que possua ênfase nas relações pessoais e liderança de um “pai”, exercida por um fundador, líder ou gerente.

Na FABAC, os mantenedores e o comitê executivo realizam uma gestão centralizada, com uma certa delegação, mas com uma limitada descentralização, o que reduz a necessidade de controle. Esta gestão encontra-se baseada na utilização de mecanismos de controle informais, na liderança do mantenedor Prof. Rosalvo Peixinho, na centralização das decisões no comitê executivo e no desenvolvimento de uma cultura que promova a lealdade e a confiança.

Entretanto, o sistema de controle familiar apresenta algumas limitações, principalmente quando a organização está inserida num ambiente mais competitivo,

---

o que vem ocorrendo com o mercado das IES, sendo necessária a adoção de um estilo mais participativo e orientado para resultados.

### **7.2.2 Planejamento estratégico**

O planejamento estratégico vem sendo utilizado pelas diferentes organizações há algum tempo, com o intuito de se obter os resultados futuros desejados e antecipar decisões, através da determinação de políticas e estratégias a serem seguidas.

Para Parente (2001), o planejamento estratégico pode ser considerado como a forma mais apropriada para ajudar as instituições de ensino superior a enfrentarem os desafios atuais referentes à auto-sustentação financeira, à diversificação de programas para atender às demandas socioeconômicas, à introdução de novas tecnologias, à concorrência, entre outros.

A FABAC utiliza o procedimento de planejamento estratégico desde 2002 e este foi concebido inicialmente com o apoio de uma consultoria especializada, tendo sido definidos na ocasião: a missão, a visão, os valores e o plano de ação de cada um dos setores. Depois desta consultoria inicial, a instituição mantém internamente este trabalho e se reúne periodicamente para rever o que foi concebido.

Segundo Prof. Iomar Freitas, a idéia é que sempre no final do ano a FABAC faça uma revisão do cenário da educação, quais são os pontos fortes e fracos e procure projetar os objetivos. Entretanto, no ano de 2006 não foi possível utilizar toda a metodologia, tendo sido concebido um “planejamento resumido”.

O planejamento estratégico da FABAC dá origem aos planos de ações. Estas ações são quantificadas em custo e vinculadas ao orçamento anual. Entretanto, os

---

superintendentes são unânimes em afirmar que o processo ainda não é feito da melhor forma possível, pois existem variações, ajustes, projetos que não foram pensados antes e que tem que ser analisados. Prof. Iomar Freitas afirma:

[...] o ideal seria que tivéssemos o planejamento estratégico antes do fechamento do orçamento, mas ainda não conseguimos que aconteça exatamente desta forma. Agora como o nosso orçamento é projetado e revisado mensalmente, existe a possibilidade de ações definidas no planejamento estratégico após o fechamento do orçamento, ainda serem inseridas.

A elaboração do planejamento estratégico conta com a participação de todos os gestores e estes são responsáveis pela disseminação das informações e estratégias adotadas aos demais níveis hierárquicos. Há uma uniformização no planejamento, pois é utilizado o padrão proposto há quatro anos atrás pela consultoria contratada, existindo quadros com as definições de missão, visão e valores da FABAC em todos os setores.

Ficou evidenciado que a FABAC possui uma falha no processo de comunicação das estratégias adotadas. Conforme Prof. Iomar Freitas, hoje toda a parte de planejamento é discutida no comitê executivo. Cada membro do comitê possui objetivos, que são estabelecidos a partir de um objetivo geral, traçado para o ano e desdobrado por gestor de área. Para ele, existe um alinhamento no comitê, mas o alinhamento para o nível de supervisão e operacional não está acontecendo a contento.

Como parte do processo de planejamento estratégico, é analisada a concorrência com as demais instituições de ensino, os pontos fortes e fracos da organização e as ameaças e oportunidades percebidas no mercado.

Segundo Marcus Peixinho, na época do planejamento estratégico, a FABAC ranqueou as IES da RMS em três níveis. O primeiro nível seriam as universidades

---

gratuitas, representadas pela UFBA e pela Universidade Estadual da Bahia (UNEB). No segundo nível estariam as IES com mais tempo de mercado e maior oferta de vagas, tais como UNIFACS, Jorge Amado, FIB, FTC e num terceiro nível estariam as faculdades menores, tais como 2 de Julho, entre outras. A FABAC estaria situada na transição do terceiro para o segundo nível.

Outra forma de segmentação do mercado é a apresentada por Prof. Arthur Leandro, que classifica as instituições de ensino da RMS de acordo com a classe econômica a que atendem. A classe A é atendida pela UFBA; a classe B, pela UNIFACS, a Jorge Amado, entre outras. A FABAC atende as classes C e D. Existe ainda um quarto nível, formado pelas IES novas, com poucos anos de experiência, que também atendem às classes C e D.

Para Prof. Arthur Leandro, a FABAC encontra-se na transição da classe C para a B, porém ainda não sabe como efetivar esta alteração. Acredita que uma gestão mais estratégica será relevante para que essa migração ocorra e para que a faculdade possa sobreviver.

Todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que a concorrência se acentuou bastante nos últimos anos e que o setor está passando por um período de reestruturação. Antes a demanda da RMS era diluída entre cinco instituições, agora é por 20, 30 instituições de ensino, gerando uma expectativa muito grande quanto ao preenchimento das vagas após o vestibular. Esta concorrência é evidenciada na fala de Prof. Rosalvo Peixinho:

Hoje a oferta está maior que a procura (em São Paulo esta situação já é crítica) e estamos esperando que em 2006 e 2007 muitas acomodações venham a acontecer. Por exemplo, a Anhembi Morumbi foi vendida e a Estácio está em negociação. Eu acho que todo mundo vai sentir este processo de movimento. Quem são os nossos concorrentes? Não sei. A concorrência está grande, pois a oferta e a procura estão desbalanceadas. O que não ocorria há quatro anos atrás, quando nós tínhamos uma oferta de 2.000 vagas e uma demanda de 47.000. São Paulo já está pior e tem muita gente



---

que não está obtendo receita. Vai haver um processo complicado e quem não estiver se preparando, vai dançar.

A estratégia adotada pela FABAC para fazer frente à concorrência é a liderança por custos, conceituada por Porter (1980) como um conjunto de políticas funcionais orientadas para obter custo baixo em relação aos concorrentes, sem prejuízo da qualidade. Segundo Prof. Iomar Freitas, a maioria das faculdades da RMS optaram pela diferenciação pela estrutura física, como é o caso da Jorge Amado e da FTC. A FABAC optou por trabalhar com preço e com base neste, ofertar a melhor estrutura possível. Existe uma preocupação também em ter um bom projeto pedagógico e em investir na qualificação do corpo docente.

Foram apontados pelos entrevistados alguns pontos fortes da instituição, destacando-se a imagem no mercado, a gestão empreendida pelos mantenedores e a flexibilidade. No que se refere à imagem, a FABAC tem uma relação custo x benefício atraente para os alunos. Ou seja, ela tem um preço de mensalidade baixo se comparado às demais instituições e uma estrutura melhor do que as que praticam preços similares.

No que se refere à gestão, conforme Prof. Rosalvo Peixinho, a área de educação tem muitos amadores, que acham que podem abrir uma IES. A grande vantagem da FABAC é que os mantenedores vieram da área privada e possuem experiência em educação também. Eles trabalharam em grandes empresas de auditoria, bancos, entre outros e possuem um círculo de amizade muito grande, facilitando as transações financeiras. Existe também uma aproximação dos mantenedores com o corpo executivo, uma relação aberta, com troca de informações e discussão de processos, facilitando a gestão.

