



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

REPRESENTAÇÃO DOS DISCENTES NA GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO CUMPRIMENTO DAS EXIGÊNCIAS DO ENSINO DA SOCIEDADE DO SÉCULO XXI

Marcia Maria Machado Freitas - Faculdade Cearense

Maria Denise Nunes Rodrigues - Faculdade Cearense

Wilton Freitas - Faculdade Cearense

RESUMO

O objetivo geral é analisar a representação dos discentes na gestão das IES no cumprimento das exigências de ensino superior da sociedade do século XXI. Para a realização da pesquisa, de natureza quantitativa, foram utilizadas as tipologias descritiva, exploratória e estudo de caso. Foram analisados documentos e bibliografias para obter caracterização dos elementos de estratégia adequada à satisfação e aprendizagem e a ferramenta do *Balanced Scorecard*, como também na identificação das informações sobre estratégias de ensino e informações sobre as políticas da Faculdade Cearense (FAC), notadamente no Curso Bacharelado em Ciências Contábeis. O artigo apresenta o Ensino Superior, Estratégia, Capital Intelecutal, *Balanced Scorecard* e Gestão das Instituições de Ensino Superior. Conclui-se que a satisfação e aprendizagem sob a visão do aluno estão sendo atendidas de acordo com as exigências do mercado de trabalho e sociedade contemporânea para os discentes que almejam crescimento profissional conforme objeto de estudo. Como resultado percebe-se que a faculdade está preparada para suprir as exigências do mercado de trabalho. Observa-se que existe ligação entre a teoria e prática em sala de aula, conforme atestado pelos alunos. Portanto, enquanto cumprimento das exigências de ensino superior da sociedade do século XXI.

Palavras chaves: Instituição de Ensino Superior, Gestão, Satisfação, Aprendizagem.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

1. INTRODUÇÃO

Com o avanço da tecnologia e da mundialização do conhecimento, as Instituições de Ensino Superior (IES) necessitam constantemente buscar o diferencial para ficarem cada vez mais inseridas no cenário de desenvolvimento da humanidade. Os desafios para as IES é a melhoria de suas práticas e o alcance de suas metas. As IES não estão distantes do cenário de concorrência de mercado, ao contrário, em diversos casos estão no topo da lista de organizações que precisam se adaptar no modelo de gestão.

Conforme o Censo Escolar 2011, o Brasil possui mais de seis milhões de alunos matriculados em milhares de instituições de ensino superior. Segundo dados do Ministério da Educação (MEC) (2011) participaram do Censo 2.377 instituições que ofertam cursos de graduação e/ou sequenciais de formação específica. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394/96 impulsionou a ampliação do ingresso ao ensino superior, crescendo a concorrência num mercado até então esquecido e carente de oportunidades.

Na visão dos discentes a concorrência garante a possibilidade da escolha sob vários aspectos além do preço: qualidade, aprendizagem, satisfação, entre outros, bem como a melhoria do serviço prestado. Sob a ótica das instituições, a necessidade de uma gestão estruturada, voltada para o mercado, torna-se ainda mais evidente. Neste sentido, destaca-se a importância do desenvolvimento deste estudo.

Entre os modelos de controle voltados para aprendizagem contínua no mundo organizacional contemporâneo, encontra-se o *Balanced Scorecard (BSC)*, ferramenta criada na década de 1990, por seus precursores Robert Kaplan e David Norton, baseada num painel de controle organizacional de múltiplas visões (financeiras, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento) através da análise de cenários balanceados para atingir a excelência na gestão.

Na era da informação surgiu uma série de tendências e necessidades no mundo organizacional, onde a definição de informação passou a informar não somente a ligação dos instrumentos técnicos disponibilizados, mas também a capacidade de produção, armazenagem e distribuição de dados.

As IES também têm a preocupação em manter os negócios competitivos dentro de um cenário global com forte concorrência no mercado. Elas possuem problemas gerenciais como qualquer organização em um mercado onde a decisão impõe riscos, vitórias ou fracassos em sua manutenção. A qualidade de ensino e aprendizagem é almejada por todos, seja o docente a procura de melhoria e desenvolvimento profissional, gestores que buscam eficiência, discentes que procuram por melhoria de ensino e aprendizagem.

De acordo com Demo (2010) no novo século o docente terá muito mais um papel de facilitador, orientador. Ao invés de se manterem atualizados e em sintonia com as tecnologias e mídias para enfrentar o novo contexto educacional do século XXI.

A escolha do tema emergiu na preocupação desse aumento de matrículas, se o processo ensino e aprendizagem iria acompanhar essa evolução, como também se os alunos estão satisfeitos com essa transformação. O que as IES estão fazendo para atender a esta demanda? Assim como se os professores estão se qualificando para atender as necessidades



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

dos alunos, tornando-os habilitados para concorrência de mercado. Percebe-se a importância do processo contínuo da qualidade e preparação dos docentes, como também na gestão das IES.

As Instituições de Ensino (IES) não estão cumprindo com as exigências de ensino da sociedade do século XXI. É um problema que atinge o sistema de educação superior como um todo e que deve assinalar e encaminhar qualquer projeto de reforma de um sistema de educação superior.

Voltada para a expansão da educação superior, a política dos governos Lula beneficiou as IES privadas: no final do governo FHC existiam 1.637 IES, sendo 195 públicas e 1.442 privadas. Em 2009 eram 2.314 IES, com 245 públicas e 2.069 privadas, um crescimento de 43% da educação superior privada, contra um aumento de 25% das universidades públicas. Em 2010 o número passou para 2.378 IES, com 278 públicas e 2.100 privadas (MEC, 2011).

Assim, a IES do século XXI necessita se modificar. Precisa ser a fonte transformadora da sociedade, baseada em conhecimento e colaboração, sendo aberta para lidar com a complexidade inerente a sua natureza. Não se deve tentar simplificá-la, é isso que a difere, que a torna necessária e admirável.

O *Balanced Scorecard* tem sido apreciado, tanto pela academia como por algumas organizações que o utilizam como ferramenta ideal para suprir essa lacuna. Portanto, o presente trabalho facilitará o entendimento dos gestores e pesquisadores relacionados à estratégia e mensuração de desempenho nas IES com a utilização deste instrumento.

Neste exposto, emerge a necessidade de formular o problema da investigação e suas perguntas de pesquisa. Qual a representação da satisfação e aprendizagem dos discentes no cumprimento das exigências de ensino superior da sociedade do século XXI na Faculdade Cearense?

