

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ANDRÉIA DALLA COSTA DA SILVA

**REVISÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA UTFPR: INCORPORAÇÃO
DAS PERCEPÇÕES DO ATUAL COORDENADOR**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PATO BRANCO

2014

ANDRÉIA DALLA COSTA DA SILVA

**REVISÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA UTFPR: INCORPORAÇÃO
DAS PERCEPÇÕES DO ATUAL COORDENADOR**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado como requisito parcial para a
obtenção do Título de Bacharel em
Ciências Contábeis, do Departamento
Acadêmico de Ciências Contábeis da
Universidade Tecnológica Federal do
Paraná – Campus Pato Branco – PR

Orientador: Dr. Sandro César Bortoluzzi

PATO BRANCO

2014



Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Pato Branco
Curso de Ciências Contábeis
Coordenação de Trabalho de Conclusão de Curso



TERMO DE APROVAÇÃO

Título do Trabalho de Conclusão de Curso

Revisão do modelo de avaliação de desempenho do curso de ciências contábeis da UTFPR – Incorporação das percepções do atual coordenador

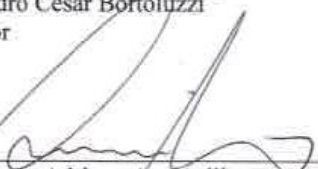
Nome do Aluno: **Andréia Dalla Costa da Silva**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi apresentado às 14 horas no dia 12 de fevereiro de 2014 como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis, do Departamento de Ciências Contábeis - DACON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO


(aprovado, aprovado com restrições, ou reprovado).



Prof. Sandro César Bortoluzzi
Orientador



Prof. Ricardo Adriano Antonelli
Avaliador - UTFPR



Prof. Sandra Mara Valmorbida
Avaliador UTFPR

EPÍGRAFE

"Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes".

Autor: Marthin Luther King

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo lar e pela vida que me deu.

À minha família por me dar apoio sempre em tudo que fiz até hoje, que fizeram com que eu sempre mantivesse a cabeça erguida e o braço forte para qualquer dificuldade que viesse e ainda venha a passar.

Aos meus Pais Luiz Celso e Geni, por serem exemplos de dedicação, superação, força de vontade, honestidade e de amor, por me ensinarem a respeitar e amar ao próximo, por me darem incentivo, carinho e esperança.

Minha Irmã Camila, por sempre me dar amor e carinho, apesar das diferenças de pensamentos sempre me encorajou a não desistir e nem de amolecer diante das opiniões alheias, por ser minha amiga e confidente.

Meu Namorado Giovani, por me apoiar e incentivar sempre em tudo, por ser meu amigo e companheiro em todos os momentos, por fazer parte de minha vida.

Minhas amigas que me apoiaram nestes anos a Adriana, Denise, Daiane, Joziane, e Jussimara. Pessoas que me serviram de exemplo de dedicação, persistência, amizade, honestidade, amor, carinho, inocência, confiança, capacidade e perseverança.

Agradeço ao Professor Orientador Dr. Sandro César Bortoluzzi, por manter a paciência, pelo exemplo de dedicação, pelo auxílio no desenvolvimento deste trabalho e pelo profissionalismo de demonstra possuir.

Agradeço aos demais professores, pelo dom da profissão, pela arte de ensinar, pela humildade de repassar seus conhecimentos a nós alunos, pelas provas difíceis e pelos trabalhos angustiantes. Tudo isso fez nos sentir que isso é pouco perto do que veremos pela frente e que poderemos superar tudo, afinal a vida nos cobra mais que simples balanços.

RESUMO

SILVA, Andréia Dalla Costa Da Silva. **Revisão do modelo de avaliação de desempenho do curso de Ciências Contábeis da UTFPR: incorporação das percepções do atual coordenador.** 2014. 129 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2014.

Para que um instrumento de Avaliação de Desempenho possa ser válido, se faz necessário que o mesmo leve em consideração as necessidades e capacidades da organização, além de considerar a visão de mundo das pessoas envolvidas no processo de construção do modelo de avaliação. Neste contexto, este trabalho busca responder a seguinte questão: **Como revisar um modelo de avaliação de desempenho construído por meio da metodologia MCDA-C com vistas a contemplar a visão do atual decisor?** Desta forma, o objetivo do trabalho consiste em revisar o modelo de avaliação de desempenho do curso de Ciências Contábeis da UTFPR com vistas a contemplar as percepções do atual coordenador do curso. Para atender aos objetivos da pesquisa, foi realizado um estudo exploratório, por meio de um estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com o gestor do curso de Ciências Contábeis. A pesquisa possui caráter quantitativo-qualitativo. A Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista foi utilizada como instrumento de intervenção, pois possibilita a integração dos objetivos do curso e a visão do gestor. A partir da revisão do modelo foi possível: (i) determinar os atores que influenciam no processo da avaliação; (ii) determinar o rótulo da pesquisa; (iii) modificar, acrescentar e retirar os Elementos Primários de Avaliação; (iv) acrescentar uma nova área de preocupação denominada “Gestão”; (v) identificar 11 Pontos de Vista Fundamentais: 4 na área de Ensino (corpo docente, Infraestrutura, processos internos e grade curricular), 3 para a área de Pesquisa (produção científica docentes, produção científica discentes, divulgação científica), 2 para a área de Extensão (projetos externos, parcerias externas) e 2 para a área de Gestão (Chefia de Departamento e Professores em cargos comissionados); (vi) modificar a Estrutura Hierárquica de Valor; (i) determinar as Função de Valor; e, (ii) determinar as Taxas de Substituição. Desta forma, conclui-se que, foi possível revisar a estrutura do modelo de avaliação de desempenho do curso de Ciências Contábeis da UTFPR.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, Decisor, Metodologia MCDA-C, Ciências Contábeis.

ABSTRACT

SILVA, Andréia Dalla Costa Da Silva. **Review of the performance evaluation model of the Accounting Sciences of UTFPR: incorporation of the perceptions of the modern coordinator.** 2014. 129 f. Course Conclusion Paper – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2014.

In order to have an instrument of Performance Evaluation being valid, it is necessary that one considers the necessities and capacities of the organization, besides considering involved people's world vision in the process of construction of the evaluation model. In this context, this paper tries to answer the following question: **How to review an evaluation model built based on the MCDA-C, aiming to contemplate the vision of the modern decision maker?** Based on that, the objective of the work consists in reviewing the performance evaluation model of the UTFPR's Accounting Sciences course, aiming to contemplate the perceptions of the current coordinator of the course. In order to reach the researches objectives, an exploratory study took place, throughout a case study. The data collect occurred based on interviews with the Accounting Sciences course manager. The research has a qualitative and quantitative character. The Multistandards Methodology of Help to the constructivist decision was used as an instrument of intervention, because it makes possible the integration of the objectives of the course and the manager's vision as well. From the model's review it was possible: (i) determine the performers that have influence on the evaluation process; (ii) determine the label of the research; (iii) modify, add and subtract the Primary Elements of Evaluation; (iv) add a new area of preoccupation named "Management" (v) identify 11 Primary Points of View: 4 in the Teaching area (faculty, infrastructure, inside processes, curriculum), 3 in the Researching area (faculty scientific production, student scientific production, scientific divulgation), 2 in the Extension area (outside project, outside partnerships) and 2 to the Management area (Department Leadership and Professors in commissioned positions); (vi) change the Value of Hierarchic Structure; (i) determine the Value Functions; and, (ii) determine the Substitution Taxes. Based on all of that, it's concluded that it was possible to review the structure of the model of performance evaluation of the Accounting Sciences course from UTFPR.