Outro ponto forte levantado por Prof. Rosalvo Peixinho é a juventude da FABAC, que permite uma maior flexibilidade. Assim, o processo decisório é rápido, sem burocracia.

---

Quantos aos pontos negativos, Prof. Iomar Freitas ressalta que a opção por preço baixo, acaba sacrificando muitos os custos e interferindo diretamente na política de recursos humanos da FABAC, conforme evidenciado na fala a seguir:

Temos ainda muitas carências. Quando você faz uma opção por preço, você sacrifica muitos os seus custos, e isso acaba interferindo na sua política de recursos humanos, de capacitação, de retenção de mão de obra qualificada. Nós temos bons professores no quadro e a vinculação está relacionada ao ambiente de trabalho, que é bom e à pontualidade de pagamento, pois hoje tem muitas instituições que atrasam. Hoje temos bons professores no quadro e a gente credita esta situação a esses fatores.

Os entrevistados identificaram algumas ameaças e oportunidades no mercado do ensino superior. Para Prof. Rosalvo Peixinho a grande ameaça do mercado é a inadimplência, porque o seu público é basicamente das classes C e D. Para ele, o aluno pertencente a essas classes vem para a faculdade com um desejo imenso de inclusão social, dificultando a cobrança e o pagamento das mensalidades. Além disto, as IES são obrigadas a adotar alguns programas de bolsas de estudo, tais como o Programa Universidade para Todos (PROUNI), o Financiamento Estudantil (FIES), o Faz Universitário, que não possuem uma data de pagamento fixa, dificultando à instituição honrar com o salário dos professores e funcionários. Para ele, esta ameaça é agravada pelo tamanho da instituição. A FABAC está chegando a 4.000 alunos, ou seja, não é grande nem pequena. Quando a IES possui mais de 10.000 alunos, a situação já fica mais estável.

Para Prof. Iomar Freitas e Prof. Marcus Peixinho, outra ameaça é o aumento desordenado no número de IES verificado nos últimos cinco anos. Para eles, o mercado terá que se ajustar e muitas instituições manterão as suas atividades, outras farão fusões e serão compradas por grupos maiores e outras simplesmente desaparecerão. Esta possível associação a grupos estrangeiros pode ser vista como uma oportunidade ou ameaça, a depender do posicionamento da FABAC.

Outro ponto levantado por Prof. Iomar Freitas é o ensino à distância. Para ele, esta modalidade de ensino é uma incógnita ainda. Potencialmente é uma ameaça, pois no Brasil ainda não existe esta cultura, mas se um bom trabalho de *marketing* for feito, pode ser uma opção mais econômica. Ou seja, será uma oportunidade, se a FABAC estiver inserida no negócio e uma ameaça se estiver fora dele.

Quanto às oportunidades do mercado, Prof. Rosalvo Peixinho diz:

Eu acho que tem oportunidades no mercado, porém tem que ser tudo muito planejado. Antes a gente lançava os cursos e enchia. Estamos agora lançando os cursos de tecnólogos, revendo a Pós-graduação. Mas em 2006 e 2007, não vai haver muita onda.

Para Prof. Marcus Peixinho as exigências do MEC também podem ser vistas como uma oportunidade, conforme evidenciado na fala a seguir:

As exigências do MEC não são vistas como ameaças, pois seguimos à risca todas as recomendações, somos muito certinhos nisto. Isto é uma oportunidade, pois muitas IES podem estar irregulares. Fechando essas IES, vai surgir uma demanda. E nós vamos correr atrás desses alunos.

Apesar da IES adotar formalmente o planejamento estratégico, na visão do Mantenedor Prof. José Rosalvo Peixinho, é perceptível uma mudança global nesta concepção, conforme evidenciado no relato a seguir:

Eu acho que a idéia de planejamento estratégico mudou muito. Eu me lembro que eu era *controller* de uma multinacional em Paris e eles tinham um andar inteiro de planejamento estratégico, o mais temido da organização. Recentemente, eu estive em Paris e fui visitar os meus ex-patrões e o andar de planejamento estratégico havia sumido. Existe apenas a figura de um diretor e o planejamento estratégico, em vez de ser dado de cima para baixo, o diretor apenas olha e comenta, não faz mais reuniões para discutir a questão.

---

Para Mintzberg (1994), esta queda do planejamento estratégico deve-se ao fato de que ele tem sido praticado nas empresas como uma programação estratégica, ou seja, como a articulação e elaboração de estratégias e visões que já existem, não havendo um processo intuitivo e criativo.

### 7.2.3 Controle de gestão

O papel do controle de gestão é interpretar corretamente o ambiente, com a ajuda de indicadores, buscando orientar e influir o comportamento organizacional para o alcance dos objetivos traçados.

Atualmente, é cada vez mais acentuada a necessidade da organização dispor de mecanismos de controle e avaliação de desempenho, que possibilitem aos dirigentes dispor das informações necessárias para a tomada de decisões.

Para Prof. Rosalvo Peixinho, a FABAC ainda possui um sistema de controle e avaliação de desempenho rudimentar. A faculdade possuía um mecanismo de controle quando havia apenas 80 alunos e foi mantendo-o ao longo dos anos, porém no tamanho atual este sistema não atende mais. Por isto, estão revendo a situação e contrataram uma consultoria, que irá fazer um diagnóstico global, principalmente na área de cobrança, considerada por ele como a mais crítica da instituição.

Quanto ao uso de indicadores, os entrevistados ressaltaram a dificuldade em dispor de informações confiáveis e de um *software* que integre as diversas áreas da faculdade. Tal afirmação pode ser observada nos trechos das entrevistas destacados a seguir:

Nós trabalhamos o ano passado com a definição de indicadores e começamos a utilizá-los, porém por uma questão de dificuldade com os sistemas de processamento, da forma de coleta das informações, estes indicadores não tiveram sucesso. Nós estamos, este ano, fazendo todo o

---

trabalho novamente, de definição de indicadores, revendo os programas de informática para que possamos ter as informações. Não adianta termos “n” indicadores, pois o problema é conseguir uma forma sistemática e consistente de alimentá-los. Hoje nós estamos refazendo esse trabalho e temos indicadores divididos em quatro grupos: acadêmicos, de recursos humanos, mercadológicos e financeiros. Esses indicadores que estamos trabalhando agora são indicadores executivos e após sedimentá-los e avaliá-los, serão desdobrados em indicadores setoriais. Mas ainda estamos no trabalho de conseguir viabilizar estes indicadores que vão servir para o acompanhamento do comitê executivo, mais macros. A partir daí, partiremos para níveis menores. (Prof. Iomar Freitas, 2006).

É uma coisa inusitada, até 04 anos atrás, não se fazia nada. Não havia necessidade, pois a situação era tão positiva. Para que indicadores? Os indicadores eram as salas cheias, os índices da concorrência altíssimos. Aí a coisa foi mudando e foi sentida a necessidade de mudanças. Não existe um *software* de gestão voltado para as IES. Hoje temos um bom *software* na área acadêmica que não se comunica com a o *software* da área financeira. Praticamente temos que redigitar tudo. Os nossos indicadores já estão todos projetados e alguns não são utilizados, pois não possuímos dados para alimentá-los e quando os possuímos, não são confiáveis. Nós definimos o planejamento estratégico, começamos a usar o *Balanced Scorecard*, mas falta exatamente esta matéria prima para que você tenha resultado e quando temos, ficamos em dúvida se o cálculo está correto. Estamos trabalhando com uma empresa para criação de um *software* integrado [...]. Ou seja, este ainda é um grande problema das IES, pois não há sistemas que tragam o acadêmico e o financeiro. E não temos como desenvolver estes sistemas. (Prof. Rosalvo Peixinho, 2006).