Pretende-se associar ao objetivo principal da presente pesquisa os seguintes objetivos específicos: Caracterizar a gestão das IES para atendimento das exigências de ensino superior do século XXI; Caracterizar o grau de satisfação dos alunos no cumprimento das exigências de ensino do século XXI; Identificar o cumprimento das exigências de ensino da sociedade cearense pela comunidade acadêmica da Faculdade Cearense.

O artigo apresenta-se em nove seções, incluindo a presente introdução. A segunda, terceira, quarta, quinta e sexta seções abordam sobre o Ensino Superior, Estratégia, Capital Intelectual, *Balanced Scorecard* e Gestão das Instituições de Ensino Superior, respectivamente, enquanto a sétima trata da metodologia utilizada para o desenvolvimento da investigação. Já a oitava e nona seções apresentam, respectivamente, a análise dos resultados e as principais conclusões.

2. ENSINO SUPERIOR

Com a aprovação da Lei nº 9.394/1996, de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), foi provocada uma reestruturação da educação no Brasil. O impacto dessa lei foi mais forte na Educação Superior, pois com a sanção da lei (nº 9.394/1996), a expansão das Instituições de Ensino Superior privadas se acentuou e milhares de discentes conseguiram



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

ter acesso a uma IES. As transformações que perpassam no ambiente das IES vêm ocasionando grandes processos de mudanças na busca de melhorar as condições de competitividade. A qualidade dos produtos e serviços, as satisfações dos clientes, além de estimular o desenvolvimento e a aprendizagem interna.

Os gestores passam a ter instrumento para avaliar até que ponto sua organização gera valor para os clientes atuais e futuros, assim como devem completar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando melhorar o desempenho futuro.

Durante o processo de planejamento, as organizações estabelecem objetivos estratégicos que não são de natureza meramente financeira, como satisfação de clientes, ciclo de desenvolvimento de produtos, grau de inovação, entre outros. Com isso justifica-se a necessidade de se adotar modelos de avaliação que contemplem os aspectos não-financeiros.

Destaca-se a ferramenta do *Balanced Scorecard*, surgida na década de 90, do entendimento de que avaliar somente fatores financeiros de uma organização não era bastante para obter o conhecimento da real evolução e posicionamento de mercado, propondo então alternativas para os indicadores tradicionais.

A Educação Superior no Brasil está sendo exposta a novos desafios nos últimos anos de acordo com as mudanças importantes na conjuntura social e no próprio segmento educacional. Desde o seu surgimento, a educação superior brasileira teve a fronteira entre o espaço público e o espaço privado, sofrido significativas modificações. De acordo com Laus (2005) em meados da década de 1990, sobre a submissão dos princípios neoliberais, dá-se o início do crescimento das instituições de ensino superior privadas no Brasil, com isso ingressam também as exigências de modelos científicos de excelência em ensino e pesquisa, oriundos da onda da globalização.

De acordo com MEC os resultados coletados subsidiam o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), seja no cálculo dos Indicadores Conceito Preliminar de Curso (CPC) e Índice Geral de Cursos (IGC), seja no fornecimento de informações, como número de matrículas, de ingressos, de concluintes, entre outras.

No momento em se fazer parte de uma economia globalizada é necessário que as IES, reavaliem sua gestão sempre na perspectiva de maior competência e eficiência na busca de seus objetivos. Entendendo desta forma a gestão das IES, verifica-se que é então o momento de uma reformulação visto que, a LDB, já faz a indicação do caminho que deverá se seguido, afirmando a necessidade de uma reavaliação do gerenciamento das instituições de ensino, buscando maior eficiência e qualidade na prestação dos serviços educacionais.

É do ambiente organizacional que as instituições obtêm recursos e informações necessários ao seu funcionamento. É no ambiente que colocam o resultado de suas operações. Ambiente este que cada vez mais aumenta a competitividade entre estas IES. É de fundamental importância que exista gestão nas IES, pois é onde se definem os objetivos, as metas, os planos de ação. Gestão de uma organização está relacionada às realidades e potências da estrutura da organização existente com seus pontos fortes e fracos e ou/ameaças e



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

oportunidades, consideradas como base de datos para a formação de uma nova estratégia para a gestão. (MINTZBERG, 2008).

Na gestão estratégica das IES podem-se apoiar, também, nos estudos de Herrero Filho (2005), que apontam que o Estado da Arte da Gestão Estratégica é definido pela teoria do *Balanced Scorecard (BSC)*, que segundo seus criadores Norton e Kaplan (1997), é uma ferramenta (ou uma metodologia) que traduz a missão e a visão das organizações num conjunto abrangentes de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Rodrigues, Riscarolle e Almeida (2008), Domingues e Silveira (2008), Tachizawa e Andrade (2006), Mangels (2005), Rebelo, Coelho e Erdmann (2004), Murphy (2003), Minogue (2003), Meyer (2003), Machado (2002), Hardy e Fachin (2000), Vahl (1991), contribuem com a importância da utilização da Gestão Estratégica e a percebem aplicável em Instituições de Ensino para que sejam competitivas, indiferente de seu objetivo final ser lucrativo ou não, pois Silva (2009), Bryson (2004), Caon e Pinto (2004), Colossi (2004), Silveira e Silveira (2002), Colossi (2002), Machado e Silveira (1998), representam autores que asseguram que as IES atuam num contexto de alta competitividade.

Para Meyer e Lopes (2004) as IES, a exemplo das organizações, necessitam exercer seu processo de planejamento o que implica na formulação e na implementação de estratégia combinando aspectos técnicos e políticos. É um processo demorado, de alto custo, onde seus resultados são na maioria das vezes questionáveis.

3. ESTRATÉGIA

Andrews (1971) descreve estratégia como um padrão de decisões em uma organização 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 organização deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição financeira e não-financeira que ela intenciona produzir para seus acionistas, colaboradores, clientes e consumidores. A gestão estratégica de uma organização está relacionada às realidades e potências da estrutura da organização existente, como seus pontos fortes e fracos e/ou oportunidades e ameaças, consideradas como base de dados para a formação de uma nova estratégia para a gestão.

Desta forma, os indicadores de desempenho deverão ser por um lado, suficientemente simples e compactos, de modo a permitir uma rápida análise, mas, por outro, permitir um fácil desdobramento em níveis mais detalhados, de modo que possibilite um total acompanhamento de todas as perspectivas.

A utilização de indicadores de desempenho nas IES deve ser entendida como uma possibilidade de comunicar as necessidades dos clientes (alunos), traduzir a estratégia em ações, dar suporte à tomada de decisões e principalmente que deve ser um meio e não um fim (LIMA, 2003).

