



# Avaliação de Desempenho das Instituições de Ensino Superior pertencentes à Associação Catarinense das Fundações Educacionais (Acafe)

## *Performance Evaluation of Higher Education Institutions of Catarinense Association of Educational Foundations (Acafe)*

Roberto Carlos Klann<sup>1</sup>, Paulo Roberto da Cunha<sup>2</sup>, Silene Rengel<sup>3</sup>, Jorge Eduardo Scarpin<sup>4</sup>

### RESUMO

Este artigo trata das formas de avaliação de desempenho utilizadas por instituições do ensino superior de Santa Catarina, vinculadas ao Sistema Acafe, consideradas como entidades sem fins lucrativos. O objetivo do estudo é identificar de que forma essas instituições avaliam seu desempenho, buscando conhecer o grau de utilização dos indicadores, se essas organizações utilizam apenas indicadores econômico-financeiros, como de liquidez, rentabilidade, endividamento, ou também indicadores não financeiros, como número de pessoas atendidas, benefícios concedidos, entre outros. Também se procurou investigar se essas organizações exercem algum controle ou avaliação de seus projetos sociais. Por meio de uma pesquisa descritiva, os dados foram coletados com utilização de um questionário, de oito instituições das 14 que compunham a população de pesquisa. Na análise das respostas foram utilizadas técnicas da estatística descritiva, como média, mediana, desvio-padrão, entre outros. Os resultados apontam que as instituições avaliam seu desempenho com base principalmente em indicadores relativos à rentabilidade, ao faturamento, aos investimentos e à retenção de clientes. Conclui-se que as instituições analisadas, de maneira geral, avaliam o seu desempenho, utilizando-se de indicadores financeiros e não financeiros para tal, com foco na satisfação dos clientes, o que se justifica pela forma de arrecadação de recursos por parte dessas entidades, baseado principalmente na mensalidade paga pelos alunos.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho. Instituições de Ensino Superior. Associação Catarinense das Fundações Educacionais. Entidades sem fins lucrativos.

### ABSTRACT

*This article deals with performance evaluation forms used by institutions of higher education in Santa Catarina, linked to the Acafe System, regarded as the nonprofit entities. The objective is to identify how these institutions evaluate their performance, seeking to know the extent of use of indicators, if these organizations only use economic-financial indicators, like liquidity, profitability and debt, or non-financial indicators, like number of people attended, benefits provided, among others. It also seeks to investigate whether these organizations undertake some control or evaluation of their social projects. Through a descriptive research, data were collected using a questionnaire of eight of the 14 institutions that comprised the study population. In the answers analysis were used descriptive statistical techniques, such as mean, median and standard deviation, among others. The results indicate that institutions evaluate their performance based primarily on indicators of profitability, revenues, investment and customer retention. The conclusion is that the institutions analyzed, in general, evaluate their performance using financial and non-financial indicators, with a focus on customer satisfaction, which is justified by the form of fundraising by such entities, based primarily on tuition paid by students.*

**Keywords:** Performance Evaluation. Higher Education Institutions. Catarinense Association of Educational Foundations. Nonprofit entities.

<sup>1</sup> FURB - rklann@furb.br

<sup>2</sup> FURB - paulocsa@furb.br

<sup>3</sup> FURB - 3silene@cgconteg.com.br

<sup>4</sup> FURB - jorgescarpin@furb.br

## 1 INTRODUÇÃO

A questão da avaliação de desempenho das organizações tem sido alvo de diversas discussões nos últimos anos. De indicadores puramente financeiros para um conjunto de indicadores que incluem informações não financeiras, o debate gira em torno de quais indicadores seriam mais adequados para mensurar o desempenho das organizações.

Além disso, é comum o estudo desses sistemas de mensuração voltado apenas para empresas privadas, com finalidades lucrativas. No entanto, com o crescimento das organizações sem fins lucrativos, uma nova frente de estudos foi aberta. Entender como essas organizações podem mensurar e evidenciar seus resultados passou a ser objeto de pesquisa em diversos estudos.

Há estudiosos que vislumbram um crescimento no uso de sistemas de mensuração por parte das organizações sem fins lucrativos. Pode-se citar como exemplo, Thayer e Fine (2001), que afirmam que as fontes de financiamento e o ambiente político tornaram a avaliação e a mensuração de resultados dessas entidades muito importantes para demonstrar a eficácia do trabalho dessas organizações.

Um das principais dificuldades em se estabelecer um sistema de mensuração de desempenho em entidades sem fins lucrativos é que as medidas financeiras nem sempre serão as mais relevantes para medir o desempenho dessas organizações. Outros indicadores, relacionados ao alcance da missão da entidade, número de pessoas beneficiadas, qualidade do ensino, no caso das entidades de ensino superior, entre outros, podem ser mais importantes para medir a eficiência e a eficácia da entidade do que índices de liquidez, endividamento e retorno.

Nesse sentido, diversos estudos investigam a construção de sistemas de mensuração de desempenho que possam ser úteis para entidades sem fins lucrativos, especialmente para instituições de ensino superior (IES).

García-Aracil e Palomares-Montero (2010) fizeram uma revisão de literatura sobre indicadores propostos por alguns países, especialmente a Espanha, para medir o desempenho das instituições de ensino superior. Esses autores

concluem que nenhum consenso tem sido alcançado por entidades como a UNESCO, a OECD e a Comissão da Comunidade Europeia no estabelecimento de indicadores que possam ser utilizados nessas organizações. Há diferenças entre indicadores para avaliar instituições ou programas e indicadores para avaliar fonte de recursos e resultados. São abordagens diferentes para se medir o desempenho das organizações sem fins lucrativos ligadas ao ensino superior.

Ab Hamid, Mustafa, Suradi, Idris e Adullah (2012) construíram e validaram um sistema de mensuração de desempenho baseado em valor para instituições de ensino superior da Malásia. Esse sistema é composto de seis indicadores-chaves: liderança, cultura, produtividade, empregados, stakeholders e desempenho geral. Considera, portanto, indicadores financeiros e não financeiros para medição do desempenho global das instituições de ensino superior.

O estudo, a proposição e a aplicação de modelos de mensuração de desempenho global para essas organizações também foi alvo de outras pesquisas (Barnetson & Cutright, 2000; Yáber & Valarino, 2002; Maingot & Zeghal, 2008; Azma, 2010). Há também estudos preocupados apenas com o desempenho relacionado à qualidade do ensino, da pesquisa e com o desenvolvimento de habilidades (Higgins, 1989; Draper & Gittoes, 2004; Katharaki & Katharakis, 2010; Kong & Fu, 2012), que investigam a relação entre investimento e qualidade da pesquisa (Phillimore, 1989; Lindsey, 1991) e relativos à sustentabilidade das organizações de ensino superior (Waheed, Khan, & Veitch, 2011),

Por outro lado, há também autores que sustentam haver uma baixa utilização desses sistemas por essas organizações. Moxham e Boaden (2007), por exemplo, identificaram o impacto dos fatores contextuais e processuais no desenvolvimento, uso e o impacto dos sistemas de mensuração de desempenho em organizações voluntárias e comunitárias. Os resultados de sua pesquisa apontam baixo uso desses sistemas por essas organizações. Além disso, para que esses sistemas possam dar suporte às práticas correntes, os autores concluíram que as barreiras contextuais e processuais devem ser reconhecidas e identificadas.