Keywords: Performance Evaluation, Decision maker, MCDA-C Methodology, Accounting Sciences.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Enquadramento Metodológico	26
Figura 2: Processo de seleção do portfólio bibliográfico	28
Figura 3: Processo utilizado pela abordagem MCDA-C	30
Figura 4: Agrupamento dos conceitos em Grandes Áreas de Preocupação, anterior (2010) e atual (2014).....	43
Figura 5: Agrupamento dos Conceitos nos Pontos de Vista Fundamentais (PVFs)..	44
Figura 6: Mapa de Meios e Fins, Corpo Docente 2010 e atual (2014)	45
Figura 7: Mapa de Meios e Fins, Processos Internos 2010 e atual (2014)	46
Figura 8: Transcrição do Mapa de Meios e Fins “Produção Científica” para a Estrutura Hierárquica (2010)	48
Figura 9: Transcrição do Mapa de Meios e Fins “Produção Científica” para a Estrutura Hierárquica (2014).....	49
Figura 10: Transformação das escalas Ordinais em Cardinais dos conceitos com "cinco" níveis.....	51
Figura 11: Transformação das escalas Ordinais em Cardinais dos conceitos com "três" níveis.	52
Figura 12: Martiz de Roberts "Corpo Docente"	53
Figura 13: Taxas de substituição "Corpo Docente"	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conceitos de Avaliação de Desempenho Organizacional.....	17
Quadro 2: Conceitos de indicadores de desempenho organizacional.....	21
Quadro 3: Artigos relacionados à AD em cursos de graduação.....	24
Quadro 4: Atores do modelo desenvolvido no ano de 2010 e atual (2014).....	34
Quadro 5: Rótulos do modelo desenvolvido no ano de 2010 e atual (2014).....	35
Quadro 6: Elementos primários de Avaliação 2010 e atual (2014)	41

LISTA DE ABREVIATURAS

AD – Avaliação de Desempenho.

ADO - Avaliação de Desempenho Organizacional.

EPAs - Elementos Primários de Avaliação

MCDA-C - Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista.

PVFs - Pontos de Vista Fundamentais

PR – Paraná

UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA	11
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.3	OBJETIVO GERAL	12
1.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
1.5	JUSTIFICATIVA	13
1.6	DELIMITAÇÕES DO ESTUDO	14
1.7	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	15
2.1.1	Conceitos de avaliação de desempenho organizacional	15
2.1.2	Conceitos de indicadores de desempenho organizacional	19
2.2	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO.....	22
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	26
3.1	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	26
3.2	PROCEDIMENTOS PARA A REVISÃO DA LITERATURA	28
3.3	PROCEDIMENTOS PARA REVISÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA UTFPR	29
4	RESULTADOS DA PESQUISA	33
4.1	ABORDAGEM “SOFT”	34
4.2	FAMÍLIA DE PONTOS DE VISTA	35
4.3	CONSTRUÇÃO DOS DESCRITORES (HIERARQUIZAÇÃO)	47
4.4	TRANSFORMAÇÃO DOS DESCRITORES EM FUNÇÕES DE VALOR E DETERMINAÇÃO DAS TAXAS DE COMPENSAÇÃO.....	50
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
	REFERÊNCIAS	57
	APÊNDICES	61

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão abordados os seguintes tópicos: (i) contextualização do tema; (ii) problema de pesquisa; (iii) objetivo geral; (iv) objetivos específicos; (v) justificativa; (vi) delimitação; e, (vii) estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA

As instituições de ensino superior apresentam as mesmas necessidades de instrumentos de avaliação de desempenho que qualquer outra organização, pois possibilita a melhoria dos processos internos e da qualidade do ensino (FREITAS e FONTAN, 2008).

A Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO) é um importante instrumento na gestão das organizações públicas e privadas (BORTOLUZZI, ENSSLIN e ENSSLIN, 2011; VALMORBIDA et al., 2012).

Apesar das instituições de ensino superior serem avaliadas pelo governo por meio do SINAES (Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior) os cursos de graduação carecem de instrumentos que contemplem suas necessidades e particularidades.

Neste contexto, faz-se necessário refletir sobre o instrumento de avaliação de desempenho que as organizações devem escolher para realizar essa função, pois existem na literatura e no meio prático diversas ferramentas com essa finalidade (NASCIMENTO et al., 2010).

A escolha do instrumento deve levar em conta as necessidades e capacidades da organização e a visão de mundo das pessoas que a entidade escolher para apoiar na construção do modelo de avaliação de desempenho (LACERDA, ENSSLIN e ENSSLIN, 2010).

Neste contexto, o curso de Ciências Contábeis da UTFPR desenvolveu no ano de 2010 um instrumento de avaliação de desempenho por meio da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) (SILVA et al., 2013).

No entanto, com o passar do tempo ocorreram mudanças que afetaram o contexto do curso, tais como: (i) mudança de coordenador; (ii) entrada de novos professores; (iii) retorno de professores que estavam cursando pós-graduação; (iv) mudança de direção geral da UTFPR; (v) mudança do reitor da Universidade, dentre outras mudanças.

Desta forma, conforme argumentam diversos autores que pesquisam e utilizam-se da metodologia MCDA-C o modelo de avaliação de desempenho deve manter-se atualizado considerando as mudanças e particularidades de cada parte integrante da estrutura da organização. Uma vez alterado o contexto, deve-se modificar a estrutura do modelo de avaliação contemplando as novas necessidades e visões da atual gestão (ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001; IGARASHI; PALADINI; ENSSLIN, 2007; GIFFHORN et al., 2009; BORTOLUZZI, ENSSLIN e ENSSLIN, 2011; ENSSLIN; SOUZA; ENSSLIN, 2012).

Desta forma entende-se que o modelo construído no ano de 2010 não atende o atual contexto do curso de Ciências Contábeis, principalmente pela mudança do decisor que possui visões, valores e objetivos diferentes do decisor anterior.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Com base no contexto apresentado, surge a questão que orienta este trabalho: Como revisar um modelo de avaliação de desempenho construído por meio da metodologia MCDA-C com vistas a contemplar a visão do atual decisor?

1.3 OBJETIVO GERAL

Revisar o modelo de avaliação de desempenho do curso de Ciências Contábeis da UTFPR com vistas a contemplar as percepções do atual coordenador do curso.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- i. Revisar a estruturação do modelo com vistas a incorporar as percepções do atual coordenador;
- ii. Transformar a escala ordinal em escala cardinal;
- iii. Elaborar em conjunto com o decisor as taxas de compensação.

1.5 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho trata-se de um estudo de caráter científico, podendo ser justificado em função de sua contribuição teórica e prática.

Em relação à contribuição teórica argumenta-se que o presente estudo irá avançar em relação ao tema avaliação de desempenho de instituições de ensino superior, pois se percebe poucos estudos relacionados a esta temática. Adicionalmente, a pesquisa busca contribuir com a metodologia MCDA-C no que diz respeito a revisar um modelo de avaliação de desempenho já existente.

O estudo também apresenta contribuição prática, pois pretende contribuir com a gestão do curso de Ciências Contábeis da UTFPR. O modelo construído no ano de 2010 (SILVA et al., 2013), trouxe contribuição por ser o primeiro instrumento formal de avaliação de desempenho construído para atender as particularidades do curso. Neste sentido, o atual trabalho pretende contribuir com a revisão do modelo construído para permitir ao atual coordenador a gestão dos aspectos considerados por ele como importantes para a melhora do desempenho do curso.

1.6 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

O presente estudo apresenta as seguintes delimitações: (i) a pesquisa será realizada apenas no curso de Ciências Contábeis da UTFPR-Câmpus Pato Branco; (ii) o trabalho utilizará como instrumento de intervenção a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C).

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

Além da introdução já apresentada, o presente estudo terá a seguinte estrutura: (i) referencial teórico; (ii) metodologia da pesquisa; (iii) apresentação e discussão dos resultados; (iv) considerações finais; e, por fim as referências utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será exposto o referencial teórico que serviu como base para a elaboração do trabalho, contendo os eixos que norteiam o estudo, (i) a avaliação de Desempenho Organizacional; (ii) metodologia multicritério de apoio a decisão construtivista; e, (iii) avaliação de desempenho de cursos de graduação.