O sucesso de todo esse processo está na implementação adequada das estratégias, utilizando o instrumento certo que permitirá à organização poder gerenciar e tomar as



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

decisões. Nesse sentido, o *Balanced Scorecard* se apresenta como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia em longo prazo (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 9).

As IES estão procurando cada vez mais se adequar às constantes mudanças ambientais e das incertezas. Dentro dessa ótica, o planejamento estratégico representa um instrumento indispensável na gestão das organizações a fim de precaverem-se das incertezas com técnicas e processos administrativos que permitam o planejamento de seu futuro, a elaboração de objetivos, estratégias, métodos e ações (ANSOFF e McDONNELL, 1993; BETHLEM, 1998; DRUCKER, 1993; STONER e FREEMAN, 1995).

Na procura de melhorar o desempenho das organizações, o Planejamento estratégico consiste em estruturar e traduzir a visão dos caminhos que a organização deve seguir e os objetivos que deve alcançar. Para isso as organizações necessitam ter como fator importante o processo do planejamento, pois a partir desse ponto é que os gestores se questionarão para o que deve ser feito na organização.

As IES são instituições de serviço que possui finalidades, valores e objetivos únicos. Ela seria caracterizada como uma instituição normativa, que almeja fazer que seus clientes fossem alguma coisa, faça alguma coisa, comportem-se de determinado modo, saibam certas coisas ou acreditem em certas coisas (DRUKER, 1993).

A implementação desta estratégia é muito complexa estando associada a um conjunto relevante de interações de fatores de ordem humana, técnica, econômica, social e política. Consideram Johnson e Scholes (1989) que é importante compreender como os sistemas organizacionais podem contribuir ou restringir na sua implantação.

As organizações não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros (REIS, 2001)

Kaplan e Norton (1997), Slack (1997) e Kotler (1998) ressaltam que a competitividade de qualquer organização se ampara na inovatividade. Quando qualquer economia mergulha na estagnação, é necessário pensar em inovação, e isto se aplica inteiramente às IES, que devem buscar todos os recursos disponíveis, a fim de atingir níveis competitivos internacionalmente, não de exportação de matéria prima, mas, e principalmente, de divisas tecnológicas, que nada mais são dos que as patentes de novos inventos.

Os princípios demonstrados podem colaborar com a inclusão das IES na sociedade do século XXI, tendo em vista que mudanças céleres devem se tomadas no entendimento de como os fatores: organização, estrutura tecnologias e pessoas devem ser processadas na busca de melhores resultados. As medidas de desempenho são sinais vitais da organização, porque quantifica o modo como às atividades em um processo ou *output* de um processo atingem uma meta específica. As medidas de desempenho não apenas examinam processos e identificam problemas, mas, também, contribuem para prever e evitar problemas (HRONEC, 1994). Em se tratando da adoção novas perspectivas, Norton e Kaplan (1997, p. 18), apresentam o *Balanced Scorecard*, sistema de gestão que além da perspectiva financeira adota outras tais como: de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

4. CAPITAL INTELECTUAL



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Na mensuração do capital intelectual, o conhecimento é a base principal de valorização nas organizações, considerando-se que pouco poderá dar errado em uma estratégia orientada para o conhecimento. Se as organizações não souberem dominar a equação informação-conhecimento- sabedoria e aplicá-la nas resoluções dos problemas organizacionais, dificilmente poderão obter vantagens estratégicas no crescimento econômico e financeiro.

Organizações que adotam uma abordagem estratégica à gestão de seu capital intelectual veem uma oportunidade de melhorar suas posições de mercado em relação às organizações que continuam a gerenciar tal capital de forma oportunista. A gestão do conhecimento surgiu na década de 1990, como proposta de agregar valor à informação e facilitar o fluxo interativo na organização. Desenvolve sistemas e processos que visam adquirir e partilhar ativos intelectuais. Reporta inevitavelmente ao uso pleno do conhecimento, direcionando-o como diferencial estratégico competitivo de sucesso.

O capital intelectual deve sim, ser mensurado e avaliado para que se possa utilizar esta informação com propósito de atender às necessidades específicas nas fases de planejamento, execução, controle e tomada de decisão das atividades desenvolvidas, em uma ótica estratégica, por parte da organização, utilizando algumas das alternativas aqui analisadas.

Para Catelli (2001, p. 189) a expressão avaliação de desempenho pode assumir vários significados dependendo do sentido atribuído ao termo avaliação. Avaliar um desempenho pode ser um meio para se tomar decisões adequadas.

5. BALANCED SCORECARD (BSC)

Orientar uma organização em meio a um ambiente competitivo requer habilidades, conhecimentos e grande força de vontade. Os gestores necessitam de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e do desempenho organizacional, para conseguirem manter a excelência empresarial. A competição entre as organizações se dá em ambientes complexos sendo fundamental a perfeita compreensão de suas metas e dos métodos para alcançá-los.

O *Balanced Scorecard* surgiu com a intenção de explicar a estratégia e a missão de uma organização em um vasto conjunto de medidas financeiras e não financeiras, visando proporcionar a estrutura necessária para um sistema de gestão e visão estratégica, além de demonstrar tendências para o futuro.

Foi criado para solucionar problemas de avaliação de desempenho, porém mostrou-se capaz de ajudar na implantação de novas estratégias nas organizações e na criação de valor para o cliente, modificando-se em um instrumento gerencial, estratégico de sucesso e devido à decisão de que medidas contábeis tradicionais não mais auxiliavam, pelo contrário, impossibilitavam as organizações a criarem valor econômico para o futuro.

A visão financeira e não financeira que estrutura as informações e ações a ser executada onde a base desta estrutura parte do princípio que os departamentos, processos e atividades, vão formar a ideia central chegando à área da visão que é a parte principal da estratégia geral adotada.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Para que a organização consiga obter um processo de mudança com pleno sucesso faz-se necessário à coerência entre a estratégia de longo prazo com os objetivos de médio e curto prazo, levando em consideração as quatro perspectivas do *BSC*. Mediante as estas quatro perspectivas é importante criar um método capaz de medir e possibilitar aos gestores subsídios para que os mesmos possam tomar decisão correta e precisa. Para manterem-se em total equilíbrio em um cenário competitivo as organizações precisam de um sistema eficaz no que se diz respeito a medir o desempenho das organizações.

As medidas financeiras comprovam as consequências econômicas imediatas de ações consumadas. Kaplan e Norton (2000, p. 34) afirmam que os indicadores de desempenho financeiro mostram se a implementação e a execução da estratégia da organização estão contribuindo para a melhoria dos resultados. Para a medida Clientes, percebe-se que a missão de muitas organizações é a concentração nestes clientes, onde a missão da grande maioria destas empresas em comum é ser considerada como a melhor no fornecimento, capacidade de agregar valor para eles. Sabe-se que para agregar tal valor é necessário estabelecer prazo, qualidade, serviços desempenho com medidas diferentes para cada um deles.