Teelken (2008) afirma que a Teoria Institucional e Organizacional suporta o argumento de que os atuais sistemas de medição de desempenho em organizações públicas são geralmente inadequados, dada a verdadeira natureza dessas organizações. Estudos nos setores de saúde e de ensino superior na Holanda têm mostrado que, apesar das pressões externas, a implantação desses sistemas ocorre de maneira mais lenta do que a desejada. A autora conclui que os responsáveis por políticas públicas nesses setores devem estar cientes de que um sistema bem estruturado de medição de desempenho não é garantia de sua boa execução. Quanto mais sofisticado for esse sistema, mais provável será que os colaboradores encontrem formas de subutilizá-lo. Se sua aplicação não for levada a sério, isso só aumentará a distância entre a retórica e a realidade.

Denota-se, assim, não haver um consenso entre os diversos estudos apresentados nos parágrafos anteriores sobre a utilização de sistemas de mensuração de desempenho pelas entidades de ensino superior. Alguns estudos focam a utilização de sistemas de mensuração de desempenho mais amplos, procurando medir, além do desempenho acadêmico, o desempenho econômico e a saúde financeira das IES. Outras pesquisas tratam apenas da mensuração do desempenho acadêmico e da qualidade da pesquisa produzida por essas entidades. Diversos também são os tipos de indicadores utilizados, financeiros e não financeiros, quantitativos e qualitativos.

Além disso, a maioria dos estudos desenvolvidos nesta temática tem origem externa, principalmente em países como Estados Unidos da América, Grã-Bretanha, Austrália, entre outros. Ou seja, há pouquíssimos estudos, que tratam desse assunto com base na realidade brasileira, podendo-se citar como exemplo o de Dias e Marchelli (2006), que trata das políticas para avaliação da qualidade do ensino superior no Brasil. Há, portanto, uma lacuna de pesquisa a ser preenchida, seja na busca por um conjunto de indicadores de desempenho que possam ser aplicados às IES de maneira consistente, seja no incremento do estudo sobre esta temática no ambiente brasileiro.

Buscando investigar essa realidade no contexto do ensino superior de Santa Catarina, assim como Teelken (2008) investigou as instituições de ensino superior na Holanda, este artigo procura identificar quais indicadores de desempenho são utilizados pelas instituições de ensino superior ligadas ao Sistema Acafe.

A Associação Catarinense das Fundações Educacionais (Acafe) consiste numa entidade sem fins lucrativos, que congrega as fundações educacionais criadas por leis municipais em diversos municípios de Santa Catarina, além da fundação criada pelo Estado. Atualmente, conta com 16 instituições de ensino superior associadas ([www.acafe.org.br](http://www.acafe.org.br)).

O ensino superior no Estado de Santa Catarina foi desenvolvido com base em um modelo diferente do presente em outras unidades da federação. Com a presença de uma única universidade federal, foram criadas por alguns municípios catarinenses fundações educacionais estabelecidas por leis municipais. São entidades públicas sem fins lucrativos, mas de direito privado, ou seja, embora tenham sua origem como entidades públicas, não recebem nenhuma subvenção do poder público e sobrevivem com a cobrança de mensalidade de seus alunos.

As IES vinculadas à Acafe ofertaram 72.489 vagas no ensino superior em Santa Catarina em 2011, com 134.626 alunos matriculados e 19.791 concluintes nesse mesmo ano. Denota-se assim a importância das IES vinculadas a esse sistema para o desenvolvimento do ensino superior no estado.

Além da importância de se investigar o desempenho acadêmico dessas instituições, o fato de elas não se manterem com verbas públicas, mas sim com o valor da mensalidade pago pelos estudantes, reforça a importância de se analisar também a situação econômico-financeira dessas instituições, pois sua eventual descontinuidade pode afetar a vida de milhares de estudantes do ensino superior no Estado.

Assim, a pergunta que norteia a presente pesquisa é a seguinte: de que forma as instituições de ensino superior de Santa Catarina, vinculadas ao Sistema Acafe, utilizam indicadores para avaliação de seu desempenho, tanto acadê-

mico, como econômico-financeiro? Diante desse contexto, este estudo tem como objetivo identificar de que forma as IES de Santa Catarina vinculadas ao Sistema Acafe avaliam seu desempenho, buscando conhecer o grau de utilização dos indicadores, se essas organizações utilizam apenas indicadores econômico-financeiros, como de liquidez, rentabilidade, endividamento, ou também indicadores não financeiros, como número de pessoas atendidas, benefícios concedidos, entre outros.

A contribuição do presente estudo consiste em fornecer subsídios sobre a avaliação de desempenho das instituições de ensino superior no Brasil, assunto que apresenta uma lacuna de pesquisa considerável, ao se comparar com as pesquisas desenvolvidas em outros países. Além disso, dada a importância das instituições que compõem o Sistema Acafe para o ensino superior em Santa Catarina, o estudo sobre os indicadores de desempenho dessas instituições pode fornecer um retrato da real situação dessas organizações, vislumbrando pontos fortes a serem explorados e fraquezas, que precisem ser corrigidas para não comprometer a continuidade dessas entidades.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse tópico abordam-se os conceitos teóricos relacionados aos principais indicadores de desempenho que podem ser utilizados por essas organizações, além de estudos anteriores relativos à mensuração de desempenho no ensino superior.

### 2.1 Avaliação de desempenho em entidades sem fins lucrativos

A avaliação dos resultados é necessária, tanto em entidades com fins lucrativos como nas entidades de interesse social, ou sem fins lucrativos. Drucker (1994, p. 79) já comentava que “as instituições sem fins lucrativos tendem a não dar prioridade ao desempenho e aos resultados. Contudo, eles são muito mais importantes – e muito mais difíceis de medir e controlar – na instituição sem fins lucrativos do que na empresa”. Essa dificuldade se deve a fatores

como a intangibilidade e o perfil de longo prazo dos resultados dessas entidades, além da não adequação do lucro ou prejuízo como medida de desempenho desse setor.

O processo avaliativo nas entidades sem fins lucrativos apresenta mais dificuldades, em razão também da falta de sistematização do monitoramento e da não documentação de suas operações de maneira adequada (Ehlers & Calil, 2000).

Os primeiros monitoramentos no terceiro setor foram utilizados pelas ONGs, que expuseram seus resultados visando atrair novos financiadores. Nesse sentido, o papel da avaliação passou a ter resultados positivos quando direcionado a construir momentos reflexivos, para que os indivíduos pudessem ter uma análise da realidade dos fatos (Goldschmidt, 2009).

Moxham e Boaden (2007) afirmam que o relacionamento entre o setor público e o setor voluntário na Inglaterra tem recebido atenção cada vez maior desde a publicação do relatório da Comissão Independente sobre o futuro do Setor Voluntário em 1996. Uma das implicações para o setor apontava para a responsabilidade sobre suas atividades. A acessibilidade e a relevância das informações para atender às necessidades dos stakeholders foram enfatizadas, sendo recomendado ao setor focar nos benefícios públicos.

Segundo França (2007, p. 40), “as organizações do terceiro setor devem buscar apoio formal para gestões mais voltadas aos resultados, procurando cada vez mais avaliar seu desempenho”. Rodrigues (2004) aponta dois fatores para essa busca: a) a redução do Estado e a escassez de fontes de financiamento e sustentação, forçando as organizações a buscarem parcerias no meio empresarial; b) o crescimento da sociedade brasileira no processo de conscientização, que exige mais clareza dessas organizações, quanto ao uso dos recursos captados e dos resultados alcançados.