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Nesta seção serão abordados os seguintes aspectos: (i) conceitos de avaliação de desempenho organizacional; e, (ii) conceitos de indicadores de desempenho organizacional.

2.1.1 Conceitos de avaliação de desempenho organizacional

A avaliação de desempenho organizacional é um tema que não apresenta consenso em termos de conceito na literatura (COELHO *et al.*, 2009). Dessa forma, para realização de um trabalho científico faz-se necessário analisar os conceitos existentes na literatura e na sequência afiliar-se a um conceito que atende aos objetivos da pesquisa e que se alinhe com a visão de mundo do pesquisador.

Sendo assim, buscou-se na literatura conceitos que pudessem explicitar as características, atribuições e funções da Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO). O Quadro 1 busca demonstrar alguns dos conceitos existentes na literatura científica sobre o tema.

Conceito	Autor
Avaliação de Desempenho Organizacional trata-se de um instrumento de gestão capaz de proporcionar um gerenciamento eficaz dentro da organização, dependendo de variáveis diversas para a sua execução, como: bases informativas, variáveis consideráveis, critérios e princípios adotados.	(MACHADO, MACHADO E HOLANDA, 2007)
A avaliação de desempenho é a base para a apreciação de um fato, de uma ideia, de um objetivo ou de um resultado e também a base para a tomada de decisão sobre qualquer situação que envolve escolha, a importância de conhecer a avaliação de desempenho, seus preceitos e práticas se faz fundamental para a manutenção e sucesso das organizações.	(ENSSLIN et al., 2007)
Avaliação de Desempenho Organizacional trata-se de uma ação fundamental para o gerenciamento das organizações, pois a partir dela é possível atribuir valor àquilo que a organização considera importante diante de seus objetivos.	(DUTRA, 2003)
A Avaliação de Desempenho Organizacional tem por objetivo: identificar o que há de importante no contexto organizacional; mensurar o que considerar importante por meio de escalas; criar padrões e metas para cada contexto importante; integrar indicadores de desempenho; além de informar quem está sendo avaliado, fazendo uso de <i>feedback</i> .	(ENSSLIN, 2007)
Avaliação organizacional é o processo de gestão que permite construir, fixar e disseminar conhecimentos, por meio da identificação, organização, mensuração e integração dos aspectos julgados necessários e suficientes para medir e gerenciar o desempenho dos objetivos estratégicos de um determinado contexto da organização.	(ENSSLIN e ENSSLIN, 2009)
Uma avaliação de desempenho deve: (i) conhecer o objeto da avaliação e objetivos a serem perseguidos; (ii) identificar como cada objetivo será avaliado e quanto cada objetivo contribui para a avaliação do todo, possibilitando a identificação do perfil de desempenho do objeto avaliado; e (iii) com base na análise das fragilidades e potencialidades identificadas para sugerir ações de aperfeiçoamento promovendo a alavancagem do desempenho organizacional.	(IGARASHI, PALADINI e ENSSLIN, 2007)

Os autores definem AD como sendo guias que nos permitem medir a eficácia das ações tomadas, bem como medir os desvios entre o programado e o realizado.	(KARDEC et al., 2002)
Avaliar o desempenho seria simplesmente a capacidade da organização de atingir seus objetivos usando recursos de um modo eficiente e eficaz.	(DAFT e MARCIC, 2004)
AD consiste em identificar indicadores de desempenho em quatro perspectivas diferentes (financeiro, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento) para que o gerenciamento desses indicadores melhore a performance organizacional	(KAPLAN e NORTON, 1992).
O modelo de AD deve sistematizar uma estrutura e linguagem para comunicar a estratégia da empresa, utilizar indicadores para informar os colaboradores sobre os vetores do sucesso atual e futuro, além de englobar iniciativas que ajudam a reduzir o diferencial entre o desempenho atual e o desejado	(SCHNEIDER e MORETTO NETO, 2006).
Os autores enfatizam que a mensuração do desempenho pode ser feita sob a ótica de valores monetários, normalmente utilizando dados contábil-financeiros, e/ou sob a ótica de informações não monetárias. A conjugação de informações de ambas as naturezas pode levar o sistema de avaliação do desempenho a uma condição diferenciada no que diz respeito a certas predições para subsidiar o processo decisório.	(HENDRIKSEN e VAN BREDA, 1999)
AD é um processo estruturado de análise de informações contábeis e financeiras que permite sem o envolvimento humano analisar o desempenho das organizações	(SANTOS e CASANOVA, 2005).

Quadro 1: Conceitos de Avaliação de Desempenho Organizacional

Fonte: Adaptado de Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin, (2010).

Na análise do Quadro 1 é possível identificar a visão de diferentes autores sobre o que é avaliação de desempenho organizacional. Apesar de diferentes visões sobre o conceito de avaliação de desempenho, percebe-se que os autores abordam a importância do tema para a gestão organizacional. Essa importância é destacada principalmente pelos seguintes fatores: (i) é geradora de informações; (ii) consegue conhecer os objetivos e metas da entidade; (iii) é capaz de destacar os pontos importantes; (iv) consegue mensurar os contextos organizacionais; (v) possibilita a melhoria da qualidade na tomada de decisão; (vi) possibilita atribuir valor à organização; e, (vii) atua de forma distinta em cada organização.

Nos conceitos apresentados no Quadro 1 é possível identificar que os autores apresentam congruências e divergências. Alguns estudos argumentam que os aspectos a serem avaliados devem surgir do contexto organizacional específico (ENSSLIN et al., 2007; DUTRA, 2003; ENSSLIN e ENSSLIN, 2009; IGARASHI, PALADINI e ENSSLIN, 2007). Esses autores entendem que a avaliação de desempenho é um processo que necessita considerar os aspectos subjetivos na construção do instrumento de avaliação, ou seja, os indicadores e o que será avaliado deve ser construído em conjunto com o decisor e para o contexto específico em que a organização atua, sendo a avaliação realizada com indicadores financeiros e não financeiros.

No entanto, outros autores apresentam que a avaliação de desempenho deve ser realizada de forma objetiva (KARDEC et al., 2002; DAFT e MARCIC, 2004; HENDRIKSEN e VAN BREDA, 1999; SANTOS e CASANOVA, 2005). Esses autores argumentam que a avaliação de desempenho deve ser realizada de forma padronizada e com o mínimo de participação do sujeito, sendo que normalmente esse tipo de avaliação de desempenho é realizada com indicadores puramente financeiros.

Neste contexto, cabe salientar que a autora deste trabalho afilia-se ao conceito de ADO formulada por Igarashi, Ensslin, Ensslin, Paladini, (2008, p.119). Segundo a ótica desses pesquisadores, uma avaliação válida e legítima deve investigar:

o que vai ser avaliado – ou seja, conhecer o objeto da avaliação, incluindo aqui a sua identidade, a cultura sobre a qual esta identidade é construída, as instâncias que respondem pelo objeto a ser avaliado, resultando nos objetivos a serem perseguidos; (ii) como proceder à avaliação – ou seja, identificar como cada objetivo será avaliado e quanto cada objetivo contribui para a avaliação do todo, possibilitando a identificação do perfil de desempenho do objeto avaliado; (iii) como conduzir ao gerenciamento interno – com base na análise das fragilidades e potencialidades identificadas para sugerir ações de aperfeiçoamento – promovendo a alavancagem do desempenho institucional.

O conceito acima apresentado está alinhado a metodologia MCDA-C, pois consegue incorporar todas as fases da metodologia, ou seja, a fase de estruturação do modelo, avaliação e recomendações de melhoria.

2.1.2 Conceitos de indicadores de desempenho organizacional

A construção de indicadores de desempenho não é o principal componente de um sistema de avaliação de desempenho (NASCIMENTO et al., 2008). Os autores argumentam que em um sistema de avaliação de desempenho o aspecto mais importante é identificar o que vai ser avaliado e na sequência construir indicadores para mensurar os objetivos identificados.