As medidas dos processos internos devem estar conduzidas para o atendimento voltado aos clientes e as de aprendizado e crescimento está direcionada com a expansão dos objetivos e medidas para o encaminhamento do aprendizado e o crescimento organizacional.

Muitas vezes a organização não pode vender produtos e serviços muito baratos que é a maneira mais atraente para os clientes, onde existem exceções de exigência por parte deles que para as mesmas serem atendidas a organização se sinta obrigada a elevar o preço do produto ou serviço para que as estas exigências sejam atendidas com lucratividade.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 247) o *Scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à sequência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, em longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado.

Para Kaplan e Norton (1997, p.12) os processos gerenciais críticos do *BSC* são:

Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; Planejar, esclarecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

As relações de causa-efeito são um aspecto central no *Balanced Scorecard* (Norreklit, 2000 e Moorajet al, 2004). Segundo Dávila (1999), é o motor de um modelo de negócio. Norreklit (2000) acrescenta, no entanto, que uma das dificuldades do *Balanced Scorecard* é vincular as medidas das quatro perspectivas numa relação causal.

Kaplan e Norton (2004, p. 347) propõem o uso de metas distendidas para inspirar e induzir a mudança, devendo as mesmas estar fora da zona de conforto, sendo quase absurdas. A construção do *BSC* não deve ser nem a busca dos melhores indicadores nem um exercício de *benchmarking* para saber o que outras organizações estão medindo em seus *Scorecards* (KAPLAN; NORTON, 2004, p.50).

Para que as etapas de construção de um *Balanced Scorecard* sejam construídas é necessário o envolvimento e comprometimento da alta administração com também de todos



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

os colaboradores da organização, sem essa participação por parte de todos que fazem a empresa o *BSC* dificilmente dará certo (KAPLAN E NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997) referem que, IES, o *Balanced Scorecard* potencia a razão principal da sua existência: servir os clientes e eleitores e não apenas controlar os gastos orçamentais e permite a comunicação, aos eleitores e aos empregados, dos resultados e dos indutores de atuação que permitirão alcançar os objetivos estratégicos.

6. A GESTÃO DAS IES E AS EXIGÊNCIAS DO ENSINO SUPERIOR NO SÉCULO XXI

A partir da década de oitenta os governos vem defrontando dificuldades orçamentárias ao mesmo tempo com a crescente necessidade de qualificação de profissionais de nível superior, onde a sociedade passou a requerer, além da qualidade acadêmica dos docentes, realismo frente às exigências do mercado de trabalho e eficiência administrativa de suas IES.

Quem pensa em criar uma faculdade ou já administra uma instituição particular de ensino superior, de qualquer porte, deve saber que essas dificuldades, do aluno e do próprio sistema, acabam por exigir um contínuo aprimoramento das formas de gestão e a adoção de posturas que devem concorrer para a otimização na manutenção das atividades da instituição. Essa tendência vem criando uma nova área do conhecimento, a da gestão da educação, à semelhança do que vem acontecendo nos países mais avançados, cuja literatura multiplica-se a cada ano. (LOBO, 1997). A gestão das instituições de ensino superior no Brasil é baseada na improvisação, nas indefinições e carente de planejamento (SILVA, 2002; SILVA; MORAES, 2002; MARRA; MELO, 2003).

7. METODOLOGIA

A metodologia de uma pesquisa é o planejamento necessário onde se possam atingir os objetivos apresentados, determinados de forma clara, com base na identificação correta do problema de pesquisa e de acordo com o referencial teórico. Metodologia significa etimologicamente o estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência (DEMO, 1981).

Lakatos e Marconi (2003, p. 83) esclarecem que “método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo”. Estas atividades são ações voltadas a responder a problematização da pesquisa com veracidade. Esta pesquisa é do tipo descritivo e esta baseada nos conceitos de Cervo e Bervian (2006) e de acordo com Moutinho (2000) um método de intervenção desenvolvida a partir de uma experimentação prática construtiva e participativa é chamado de método descritivo, porque retrata ações tomadas para contornar problemas reais. Para Almeida (1996, p. 104) a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e ordenam dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador. Assim, para coletar tais dados, utiliza-se de técnicas específicas, tais como: entrevista, formulário, questionário.

Esta pesquisa é bibliográfica e está baseada nos conceitos de Gil (1999) onde relata que o método de pesquisa bibliográfica é para melhor explicar o problema a partir de referências publicadas em livros, e assim contribuir para maiores buscas em conhecer e



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

analisar o problema em relação a conceitos, possibilitando o aprimoramento do complemento ao desenvolvimento e embasamento nas afirmações do trabalho e na sua execução. Esta pesquisa é do tipo estudo de caso, pois segue as orientações de Yin (2005) que ressalta que são três os tipos de estudo de caso mais comuns: exploratório, descritivo e explicativo. Conforme o autor, estudo de caso exploratório descreve o fenômeno investigado dentro de seu próprio contexto, o descritivo trata de investigar fenômenos poucos conhecidos com o intuito de definir hipóteses para futuras investigações e o explicativo tem em vista explicar relações de causa e efeito a partir de uma teoria.

O presente trabalho adotou como natureza da pesquisa o modelo quantitativo incentivado pela não interpretação dos dados primários coletados. Conforme Malhotra (2001, p. 155) considera que a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplicar alguma forma de análise estatística. No presente estudo buscar-se-á acompanhar a orientação metodológica que distingue os quatro polos citados, uma vez que o estudo propõe no polo epistemológico fazer uma análise da representação dos discentes na gestão das IES no cumprimento das exigências do ensino superior da sociedade do século XXI. Foram usados documentos da IES, como: relatórios, demonstrações financeiras, balanço patrimonial, folders informativos, propaganda, como também documento não disponíveis em publicações, orçamentos da IES, documentos relacionados ao planejamento, regulamento da IES, normas e regras institucionais.

Universo é qualquer conjunto de informações que tenham, entre si, características comuns definidas para o estudo. Amostra é uma parcela conveniente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo (LAKATOS E MARCONI (1996). Vergara (2000) ressalta que a população tem características comuns definidas para o estudo. Esta investigação, o estudo baseia-se na Faculdade Cearense (FAC) notadamente no Curso Bacharelado em Ciências Contábeis. Esta IES está localizada no bairro Damas, na cidade de Fortaleza, Estado do Ceará. A FAC desenvolve suas atividades desde o ano de 2002, por meio de seus cursos de graduação, pós-graduação e de extensão.