Nesse sentido, os indicadores de desempenho de uma empresa estão relacionados geralmente às áreas de finanças, marketing e vendas. São utilizados para medir os resultados mensais e anuais, com base em dados históricos (passados), não havendo uma preocupação

com a execução da estratégica empresarial em conformidade com as metas e planos futuros (Soares, 2006).

Na verdade, não existem indicadores melhores para esta ou aquela organização, não havendo nenhuma receita para escolher os melhores indicadores. Dependendo do objetivo da organização, o indicador pode ser financeiro ou não financeiro (França, 2007).

No entanto, de maneira geral, não é aconselhável para as empresas medir o desempenho com base somente em indicadores financeiros. Para as organizações sem fins lucrativos isso pode ser ainda mais importante. Nesse contexto, o Balanced Score Card (BSC) de Kaplan e Norton (2001), com uma representação equilibrada de medidas financeiras e operacionais, pode ser uma alternativa interessante para essas organizações, como ferramenta para medir o seu desempenho.

Segundo Moxham e Boaden (2007), além do BSC, outros modelos de mensuração podem ser utilizados, como a Pirâmide SMART, a Matriz de Mensuração de Desempenho, a Matriz de Resultados e Determinantes, entre outros.

Segundo Miranda e Silva (2002, p. 132), “um dos principais problemas da medição de desempenho é a definição precisa do que se quer medir”. Além disso, nesse processo deve-se saber responder as seguintes questões: por que medir? O que medir? Como medir?

França (2007) complementa que, além de indicadores financeiros e não financeiros, as entidades precisam de informações consistentes, para serem compreensíveis. Dessa forma, qualquer melhoria de desempenho deve ser também compreensível e mensurável em termos financeiros.

Os principais pontos de um sistema de medição de desempenho em entidades sem fins lucrativos, segundo Aguiar (2004), são:

- a) o sistema de avaliação de desempenho deve considerar a missão da entidade;
- b) é difícil estabelecer medidas de desempenho para as ONGs, em função da natureza dos serviços oferecidos à comunidade;
- c) a maioria dos estudos já realizados se situa no plano teórico, havendo necessidade de aplicação prática das propostas de análise de desempenho;

d) há dificuldades para se estabelecer um conjunto de medidas de avaliação de desempenho que possa ser útil para qualquer entidade sem fins lucrativos;

e) ao mesmo tempo, constata-se uma cobrança crescente, não apenas dos financiadores, mas também da comunidade, no sentido de obter informações sobre o desempenho das entidades do terceiro setor.

Verifica-se, portanto, que há dificuldades para aplicar indicadores de desempenho às atividades do terceiro setor. No entanto, dada à necessidade crescente de essas entidades de prestarem contas à sociedade quanto à utilização dos recursos captados, é importante a realização de pesquisas e também a aplicação prática desses estudos.

## 2.2 Pesquisas anteriores sobre avaliação de desempenho em instituições de ensino superior

A avaliação de desempenho em instituições de ensino superior pode ser dividida em dois grandes blocos de análise: desempenho acadêmico, relacionado à qualidade de ensino, da pesquisa, ao aproveitamento dos egressos no mercado de trabalho, entre outros fatores. O outro bloco de análise seria relativo ao desempenho econômico-financeiro dessas instituições, o que não seria aplicável ou pelo menos não tão importante em determinadas organizações, dependendo da sua forma de financiamento, se público ou privado. Diversas pesquisas vêm sendo realizadas nos últimos anos sobre o tema, sendo que algumas delas são apresentadas nesta seção, em razão dos diversos indicadores por elas sugeridos.

Thayer e Fine (2001) analisaram a participação dos stakeholders na avaliação e mensuração de resultados no setor de entidades sem fins lucrativos. Esses autores concluem que as entidades sem fins lucrativos e as organizações que as financiam utilizam metodologias de mensuração de resultados e participação. Há um número crescente de entidades, que empregam esforços para atender os requisitos cada vez mais exigentes dos financiadores e do público

em geral, quanto à evidenciação de resultados por parte dessas organizações.

Yáber e Valarino (2002) aplicaram um modelo de gestão e de mensuração de desempenho em uma instituição de ensino superior da Venezuela. Os indicadores utilizados pelo sistema estavam divididos nas seguintes categorias: efeito, impacto, eficácia, eficiência, qualidade e economia. A variável efeito refere-se à repercussão imediata no retorno dos resultados, produtos e serviços prestados pela organização, enquanto a variável impacto explica esse efeito a médio e longo prazo. A variável eficácia consiste na relação existente entre a quantidade de produtos e serviços e o resultado que estes produzem e as metas programadas. A eficiência baseia-se na relação entre os resultados e a quantidade de recursos empregados para sua obtenção. A variável qualidade refere-se à quantidade, grau e oportunidade em que o serviço ou produto satisfaz a necessidade do beneficiário ou usuário. Por fim, a variável economia consiste em utilizar apropriadamente os insumos, em termos de qualidade e quantidade, com o menor custo possível, em relação aos programas da organização com as condições presentes do mercado. Os autores concluem que a instituição de ensino superior analisada melhorou seus indicadores de efeito, impacto e eficiência ao longo do tempo, além de ter oportunidade de melhorar os indicadores de qualidade e economia.

Maingot e Zeghal (2008) investigaram a evidenciação voluntária de indicadores de desempenho por universidades canadenses. Esses autores identificaram 118 indicadores de desempenho diferentes, organizados em 18 categorias. As duas categorias com maior evidenciação foram às relacionadas à pesquisa e às finanças. Também se destacam na pesquisa, indicadores de desempenho relacionados à demanda e ao recrutamento de estudantes, à utilização de recursos, às taxas de emprego dos estudantes e à governança. Os autores concluem que a evidenciação voluntária de indicadores de desempenho pelas instituições de ensino pesquisadas é positivamente afetada pelo tamanho e pela missão dessas organizações.

Secundo, Margherita, Elia e Giuseppina (2010) desenvolveram um modelo de mensura-

ção de ativos intangíveis, mais especificamente, para o capital intelectual, gerado por instituições de ensino superior, baseado em teorias existentes e experiências práticas. Esses autores aplicaram o modelo conceitual construído em uma instituição de ensino superior e pesquisa da Itália. Eles concluem que a geração de ativo intangível (capital intelectual) representa o cerne da missão de uma organização de ensino e pesquisa. A identificação e a mensuração do capital intelectual representam uma prioridade operacional para avaliar o alinhamento entre a orientação estratégica e o desempenho de tais instituições. De acordo com Secundo et al. (2010), o modelo desenvolvido por eles por ser utilizado como uma ferramenta de comunicação com o stakeholder, como suporte para a tomada de decisões estratégicas ao capital humano, social e estrutural da organização de ensino e pesquisa.