No entanto, apesar de não ser o aspecto mais importante de um sistema de avaliação de desempenho, a construção de indicadores de desempenho é uma atividade relevante para as ferramentas que se dispõem a avaliar o desempenho de uma organização (NASCIMENTO et al., 2008). Os indicadores de desempenho são responsáveis por fornecer as informações para a realização da avaliação e posteriormente a tomada de decisões.

Neste contexto, apresenta-se no Quadro 2 com os principais conceitos de indicadores de desempenho encontrados na literatura:

Definição apresentada	Autores
As medidas de desempenho devem direcionar os esforços de melhoria contínua e cumprir uma série de requisitos. Hudson et al. (2001), baseando-se numa exaustiva revisão na literatura feita por Neely et al. (1997), listaram características que todo sistema de medição de desempenho deveria possuir: estar diretamente relacionados com a estratégia da empresa; claramente definidos e com um propósito específico; ser relevantes e fáceis de manter.	Hudson et al. (2001) e Neely et al. (1997) (apud DURAN e BATOCCHIO, 2003)
Para Takashina e Flores (1996), são formas de representar numericamente características de produtos e processos. Para Muscat e Fleury (1993), indicadores de desempenho de qualidade são mecanismos que apontam se a organização está sendo competitiva em relação às demandas de seus clientes. Na visão desses autores, os indicadores da qualidade devem orientar a melhoria do desempenho operacional e competitivo.	Takashina e Flores (1996) e Muscat e Fleury (1993) (apud MACHADO JÚNIOR e ROTONDARO, 2003, p.1)
O conjunto de indicadores de desempenho permite, por meio de medições previamente estipuladas, concluir ou questionar como está o desempenho da empresa. A implantação desses indicadores é de suma importância para que as empresas perpetuem suas atividades no mercado, propiciando um gerenciamento mais realista de seus recursos.	SIQUEIRA, ROSA e OLIVEIRA (2003)

Indicadores são parâmetros qualificados e/ou quantificados que servem para detalhar em que medida os objetivos de um projeto foram alcançados, dentro de um prazo delimitado de tempo e numa localidade específica. Os indicadores são marcas ou sinalizadores que buscam expressar e demonstrar a realidade sob uma forma que seja possível observar e obter dados mais concretos para melhorar a avaliação.	Valarelli (1999, <i>apud</i> COELHO, 2004, p.434)
Indicadores de desempenho são características de processos operacionais que comparam a eficiência e/ou a efetividade da cadeia estudada com cadeias-alvo ou com cadeias-modelo. Os indicadores são usados para medir características da cadeia em questão, tais como: grau de utilização, produtividade, tempo e prazos de entrega, disponibilidade e condições de qualidade dos produtos ofertados, entre outros.	Van der Vorst (2000, <i>apud</i> SÁ, CLARO e CAIXETA FILHO, 2004, p.41)
Os indicadores proporcionam as informações necessárias e mensuráveis para descrever tanto a realidade como as modificações devidas à presença do serviço ou assistência.	Riolino e Kliukas (2002, <i>Apud</i> FONSECA <i>et al.</i> , 2005)
Indicadores de desempenho despontam como um dos instrumentos capazes de auxiliar na definição do planejamento estratégico e na consequente determinação das estratégias empresariais.	Callado, Callado e Almeida (2007)
A definição de indicadores de medida faz parte de uma sequência lógica de procedimentos para desenvolvimento e implementação de um sistema de mensuração e avaliação de desempenho. Essas medidas devem ser orientadas para o futuro, procurando-se definir objetivos que traduzam as metas da organização.	Callado, Callado e Machado (2007)
Indicadores de desempenho devem demonstrar os impactos das ações organizacionais na melhoria dos processos e nos resultados financeiros e não financeiros.	Frost (1999, <i>apud</i> DIAS <i>et al.</i> , 2007, p.145)
Indicadores são instrumentos de apoio na avaliação de processos.	Freire, Crisóstomo e Castro (2007)
O termo indicador é originário do latim <i>indicare</i> , que significa descobrir, apontar, anunciar, estimar. Os indicadores podem comunicar ou informar sobre o progresso em direção a uma determinada meta, como o desenvolvimento sustentável, mas também podem ser entendidos como um recurso que deixa mais perceptível uma tendência ou fenômeno que não seja imediatamente detectável.	Hammond <i>et al.</i> (1995, <i>Apud</i> VAN BELLEN, 2005, p.41)
Os indicadores de desempenho mostram os impactos gerados nas empresas, que, segundo Arthur Andersen (1999), podem ter aspecto quantitativo (traduzindo diretamente resultados), aspecto qualitativo (retratando resultados mais subjetivos que necessitam de escalas comparativas para serem analisados) e aspecto comportamental (analisa as atitudes e posturas de indivíduos e grupos).	Arthur Andersen (1999, <i>Apud</i> MACHADO, MACHADO e HOLANDA, 2007).
A necessidade de medidas de desempenho, segundo Schroeder (1993, p.757) repousa na ideia de que cada variável ou aspecto considerado só pode ser melhorado ou gerenciado se for passível de mensuração.	Schroeder (1993, p.757, <i>Apud</i> MOORI, ALMEIDA FILHO e MARCONDES, 2007, p.203)
Indicadores devem ser capazes de quantificar e acompanhar processos, eliminando a subjetividade e facilitando a tomada de decisões corretas.	Ambrósio e Leite (2008)

Indicadores de desempenho consistem em um conjunto de índices numéricos que representa as características dos produtos e processos de forma a medir seu desempenho. Os indicadores de desempenho são parâmetros que organizam dados, buscando identificar as ações que contribuem para o sucesso ou o fracasso no alcance dos objetivos da organização prestadora do serviço.	Diógenes (2004, <i>apud</i> BANDEIRA, ARIOTTI e MARINS, 2008)
Indicadores proporcionam as informações necessárias e mensuráveis para descrever tanto a realidade como as modificações devidas à presença do serviço ou assistência.	Riolino e Kliukas(2002, <i>Apud</i> CALLADO, CALLADO e ALMEIDA, 2008)
Os indicadores demonstram como a empresa está em relação às metas estabelecidas. Indicadores são ferramentas centrais por permitirem um acompanhamento das principais variáveis de interesse da empresa, bem como por possibilitar o planejamento de ações visando a melhorias de desempenho. MacArthur (1996) conceitua indicador de desempenho como a quantificação de como estão sendo realizadas as atividades com o propósito de comparar com as metas especificadas.	MacArthur (1996, <i>apud</i> CALLADO <i>et al.</i> , 2008)
Indicadores são aspectos, qualitativos e quantitativos, que possibilitam se obterem evidências concretas, que, de forma simples ou complexa, caracterizam a realidade dos múltiplos elementos institucionais que retratam.	SINAES (2004, p.14, <i>apud</i> CANTERLE e AVARETO, 2008)
Os indicadores estratégicos serão definidos a partir da estratégia organizacional, que é desdobrada em estratégia, políticas e práticas para gestão de pessoas.	Lacombe e Albuquerque (2008)
A medida de desempenho representa uma maneira de como a <i>performance</i> da organização pode ser entendida, mas não necessariamente controlada (TODD, 2000).	Todd (2000, <i>apud</i> LOURENZANI, QUEIROZ e SOUZA FILHO, 2008)
Os indicadores são definidos como sendo guias que permitem medir a eficácia das ações tomadas, bem como medir os desvios entre o programado e o realizado.	Kardec <i>et al.</i> (2002, <i>apud</i> PERES e LIMA (2008)

Quadro 2: Conceitos de indicadores de desempenho organizacional

Fonte: Adaptado de Nascimento et al., (2008)

Na análise do Quadro 2 é possível verificar diferentes conceitos sobre indicadores de desempenho organizacionais na visão de diferentes autores. Percebem-se congruências e divergências nos indicadores propostos pelos autores. No entanto, pode-se destacar que os diferentes autores apresentam as seguintes vantagens e importância dos indicadores de desempenho: (i) direcionar os esforços de melhoria contínua; (ii) apoiar no gerenciamento da organização; (iii) uso de indicadores financeiros e não financeiros; (iv) eliminar a subjetividade do processo decisório; (v) uso de indicadores qualitativos e quantitativos; (vi) medir a eficácia das ações tomadas.