Com base nessas afirmações acima, verifica-se que um dos principais entraves ao estabelecimento de um sistema eficaz de controle, deve-se às limitações dos *softwares* disponíveis no mercado para atender as instituições de ensino superior, aliada à impossibilidade da FABAC em desenvolver estes programas. Na parte de pessoal, a faculdade possui um *software* que cuida da folha de pagamento. Além disto, ela dispõe de um sistema acadêmico e de biblioteca, que os gestores consideram bom. Na parte financeira, foi implantado um módulo, porém até hoje não foi utilizado em sua totalidade, por limitações do próprio programa.

Segundo Prof. Marcus Peixinho, a FABAC está fechando a compra de um sistema integrado, cujos módulos de RH e contabilidade devem estar funcionando a partir de outubro/2006. O módulo acadêmico deverá estar funcionando a partir de 2007.

O novo *software* trabalha com regime de separação por centros de custos, que na FABAC estão divididos em: Campus Patamares, Campus Lauro de Freitas e Núcleo Corporativo. Dentro de cada um dos centros de custos, há um nível de detalhamento maior, discriminando as receitas e despesas orçadas e realizadas.

Para auxiliar no processo de gestão, a faculdade faz uso de alguns relatórios e gráficos. Segundo Prof. Rosalvo Peixinho, inicialmente era dada uma maior ênfase às áreas de caixa, matrícula, permanência e inadimplência, porém hoje estão se voltando mais para a área de competência. São emitidos relatórios constantes sobre a contabilidade, além de dados do sistema acadêmico.

A instituição faz uso também de alguns indicadores de número relativo, como por exemplo: custo por aluno; quantidade de vagas ofertadas x preenchidas, entre outros. Para todos esses indicadores, são utilizados gráficos para demonstrar a evolução e o desempenho da série. Existem alguns indicadores pontuais, tais como a avaliação institucional, que geram relatórios e alguns gráficos de barras e de pizzas.

No que se refere ao nível de utilização das principais ferramentas de gestão, Prof. Marcus Peixinho enfatiza que ainda estão em fase de implementação:

O novo sistema trabalha com o *Balanced Scorecard*. O diretor de Lauro de Freitas e o ex-diretor de Patamares, que agora é Diretor de Desenvolvimento, são especialistas na área de planejamento estratégico e estão tentando implantar o BSC aqui na FABAC. Ainda não está ativo e continuamos a trabalhar com os indicadores e gráficos que fazemos pontualmente. Pegamos as informações no final do mês e elaboramos este material.

Quando questionados sobre a eficácia do controle estratégico utilizado na FABAC, os entrevistados foram unânimes em afirmar que ainda é muito incipiente, sendo a experiência profissional do núcleo corporativo essencial para o bom andamento das atividades.

---

Segundo Prof. Iomar Freitas, a faculdade vem tentando desenvolver internamente duas vertentes para auxiliar na gestão: a Gestão por Objetivos e o Quadro de Indicadores. A Gestão por Objetivos já vem sendo utilizada e são realizadas reuniões mensais para verificar se os objetivos traçados foram atingidos, se há necessidade de alguma intervenção ou ação, culminando num programa de remuneração variável.

O quadro de indicadores vem sendo retomado aos poucos, pois segundo Prof. Marcus Peixinho, há alguns anos atrás existia a cultura de utilização e acompanhamento de alguns índices, porém ao invés de aperfeiçoarem esta ferramenta, deixaram de usá-la. Além disto, todos os entrevistados ressaltaram a dificuldade em dispor de dados confiáveis e de forma ágil, conforme evidenciado na fala de Prof. Marcus Peixinho:

Hoje em dia, o critério adotado para seleção dos indicadores é: “É possível”? Verificamos se com o sistema que possuímos, é possível obtermos estas informações. Se vai dar muito trabalho, descartamos. Ou seja, estamos focando no que é possível fazer. Os diretores executivos nos passam a parte da gestão do campus: quantos alunos temos, quantos alunos entraram, quantos alunos saíram, vagas ofertadas e preenchidas, quantos alunos cancelaram, frequência de professores, titulação dos professores, receita por curso, despesa por curso. Não temos o detalhamento por setor, mas é possível obtermos através do Setor de Pessoal, caso tenhamos interesse.

Quanto aos indicadores apurados pelo MEC, Prof. Arthur Leandro ressalta que a FABAC possui um sistema de avaliação institucional implantado e atende a todos os requisitos propostos, porém considera a análise do mercado mais relevante para a gestão, pois existem peculiaridades que não são mensuradas ou analisadas pelo MEC. Prof. Iomar Freitas complementa esta afirmação, ressaltando que os indicadores do MEC são muito bons, porém não são utilizados em sua totalidade na gestão da faculdade, pois ainda não há uma convergência com as necessidades de informação do comitê executivo:

No início, trabalhou-se muito em cima do resultado do antigo Provão e foi um desastre para muitas instituições. Temos que fazer uma leitura cautelosa destes resultados. As IES privadas mais recentes não pegaram os melhores alunos, pegaram alunos deficientes, que estudaram em escolas públicas, das classes C e D. Ou seja, nunca poderemos comparar o resultado em nota absoluta dos alunos de uma FGV com o da FABAC. No início nos preocupamos, mas quando começamos a ver o desempenho da maioria das instituições, não estamos mais considerando este número para efeito de análise. Apesar de sabermos que é o número utilizado pelo mercado. Estamos também muito ansiosos com a avaliação da nova modalidade do Sinaes, para podermos fazer uma comparação. Mas os nossos indicadores de gestão e os utilizados pelo MEC não são iguais. No MEC tem muitos indicadores conceituais, de fundo qualitativo e os nossos indicadores internos são mais relativos, diretos. O modelo dos nossos indicadores não tem casamento direto com os do MEC. O MEC apresenta muito mais dimensões do que as aplicadas nos nossos indicadores. A idéia é os nossos indicadores irem crescendo para atingir um maior número de vertentes. Por exemplo, o MEC tem um indicador de número de exemplares por aluno. A gente não utiliza este dado no nosso comitê executivo, esta informação serve ao diretor do campus, que tem que monitorar esta relação para poder prever em orçamento a aquisição de novos exemplares. Existem alguns indicadores do MEC que são muito bons, porém não são utilizados em sua totalidade na nossa gestão. Acredito que este momento vai chegar e vai haver uma maior convergência entre os indicadores.

Como fatores críticos de desempenho, ou seja, fatores que afetam o comportamento e a própria sobrevivência da IES, os entrevistados apontaram os seguintes: corpo docente, infra-estrutura e organização didático-pedagógica.

O corpo docente foi tido como essencial e deve atender às exigências de qualificação do MEC. É necessária também uma boa estrutura para atender aos alunos, tais como salas confortáveis e climatizadas, área de convivência e uma boa localização. Antes a FABAC funcionava na Pituba e com a mudança para Patamares, passaram a oferecer transporte gratuito aos alunos, que possui como ponto de embarque e desembarque o Shopping Iguatemi. Esta facilidade de transporte é vista como um diferencial, pois muitos alunos acabam utilizando este critério para escolha da faculdade.