Ab Hamid, Mustafa, Suradi, Idris e Adullah (2012) validaram um sistema de mensuração de desempenho para instituições de ensino superior da Malásia, composto por seis indicadores chaves: liderança, cultura, produtividade, empregados, stakeholders e desempenho geral. Como indicadores de liderança foram utilizadas seis variáveis: veracidade, confiança, sinceridade, senso de direção, comprometimento e competência, como medidas de valor da liderança da organização. Para o segundo indicador chave, a cultura, os autores utilizaram também seis variáveis: cidadania, consulta, respeito, confiança e qualidade. O indicador de produtividade levou em conta variáveis como eficiência, coletividade, não exploração, economia de escala, frugalidade e pontualidade. O indicador chave empregado foi baseado nas variáveis: justiça, consultoria, confiança mútua, reconhecimento, altruísmo e capacitação. A quinta variável chave, stakeholders, levou em consideração as variáveis respeitabilidade, não discriminação, interesse mútuo, receptividade, responsabilidade social e interdependência. A sexta e última variável chave do modelo validado pelos autores considerou variáveis como rentabilidade, valores nobres, capital intelectual, valor de mercado, satisfação dos stakeholders e reputação. Portanto, o modelo proposto e validado por Ab Hamid et al. (2012) pode ser

considerado amplo, com diversas variáveis subjetivas, de cunho qualitativo e não monetárias. Esses autores concluem no estudo que o modelo proposto se mostrou adequado para medir o desempenho das instituições de ensino superior da Malásia.

Portanto, há uma série de indicadores de desempenho sugeridos nesses estudos, tanto qualitativos como quantitativos, monetários e não monetários, contáveis e não contáveis, que podem ser aplicados por IES em qualquer parte do mundo para avaliação de seu desempenho, seja acadêmico ou econômico-financeiro.

### 3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Neste capítulo apresentam-se o método e os procedimentos da pesquisa. O presente estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa descritiva, com dados coletados com base em um levantamento. Geralmente se utilizam as pesquisas de levantamento em estudos descritivos, quando se pretende demonstrar os resultados sem aprofundá-los demasiadamente (Raupp & Beuren, 2006).

#### 3.1 População e amostra

A população de pesquisa consiste em 14 instituições de ensino superior, vinculadas às

fundações instituídas por lei municipal no Estado de Santa Catarina, ligadas ao Sistema Acafe. Em 1974, os presidentes dessas fundações e da fundação criada pelo Estado (Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC) constituíram a Acafe - Associação Catarinense das Fundações Educacionais - entidade sem fins lucrativos, com a missão de promover a integração dos esforços de consolidação das instituições de ensino superior, de executar atividades de suporte técnico-operacional e de representá-las junto aos órgãos dos Governos Estadual e Federal ([www.acafe.org.br](http://www.acafe.org.br)).

A relação dessas instituições de ensino superior é apresentada no Quadro 1.

Foi excluída da população apenas a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), por se tratar de uma fundação criada pelo estado de Santa Catarina, caracterizando-se, então, como uma universidade pública, mantida no caso, pelo governo do estado.

As demais instituições, embora instituídas por lei municipal, não estão necessariamente vinculadas aos respectivos governos municipais, possuindo administração própria, com conselhos independentes. São organizações de origem pública, mas de caráter e atuação privados, que executam um serviço de finalidade pública (educação).

A amostra de pesquisa se deu por acessibilidade. Segundo Colauto e Beuren (2006), esse

Quadro 1 - População de pesquisa.

n	Sigla	IES
1	FURB	Universidade Regional de Blumenau
2	UnC	Universidade do Contestado
3	UNERJ	Centro Universitário de Jaraguá do Sul
4	UNESC	Universidade do Extremo Sul Catarinense
5	UNIBAVE	Centro Universitário Barriga Verde
6	UNIDAVI	Centro Universitário para o desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí
7	Unifebe	Centro Universitário de Brusque
8	UNIPLAC	Universidade do Planalto Catarinense
9	UNISUL	Universidade do Sul de Santa Catarina
10	UNIVALI	Universidade do Vale do Itajaí
11	UNIVILLE	Universidade da Região de Joinville
12	UNOCHAPECÓ	Universidade Comunitária Regional de Chapecó
13	UNOESC	Universidade do Oeste de Santa Catarina
14	USJ	Centro Universitário Municipal de São José

Fonte: dados da pesquisa.

tipo de amostra é a menos rigorosa de todos os tipos de amostragem. Gil (1999) afirma que nesse tipo de amostra, o pesquisador obtém apenas os dados a que tem acesso, admitindo que esses dados possam representar de maneira adequada a população.

Portanto, a amostra consiste nas instituições que retornaram o questionário, compreendendo oito entidades: Furb, Unifebe, Univali, Unidavi, Univille, Unibave, Unochapecó e Unerj.

### 3.2 Coleta e análise dos dados

Os dados foram coletados por meio de um questionário, enviado por e-mail para os Pró-Reitores de Administração ou gestores das entidades componentes da população de pesquisa, entre os meses de abril de maio de 2009. O questionário foi baseado no modelo utilizado por Soares (2006), que investigou quais as medidas de desempenho utilizadas por Entidades Beneficentes de Assistência Social Educacionais, do município de Recife/PE.

É composto por seis partes. Na primeira parte, as questões remetem à qualificação do entrevistado. O segundo bloco de perguntas procura extrair informações gerais da instituição. Na terceira parte buscam-se informações sobre o desempenho global da instituição. O quarto bloco de questões procura obter informações sobre os aspectos relacionados aos clientes da instituição. O quinto traz questões sobre os aspectos relacionados aos funcionários e colaboradores internos. Por fim, no sexto e último bloco de perguntas procuram-se informações sobre os projetos sociais.

A análise dos dados, em razão da limitação da amostra, será realizada com base na distribuição de frequência, média e desvio padrão.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste tópico apresentam-se as análises descritivas das respostas obtidas nos questionários de pesquisa. Como já comentado na seção anterior, os dados serão analisados com base nos seis blocos de questões.

### 4.1 Qualificação dos entrevistados

A seguir são descritas algumas características dos entrevistados quanto ao gênero, à faixa de idade, ao grau de instrução, aos cargos que ocupam, ao tempo que trabalham na instituição e ao tempo de experiência no ramo de atividade.

Quanto ao gênero, todos os respondentes são do sexo masculino. Diferentemente da participação feminina na gestão em outros ramos de atividade, nas instituições analisadas há somente homens, que ocupam esses cargos de direção.

A média de idade dos respondentes é de 49,9 anos. Somente dois desses gestores possuem doutorado, o restante (6), possui especialização ou mestrado. Quanto ao cargo ocupado pelos respondentes, três são diretores e os outros cinco ocupam cargos como vice-reitor e secretário executivo.

O tempo de trabalho médio dos respondentes nas instituições é de 15,8 anos. A experiência média nesse ramo de atividade ou cargo é de 11,8. Com base nesses dados, pode-se inferir que, na média, os gestores administrativos atuam há quatro anos na instituição antes de ocuparem o cargo de gerência.

### 4.2 Informações gerais das instituições

O tempo de existência médio das instituições é de 39,3 anos. Apenas três instituições não possuem filiais. Já naquelas que apresentam filiais, o número de estabelecimentos varia de dois a seis. A média de alunos matriculados nessas instituições é de 8.331,3 alunos, com um faturamento anual médio de R\$ 64 milhões e 893,4 colaboradores em média. Esses números revelam que as instituições analisadas apresentam números expressivos, tanto de alunos atendidos, como de valor de faturamento. Além disso, com uma média de quase 900 colaboradores, sendo a grande maioria remunerada, podem ser importantes também para suas cidades na questão social de geração de empregos.