A pesquisa teve como universo a população de Fortaleza. Como amostra foi utilizada o Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis. A população utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa foi à comunidade acadêmica da referida faculdade.

Foi elaborado questionário direcionado aos discentes no sentido de contribuir nas informações sobre a satisfação e aprendizagem utilizadas pela FAC. Foram analisados documentos e bibliografias para obter caracterização dos elementos de estratégia adequada à satisfação e aprendizagem e a ferramenta do *Balanced Scorecard*, como também na identificação das informações sobre estratégias de ensino e informações sobre as políticas da FAC.

Foi utilizada a escala de *Likert* para validar o questionário, que apresenta dois campos de variação, um de concordância e o outro de discordância. Na escala de *Likert* as respostas para cada item variam segundo o grau de intensidade. As análises estatísticas através do sistema *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* foram iniciadas pelo próprio questionário aplicado logo após a coleta e tabulação dos dados. O procedimento



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

adotado para esta análise foi o de investigar a um teste de confiabilidade conhecido como *Alpha de Cronbach*.

8. ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES E RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

Conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), onde são desenvolvidas missão, visão, objetivos e diretrizes, a Faculdade Cearense foi fundada no ano de 2002, por meio da portaria Nº 2.186 de 22 de julho de 2001, e tendo como principal objetivo contribuir para a formação e qualificação de recursos humanos da capital cearense.

O Projeto Pedagógico Institucional PPI (2009) como políticas de ensino a FAC tem como princípios norteadores a implementação de novos projetos pedagógicos e novos cursos; articulação entre pesquisa e a extensão; capacitação permanente do corpo docente, através de ações internas de formação; permanente acompanhamento e avaliação curriculares que possam garantir a atualização dos Projetos Pedagógicos dos cursos de Graduação; articulação contínua das Coordenações de Cursos de Graduação. A FAC, por meio da Gerência de Extensão, tem como objetivo promover situações que possibilitem e sistematizem tal interação, buscando o equilíbrio entre as demandas socialmente exigidas e as inovações que surgem do trabalho acadêmico, contribuindo, desta forma, com a transformação da sociedade.

A Extensão da FAC fomenta, coordena e registra as diversas atividades de extensão, apresentadas e executadas pelos vários segmentos acadêmicos: coordenação, corpo docente e outras unidades da estrutura acadêmica da IES, e desenvolvidas sob a forma de programas, projetos, cursos, eventos e prestação de serviços. Para tanto, as ações de extensão responsabilizam-se em coletar, armazenar e divulgar informações de interesse para a vida da comunidade, bem como integrar tais ações as atividades de ensino e pesquisa, possibilitando situações de aprendizado e troca de saberes. De acordo com o PPC (2009) do Curso de Ciências Contábeis os conteúdos pedagógicos e o tratamento didático que a eles deve ser dado assumem papel central no processo de ensino e de aprendizado, uma vez que é basicamente no referido processo que se dá a construção e o desenvolvimento de saberes e de competências.

O currículo dos cursos da Instituição precisa conter os conteúdos necessários ao desenvolvimento das competências exigidas para o exercício profissional, sendo tratados nas suas diferentes dimensões: conceitual (teorias, informações, conceitos); procedimental (saber fazer), e atitudinal (valores e atitudes). Trata-se, assim, da articulação do saber, do saber fazer e do ser, indispensáveis e indissociáveis aos cidadãos e aos profissionais da moderna sociedade do conhecimento. A FAC conta com outros projetos. A Responsabilidade Social é pensada a partir do seu fim maior, qual seja a formação de agentes de mudança social. Para a IES, Responsabilidade Social representa diálogo aberto com a comunidade interna e externa, no qual acreditamos ser corresponsáveis por desenvolver projetos em diversas áreas, abrangendo públicos distintos e de várias maneiras, respaldados pela ética, pelo respeito à cidadania e pela busca do desenvolvimento socioambiental.

O Curso Bacharelado em Ciências Contábeis da Faculdade Cearense teve seu início em 2005. Atualmente é o curso que tem o número maior de alunos. Entre os semestre de 2009.1 e 2012.1, foram formados 123 profissionais. O aluno formado pelo curso deve possuir 3.200 horas de sala de aula curricular a serem cumpridas em pelo menos oito



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

semestres, e outras 100 horas de atividades complementares no mesmo período. O Curso possui uma ampla gama de atividades complementares, a citar: visitas técnico-acadêmicas, atividades de monitoria, apresentação de trabalhos em eventos, atividades culturais, congressos, seminários, cursos, conferências e palestras assistidas, cursos extras, disciplinas não incluídas no currículo, participação de pesquisa e projetos comunitários, realização de estágios não curriculares e representação estudantil.

Atualmente, o curso possui 34 (trinta e quatro) docentes, sendo 75% (setenta e cinco) deles com titulação obtida em programas de *strictu sensu*. Destes, 65% (sessenta e cinco) possuem regime de trabalho caracterizado como parcial ou integral, com o objetivo de destinar maior tempo à instituição, aos discentes e as atividades acadêmicas, como orientação aos Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC), monitoria, pesquisa e extensão.

Fizeram parte da amostra 258 alunos do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade Cearense, sendo 154 mulheres correspondendo a 59,7% e 104 homens correspondendo a 40,3%. Percebe-se a predominância feminina em um ambiente que, outrora, era dominado pelos homens. Pode-se também sugerir que as mulheres estão capacitando cada vez mais diante de ambiente competitivo e buscam no ensino superior uma melhor qualificação profissional. A maioria dos discentes do curso de Ciências Contábeis que compuseram a amostra era ingressante do ano de 2011 (27,1%). Com ingresso em 2006, somente 4 alunos responderam ao questionário. Este fato pode ser explicado devido à desperiodização dos acadêmicos uma vez que os mesmos já deveriam ter se formado. Entre os motivos pela não formatura supramencionada, pode-se citar excesso de trabalho, problemas financeiros, gravidez e viagens a serviço laboral, por exemplo.

No que tange à repetição de disciplina, verificou-se que mais da metade dos respondentes (53,5%) não repetiu disciplina. Este resultado permite sugerir que há uma parcela entre os acadêmicos com foco no curso, notadamente, objetivando concluir dentro do prazo regulamentar o seu bacharelado e comprometido com o estudo dedicando-se as atividades acadêmicas.