Quanto à organização didático-pedagógica, a FABAC procura atender às exigências do MEC, concebendo currículos flexíveis e adequados às demandas do



mercado, aplicando os conceitos de interdisciplinaridade e utilizando novas tecnologias de ensino.

De forma geral, a FABAC não faz uso de um controle de gestão eficaz e adequado às suas atuais demandas, sendo mantido um padrão adotado quando possuía uma estrutura menor, com poucos alunos. Os *softwares* utilizados também não atendem às necessidades de integração e fica evidenciada a falta de informações confiáveis e de indicadores que possam auxiliar os gestores na tomada de decisões.

#### 7.2.4 Sistema de comunicação

O sistema de comunicação da FABAC é visto como informal pelos entrevistados, já tendo sido sinalizada por uma consultoria externa a necessidade de formalização dos processos, tornando-os mais centrados e amadurecidos. Esta informalidade é atribuída ao pouco tempo de atuação da faculdade e já está sendo trabalhada pelo setor de *marketing*. Esta afirmação é reforçada por Prof. Marcus Peixinho:

Percebemos a comunicação ainda como muito falha, a pessoa lá da ponta, um auxiliar, muitas vezes não tem toda a informação. Ainda pecamos na divulgação. [...] A parte de eventos, procedimentos, muitas vezes não chega à ponta, pois ainda temos este ruído na comunicação. Mas o setor de *marketing* já está trabalhando esta questão.

A comunicação interna é feita basicamente através de e-mails, além de reuniões periódicas. No que se refere aos alunos, existem os murais e alguns canais de comunicação, tais como o periódico “FABAC em foco”.

Apesar da estrutura multicampi, a gestão das duas unidades (Campus Lauro de Freitas e Patamares) é única, com algumas particularidades provenientes da

---

descentralização. Por exemplo: as aulas no campus Lauro de Freitas iniciam um pouco mais tarde, por estar mais longe. Porém, existe uma preocupação em uniformizar os procedimentos ao máximo.

Segundo Prof. Iomar Freitas, existe um bom alinhamento no comitê executivo, porém a comunicação não é realizada a contento para os demais níveis hierárquicos:

O canal de comunicação do campus para o comitê executivo deveria vir através dos diretores de campus. A comunicação da área funcional deveria vir via superintendência. Deveria fluir de baixo para cima desta forma. Estas informações são encaminhadas e discutidas no comitê executivo. Existe uma informalidade muito grande na comunicação da FABAC e nós já percebemos alguns problemas em função desta informalidade. Hoje em dia o comitê executivo tem um bom alinhamento, mas abaixo disso muitas informações não chegam. Então, nós estamos montando algumas estratégias para que cada diretor de campus, após a reunião do comitê, possa divulgar para o nível operacional as informações que o comitê julgar que precisam ser do conhecimento de todos.

Um exemplo das estratégias comentadas por Prof. Iomar Freitas é o estabelecimento de reuniões periódicas de desempenho no Campus Lauro de Freitas, com apresentação dos indicadores financeiros da FABAC. Essa iniciativa surgiu da necessidade de que os colaboradores desse campus entendessem mais o momento da instituição através dos seus números.

Entretanto, esta falha na comunicação com os públicos externos e internos não é um problema exclusivo da FABAC e aflige várias instituições de ensino superior brasileiras. Segundo Marback (2001), “a ambigüidade de objetivos, a clientela especial e o profissionalismo das organizações universitárias tornam a comunicação um grande desafio”.

---

### **7.2.5 Tendências do ensino superior na ótica da FABAC**

Para complementar a análise sobre a gestão da FABAC foram elencadas algumas tendências do ensino superior e questionado aos entrevistados como a instituição se prepara para estes cenários.

#### **a) ampliação da oferta e acirramento da competição**

Para Prof. Rosalvo Peixinho, este é o grande problema que a FABAC está enfrentando hoje e acredita que 2006 e 2007 vão ser anos decisivos para a sobrevivência da maioria das IES. Prof. Iomar Freitas complementa, afirmando que a linha adotada pela FABAC para fazer frente a este contexto é a de custo x benefício, trabalhando em cima do preço da mensalidade, assumindo o público das classes C e D e tentando manter a competitividade.

#### **b) presença de novos atores no campo das IES, tais como universidades corporativas, virtuais, ensino a distância (EAD), entre outros**

Os novos atores no campo das IES vêm sendo analisados pela FABAC como oportunidades de mercado. No caso da universidade corporativa, esta começou a competir um pouco com a extensão e a pós-graduação, porém a estratégia adotada pela faculdade foi a de tentar subsidiar as instituições que tem interesse em ofertar estes cursos.

O ensino a distância (EAD) também é considerada pela FABAC como uma vertente que possui uma demanda específica e que veio para ficar. Entretanto, a

---

faculdade tentou implantá-lo, mas não obteve êxito, conforme evidenciado na fala de Prof. Iomar Freitas:

[...] nós entramos no negócio, mas utilizamos uma estratégia equivocada. Nós contratamos um profissional com doutorado nesta área para vir trabalhar conosco, montando o ensino a distância, conseguimos aprovar no MEC, trabalhamos uma parceria com o Conselho de Contabilidade, porém não foi adiante. O erro foi tentarmos desenvolver a ferramenta de ensino a distância. Ainda tentamos reverter, fazendo algumas associações com universidades virtuais, mas não tivemos êxito. Para você montar uma estrutura de EAD é caro, investimos muito e ainda não era o momento. A EAD vai chegar, mas temos que trabalhar primeiro a sobrevivência dos cursos presenciais, pois para viabilizar este negócio vamos precisar de muito investimento.

Para Prof. Arthur Leandro, a tendência do EAD é crescer, porém nunca irá substituir por completo o ensino presencial, pois tem um aspecto cultural envolvido, ou seja, o aluno ainda faz questão de comparecer à sala de aula. Para ele, daqui a dez anos, este mercado estará solidificado no Brasil.

Uma estratégia que vem sendo estudada pela FABAC, segundo Prof. Rosalvo Peixinho, é utilizar o percentual de 20% de aulas a distância, permitido pelo MEC, no curso presencial. Esta experiência já vem sendo realizada pela Anhembí Morumbi em São Paulo e é um sucesso. Lá não são ministradas aulas às sextas-feiras, pois são realizadas à distância e os alunos são cobrados pela matéria dada.

### **c) redução das margens de lucro**

A FABAC convive com a situação da redução das margens de lucro, principalmente porque não aumentam a mensalidade há oito anos. O *slogan* da campanha de *marketing* da faculdade no ano passado foi “FABAC, oito anos sem aumento da mensalidade”. Entretanto, naturalmente os seus custos aumentaram,

---

pois foram implantadas novas áreas, tais como o setor de desenvolvimento de novos negócios, a gestão pedagógica e outros diferenciais que são onerosos para a instituição. Segundo Prof. Marcus Peixinho:

[...] aumentamos os nossos custos e não aumentamos as receitas. Obviamente, as receitas aumentaram porque aumentamos as vagas, mas não fecha o ciclo, pois quando aumentamos o número de alunos, aumentam as despesas também. Ou seja, não temos acréscimo. A tendência seria aumentar a mensalidade, mas como não fizemos isto, estamos nesta batalha, tentando reduzir custos.

Na visão de Prof. Iomar Freitas, a FABAC teve um pensamento um pouco diferente das outras IES, porque os mantenedores não se preocuparam com o lucro imediato. Como os mantenedores não dependiam da atividade para sobreviver e a faculdade era a realização de um sonho pessoal, ficou mais fácil manter os valores das mensalidades, pois eles não vislumbravam uma margem de lucro alta.