Indo ao encontro das afirmações de Drucker (1992), O'Neill e Young (1988) e O'Connell (1988), segundo as quais as instituições do terceiro setor são focadas nos valores e na missão institucional, todas as instituições analisadas

**Tabela 1 – Julgamentos relacionados à missão da instituição.**

Sobre a missão	Freq.	Média	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo	Desvio padrão
É curta e possui um foco bem direcionado	8	4,4	5	5	3	5	0,916
É clara e facilmente compreendida	8	4,1	4	4	3	5	0,641
É suficientemente abrangente	8	4,5	5	5	3	5	0,756
Fornece a direção para fazer as tarefas certas	8	4,0	4	3	3	5	0,926
Está adequada às competências da instituição	8	4,4	5	5	3	5	0,916
Inspira compromisso	8	4,5	5	5	3	5	0,756
Diz pelo que, no fim, queremos ser lembrados	8	4,6	5	5	4	5	0,518
Devia ser revista	8	3,0	2	2	1	5	1,690

Fonte: dados da pesquisa.

possuem uma missão definida. Para analisar o julgamento sobre a missão por parte dos respondentes, apresenta-se a Tabela 1.

Nessas questões foi utilizada a escala de Likert, de 1 a 5, sendo 1 (não se relaciona com a missão), 3 (relaciona-se com a missão), 5 (relaciona-se muito com a missão). As posições 2 e 4 seriam intermediárias.

Analisando a Tabela 1, constata-se que em todas as características da missão das instituições foram bem avaliadas, com média acima de 4, com exceção da opção se ela deveria ser revista. Isso demonstra que, apesar da adequação da missão, há instituições que sentem a necessidade de sua revisão, o que pode alterar seus planos estratégicos, estilo de gestão e indicadores de desempenho a serem utilizados na avaliação.

Finalizando a análise das informações gerais das IES, apresenta-se na Tabela 2 informa-

ções relativas à contratação de serviços de contador, auditor, controller e advogado, além da contratação de financiamentos.

Finalizando as informações gerais das instituições, observa-se na Tabela 2 que todas possuem contador e advogado. No entanto, nenhuma possui auditor interno e controller, que são profissionais que estariam preocupados com os controles internos da instituição, além de outras funções. Não se consegue, via questionário, identificar se o contador executa uma função gerencial, ou fica mais restrito às questões societárias e fiscais.

Constatou-se também na pesquisa que todas as instituições analisadas utilizam financiamentos, sendo que uma faz uso desse recurso mensalmente, duas anualmente, três raramente e as outras duas quando necessário, não especificando uma periodicidade. Verifica-se, com isso, a necessidade de essas instituições contarem com recursos de terceiros, seja por deficiência de seu capital de giro, seja por outros eventos ocasionais, além de investimentos.

**Tabela 2 – Contratação de profissionais e financiamentos.**

Questões	Frequência	
	Absoluta	relativa
Dos profissionais abaixo, qual a Instituição mantém em seu quadro:		
Contador	8	100%
Auditor Interno	1	13%
Controller	2	25%
Advogado	8	100%
A Instituição utiliza financiamentos?	8	100%
Caso positivo, qual a periodicidade?		
Anual	2	25%
Mensal	1	13%
Raramente	3	38%
Outro	2	25%

Fonte: dados da pesquisa.

### 4.3 Desempenho global das instituições

A primeira parte da análise do desempenho global das instituições refere-se à análise geral da avaliação de desempenho, como frequência, com a utilização ou não de indicadores, cujos resultados estão apresentados na Tabela 3.

**Tabela 3 – Avaliação do desempenho global.**

Questões	Frequência	
	Absoluta	Relativa
A Instituição avalia o desempenho organizacional?	8	
Com que frequência?		
Anual	0	0%
Semestral	1	13%
Trimestral	2	25%
Mensal	5	63%
Raramente	0	0%
Como a instituição mede o desempenho organizacional?		
Intuitivamente	1	13%
Pela utilização de informações gerenciais	7	88%

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação ao desempenho global, todas as instituições pesquisadas avaliam o seu desempenho organizacional, sendo que cinco delas o fazem mensalmente, duas trimestralmente e uma semestralmente. Como a grande maioria avalia seu desempenho com base mensal, pode-se inferir que existe uma preocupação dessas entidades nesse processo.

Quando questionadas de que forma fazem essa avaliação, sete responderam que por meio de informações gerenciais e apenas uma com base na intuição. Coincidentemente ou não, essa instituição que não faz uso das informações gerenciais no processo de avaliação de desempenho é a menor entre as pesquisadas, em termos de faturamento anual, quantidade de alunos e número de colaboradores, apesar de não ser a mais nova em tempo de existência.

**Tabela 4 – Medidas de desempenho utilizadas pelas IES.**

Questão	Frequência	
	Absoluta	Relativa
Qual a medida de desempenho utilizada?		
Financeira	7	88%
Recursos Humanos	5	63%
Fornecedores	1	13%
Qualidade nos serviços	5	63%
Clientes	6	75%
Mercado	4	50%
Estrutura física	5	63%
Captação de recursos	2	25%
Comunidade	3	38%

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto às medidas de desempenho utilizadas pelas instituições, verifica-se que as mais utilizadas são as medidas financeiras (88%) e de clientes (75%). As menos utilizadas são as de fornecedores (13%) e as de captação de recursos (25%). O maior foco nas medidas de desempenho financeiro e de clientes pode representar a preocupação das entidades pesquisadas com a sua gestão financeira, visto que sobrevivem com a mensalidade recebida dos alunos. Portanto, como não recebem recursos governamentais, os indicadores financeiros são mais utilizados por essas organizações do que, por exemplo, indicadores da comunidade (38%).

**Tabela 5 – Participantes das discussões sobre o desempenho organizacional.**

Questões	Frequência	
	Absoluta	Relativa
Quem participa da discussão de desempenho organizacional?		
Auditor interno	1	12%
Contador	8	100%
Assessoria externa	3	38%
Direção	8	100%
Funcionários/voluntários	6	75%
Membros do Conselho	6	75%
Outro	0	0%
A instituição costuma comparar as ações planejadas com as executadas?		
Sim	7	88%
Não	1	12%

Fonte: dados da pesquisa.

Os que mais participam na discussão sobre o desempenho organizacional são os contadores e a direção (em todas as entidades), além dos colaboradores e membros do conselho (75%). Os que menos participam são a assessoria externa (38%) e o auditor interno (somente em uma). Verifica-se então que essa discussão é de caráter mais interno da instituição, com pouca participação de membros externos.

Em termos de comparação entre as ações planejadas e executadas, praticamente todas as instituições (com exceção de uma) realizam tal comparação. Apenas aquela instituição que gerencia com base na intuição não executa tal procedimento.

Na Tabela 6 apresenta-se uma relação dos indicadores de desempenho utilizados pelas IES pesquisadas.

**Tabela 6 - Indicadores de desempenho utilizados pelas IES pesquisadas.**

Questões	Frequência	
	Absoluta	Relativa
Que outro indicador de desempenho é utilizado?		
Balanco Social	5	63%
Rotatividade dos funcionários	2	25%
Rentabilidade	8	100%
Percentual de metas atingidas	4	50%
Investimento em treinamento	4	50%
Satisfação dos clientes/beneficiários	5	63%
Evolução do número de clientes/beneficiários	6	75%
Investimentos em tecnologia/equipamentos	5	63%
Qualidade dos serviços	5	63%
Perfil do consumidor	3	38%
Faturamento	8	100%
Retenção de clientes	7	88%
Benefícios a funcionários/colaboradores internos	3	38%
Retrabalho	0	0%
Número de pessoas atendidas pelos projetos sociais	5	63%
Custo total dos projetos	6	75%
Investimentos	7	88%
Patrimônio	5	63%

Fonte: dados da pesquisa.