Em relação à adequação dos projetores multimídias para as salas de aula, verificou-se a satisfação do aluno. Mais de 85% dos alunos respondentes estão satisfeitos. Este resultado confirma que ainda por exigência do MEC, o aparato tecnológico satisfaz as necessidades dos discentes uma vez que se apresenta como ferramenta contemporânea no ensino superior. Em relação às instalações físicas, percebeu-se que mais da metade dos alunos respondentes (55%) estão satisfeitos. O que sugere que a Faculdade possui modernas instalações físicas. Em relação à satisfação do aluno com a sala de estudo verificou-se que os alunos respondentes (68,3%) estão satisfeitos com as salas de estudo da Faculdade, percebe-se que a IES possui salas modernas satisfazendo as necessidades dos alunos.

Em relação à qualidade dos livros e periódicos da biblioteca atendendo as necessidades dos alunos bem como a quantidade disponibilizada, percebeu-se que a Faculdade disponibiliza acervo de livros necessários ao aprendizado dos alunos satisfazendo assim suas necessidades, demonstrando que a maioria dos alunos respondentes (41,1%) está satisfeita.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

No que tange ao acesso das informações cadastrais e notas no sistema *online*, os alunos respondentes (64,3%) tem acesso ao sistema *online*, significa que os alunos estão satisfeitos a agilidade da informação do sistema da Faculdade. Em relação ao acesso do estacionamento da Faculdade foi verificado que apesar da maioria dos respondentes estarem satisfeito com o estacionamento $22,9+32,2=55,1$ (32,2%), percebeu-se que um número considerável (22,9%) está insatisfeito. Percebe-se que a Faculdade deverá preocupar-se na acessibilidade do estacionamento.

No que tange a adequação das informações sobre a situação acadêmica, os alunos respondentes (41,95) estão satisfeitos, verificou-se a preocupação da Faculdade em atender o aluno, fornecendo as informações necessárias a sua situação acadêmica. Em relação ao acesso as informações sobre a situação financeira, verificou-se que os alunos (62%) estão satisfeitos, o que demonstra que a Faculdade possui agilidade nas informações relacionadas ao sistema financeiro. No que diz respeito à satisfação das respostas indagadas pelo aluno junto à Coordenação, percebeu-se que a maioria dos alunos respondentes (72,9%) está satisfeita com Coordenação. Pode-se sugerir que a faculdade tem a preocupação em atender os alunos com presteza.

Em relação à satisfação do atendimento no setor administrativo em relação ao atendimento das demandas, relacionada ao atendimento ao estudante na solicitação de créditos cursados, declarações, entre outras, dos alunos percebeu-se a satisfação (43,8%), verifica-se a preocupação da Faculdade junto ao setor administrativo no atendimento ao aluno. Em relação ao aspecto higiênico da cantina e com produtos dentro das normas de saúde aceitável verificou-se que a cantina atende aos requisitos de saúde e conservação dos alimentos. Os alunos respondentes estão satisfeitos (86,8%). Verificou-se a preocupação da faculdade em oferecer aos alunos produtos de qualidade e segurança higiênica.

No que tange à disponibilização dos materiais disponíveis dos professores e a preço justo na reprografia da faculdade, verificou-se que os materiais estão a contento dos alunos assim como o preço cobrado na reprodução destes materiais está acessível aos alunos. A maioria dos alunos respondentes está satisfeita (79,1%).

Em relação às práticas e materiais didáticos utilizados pelos alunos estão de acordo com a proposta do curso, a maioria dos alunos (49,2%), está satisfeita com os materiais e que estes estão de acordo com a proposta do curso, auxiliando assim, no aprendizado do aluno. O que demonstra a preocupação da Faculdade em relacionar a prática pedagógica do docente com o Projeto Pedagógico do Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis. Em relação aos recursos tecnológicos disponibilizados pela faculdade, verificou-se que os recursos tecnológicos atendem a proposta do curso, os alunos respondentes (73,7%) estão aprendendo mais. A faculdade está contribuindo para que os docentes aprimorem o ensino contribuindo para o aprendizado do aluno.

No que tange aos conteúdos ministrados pelos docentes atendem ao conteúdo mínimo exigido pelo MEC, percebeu-se que os alunos (89,1%) estão aprendendo com os conteúdos apresentados pelos docentes e que o Curso está seguindo as instruções do MEC no aprendizado do aluno. Em relação à adoção de práticas de aprimoramento dos materiais e



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

técnicas didáticas utilizadas por los profesores, verificó-se que los alumnos (82,9%) están aprendiendo con las prácticas de aprimoramiento, innovaciones y técnicas de enseñanza para que el alumno tenga resultado satisfactorio en su aprendizaje.

No que diz respeito à adequação da matriz curricular referente aos objetivos do curso, percebeu-se que os alunos estão aprendendo com a adequação da matriz curricular junto aos objetivos do curso.

No que se refere à oferta de palestras de incentivo promovendo estímulo à leitura e a pesquisa pela faculdade, foi verificado que mesmo a maioria dos alunos (59%) está aprendendo e sendo estimulados à leitura e a pesquisa, 34,1% ainda necessita de incentivo. O estímulo à leitura e a pesquisa propicia no desenvolvimento da leitura, melhora na escrita e desenvolvimento intelectual, por exemplo.

Em relação ao repasse do plano de ensino aos alunos no início de semestre, verificó-se que os alunos respondentes (85,7%) estão aprendendo com a entrega do plano de ensino no início do semestre, podendo assim acompanhar o que será desenvolvido, podendo assim incentivar ao discente na busca de um maior aprendizado.

No que tange ao domínio dos professores em relação aos conteúdos das disciplinas que ensinam, verificó-se que os alunos respondentes (46,1%) estão com excelente aprendizado e que os professores estão dominando os conteúdos das disciplinas em busca de melhor aprendizado para seus alunos.

No que diz respeito à capacitação dos professores para transmitir o conteúdo programático, percebeu-se que a maioria dos alunos (89,1%) está aprendendo o conteúdo repassado pelo professor, sendo acompanhados com um quadro de docente que estão sempre em busca de melhor qualificação.

Em relação à revisão pelos professores das notas obtidas pelos alunos, percebeu-se que os alunos (74,8%) estão sendo acompanhados, existe a preocupação do professor no desempenho do aluno.

Em relação à informação do resultado e desempenho do aluno a cada etapa, verificó-se a preocupação dos docentes com o desempenho de seus alunos, assim como seu acompanhamento (48,8%) a cada etapa.

Em relação aos procedimentos e regras utilizados pelos professores são iguais para todos os alunos, verificó-se que existe preocupação dos docentes (83,4%) em dar o mesmo tratamento aos alunos, acompanho-os com igualdade, sem oferecer prioridade a uns e outros não. Verifica-se a preocupação da Faculdade em orientar ao docente referente ao tratamento aos alunos, sempre os acompanhando com igualdade.