Para os mantenedores, a principal preocupação é a falta de pagamento por parte dos alunos, pois as classes atendidas pela instituição têm um alto índice de inadimplência. Inclusive, já está sendo estudada a possibilidade de ser dado um tratamento mais empresarial à situação, negativizando o credor e o encaminhando para instituições como SERASA, Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), entre outras.

#### **d) caráter menos elitista do ensino superior**

O público da FABAC sempre foi as classes C e D, salvo raras exceções. Existe o interesse em atingir as classes A e B, porém neste momento acreditam que ainda não possuem diferenciais percebidos pelo mercado, que possibilitem esta migração.

---

Para Prof. Iomar Freitas, faz-se necessário o estudo de algumas variáveis para que possam direcionar o atendimento às classes C e D, sem prejuízo da qualidade. Em primeiro lugar, a estrutura de custos tem que ser compatível, para que a faculdade possa cobrar preços mais baixos. A IES também deve dispor de opções de financiamento para os alunos. Ou seja, tem que haver crédito e preço compatíveis. Para ele, o problema do preço é ser facilmente copiado e aí começa a guerra, que não é boa para ninguém. Se começar a descer muito o valor das mensalidades, todo mundo quebra. Além disto, quando se opta pela estratégia de preço, têm-se que abdicar de algumas coisas. Por exemplo, o ideal seria agregar ensino, pesquisa e extensão, porém a pesquisa é muito onerosa, sendo muitas vezes inviável financeiramente e a maioria das IES termina por não desenvolvê-la.

#### **e) segmentação do mercado**

Segundo Garcia (2005), a segmentação de mercado é uma tendência para os diversos setores da economia e não haverá mais espaço para instituições de ensino que ofereçam todos os cursos, para todos os tipos de alunos, por todos os preços. Esta segmentação deverá ocorrer de diversas formas: por preço, por público, por área temática ou localização geográfica.

Na visão dos gestores da FABAC, é percebida uma segmentação em termo de público (classes) na Região Metropolitana de Salvador. Não há uma segmentação geográfica ou por curso, visto que a maioria das IES se concentrou na área de ciências sociais, mais fácil de ser implantada.

---

## f) profissionalização da gestão nas IES

Os entrevistados foram unânimes em afirmar que este é um dos grandes problemas do ensino superior atualmente, visto que a maioria das IES é gerida por educadores, sem experiência empresarial. Ou são geridas apenas por profissionais, sem experiência acadêmica, o que também não é bom. Neste contexto, a FABAC possui uma vantagem em relação às demais IES, pois os mantenedores vieram da área privada (bancos, auditoria, entre outros) e são educadores também. O seu núcleo corporativo também é formado por profissionais do mercado, que hoje ensinam.

Para Prof. Iomar Freitas, deve haver uma convergência entre profissionalização e conhecimento na área de educação, porém esta demanda tempo, além de não existir ferramentas disponíveis no mercado que auxiliem o gestor. Ele diz:

[...] nós aqui começamos com uma linha de pessoas que eram da área de gestão e tiveram que aprender sobre educação, o que os alunos querem, o que é qualidade num processo de educação e este aprendizado demanda um tempo. Por exemplo, ferramentas de informática para gestão de IES, não existe quase nada bom no mercado. Existem soluções para a vida acadêmica e para emissões de boletos, porém nada que leve a uma visão de ERP, de áreas financeiras, nada integrado, são soluções descasadas. Algumas empresas começaram neste mercado, como Microsiga, RM, mas ainda são coisas muito novas. Já estamos analisando estes *softwares* que auxiliam na gestão, pois há um número muito grande de informações a serem processadas. Nós estamos sofrendo com isto, pois se não há informação, você não consegue gerenciar.

Os mantenedores destacaram também a política adotada pela FABAC de não contratar familiares, pois partem da seguinte premissa: “não admita, quem você não pode demitir”. Um único precedente foi aberto para Prof. Marcus Peixinho, filho de Prof. Rosalvo Peixinho, pois precisavam de alguém de confiança para ficar à frente da área financeira. Mesmo assim, sua contratação foi realizada por Prof. Arthur Leandro.

---

**g) valorização da interdisciplinaridade**

Os gestores da FABAC consideram a interdisciplinaridade importante no projeto pedagógico e já trabalham com este conceito há mais de três anos. Inclusive, os cursos possuem seminários na grade curricular, que englobam as várias disciplinas do semestre. Entretanto, acreditam que ainda não existe um modelo eficiente sendo aplicado pela FABAC nem pelas demais IES.

**h) presença de capital estrangeiro na educação**

Os gestores da FABAC acreditam que a presença de capital estrangeiro na educação é uma tendência e que devem estar abertos para esta nova situação, desde que tenham os controles necessários. Prof. Iomar Freitas diz:

É uma tendência que vai acontecer, desde que este capital estrangeiro consiga trabalhar com uma estrutura de custos que permita cobrarmos barato, pois a grande maioria não tem condições de pagar. Pode ser que eles não se interessem. Mas sabemos que para baratear custos, a escala é essencial. Isto é algo que existe e nós vamos ficar acompanhando e monitorando.

**i) crescimento de alunos não tradicionais (adultos e profissionais já atuantes)**

Este já é o público da FABAC, pois os seus alunos têm em média 28, 29 anos. Os gestores consideram bom este perfil de aluno, pois possui responsabilidade, porém este trabalha durante o dia e não tem tempo para estudar.

---



**j) inserção de novas tecnologias da informação no binômio ensino-aprendizagem**

Os entrevistados consideram a tecnologia da informação essencial para a organização didático-pedagógica dos cursos e apesar de oferecer uma infra-estrutura adequada à atual demanda, possui como propósito uma revisão geral no serviço de rede de computadores e laboratórios de informática, visando oferecer melhores condições para os alunos na realização de pesquisas.

**k) necessidade de aprendizado contínuo**

Na visão dos mantenedores, o mercado exige o aprendizado contínuo para que o profissional possa se manter na ativa, conforme evidenciado na fala de Prof. Rosalvo Peixinho:

Se terminou a graduação ou o mestrado e não continuou, está morto [...] Estive na *Harvard* há dois anos atrás, fazendo um curso e a grande discussão era: qual o grande problema do mundo? É o desemprego? Não. É a falta de empregabilidade. De repente muda tudo e a pessoa está a dez anos no mesmo emprego, sem aprendizado contínuo e não consegue mais se manter. Hoje você não pode parar mais.

**l) educação vista como serviço**

Todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que a educação é um grande serviço, mas com um produto diferenciado. Para eles, esta deve ser encarada como um negócio. Prof. Marcus Peixinho ressalta que esta é uma das grandes dificuldades enfrentadas na parte financeira, pois como estão pagando, os alunos acham que podem tudo. Ressaltou também a questão da inadimplência:

---

[...] até hoje não utilizamos o artifício da negatificação do aluno, que muitas faculdades já estão utilizando, exatamente pelo receio dos mantenedores em relação aos alunos. Mas estamos numa transição. Acreditamos que é um negócio e se há a prestação do serviço, tem que haver a contrapartida. O aluno tem que honrar o pagamento. É difícil, porque culturalmente não se admite isto.

#### **m) terceirização na gestão das universidades**

Os entrevistados consideram a terceirização uma tendência cada vez mais presente e acreditam que a FABAC já está indo por esse caminho, pois possui uma estrutura bastante enxuta e terceirizam os seguintes serviços: segurança; limpeza; assessoria jurídica; contabilidade; vestibular; os diretores de campus não são vinculados à folha, recebem via nota fiscal; entre outros.