Os indicadores de desempenho mais utilizados pelas instituições são rentabilidade e faturamento (por todas as instituições), retenção de clientes e investimentos (88%) e evolução do número clientes/beneficiários e custo total dos

projetos (75%). Os indicadores menos utilizados são o de retrabalho (por nenhuma instituição) e rotatividade dos funcionários (por apenas duas entidades).

Tal fato pode representar uma tendência dessas entidades no aspecto financeiro, não objetivando lucro, por se tratarem de instituições sem fins lucrativos, mas uma possível preocupação com sua continuidade. Esses resultados corroboram os encontrados na Tabela 4, que aponta medidas financeiras como as mais utilizadas pelas IES pesquisadas.

Para analisar o grau de importância dado a cada tipo de informação pelos respondentes, apresenta-se a Tabela 7.

Também se utilizou nessas questões a escala de Likert de 1 a 5, sendo 1 (sem importância), 2 (pouco importante), 3 (moderadamente importante), 4 (importante) e 5 (muito importante).

A Tabela 7 demonstra que, de maneira geral, todas as informações analisadas são consideradas importantes, em maior ou menor grau. As consideradas mais importantes são as de clientes, da comunidade e as informações do contador. Com exceção da informação da comunidade, as outras duas estão alinhadas com o foco na questão financeira visualizado anteriormente.

Já as informações menos importantes para os respondentes são as relativas ao Conselho Nacional de Assistência Social, até pelas próprias características das instituições, que se mantêm basicamente com recursos próprios, em grande parte provenientes das mensalidades pagas pelos alunos.

**Tabela 7 - Grau de importância das informações.**

Informação	Freq.	Média	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo	Desvio padrão
Informação de clientes	8	4,9	5	5	4	5	0,354
Dos fornecedores	8	4,0	4	3	3	5	0,926
Do governo	8	4,4	5	5	3	5	0,744
Da comunidade	8	4,8	5	5	4	5	0,463
Dos empregados	8	4,5	5	5	3	5	0,756
Do Conselho Nacional de Assistência Social	8	3,1	4	4	1	4	1,356
De revistas técnicas	8	3,9	4	4	3	5	0,641
Da internet	8	3,9	4	4	3	5	0,641
Do contador	7	4,7	5	5	4	5	0,488
Dos concorrentes	8	4,4	4	4	4	5	0,518
Dos consultores	8	4,3	4	4	3	5	0,707

Fonte: dados da pesquisa.

**Tabela 8 - Utilização das demonstrações contábeis e planejamento orçamentário.**

Questões	Frequência	
	Absoluta	Relativa
De que forma a Instituição faz uso de suas demonstrações contábeis?		
para fins de controle	7	88%
para fins fiscais	7	88%
para fins de avaliação de desempenho	7	88%
outro	2	25%
Com que frequência a Instituição elabora suas demonstrações financeiras?		
Mensalmente	6	75%
Trimestralmente	1	13%
Semestralmente	0	0%
Anualmente	1	13%
A Instituição costuma fazer planejamento orçamentário?	8	100%
Os orçamentos são elaborados com que periodicidade?		
Mensalmente	1	13%
Trimestralmente	0	0%
Semestralmente	0	0%
Anualmente	7	88%

Fonte: dados da pesquisa.

Quando questionados sobre a forma que as instituições fazem uso das demonstrações contábeis, sete dos respondentes afirmaram que as utilizam para fins de controle, para fins fiscais e para avaliação de desempenho. Esse resultado demonstra que, mesmo que a grande maioria das instituições não possua controllers ou auditores internos, como verificado no tópico 4.2, o contador ou outro profissional pode estar desempenhando esse papel, pois as demonstrações contábeis são utilizadas pelas entidades para esses fins, o que afasta a dúvida levantada anteriormente (no próprio tópico 4.2).

Em relação à periodicidade de elaboração das demonstrações financeiras, seis instituições afirmam elaborar essas demonstrações mensalmente, uma trimestralmente e outra apenas anualmente. Esse caráter mensal dos relatórios pode indicar que eles devam ser utilizados para fins de controle e avaliação de desempenho.

Quanto ao orçamento, todas as instituições pesquisadas o elaboram, sendo sete anualmente e apenas uma mensalmente. A elaboração do orçamento em base anual para essas entidades justifica-se pelas características das

receitas projetadas, cujo principal valor está fundamentado nas matrículas dos alunos. No entanto, orçamentos semestrais também seriam possíveis.

#### 4.4 Aspectos relacionados aos beneficiários/clientes das instituições

Além do desempenho global, tratado no tópico anterior, foram pesquisados também junto às IES aspectos relacionados aos beneficiários/clientes das instituições, sendo que os resultados estão apresentados na Tabela 9.

Constata-se na Tabela 9 que todas as instituições costumam fazer pesquisas de satisfação de seus clientes, sendo que cinco elaboram essas pesquisas anualmente e três semestralmente. O meio de comunicação mais utilizado nessas pesquisas é a internet. Reuniões e caixas de sugestões também são utilizadas por algumas entidades.

Os atributos mais utilizados para medir o grau de satisfação dos clientes são qualidade do ensino, qualificação dos professores e instalações físicas e equipamentos, utilizados por todas as entidades pesquisadas. Também são con-

**Tabela 9 - Aspectos relacionados aos beneficiários/clientes das IES.**

Questões	Frequência	
	Absoluta	Relativa
A Instituição costuma fazer pesquisas de satisfação dos clientes?	8	100%
Com que frequência?		
Mensal	0	0%
Semestral	3	38%
Anual	5	63%
Outra	0	0%
Qual canal é utilizado para consecução das pesquisas de satisfação dos clientes?		
Call center	0	0%
Mala direta	0	0%
Internet	6	75%
Caixa de sugestões	1	13%
Reuniões	3	38%
Outro	1	13%
Que atributo a Instituição identifica para medir o nível de satisfação dos clientes?		
Preço	3	38%
Imagem e tradição	4	50%
Qualidade do ensino	8	100%
Qualificação dos professores	8	100%
Instalações físicas e equipamentos	8	100%
Outro	1	13%

Fonte: dados da pesquisa.

siderados os indicadores imagem e tradição (50%) e preço (38%).

O fato de todas as instituições realizarem pesquisa de satisfação dos clientes vai ao encontro do observado no tópico 4.3, em que se constatou que os clientes representam uma das medidas de desempenho mais utilizadas por essas entidades. Além disso, observou-se também que a informação considerada mais importante para essas instituições é a informação dos clientes, o que reforça a preocupação dessas organizações com seus clientes, no caso, os alunos.

#### 4.5 Aspectos relacionados aos funcionários/colaboradores internos

A satisfação dos funcionários ou colaboradores foi outro aspecto investigado no presente estudo, sendo que os resultados estão apresentados na Tabela 10.

A satisfação dos funcionários ou colaboradores é medida por seis instituições, sendo que duas realizam a pesquisa anualmente, duas semestralmente e outras duas em períodos diversos. O desempenho da instituição é informado aos seus funcionários ou colaboradores também por seis entidades.