Percebe-se no Quadro 2 que os indicadores de desempenho apresentam características importantes para a gestão de organizações públicas e privadas, pois conseguem mensurar os aspectos importantes da organização e com isso possibilita a organização identificar em qual situação se encontra e quais as ações que devem ser desenvolvidas para melhorar o desempenho.

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO

Os cursos de graduação assim como as demais organizações, possuem necessidades de ferramentas de avaliação que auxiliem as atividades de gerenciamento (FREITAS e FONTAN, 2008).

Neste contexto, já em 1986 o Ministério da Educação defendia a avaliação dizendo:

A avaliação de desempenho cumpre papel importante não apenas do ponto de vista do controle social da utilização de recursos, mas também no processo de formulação de políticas e de estabelecimento de normas para o sistema educacional (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. 1986 *apud* Zandavalli 2009).

Com o intuito de garantir a regularidade e a qualidade da educação oferecida pelas Instituições de Ensino Superior, no ano 2003 foi dado o início ao desenvolvimento do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), transformado na Lei 10.861 de 2004 (POLIDORI, 2009).

Na LEI 10.861, em seu § 1º, diz que o SINAES tem por objetivo: (i) garantir a melhoria da qualidade da educação superior; (ii) orientar a expansão da sua oferta; (iii) garantir o aumento permanente da sua eficácia institucional; e, (iv) atingir a academia e a sociedade garantindo a melhoria contínua da oferta de educação de qualidade.

A fim de conhecer melhor as vantagens e desvantagens da utilização deste sistema, buscou-se na literatura publicações que descrevessem o tema.

O Quadro 3 apresenta alguns dos artigos relacionados ao tema e que fazem parte do *portfólio* desta pesquisa:

Título	Autor	Objetivo Geral	Principais Resultados
Políticas de avaliação da Educação Superior Brasileira Provão, SINAES, IDD, CPC, IGC e... outros índices.	(POLIDORI, 2009)	Mapear e discutir as novas ações apresentadas pelo governo em comparação com o Sistema de Avaliação da Educação Superior no país.	O trabalho mostrou a evolução das avaliações de desempenho implantadas pelo governo até o ano de 2009. Em sua conclusão os autores demonstram que a avaliação de desempenho no atual momento não acompanha o crescimento das IES, deixando de abranger uma grande parte de informações consideradas importantes pelos autores.
O SINAES e o ENADE: da concepção à implantação.	(BRITO, 2008)	Analisar os aspectos relativos aos fundamentos do SINAES e do ENADE e sua implantação.	A autora apresenta a evolução do SINAES e do ENADE, concluindo que este processo é importante, mas que ainda precisa estabelecer limites reais do alcance desta avaliação, pois o significado dos resultados para o criador do sistema, para o professor e para o aluno tem importância diferenciada e esta importância encontra divergência quando colocadas lado a lado.
“SINAES” contraditórios: considerações sobre a elaboração e implantação dosistema nacional de avaliação da educação superior.	(BARREYRO e ROTHEN, 2006)	Discutir o processo de elaboração e implantação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) no governo de Luiz Inácio Lula da Silva.	O artigo destaca que o SINAES é o resultado de muitas tentativas de avaliação de desempenho da educação brasileira, mas que ainda apresenta muitas falhas inicialmente por não conter um consenso sobre a concepção do sistema, fala ainda da falta de relação com as políticas da educação superior do governo naquele período.
SINAES: Perspectivas e desafios na avaliação da educação superior brasileira.	(POLIDORI, MARINHO-ARAUJO, e BARREYRO, 2006)	Explicar as experiências históricas dos exames de avaliação e do SINAES, discutindo os desafios e perspectivas na sua implementação.	Os desafios apontados no trabalho referem-se ao fato de que o sistema não promove e não impede a promulgação de <i>ranking</i> entre as IES, o que se torna algo de pouco controle; o fato de que algumas IES realizam a avaliação apenas pela obrigação, não levando em consideração os resultados; a complexidade da parte operacional e das partes burocráticas.

<p>Ponto e contraponto na Avaliação Institucional: análise dos documentos de implantação do SINAES.</p>	<p>(ROTHEN, 2006)</p>	<p>Investigar os documentos produzidos no âmbito do Ministério da Educação que implantam o SINAES, visando identificar as concepções de avaliação neles presentes.</p>	<p>O artigo apresenta que o caminho até a implantação do SINAES teve vários impasses, desde a decisão de como o sistema seria realizado e quais pontos que o mesmo atingiria. Apresenta ainda que o SINAES após experiências de anos em atividade e sendo melhorado pode colaborar com as IES, pois fornece informações de pontos fortes e fracos encontrados. Trata-se de um instrumento que trás contribuições significativas para a melhoria das Instituições e o Sistema de Educação Superior.</p>
<p>Avaliação da Educação Superior no Brasil: processo de construção histórica.</p>	<p>(ZAINKO, 2008)</p>	<p>Analisar o processo de construção da avaliação da educação superior brasileira, as implicações políticas atuais de avaliação.</p>	<p>A avaliação de desempenho da educação superior é algo importante, mas demanda atenção, pois ainda não é tratada como habitual, ainda não faz parte da cultura das instituições de ensino, mas que com esforço passará a ser; a insuficiência de pessoal para dar conta da avaliação em nova concepção; e, a falta de sequência nos projetos políticos direcionados a educação superior brasileira.</p>
<p>O “conceito preliminar” e as boas práticas de avaliação do ensino superior.</p>	<p>(SCHWARTZMAN, 2008)</p>	<p>Examinar a forma como a avaliação do ensino superior foi desenvolvida e utilizada, à luz das boas práticas internacionais de avaliação externa da educação superior.</p>	<p>O autor concluiu que a avaliação do ensino superior brasileiro pela entidade governamental deixa muito a desejar no que se refere à comparabilidade de instituições de boa e média qualidade, trabalhando com dados superficiais e de baixa objetividade e importância.</p>
<p>Avaliação e transformações da educação superior brasileira (1995-2009): do provão ao SINAES</p>	<p>(DIAS SOBRINHO, 2010)</p>	<p>Estabelecer um eixo entre as principais políticas de avaliação e as transformações da educação superior brasileira, concebidas e praticadas a partir de 1995.</p>	<p>O autor expõe as legitimidades dos sistemas de avaliação do ensino superior. Salienta que a avaliação nunca está acabada, nem fechada às diferentes interpretações e aos distintos interesses de grupos, não é neutra e nem detentora da verdade absoluta, mas precisa se esforçar para ser justa e socialmente eficaz.</p>

Quadro 3: Artigos relacionados à AD em cursos de graduação
Fonte: Adaptado de Silva et al., (2013).

Na análise dos artigos relacionados no Quadro 3 foi possível chegar a conclusão de que o SINAES é um sistema de avaliação, que fornece informações para a melhoria de desempenho dos cursos de graduação e suas instituições de ensino, mas que ainda existe um longo caminho a percorrer para chegar a excelência, pois o mesmo apresenta as seguintes desvantagens: (i) não tem acompanhado o crescimento das IES, deixando uma lacuna de informações consideradas importantes para os gestores; (ii) é necessário ainda estabelecer limites reais e proporcionais das informações geradas, direcionando-as àqueles que as utilizarão; (iii) necessita maior familiaridade com as políticas educacionais; (iv) deve estabelecer parâmetros de ranqueamento; (v) utiliza-se de burocratização elevada; (vi) ainda não faz parte da cultura das instituições e necessita de ações que promovam a realização; (vii) a falta de pessoal para executar a avaliação faz com que a mesma seja executada de forma precária; e, (viii) possui falta de informações que favoreçam a comparabilidade entre as instituições e seus cursos, o que provoca ranqueamentos distorcidos; dentre outros indícios que apontam que o SINAES ainda necessita de muitos ajustes para que possa atender todas as necessidades exigidas para a melhoria da qualidade da educação oferecida pelos cursos de graduação.