A parceria é um dos valores da FABAC e conforme Prof. Rosalvo Peixinho diz: “se tem alguém que pode fazer, ótimo! Ele faz e eu direciono a minha atenção para o meu negócio”.

---

---

## 8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

---

No presente capítulo que conclui esta dissertação, busca-se responder ao problema da pesquisa, identificar se os objetivos propostos foram ou não atingidos, apontar a relevância do estudo realizado e, por fim, propor algumas recomendações para trabalhos futuros.

### 8.1 REFLEXÕES CONCLUSIVAS

O exame dos dados obtidos através do estudo de caso realizado na Faculdade Baiana de Ciências (FABAC) revela alguns aspectos das dificuldades enfrentadas pelo segmento do ensino superior privado na Região Metropolitana de Salvador (RMS), permitindo que algumas considerações possam ser apresentadas.

Pôde-se constatar na fala dos entrevistados a necessidade da adoção de uma gestão mais profissional, com utilização das modernas técnicas de administração, para fazer face ao atual cenário de concorrência e exigências legais. As questões da redução da margem de lucro e da inadimplência também foram temas recorrentes nas entrevistas, pois influem diretamente na qualidade dos serviços prestados.

A carência de *softwares* específicos para a gestão das IES, a ausência de indicadores gerenciais, bem como a adoção de uma estrutura centralizada, são fatores que dificultam a obtenção de um controle estratégico eficaz.

---

Ficou evidenciada também uma falha no sistema de comunicação com os públicos internos e externos, dificultando a disseminação das informações e estratégias adotadas aos diversos níveis hierárquicos.

O objetivo central dessa dissertação foi analisar as formas de controle utilizadas na gestão das Instituições de Ensino Superior privadas, na Região Metropolitana de Salvador.

Esse objetivo central foi atingido através do cumprimento de cada um dos objetivos específicos. O cumprimento do primeiro objetivo específico, a caracterização da gestão das Instituições de Ensino Superior privadas, na RMS, ocorreu nos capítulos dois e três, nos quais foram apresentadas as dimensões de análise da organização, a sua evolução histórica, a forma de gestão, além de um panorama das IES privadas no Estado da Bahia.

O segundo objetivo específico, a identificação das formas de controle utilizadas nas IES privadas, na RMS, foi cumprido durante a fundamentação teórica, mais especificamente nos capítulos dois e quatro, e complementada durante a realização do estudo de caso.

O terceiro objetivo específico, que consistia em avaliar a eficácia das formas de controle utilizadas nas IES privadas da RMS, também foi atingido durante o desenvolvimento da parte empírica.

O quarto objetivo específico também foi cumprido no capítulo cinco, que estabeleceu a sistemática para desenvolvimento de um quadro de indicadores de desempenho para o ensino superior, através da identificação da visão, missão, objetivos, metas, estratégias, políticas externas e fatores chaves de sucesso das IES privadas.

---

Em síntese, o objetivo geral foi alcançado através do estudo de caso realizado na Faculdade Baiana de Ciências - FABAC, quando ficou evidenciada a forma de controle utilizada na referida instituição, baseada exclusivamente nos relatórios emitidos pela contabilidade e em alguns gráficos e indicadores pontuais. Foi possível também avaliar a eficácia do controle, que ainda não está produzindo o efeito desejado, mostrando-se incipiente.

Ao concluir o trabalho e, considerando o estudo de caso realizado na FABAC, é possível responder que as formas de controle utilizadas não são eficazes, pois não produzem o efeito desejado de direcionar o comportamento organizacional para os objetivos da organização.

Esta afirmação é compartilhada pelos entrevistados, que foram unânimes em afirmar que as formas de controle utilizadas na gestão da FABAC ainda são muito incipientes, sendo a experiência profissional do núcleo corporativo essencial para o bom andamento das atividades.

## 8.2 RECOMENDAÇÕES

Com relação à contribuição e relevância científica, essa pesquisa possibilitou o estudo de alternativas para que a educação possa ser gerida estrategicamente, permitindo resultados favoráveis ao seu desenvolvimento. Alia-se a isto o fato de que a aplicação das ferramentas de controle estratégico e avaliação de desempenho na gestão das instituições de ensino superior privadas se traduz num melhor monitoramento da performance da organização.

O trabalho de pesquisa desenvolvido não tem a pretensão de esgotar o tema e suscita algumas sugestões para trabalhos futuros, principalmente no que se refere ao desenvolvimento de um painel de controle estratégico de gestão, fundamentado nas

---

premissas do *Balanced Scorecard* e do *Tableau de Bord*, específico para as instituições de ensino privadas.

---

---

---

## REFERÊNCIAS

---

---

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação: Referências – elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. **NBR 6024**: informação e documentação: numeração progressiva das seções de um documento – apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. **NBR 10520**: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. **NBR 14724**: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. **NBR 15287**: informação e documentação: projeto de pesquisa: apresentação. Rio de Janeiro, 2006.

ALVES, Cláudia Fontes Magalhães. **Gestão da tecnologia da informação nas instituições de ensino superior**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) – Universidade Salvador - UNIFACS, Salvador.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

AMAT, Joan M.; GOMES, Josir Simeone. **Controle de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo: Atlas, 1997.

ANDREWS, Kenneth R. O conceito de estratégia empresarial. In MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

---

---

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Mc Graw Hill do Brasil, 1977.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, Vilay. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

ARAÚJO, Mônica Barreto. **O ensino superior privado em Salvador: oferta e demanda (1990 – 2002)**. 2003. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) – Universidade Salvador – UNIFACS, Salvador.

AUBERT-KRIER, Jane. *Gestión de l' enterprise*. Paris: Presses Universitaires de France, 1962.

BALBACHEVSKY, Elizabeth. **A profissão acadêmica no Brasil: as múltiplas facetas do nosso sistema de ensino superior**. Brasília: FUNADESP, 1999.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

BICUDO, Maria Aparecida Viggiani; ESPÓSITO, Vitória Helena Cunha. **A pesquisa qualitativa em educação: um enfoque fenomenológico**. Piracicaba: Editora Unimep, 1997.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação, tese**. São Paulo: Atlas, 2004.

BOISVERT, Hughes. *Le contrôle de gestion: vers une pratique renouvelée*. Montreal: Éditions du Renouveau Pédagogique Inc, 1991.

BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos A. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.

BRASIL. LDB nº 9.364, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em <<http://prolei.cibec.inep.gov.br/prolei>> . Acesso em: 09 jul.2003.

---



---

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação (MEC). **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes)**: bases para uma nova proposta de avaliação da educação superior. Brasília: 2003.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior**: da concepção à regulamentação. Brasília: 2004.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior**. Disponível em <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: 15 maio.2004.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Cadastro das Instituições de Educação Superior**. Disponível em: <[http://www.educacaosuperior.inep.gov.br/educacao\\_superior.stm#Faculdades%20Integradas%20e%20Faculdades](http://www.educacaosuperior.inep.gov.br/educacao_superior.stm#Faculdades%20Integradas%20e%20Faculdades)>. Acesso em: 18 out. 2007.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Sinopse Estatística da Educação Superior 2005**. Disponível em <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/default.asp>>. Acesso em: 26 fev.2007.