No que tange a transparência da comunicação entre professor e aluno, observou-se a Faculdade tem a prática da comunicação transparente, os alunos estão aprendendo (83,7%), o que resulta na satisfação do aluno.

Em relação ao atendimento pelos professores com cordialidade e presteza aos alunos, verificó-se a preocupação da Faculdade em contratar colaboradores capazes de atender as necessidades do aluno com presteza e clareza nas informações.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

No que diz respeito à estimulação constante dos avanços, esforços e resultados dos alunos, observou-se que professores têm a preocupação de estimular o aluno ao estudo, acompanhando o desempenho, estimulando o aluno aprender com eficiência.

No item referente à adequação aos padrões da Faculdade do relacionamento entre alunos e colaboradores, verificou-se que a relação entre alunos respondentes (84,9%) estão satisfeitos, percebe-se assim que a Instituição prima pela qualidade de seus colaboradores. No que se refere à existência da integração entre os alunos, observou-se que os alunos fazem parte de convívio aceitável, tornando assim o relacionamento satisfatório.

No que tange ao estímulo ao aluno do trabalho e estudo em grupo desenvolvendo a capacidade de trabalho em equipe e o espírito de colaboração, verificou-se que a maioria dos alunos (88,3%) está sendo estimulada e que a faculdade tem a preocupação de está incentivando o trabalho em grupo e desenvolvendo no aluno a capacidade de colaboração e trabalho em equipe.

No item referente à adequação do relacionamento aos padrões da Faculdade entre alunos, verificou-se que os alunos cada vez mais procuram um relacionamento dentro da normalidade e exigência da faculdade, o que demonstra a aceitação entre eles.

9. CONCLUSÃO

A gerência das Instituições de Ensino Superior (IES) através da gestão estratégica foi o que delineou esta pesquisa. A procura de informações sobre esse tema para a Faculdade Cearense leva a exposição dos resultados conclusivos das questões e dos objetivos da pesquisa realizada.

No sentido de responder a questão-problema quanto à representação da satisfação e aprendizagem do discente no cumprimento das exigências do ensino superior pela gestão das IES da sociedade do século XXI, conclui-se que a representação dos alunos é fator ponderante na gestão das IES e que instrumento de gestão, como o *BalancedScorecard* pode ser utilizado na Faculdade Cearense, desde que haja adaptações do modelo com a realidade organizacional da faculdade. Se examinar as características particulares e sejam realizadas as adaptações precisas, esses fatos não se tornam limitações para a utilização desta ferramenta na faculdade selecionada para este estudo.

No segundo objetivo estratégico, há de existir dois indicadores a ser considerados. O primeiro consonante a evasão indica percentual de trancamento, de transferência e de abandono. O segundo, fidelização sugere percentuais de incentivo para pós-graduação, segunda graduação e para familiares. Este objetivo estratégico propicia a Faculdade Cearense uma análise cotidiana dos principais motivos pelos quais o aluno deixa a faculdade e outros mesmos para que ele permaneça nela.

Em relação à tecnologia a Faculdade Cearense já dispõe de uma infoestrutura adequada para as demandas hodiernas, ainda que haja necessidade de melhoramento na disponibilidade da *internet* sem fio e a existência de uma fibra óptica na unidade II. Pertinente aos serviços, não foi detectada necessidade de melhoria, todavia, este é um elemento estratégico de sucesso das IES, principalmente particulares. Portanto, não se pode descurar de atenção esse importante setor bem como seus processos envolvidos.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Consonante ao estacionamento foi atestada uma maior necessidade de ação rápida por parte da gestão superior. Esse indicador é uma exigência do MEC e propicia conforto e tranquilidade a comunidade acadêmica. Neste sentido, o discente pode destinar mais atenção em sala de aula e apreender melhor os conhecimentos e ensinamentos com colegas e docentes na faculdade.

Para o cumprimento do objetivo geral desta pesquisa enquanto analisar a representação dos discentes na gestão das IES no cumprimento das exigências de ensino superior da sociedade do século XXI verificou-se o aumento da consciência estratégica dos discentes. Esse resultado é corroborado pelos índices de satisfação dos discentes em relação aos seus professores, a qualidade de ensino ministrada e ao componente curricular da Faculdade Cearense. Os alunos atestam que os docentes estão preparados para lecionar conteúdos exigidos pelo mercado de trabalho com vista a atender as exigências da sociedade contemporânea.

Em relação ao primeiro objetivo específico, enquanto caracterizar a gestão das IES para atendimento das exigências do ensino do século XXI a gestão da faculdade pesquisada atende as exigências da sociedade, os alunos demonstraram um aprendizado condizente com as exigências de ensino superior. Ademais, o objeto de estudo reconhece o atendimento à carga horária mínima para formação de um bacharel bem como o prazo para o mesmo fim. Além destes, o curso de Bacharelado de Ciências Contábeis da Faculdade Cearense possui pelo menos 70% dos professores com pós-graduação *stricto sensu*, núcleo de práticas, disponibilidades de laboratório de informática e salas de aula adequadas em conforto e infraestrutura propícia aos novos saberes.

Caracterizar o grau de satisfação das exigências de ensino da sociedade cearense pela comunidade acadêmica da Faculdade Cearense é o segundo objetivo específico. Em relação a este, os alunos certificam que a faculdade está atendendo as exigências da sociedade contemporânea. Pode-se chegar a este resultado por meio da qualificação dos docentes, acrescidas das atividades extracurriculares, somadas as semanas acadêmico-científicas, além de visitas técnicas orientadas e aulas práticas laboratoriais, por exemplo, com o objetivo de propiciar a melhor formação para o egresso do curso de Bacharelado em Ciências Contábeis. Os resultados atestaram para uma satisfação completa do discente no objeto estudado. Em relação aos recursos tecnológicos, os alunos reconhecem que o aparato tecnológico satisfaz suas necessidades uma vez que se apresenta como ferramenta contemporânea no ensino superior. Pertinente à estrutura física e infraestrutura, os alunos atestaram sua satisfação; resultado que sugere a moderna estrutura física e condições que atendem as necessidades educacionais da moderna sociedade.

No que diz respeito ao terceiro objetivo específico, o de identificar o cumprimento das exigências de ensino superior referente à aprendizagem do aluno, em relação à proposta pedagógica, os alunos atestaram que os conteúdos ministrados pelos docentes atendem as exigências do MEC o que sugere que a faculdade está adequada ao mercado de trabalho, com vistas a atender a sociedade contemporânea.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Conclui-se que a satisfação e aprendizagem sob a visão do aluno estão sendo atendidas de acordo com as exigências do mercado de trabalho e sociedade contemporânea para os discentes que almejam crescimento profissional conforme objeto de estudo. A comunidade acadêmica requer modernidade, novas tecnologias, novos conhecimentos, frente aos avanços tecnológicos, o aumento da quantidade e qualidade das informações e as novas demandas sociais.