Desta forma, percebe-se a necessidade de desenvolver ferramentas de avaliação de desempenho que atendam as particularidades dos cursos de graduação. O SINAES apresenta uma série de carências que precisam ser superadas por outras ferramentas de avaliação, tais como: (i) deixar de ser genérica, ou seja, avaliar todos os cursos do país pelos mesmos critérios; (ii) apoiar de fato no gerenciamento dos cursos; (iii) ter a participação dos gestores dos cursos na formatação dos indicadores de desempenho; (iv) apoiar o gestor para saber qual a situação atual de desempenho e quais as ações possíveis de melhoria; e, (v) identificar o custo-benefício de cada estratégia a ser adotada na avaliação global de desempenho, ou seja, permitir a agregação aditiva dos indicadores para se ter a avaliação global.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo será exposto: (i) enquadramento metodológico; (ii) procedimentos para revisão da literatura; e, (iii) os procedimentos para construção do modelo.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Nesta seção apresenta-se o enquadramento metodológico da pesquisa, sendo classificada quanto à: (i) natureza do objeto; (ii) natureza do trabalho; (iii) coleta de dados; (iv) abordagem do problema; e, (v) instrumento de pesquisa. A Figura 1 apresenta os critérios de classificação e a caracterização.



Figura 1: Enquadramento Metodológico
Fonte: Adaptado de Petri (2005).

Considerando a natureza do objetivo da pesquisa, pode-se afirmar que a mesma é de caráter exploratório. De acordo com Gil (2002, p.41), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, proporcionando a estas pesquisas a condição de aprimoramento de ideias, deixando

o planejamento flexível proporcionando ainda a possibilidade de considerar os mais variados aspectos relacionados ao fato estudado. Percebe-se que esta característica exploratória facilita a execução do trabalho, uma vez que as informações primárias para a revisão do modelo vêm do resultado da entrevista realizada com o coordenador do Curso de Ciências Contábeis, facilitando a visualização dos problemas colaborando com a avaliação do desempenho realizado.

Quanto à natureza do trabalho, caracteriza-se como prático, por meio de um estudo de caso, uma vez que se utilizou a entrevista ao gestor do curso de Ciências Contábeis. Gil (2002, p. 141) defende que o estudo de caso é o mais completo no que se refere à coleta de dados, uma vez que se vale de informações obtidas através de análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, análises de artefatos físicos entre outros.

Em relação à abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa-quantitativa. Qualitativa por abranger situações complexas, onde diversas variáveis são consideradas entre elas a subjetividade nos contextos analisados, sendo estes oriundos de entrevista realizada (RICHARDSON, 2010), e Quantitativa, pois o trabalho utiliza-se do MCDA-C que faz uso de informações também quantitativas, além da fase de avaliação, onde são construídas estruturas hierárquicas de valor e descritores que conta com percentuais como resultado final de cada cluster avaliado.

No que se refere à coleta de dados, e instrumentos utilizados para a realização deste trabalho, foram utilizados dados primários a partir de entrevistas. Segundo Richardson (2008) a entrevista é uma estratégia de pesquisa que envolve a análise de informações sem estruturação, sendo que as mesmas normalmente não recebem tratamento estatístico. Trata-se segundo o autor de informações qualitativas para análise de um contexto de pesquisa. Nesta pesquisa os dados primários apresentam-se por meio de entrevista com o coordenador do curso de ciências contábeis da UTFPR.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA A REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção será apresentado o processo de busca de artigos. Esses artigos foram selecionados para possibilitar construir o referencial teórico da presente pesquisa.

Na Figura 3 apresenta-se o processo utilizado para realizar a busca de artigos para compor o referencial teórico da presente pesquisa:

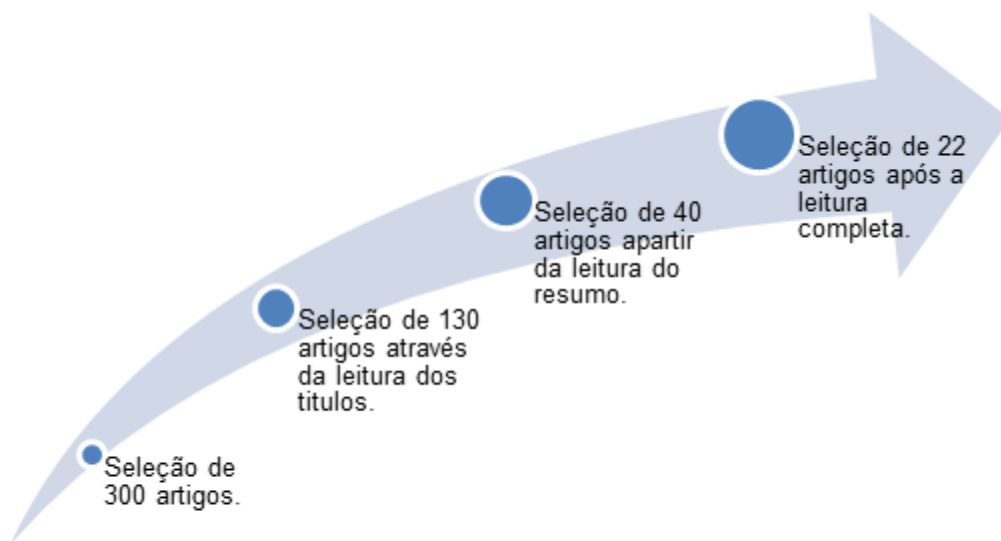


Figura 2: Processo de seleção do portfólio bibliográfico
Fonte: Adaptação de Bortoluzzi (2009)

A busca foi feita através da base de dados “*Google Acadêmico*”. Após definir a base de dados definiu-se o seguinte conjunto de palavras-chave para realizar a busca: “Avaliação+de+Desempenho+Cursos+de+Graduação”.

A primeira fase do processo consistiu em buscar todas as publicações das 30 primeiras páginas encontradas com as palavras-chave na base de dados. Esse processo resultou em 300 publicações.

A segunda fase foi realizada por meio da leitura dos títulos dos artigos selecionados, chegando-se ao montante de 130 artigos. Posteriormente executou-se a leitura do resumo, chegando à seleção de 40 artigos. Por fim, realizou-se a leitura completa dos artigos chegando a 22 artigos selecionados, que possuíam

características relacionadas ao tema de avaliação de desempenho de cursos de graduação.

Salienta-se ainda que para a construção e elaboração da pesquisa foram acrescentados alguns artigos que não encontram-se nesta seleção, mas que foram necessários para o embasamento da metodologia do trabalho, assim como no auxílio e complemento da bibliografia relacionada à metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista.

3.3 PROCEDIMENTOS PARA REVISÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA UTFPR

A Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) permite identificar os aspectos críticos dentro de uma organização. A ferramenta permite identificar na percepção do decisor, múltiplos objetivos que muitas vezes são conflitantes (GIFFHORN et al., 2009).

A MCDA-C apresenta a construção do conhecimento no decisor como principal fator de diferenciação em relação a outras ferramentas (BORTOLUZZI et al., 2011). A construção do conhecimento é realizada por meio das etapas da metodologia, ou seja, a estruturação do modelo, a fase de avaliação e a fase de recomendações de melhoria (ZAMCOPÉ et al., 2010).