BUZZEL, Robert D.; GALE, Bradley T. **O impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas**. São Paulo: Pioneira, 1991

CORDEIRO FILHO, José Bernardo. **Painel de controle estratégico de gestão para empresa de pequeno porte**. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CUNHA, Luiz Antônio. Ensino superior e universidade no Brasil. In: LOPES, E. *et al.* **500 anos de educação no Brasil**. 2 ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

DAVIDOVICH, Luiz. **Ensino superior no Brasil**: desafio para o século 21. Revista Ciência Hoje, São Paulo, v. 36, n. 214, abr. 2005.

EPSTEIN, Marc. J.; MANZONI, Jean François. *The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: translating strategy into action*. **Management Accounting**. Montevale: 1977.

---

---

FINGER, Almeri Paulo. **Gestão de Universidades: novas abordagens**. Curitiba: Champagnat, 1997.

GARCIA, Maurício. **Três grandes tendências para o ensino superior privado no Brasil**. Revista Ensino Superior, São Paulo, n. 77, p. 41-43, fev. 2005.

\_\_\_\_\_. **Estruturas organizacionais em instituições privadas de ensino superior**. Disponível em <<http://www.mgar.com.br>>. Acesso em: 01 ago.2006.

\_\_\_\_\_. **Um modelo de Balanced Scorecard aplicado a instituições privadas de ensino superior**. Disponível em <<http://www.mgar.com.br>>. Acesso em: 01 ago.2006.

GROHMANN, Márcia Zampieri. **Influências de um curso de Pós-Graduação no processo de aprendizagem gerencial**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. 2.ed. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 2000.

HUSSERL, Edmund. **Investigações lógicas: sexta investigação (elementos de uma elucidação fenomenológica do conhecimento)**. São Paulo: Abril Cultural, 1975.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

---

---

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária (EPU), 1980.

LOIOLA, Elizabeth. *et al.* Dimensões básicas de análise das organizações. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Andrade; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

LUBISCO, Nídia Maria Lienert; VIEIRA, Sônia Chagas. **Manual de estilo acadêmico: monografias, dissertações e teses**. Salvador: EDUFBA, 2003.

MAÑAS, Antonio Vico. Estratégia nos negócios: conceitos, alternativas e casos. In: CAVALCANTI, Marly (Org.). **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001, cap. 3.

MARBACK NETO, Guilherme. **A avaliação institucional como um instrumento de gestão universitária**. 2001. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Filosofia e Ciências – Universidade Estadual Paulista, Marília.

\_\_\_\_\_. **Gestão do ensino superior em xeque**. Revista Diálogo Educacional, Curitiba, v. 5, n. 16, p. 281-292, set./dez.2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCOVITCH, Jacques. **A universidade impossível**. São Paulo: Futura, 1998.

MENDONZA, C.; DELMONT, M.H.; GIRAUD, F.; LONING, H. **Tableaux de Bord et Balanced Scorecards**. Paris: Groupe Reviste Fiduciaire, 2002.

MEYER JR, Victor. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. In: MEYER JR., Victor; MURPHY, J. Patrick. **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária**. Florianópolis: Insular, 2000.

MINTZBERG, Henry. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

---

---

\_\_\_\_\_. *The rise and fall of strategic planning*. New York: The Free Press, 1994.

\_\_\_\_\_. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTEIRO, Carlos. **O Mercado da Educação Superior Particular no Brasil**. São Paulo: Revista Aprender Virtual, 2003.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PARENTE, José. **Planejamento estratégico na educação**. Brasília: Plano Editora, 2001.

PESSOA, Maria Naiula Monteiro. **Gestão das universidades federais brasileiras – um modelo fundamentado no Balanced Scorecard**. 2000. 334 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

PIMENTA, Selma Garrido; ANASTASIOU, Léa das Graças Camargos. **Docência no ensino superior**. São Paulo: Cortez, 2002

PORTER, M. E.. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

\_\_\_\_\_. **A vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Competição em indústrias globais**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REA, Louis M; PARKER, Richard A.. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

---

---

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROCHA, Carlos Henrique; GRANEMANN, Sérgio Ronaldo. **Gestão de instituições privadas de ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2003.

ROCHA, Douglas José Alexandria. **Desenvolvimento do balanced scorecard para instituição de ensino superior privada** – estudo de caso da unidade de negócios 4 da Universidade Gama. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ROSA, Adílio Xavier. Tableau de Bord de Gestion. In: ENANPAD, 2001. **Anais...** CD ROM.

SAMPAIO, Helena Maria Sant'Ana. **O ensino superior no Brasil: o setor privado**. São Paulo: Hucitec; FAPESP, 2000.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Administração e Finanças**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 2001.

SCHWARTZMAN, Jacques. **Um sistema de indicadores para as universidades brasileiras**. São Paulo: Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior (NUPES), 1994.

SCHWARTZMAN, Simon. **As razões da Reforma Universitária**. Revista Ciência Hoje, São Paulo, v. 36, n. 214, abr. 2005.

SILVA, Gladston Luiz; JARDON, Consuelo. Estrutura de indicadores acadêmicos para instituições de ensino superior. In: ROCHA, Carlos Henrique; GRANEMANN, Sérgio Ronaldo. **Gestão de instituições privadas de ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2003.

SIQUEIRA, Domingos Sávio Pimentel. Administração: há vagas. Um estudo de avaliação da expansão de cursos de Administração na Região Metropolitana de Salvador, Bahia (1994-2000). In: ENANPAD, 2001. **Anais...** CD ROM.

SIMONS, R. *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

---

SOUZA FILHO, Cauby. **Distanciamento do modelo de gestão nas instituições de ensino superior privada em Salvador-BA quanto aos modelos preconizados no pensamento contemporâneo**. 2006. Dissertação (Mestrado Profissional Multidisciplinar em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social) – Faculdade de Ciências Contábeis – Fundação Visconde de Cairú, Salvador.

SUCUPIRA, Newton. O ensino superior, o Estado e a autonomia universitária. In: ENCONTRO BRASILEIRO DE REITORES BRASIL-ARGENTINA, 1991, Recife. **Anais...** Recife: Academia Brasileira de Educação, 1991, p. 1-15.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão de Instituições de Ensino**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

TEIXEIRA, Anísio. **Educação e universidade**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1988.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Programa para aplicação às pesquisas em ciências da gestão de um método de caráter fenomenológico. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004, cap. 5, p. 97-119.

TOBE, Glenn R.; JAFFE, Dennis T.; SCOTT, Cynthia D. **Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

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

VASCONCELLOS, Eduardo. **Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1986.

\_\_\_\_\_. Estrutura organizacional como diferencial competitivo em negócios eletrônicos: estudo de caso em uma empresa do ramo de Internet. In: ENANPAD, Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. XXVI, 2002, Salvador. **Anais ...** Salvador, ENANPAD, 2002.