Nesse sentido as IES precisam está apta a anteciparem-se as novas exigências e/ou, no mínimo, planejem-se de forma sistêmica e holística com o objetivo de minimizar os impactos das demandas no cumprimento das exigências de ensino superior da sociedade do século XXI.

Como resultado desta pesquisa percebe-se que a faculdade está preparada para suprir as exigências do mercado de trabalho. Observa-se que existe ligação entre a teoria e prática em sala de aula, conforme atestado pelos alunos, demonstrando a satisfação encontrada. Por meio do instrumento de gestão do *BSC* na perspectiva clientes, os alunos podem ser trabalhados em relação a sua satisfação, sua retenção e seus relacionamentos. Portanto, enquanto cumprimento das exigências de ensino superior da sociedade do século XXI, o cliente deve ser alvo de todos os esforços organizacionais.

É conhecido que o trabalho feito entre docentes, discentes e as IES utilizando como base as exigências de ensino superior do século XXI, é de extrema necessidade onde se prepara o aluno para ser um profissional que se insira nas exigências do mundo dos negócios, dando assim contribuição para a formação de profissionais qualificados frente às novas exigências da sociedade contemporânea.

REFERÊNCIAS

- Anais. (2003). *Educação Superior*. Reforma, mudança, internacionalização. Brasília. Unesco. SESU.
- ANDREWS, K.R.(1971). *Concepto de estrategia de la empresa*. Barcelona: Navarra.
- ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. (1993) *Implantando a administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 592 p.
- ATKINSON, Antony A *et al*(2000) *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas.
- BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação(LDB) nº. 9.394/96 de 20 de Dezembro.
- BRASIL. Ministério da Educação. (2001-2010) *Censo da Educação Superior 2011: sinopses estatísticas da educação superior – graduação*. Brasília.
- BRASIL. Ministério da Educação (1996). *Decreto Nº 2026: procedimentos para o processo de avaliação dos cursos e instituições de ensino superior*. Brasília, MEC, 10 de out.
- BUARQUE, Cristovam. (1994). *A Aventura da Universidade*. São Paulo: Editora da Universidade do Estado de São Paulo.
- CATELLI, Armando. (2001). *Controladoria – Uma abordagem da Gestão Econômica GECON*. 2a Ed. São Paulo: Atlas.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. (2006). *A Metodologia Científica*. 5ª Edição. São Paulo. Pearson Prentice Hall.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

- CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro. (1976). *A pesquisa*. In: CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro. *Metodologia Científica*. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil.
- DEMO, Pedro. (2010). *Relação Pedagógica: vínculo do ensino-aprendizagem*. In: WORKSHOP DO ENSINO DE GRADUAÇÃO DO CEFET-MG, 7, Belo Horizonte.
- DETOUZOS, Michael. (2000). *O que será: como a informação transformará nossas vidas*. São Paulo: Companhia das Letras.
- DRUCKER, Peter F. (1993). *Administração, tarefas, responsabilidades, práticas*. São Paulo: Pioneira.
- DRUCKER, P.F. (2002). *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Thomson.
- GIL, Antonio Carlos. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- HAIR, Joseph F. et al. (1998). *Multivariate data analysis*. 5th. ed. New Jersey: Prentice Hall.
- HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. (1995). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Tradução: Outras palavras. Rio de Janeiro: Campus.
- HERNANDEZ, Carlos Alberto Mamede; CRUZ, Cláudio Silva e FALCÃO, Sérgio Dagnino (2000), *Combinando o «Balanced Scorecard» com a gestão do conhecimento*, Revista Portuguesa de Gestão, III Série, Ano 15, N.º 3, pp. 51-58.
- HERRERO FILHO, Emilio. (2005). *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- HÉKIS, H. R. (2004). *Balanced Scorecard: proposta de indicadores para monitorar e avaliar projetos pedagógicos dos cursos de graduação: o caso da Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina*. Tese. Doutorado em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.
- HRONEC, S. M. (1994) *Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa*. São Paulo: Makron Books.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (1997). *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (2000). *Cómo utilizar elCuadro de Mando Integral - Para implantar y gestionarsuestراتيجية*, Gestión SA., Barcelona.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (2004). *Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P.(2004). *Kaplan e Norton na prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KOTLER, Philip. (1997). *Marketing*. São Paulo: Atlas.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. (1999). *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração análise e interpretação de dados*. 4ªed. São Paulo. Atlas.
- LAUS, Sonia; MOROSINI, Marília Costa, (2005). *Internacionalización de la educación superior em Brasil, Colômbia*: Banco Mundial em coedición com MayolEdiciones.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

- LIMA, Maurício Andrade (2003), *Uma proposta do Balanced Scorecard para a gestão estratégica das Universidades Funcionais de Santa Catarina*, Teses de Doutorado em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- MALHOTRA, Naresh, K. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman.
- MEYER JUNIOR, Victor; LOPES, Maria Cecília Barbosa. (2008). *Gestión escolar: desafíos y alternativas gerenciales. Visiones de La educación* n. 13: 55-65.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. (2008). *O processo da estratégia*. 3.ed. – Porto Alegre: Bookman.
- NORREKLIT, Hanne. (2000). *The balance on de Balanced Scorecard - a critical analysis of some of its assumptions, Management Accounting Research*.
- PORTER, Michael. (1989). *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- REIS, T. A. (2001). *Compreender e ensinar: por uma docência da melhor qualidade*. São Paulo: Cortez.
- RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. (2003). *Proposta de avaliação integrada ao planejamento anual: um modelo para as UCGs*. Porto Alegre. Tese.(Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFRGS.
- SILVA, C. E. S. (2000). *Definição das necessidades dos clientes de instituições de ensino - SIMPOI Fundação Getúlio Vargas*.
- SILVA, Cylon G. da; MELO, Lúcia C. P de (org.). (2001). *Ciência, Tecnologia e Inovação: desafios para a sociedade brasileira*. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia / Academia Brasileira de Ciências.
- SLACK, N.; CHAMBER, S.; HARDLAND, C.; HARRISON, A. e JOHNSTON, R. (1999). *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas.
- VERGARA, Sylvia Constant. (2000). *Projetos e Relatórios da Pesquisa em Administração*. São Paulo. Atlas.