A metodologia MCDA-C diferencia-se das demais por levar em consideração as percepções e convicções do decisor, seus valores, percepções e convicções individuais, além de evidenciar os conceitos considerados adequados para solucionar as situações críticas específicas (BORTOLUZZI; ENSSLIN e ENSSLIN, 2011).

A Figura 1 apresenta o processo utilizado pela Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C):

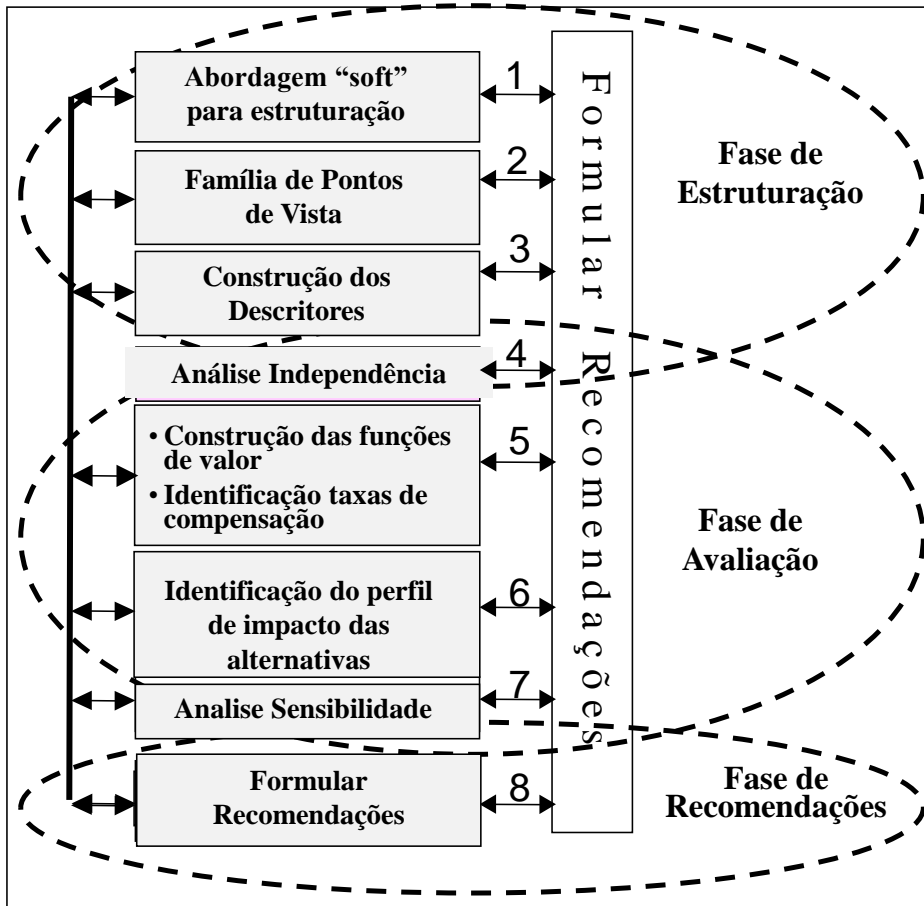


Figura 3: Processo utilizado pela abordagem MCDA-C
 Fonte: Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001).

A partir da Figura 3, é possível observar que o processo de construção da MCDA-C divide-se em três fases principais (BORTOLUZZI, ENSSLIN e ENSSLIN, 2010), (i) fase de estruturação; (ii) fase de avaliação; e, (iii) fase de recomendações. Na sequência apresenta-se as oito etapas contempladas nas três fases da metodologia MCDA-C:

Primeira etapa - Abordagem “Soft” para estruturação: consiste no processo de entender o contexto e identificar os elementos que fazem parte do problema identificado (BORTOLUZZI, ENSSLIN e ENSSLIN, 2010). Este passo inicia-se pelo reconhecimento do processo decisório, apresentando os atores (aqueles que participam direta ou indiretamente do processo de gestão). Os atores por sua vez são divididos em (i) decisor; (ii) facilitador; (iii) intervenientes; e, (iv) agidos. Na sequência define-se o rótulo ou enunciado contendo o foco principal do trabalho identificando o que deve ser atingido e, por fim, constrói-se um sumário que identifica qual é o problema, deixando claro o que a atividade se propõe a fazer.

Segunda Etapa - Família de pontos de Vista: descrita como Estrutura Hierárquica de Valor (BORTOLUZZI, ENSSLIN e ENSSLIN, 2010), neste passo o facilitador incentiva o decisor a falar sobre o contexto da entidade, onde é extraído um conjunto de informações denominadas de EPAs – Elementos Primários de Avaliação, que correspondem às preocupações e valores do decisor perante o contexto. Na sequência são expandidas estas informações, transformando-as em conceitos que são agrupadas por conteúdos ou áreas de preocupação (ENSSLIN et al., 2001). Cada área é composta de um conjunto de conceitos, dispostos em mapas cognitivos desmembrados em *clusters* constituintes. Esta estrutura é transformada em Estrutura Hierárquica de Valor (ENSSLIN et al., 2001; KEENEY, 1992 apud BORTOLUZZI, ENSSLIN e ENSSLIN, 2010).

Terceira Etapa - Construção dos Descritores: A estrutura Hierárquica de Valor é formada por Pontos de Vista Fundamentais (PVF) em sua parte superior, que são os objetivos estratégicos do decisor. As ramificações inferiores expressam as funções táticas e as atividades operacionais necessárias para atingir os objetivos estratégicos. Cada PVF recebe um nível de desempenho com nível inferior Neutro e superior Bom (ENSSLIN et al., 2000 apud BORTOLUZZI, ENSSLIN e ENSSLIN, 2010).

Quarta Etapa - Análise da Independência: Para continuar o processo de construção do conhecimento, é necessário transformar as escalas qualitativas dos descritores em escalas cardinais e integradas. A metodologia MCDA-C usa modelos compensatórios para integrar suas partes constituintes e gerar um modelo global. Como os modelos em MCDA-C admitem que suas taxas de compensação sejam constantes, isto requer que os critérios sejam preferencialmente independentes. Nesta fase realiza-se a análise da independência ordinal e cardinal dos descritores. (ENSSLIN et al., 2000 apud BORTOLUZZI, ENSSLIN e ENSSLIN, 2010).

Quinta Etapa - Transformação dos Descritores em Funções de Valor e Determinação das Taxas de Compensação: este passo consiste em transformar as escalas ordinais em cardinais, por meio da diferenciação de atratividade descrita pelo decisor, de todos os níveis dos descritores. Esta informação permite explicitar o modelo matemático que mensura localmente e globalmente a *performance* da situação atual do problema e ou suas variantes (ENSSLIN et al., 2000 apud BORTOLUZZI, ENSSLIN e ENSSLIN, 2010).

Sexta Etapa - Diagnóstico ou Perfil da Situação Atual: A metodologia neste passo permite visualizar numericamente e graficamente o perfil da situação atual e das consequências de ações para promover seu aperfeiçoamento, tornando possível uma avaliação explícita e fundamentada evidenciando as potencialidades e as fraquezas e com isso surgem às oportunidades para seu aperfeiçoamento (BORTOLUZZI, ENSSLIN e ENSSLIN, 2010).

Sétima Etapa - Análise de Sensibilidade: A fim de apresentar ampla análise das consequências da situação atual e suas possíveis alternativas para modificá-lo, o modelo permite que seja realizada uma análise de sensibilidade nas: taxas de compensação; funções de valor e impacto dos contextos nas escalas. Este recurso permite simular cenários e visualizar numérica e graficamente suas consequências.

Oitava Etapa - Formulação de Recomendações: neste passo é possível visualizar gráfica e numericamente em cada critério se a *performance* é “excelente”, “normal”, ou “comprometedora”, a escala então é capaz de fornecer informações sobre quais as *performances* superiores a atual, sendo possível identificar ações para melhorar e prever em que nível o contexto ficará caso ocorram mudanças. O modelo, então, informa qual a contribuição no critério e no contexto global. Dessa forma podem ser geradas múltiplas ações e ordenadas por ordem de contribuição (BORTOLUZZI, ENSSLIN e ENSSLIN, 2011).