---

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VIÑEGLA, Alfonso López. *El cuadro de mando e los sistemas de información para la gestión empresarial: posibilidad de tratamiento hipermedia*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

---

---



---

## APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

---

Identificação do entrevistado	
Nome	
Função	
Tempo na instituição	
Área de formação	

Perfil da IES	
Razão social	
Data de fundação	
Organização jurídica	
Finalidade	
<input type="checkbox"/> sem fins lucrativos <input type="checkbox"/> com fins lucrativos	
Categoria	
<input type="checkbox"/> Particular <input type="checkbox"/> Comunitária <input type="checkbox"/> Confessional <input type="checkbox"/> Filantrópica	
Forma de apresentação	
<input type="checkbox"/> Universidade <input type="checkbox"/> Centro Universitário <input type="checkbox"/> Faculdade <input type="checkbox"/> Faculdades Integradas	
<input type="checkbox"/> Institutos <input type="checkbox"/> Centros de Educação Tecnológica <input type="checkbox"/> Outro. Qual?	
Cursos ministrados	
<input type="checkbox"/> Graduação <input type="checkbox"/> Pós-Graduação <input type="checkbox"/> Extensão <input type="checkbox"/> EAD <input type="checkbox"/> Seqüenciais <input type="checkbox"/> Outros	
Quantidade de alunos	
Quantidade de docentes	
Quantidade de servidores	
Quantidade de vagas oferecidas no Processo Seletivo	
Valor médio da mensalidade	
Visão da organização	
Missão da organização	

---



Caracterização da gestão	
Como se delinea a estrutura hierárquica da organização? Há descentralização na tomada de decisões? Quantos níveis hierárquicos existem?	
Como funcionam os sistemas de comunicação ascendente, descendente e horizontal dentro da organização?	
A organização utiliza planejamento estratégico?	
Como são formuladas e comunicadas as estratégias na organização?	
A organização vincula o planejamento estratégico ao orçamento anual?	
Como se apresenta a concorrência com as demais instituições? Existe ameaça de produtos substitutos?	
Quais os pontos fortes e fracos da organização?	
Quais as ameaças e oportunidades percebidas no mercado?	

Ferramentas de controle estratégico e avaliação de desempenho	
Existe alguma espécie de controle ou sistema de avaliação de desempenho implantado na organização?	
A organização faz uso de indicadores ou algum painel de controle na gestão?	
Existe algum sistema de informações gerenciais implantado? É utilizado algum <i>software</i> ?	
Quais os principais relatórios e gráficos utilizados para auxiliar no processo de gestão?	
Qual o nível de utilização das principais ferramentas de gestão?	
As formas de controle estratégico utilizadas mostram-se eficazes? Que fatores são atribuídos à eficácia ou não destas formas de controle?	

Fatores críticos de desempenho e tipos de indicadores usados	
Que tipos de indicadores são utilizados pela direção e pelos departamentos da organização? Quais são os critérios adotados para selecionar estes indicadores?	
Quais são os principais fatores críticos de desempenho da instituição?	
Os indicadores apurados pelo MEC são utilizados como <i>benchmarks</i> pela organização, visando estabelecer um comparativo com os indicadores internos?	

Tendências versus posicionamento da FABAC	
• Pergunta: A gestão da FABAC se prepara para os seguintes cenários?	
<b>Invariantes</b>	Ampliação da oferta e acirramento da competição
	Presença de novos atores no campo das IES, tais como universidades corporativas, virtuais, ensino a distância (EAD), entre outros
	Redução das margens de lucro
<b>Tendências de peso</b>	Caráter menos elitista do ensino superior
	Segmentação do mercado
	Profissionalização da gestão nas IES
	Valorização da interdisciplinaridade
	Presença de capital estrangeiro na educação
	Crescimento de alunos não tradicionais (adultos e profissionais já atuantes)
	Inserção de novas tecnologias da informação no binômio ensino-aprendizagem
	Necessidade de aprendizado contínuo
Educação vista como serviço	
<b>Fatores futuros</b>	Terceirização na gestão das universidades

## ANEXO A - Dimensões qualitativas do MEC e suas atribuições

Indicadores Qualitativos	Atribuições
1. Missão (vocação, compromissos, finalidades, visão, objetivos da instituição). Elementos fundamentais do projeto institucional.	Identificar e avaliar as marcas que melhor caracterizam a instituição, definem sua identidade e indicam a responsabilidade social. Principais programas e processos que conferem identidade à instituição e melhor realizam suas finalidades e objetivos essenciais. Principais contribuições para o desenvolvimento da ciência e da sociedade. Características principais do clima acadêmico e psicossocial da IES.
2. Corpo de professores/pesquisadores	Descrever e qualificar esse conjunto de atores, com respeito à formação acadêmica e profissional, sua situação na carreira docente, programas/políticas de capacitação e desenvolvimento profissional, compromissos com o ensino, a pesquisa e a extensão, distribuição dos encargos, adesão aos princípios fundamentais da instituição, vinculação com a sociedade, concursos e outras formas de admissão na carreira docente.
3. Corpo discente	Descrever e qualificar o conjunto de estudantes, considerando como importante a questão da integração de alunos e professores de distintos níveis e sua participação efetiva na vida universitária. Conhecer - para propor soluções - os dados sobre ingressantes, evasão/abandono, tempos médios de conclusão, formatura, a realidade dos ex-alunos, as questões da formação profissional, a relação professor/aluno, a qualidade de vida estudantil, etc.
4. Corpo de servidores técnico-administrativos	Descrever e qualificar o conjunto dos servidores, considerando como importante a questão da integração dos atores da comunidade universitária, servidores, alunos e professores. Sua formação profissional, sua situação na carreira, programas/políticas de capacitação e desenvolvimento profissional, compromissos com a distribuição dos encargos, adesão aos princípios fundamentais da instituição, vinculação com a sociedade, concursos e outras formas de admissão na carreira, etc.
5. Currículos e programas	Concepção de currículo, organização didático-pedagógica, objetivos, formação profissional e cidadã, adequação às demandas do mercado e da cidadania, integração do ensino com a pesquisa e a extensão, interdisciplinaridade, flexibilidade/rigidez curricular, extensão das carreiras, inovações didático-pedagógicas, utilização de novas tecnologias de ensino, relações entre graduação e pós-graduação, etc.
6. Produção acadêmico-científica	Análise das publicações científicas, técnicas e artísticas, patentes, produção de teses, organização de eventos científicos, realização de intercâmbios e cooperação com outras instituições nacionais e internacionais, formação de grupos de pesquisa, interdisciplinaridade, política de investigação, relevância social e científica, etc.

Indicadores Qualitativos	Atribuições
7. Atividades de extensão e ações de intervenção social – vinculação com a sociedade	O valor educativo da extensão, sua integração com o ensino e a pesquisa, políticas de extensão e sua relação com a missão da universidade, transferências de conhecimento, importância social das ações universitárias, impactos das atividades científicas técnicas e culturais para o desenvolvimento regional e nacional, relações com o setor público, com o setor produtivo e com o mercado de trabalho, participação de alunos, iniciativas de incubadoras de empresas, capacidade de captação de recursos, pertinência e equidade, ações voltadas ao desenvolvimento da democracia, promoção da cidadania e programas de atenção a setores sociais.
8. Infra-estrutura	Análise da infra-estrutura da instituição, em função das atividades acadêmicas de formação e de produção de conhecimentos. Considerar especialmente as salas de aulas, os laboratórios, as bibliotecas, restaurantes, áreas de lazer, transporte, tendo em conta o ensino, a pesquisa, a extensão e, de modo especial, as finalidades da instituição.
9. Gestão	Avaliar a administração geral da instituição e de seus principais setores, na perspectiva da globalidade. Avaliar os meios de gestão para cumprir os objetivos e projetos institucionais, a qualidade da democracia interna, especialmente nos órgãos colegiados, as relações profissionais. Avaliar as políticas de desenvolvimento e expansão institucional. Pessoal administrativo: seu perfil, sua capacitação, políticas de melhoria quanto à qualidade de vida e qualificação profissional. Orçamento, eficiência e eficácia na utilização dos recursos.
10. Outros	Avaliar outros itens não mencionados e que sejam importantes para a instituição. Por exemplo: cursos não universitários, cursos a distância, hospitais, teatros, rádios, atividades artísticas, esportivas e culturais, etc., mas sempre tendo em vista as finalidades essenciais e a missão da IES.

Fonte: BRASIL, 2003.