Apenas quatro instituições possuem mecanismos de reconhecimento e recompensas para estimular seus professores e funcionários. Duas entidades utilizam como base o tempo de serviço, uma o tempo de serviço e assiduidade e a outra os critérios de produtividade.

Por fim, todas as instituições têm sistemas formais para recebimento de sugestões de seus professores e funcionários. A maioria (63%) utiliza o e-mail para tal, além de reuniões (50%). Uma usa caixa de sugestões e outras duas valem-se de formas diversas, sendo que cada entidade poderia assinalar mais de uma alternativa.

Verifica-se que a maioria das entidades trabalha a questão da satisfação dos funcionários, mas somente a metade delas procura estimular seus colaboradores com sistemas de recompensas. É importante para a entidade que esses aspectos sejam considerados ao mesmo tempo, pois pode não ser produtivo medir a sa-

tisfação dos colaboradores se não forem criadas maneiras de estimular e melhorar a sua participação na entidade.

**Tabela 10 – Aspectos relacionados aos funcionários/colaboradores internos.**

Questões	Frequência	
	Absoluta	Relativa
A Instituição realiza pesquisa para medir o nível de satisfação dos funcionários?		
Anualmente	2	25%
Semestralmente	2	25%
Mensalmente	0	0%
Outro	2	25%
Não realiza	2	25%
O desempenho da Instituição é informado regularmente a todos os professores/funcionários?		
Sim	6	75%
Não	2	25%
Os dados relativos aos professores/funcionários são periodicamente avaliados e analisados?		
Não	0	0%
Sim, pelo Departamento Pessoal	1	13%
Sim, pelo Departamento de Contabilidade	1	13%
Sim, pelo Departamento de Recursos Humanos	4	50%
Sim, por outro departamento	4	50%
A Instituição possui um sistema de reconhecimento e recompensas a fim de estimular seus professores e funcionários?		
Não	4	50%
Sim (pela produtividade)	1	13%
Sim (pela assiduidade)	1	13%
Sim (pelo tempo de serviço)	3	38%
Sim (outra forma)	0	0%
Existe uma forma sistemática de receber as sugestões dos professores/funcionários da Instituição?		
Não	0	0%
Sim (por caixa de sugestões)	1	13%
Sim (reuniões)	4	50%
Sim (e-mail/internet)	5	63%
Sim (outra forma)	2	25%

Fonte: dados da pesquisa.

#### 4.6 Aspectos relacionados aos projetos sociais

A última parte do questionário trata das informações a respeito dos projetos sociais desenvolvidos pelas instituições. Os resultados estão apresentados na Tabela 11.

**Tabela 11 - Aspectos relacionados aos projetos sociais.**

Questões	Frequência	
	Absoluta	Relativa
Qual a quantidade de projetos sociais implantados na Instituição?		
Até 5 projetos	0	0%
De 5 a 10 projetos	1	12%
Mais de 10 projetos	7	88%
Nenhum	0	0%
Em média, qual o montante dos recursos administrados nos projetos sociais?		
Até R\$ 5 mil	0	0%
Entre R\$ 5 mil e R\$ 10 mil	1	12%
Acima de R\$ 10 mil	7	88%
Qual o número de pessoas beneficiadas pelos projetos sociais/gratuidades?		
Até 100 pessoas	0	0%
De 101 a 500 pessoas	1	12%
De 501 a 1.000 pessoas	1	12%
Acima de 1.000 pessoas	6	75%
A Instituição costuma elaborar planos de gastos e receitas que deverão ocorrer quando da execução dos projetos?		
Sim	7	88%
Não	1	12%
A Instituição procura avaliar os projetos executados?		
Sim	8	100%
Não	0	0%
Que ações são programadas nesse sentido?		
Número de pessoas beneficiadas	8	100%
Efetividade da assistência social	3	38%
Valor investido	6	75%
Número de beneficiados concluintes	4	50%
Outra	0	0%
A Instituição analisa os custos envolvidos no desempenho de suas atividades e/ou projetos?		
Sim	7	88%
Não	1	12%

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 11 que sete entidades pesquisadas possuem mais de dez projetos sociais implantados, os quais apresentam recursos administrados no valor superior a R\$ 10 mil cada.

Na maior parte das instituições (75%), o número de pessoas beneficiadas com os projetos ultrapassa 1.000 indivíduos. Em uma das entidades os projetos beneficiam de 501 a 1.000 pessoas e em outra entidade de 101 a 500 pessoas. Denota-se, então, que a grande maioria dos projetos implementados pelas entidades

podem ser considerados de grande porte, levando-se em consideração a classificação adotada por Soares (2006).

Sobre a execução desses projetos, apenas uma instituição não planeja os gastos e as receitas que ocorrerão em sua implantação. Todas as organizações pesquisadas procuram avaliar os projetos executados, sendo que todas levam em conta para tal o número de pessoas beneficiadas, três consideram a efetividade da assistência social e seis empregam o valor investido no projeto, lembrando que as entidades poderiam assinalar mais de uma alternativa nesse caso.

Por fim, apenas uma entidade não analisa os custos envolvidos no desempenho de suas atividades ou projetos, o que demonstra a preocupação dessas instituições com a viabilidade econômico-financeira dessas ações.

## 5 CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi identificar de que forma as IES de Santa Catarina vinculadas ao Sistema Acafe avaliam seu desempenho, buscando conhecer o grau de utilização dos indicadores, se essas organizações utilizam apenas indicadores econômico-financeiros, como de liquidez, rentabilidade, endividamento, ou também indicadores não financeiros, como número de pessoas atendidas, benefícios concedidos, entre outros.

Os resultados da pesquisa demonstram que as instituições analisadas já possuem uma atuação destacada no mercado, com quase 40 anos de experiência e faturamento médio acima de muitas empresas privadas.

Quanto à avaliação de desempenho, observou-se que os indicadores mais utilizados pelas instituições são os relativos à rentabilidade, faturamento, investimentos e retenção de clientes, o que demonstra o uso tanto de indicadores financeiros como não financeiros. Embora todas as IES pesquisadas afirmem realizar pesquisa de satisfação com seus clientes (Tabela 9), somente cinco utilizam indicadores relativos à qualidade dos serviços, três analisam o perfil do consumidor e quatro utilizam indicadores relativos ao treinamento de colaboradores (Tabela 6), o que denota uma possível

subutilização de indicadores relativos relacionados a esse aspecto.

A maioria das entidades possui projetos sociais implantados de valor considerável, com número significativo de pessoas atendidas. Talvez por isso, todas costumam avaliar esses projetos, utilizando também indicadores financeiros, como valor investido e custo do projeto, além de indicadores não financeiros, como número de pessoas beneficiadas e efetividade da assistência social.

Conclui-se, portanto, que as instituições analisadas, de maneira geral, avaliam o seu desempenho utilizando-se de indicadores financeiros e não financeiros para tal, com foco em indicadores financeiros e na satisfação dos clientes, ainda que com subutilização de alguns indicadores, o que se justifica pela forma de arrecadação de recursos por parte dessas entidades, baseados principalmente na mensalidade paga pelos alunos.

Comparando-se com pesquisas internacionais apresentadas neste estudo, conclui-se que diversos indicadores apresentados na revisão de literatura não são considerados pelas IES analisadas, como indicadores de eficiência e eficácia (Yáber & Valarino, 2002), indicadores de pesquisa e de recrutamento de estudantes (Maingot & Zeghal, 2008), capital intelectual (Secundo et al., 2010) e liderança, cultura e stakeholders (Ab Hamid et al., 2012).

Por fim, conclui-se que esses resultados fornecem uma visão geral sobre a avaliação de desempenho das IES vinculadas ao Sistema Acafe, que representam uma parcela significativa das IES do Estado de Santa Catarina, com número expressivo de alunos matriculados. A comparação dos indicadores utilizados com os encontrados na revisão de literatura aponta para necessidade de melhorias no processo de avaliação de desempenho por parte das IES investigadas, principalmente relacionadas à utilização de indicadores qualitativos, ligados à qualidade de ensino e pesquisa, liderança, entre outros. A avaliação de desempenho das IES investigadas está centrada mais em indicadores de gestão, sendo pouco utilizados indicadores de desempenho relativos aos serviços prestados, inserção de alunos no mercado de trabalho, projetos de pesquisa, entre outros.

Como limitações do presente estudo, pode-se citar a amostra limitada de pesquisa, de apenas oito entidades, o que não permitiu a realização de testes estatísticos mais robustos, permitindo apenas cálculos de distribuição de frequência, média, mediana e desvio-padrão. Além disso, o instrumento de pesquisa pode não ter contemplado todos os indicadores de desempenho utilizados pelas IES.

Como sugestão de pesquisas futuras, sugere-se uma análise comparativa desses resultados com o de outras regiões do país ou até mesmo com cenários semelhantes em outros países.

## REFERÊNCIAS

- Ab Hamid, M. R., Mustafa, Z., Suradi, N. R. M., Idris, F., & Abdullah, M. (2012). Value-based performance excellence measurement for higher education institution: instrument validation. *Quality & Quantity*, (Article in press), 1-12.
- Aguiar, A. B. (2004). *Relação entre estrutura organizacionais e indicadores de desempenho das organizações não-governamentais do estado de São Paulo*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Azma, F. (2010). Qualitative indicators for the evaluation of universities performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 5408-5411.
- Barnetson, B., & Cutright, M. (2000). Performance indicators as conceptual technologies. *Higher Education*, 40, 277-292.
- Colauto, R., & Beuren, I. M. (2006). Coleta, análise e interpretação dos dados. In: I. M. Beuren (org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. (3a ed., cap. 7, p. 117-144). São Paulo: Atlas.
- Dias, C. M., & Marchelli, P. S. (2006). Políticas para avaliação da qualidade do ensino superior no Brasil: um balanço crítico. *Educação e Pesquisa*, 32(3), 435-464.
- Draper, D., & Gittoes, M. (2004). Statistical analysis of performance indicators in UK higher education. *Journal of Royal Statistical Society*, 167(3), 449-474.

- Drucker, P. F. (1992). *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Drucker, P. F. (1994). *Administração de organizações sem fins lucrativos. Princípios e Práticas*. (3a ed.). São Paulo: Pioneira.
- Ehlers, E., & Calil, L. P. (2000). *Monitoramento e avaliação de projetos de conservação e desenvolvimento sustentável: sistematização de uma experiência*. (Vol. 6 da Série Técnica). Brasília: Programa de Desenvolvimento Organizacional do WWW-Brasil.
- França, R. D. de. (2007). *Sistemas de controle no terceiro setor: um estudo exploratório das igrejas batistas da grande João Pessoa-PB*. Dissertação de mestrado, Programa de Pós-Graduação Multiinstitucional e Inter-Regional em Ciências Contábeis. UNB/UFPB/UFPE/UFRN, João Pessoa, PB, Brasil.
- García-Aracil, A., & Palomares-Montero, D. (2010). Examining benchmark indicator systems for the valuation of higher education institutions. *Higher Educ*, 60, 217-234.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Goldschmidt, A. (2009). *Avaliação e monitoramento de programas sociais*. Recuperado em 29 maio, 2009, de <http://integracao.fgvsp.br/ano7/08/financiadores.htm>.
- Hair, J. F., Jr. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Higgins, J. C. (1989). Performance measurement in universities. *European Journal of Operational Research*, 38, 358-368.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos - balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Organização orientada para estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus.
- Katharaki, M., & Katharakis, G. (2010). A comparative assessment of Greek universities' efficiency using quantitative analysis. *International Journal of Educational Research*, 49, 115-128.
- Kong, W., & Fu, T. (2012). Assessing the performance of business colleges in Taiwan using data envelopment analysis and student based value-added performance indicators. *Omega*, 40, 541-549.
- Lindsey, D. (1991). The relationship between performance indicators for academic research and funding: developing a measure or return on investment in science. *Scientometrics*, 20(1), 221-234.
- Maingot, M., & Zeghal, D. (2008). An analysis of voluntary disclosure of performance indicators by Canadian universities. *Tertiary Education and Management*, 14(4), 269-283.
- Miranda, L. C., & Silva, J. D. G. (2002). Medição do desempenho. In: P. Schmidt (Org.). *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre, Bookman.
- Moxham, C., & Boaden, R. (2007). The impact of performance measurement in the voluntary sector: identification of contextual and processual factors. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 826-845.
- O'Connell, B. (1988). Values underlying non-profit endeavor. In: M. O'Neill, & D. R. Young (Eds). *Educating managers of nonprofit organizations*. (pp. 155-162). New York: Praeger.
- O'Neill, M., & Young, D. R. (1988). Educating managers of nonprofit organizations. In: M. O'Neill, & D. R. Young (Eds). *Educating managers of nonprofit organizations*. p. 1-22. New York: Praeger.
- Phillimore, A. J. (1989). University research performance indicators in practice: The University Grants Committee's evaluation of British universities, 1985-86. *Research Policy*, 18, 255-271.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: I. M. Beuren (Org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 3. ed. p. 76-97. São Paulo: Atlas.

- Rodrigues, A. L. (2004). Configurações organizacionais em organizações sem fins lucrativos: reflexões para a simples adoção de modelos. In: R. Voltolini. *Terceiro setor: planejamento e gestão*. 2. ed. São Paulo: Senac.
- Secundo, G., Margherita, A., Elia, G., & Passiante, G. (2010). Intangible assets in higher education and research: mission, performance or both? *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), 140-157.
- Soares, E. A. R. (2006). *Entidades beneficentes de assistência social educacionais: uma investigação sobre a medição de desempenho organizacional*. Dissertação de mestrado, Programa de Pós-Graduação Multiinstitucional e Inter-Regional em Ciências Contábeis. UNB/UFPB/UFPE/UFRN, PE, Brasil.
- Teelken, C. (2008). The intricate implementation of performance measurement systems: exploring developments in professional-service organizations in the Dutch non-profit sector. *International Review of Administrative Sciences*, 74(4), 615-635.
- Thayer, C. E., & Fine, A. H. (2001). Evaluation and outcome measurement in the non-profit sector: stakeholder participation. *Evaluation and Program Planning*, 24, 103-108.
- Waheed, B., Khan, F. I., & Veitch, B. (2011). Developing a quantitative tool for sustainability assessment of HEIs. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 12(4), 355-368.
- Yáber, G., & Valarino, E. (2002). Indicadores de desempenho chave para unidades acadêmicas universitárias. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 7(20), 639-653.