Cabe acrescentar que o presente trabalho executou as seguintes etapas: (i) Abordagem “*Soft*” para estruturação do modelo; (ii) Família de pontos de Vista; (iii) construção dos Descritores; e, (iv) Transformação dos Descritores em Funções de Valor e Determinação das Taxas de Compensação. Recomenda-se a execução das demais fases, a fim de diagnosticar a situação atual do curso e determinar as recomendações de melhoria.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

A Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) foi a ferramenta utilizada como instrumento de intervenção para o presente estudo, conforme explicitado na metodologia da pesquisa.

Cabe dizer que o presente estudo visa continuar o trabalho iniciado no ano de 2010 (SILVA *et al.*, 2013). Neste ano os autores desenvolveram a estruturação de um modelo de avaliação de desempenho para o curso de Ciências Contábeis na visão do coordenador da época.

No entanto, conforme defendem os autores de estudos que utilizam da metodologia MCDA-C, as mudanças principalmente de contexto e decisor motiva a revisão do modelo ou a construção de um novo modelo de avaliação de desempenho (ENSSLIN, MONTIBELLER NETO e NORONHA, 2001, BORTOLUZZI, ENSSLIN e ENSSLIN, 2011).

Desta forma, decidiu-se para este estudo revisar o modelo construído em 2010 e adicionalmente determinar as funções de valor (transformação da escala ordinal em cardinal) e construir as taxas de compensação (ou de substituição). Essa decisão foi tomada em conjunto com o atual coordenador do curso de Ciências Contábeis.

Conforme exposto no capítulo 3, a metodologia MCDA-C apresenta três fases principais: (i) fase de estruturação; (ii) fase de avaliação; e, (iii) fase de recomendações de melhoria.

O escopo do atual trabalho avança na revisão da fase de estruturação do modelo construído em 2010 e realiza duas etapas da fase de avaliação (funções de valor e taxas de substituição). As demais etapas da avaliação e a fase de recomendações de melhoria não foram contempladas no presente trabalho.

4.1 ABORDAGEM “SOFT”

Conforme explicitado na seção 3.3 – Processo utilizado para revisão do modelo de avaliação de desempenho do curso de Ciências Contábeis, a primeira etapa consiste na Abordagem “Soft” para estruturação. Este passo inicia-se pelo reconhecimento do processo decisório, apresentando os atores (aqueles que participam direta ou indiretamente do processo de gestão).

Desta forma, apresenta-se no Quadro 4 os atores do modelo construído em 2010 e os atores para o modelo de avaliação de desempenho atual:

Atores	Anterior (2010)	Atual (2014)
Decisor	Antônio Cecílio Silvério	Luiz Fernando Casagrande
Facilitador	Marivânia Rufatto da Silva	Autora do trabalho
Agidos	Direção do campus, o diretor de ensino, o gerente de departamento e os demais professores do curso.	Direção do campus, o diretor de ensino, o gerente de departamento e os demais professores do curso.
Intervenientes	Acadêmicos do Curso	Acadêmicos do curso

Quadro 4: Atores do modelo desenvolvido no ano de 2010 e atual (2014)

Fonte: Silva et al., (2013) e dados da pesquisa atual

Os atores são aqueles indivíduos que influenciam na estruturação do modelo Silva et al., (2013), e separam-se em: (i) decisor: aquele que participa ativamente de todo o processo de estruturação do modelo, é ele quem disponibiliza as informações necessárias para a elaboração do processo, expressando seus valores, objetivos e perspectivas, neste caso específico o coordenador do curso; (ii) facilitador: trata-se da autora deste trabalho, que tem a função de desenvolver a metodologia no contexto escolhido; (iii) agidos: são aqueles que pertencem ao grupo avaliado mas que não possuem influência direta no processo, neste contexto sendo os acadêmicos do curso; e, (iv) intervenientes: são aqueles que não participam ativamente do processo mas que influenciam o decisor, trata-se da direção do Câmpus, o diretor de ensino, o gerente de departamento e os demais professores do curso.

Percebe-se que as mudanças ocorreram no ator “decisor” devido à mudança do coordenador do curso. Adicionalmente, houve a mudança do “facilitador” que passou a ser a autora do presente trabalho. Os demais atores “intervenientes” e “agidos” permaneceram os mesmos.

Na sequencia foi definido o Rótulo ou enunciado contendo o foco principal do trabalho identificando o que deve ser atingido e, por fim, foi construído um sumário que identifica qual é o problema, deixando claro o que a atividade se propõe a fazer.

Trabalho	Rótulo do Trabalho
Anterior (2010)	AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA GESTÃO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA UTFPR.
Atual (2014)	AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA GESTÃO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA UTFPR.

Quadro 5: Rótulos do modelo desenvolvido no ano de 2010 e atual (2014)

Fonte: Silva et al., (2013) e dados da pesquisa atual

Em conversas com o atual coordenador do curso optou-se em manter o rótulo do trabalho anterior, uma vez que o objetivo a ser atingido continua sendo: Avaliação do desempenho da gestão do curso de Ciências Contábeis da UTFPR.

4.2 FAMÍLIA DE PONTOS DE VISTA

Nesta etapa de avaliação foi possível: (i) revisar e incorporar os aspectos subjetivos do contexto, como preferencias e valores do decisor; (ii) considerar no modelo a visão e objetivos da instituição a que o curso esta inserido; (iii) considerar todos os atores relacionados ao processo decisório.

O facilitador incentivou o decisor a falar sobre o contexto da entidade, chegando aos Elementos Primários de Avaliação (EPA's), que correspondem às preocupações e valores do decisor perante o contexto, que posteriormente são agrupados por conteúdos ou áreas de preocupação (ENSSLIN et al., 2001).

Em entrevista com o decisor, foi possível acrescentar e modificar as EPAs e seus conceitos. O Quadro 6 apresenta-se os EPA's e conceitos do trabalho anterior e atual. As modificações realizadas tomam destaques em VERDE com os conceitos retirados e em VERMELHO os conceitos e EPA's acrescentados:

EPAs	Conceitos
1. Titulação dos docentes;	- Ter maior quantidade de docentes com titulação de doutor... comprometer o desempenho das aulas.
2. Assiduidade dos docentes;	- Garantir assiduidade dos docentes nas aulas... não conseguir trabalhar todo o conteúdo programado e causar insatisfação do aluno.
3. Publicações dos docentes;	- Ter processo interno de incentivo a publicação... não ter pesquisadores ativos no curso. (SUPRIMIDO)
4. Tempo disponível dos docentes;	- Garantir que os docentes estejam disponíveis todas as horas para as quais foram contratados... não contar com suas participações nas decisões do curso.
5. Mais docentes dedicação exclusiva;	- Ter maior número de docentes com dedicação exclusiva... comprometer o desempenho em pesquisa e extensão. (SUPRIMIDO)
6. Experiência prática dos docentes fora da sala de aula;	- Possibilitar meios para que os docentes vivenciem a prática contábil... não conseguir interligar a teoria à prática no ensino.
7. Participação dos docentes nas atividades do curso;	- Assegurar que todos os docentes participem das atividades desenvolvidas no curso... não aproveitar as diferentes capacidades dos mesmos.
8. Melhorar desempenho em pesquisa e extensão;	- Encontrar formas de melhorar o desempenho em produção científica... trabalhar apenas com o conhecimento já encontrado pronto.
9. Avaliação docente pelo discente;	- Incentivar o processo de avaliação dos docentes pelos discentes... perder possibilidades de crescimento e melhoria do curso.
10. Técnicos administrativos concursados para auxiliar os docentes e a coordenação;	- Ter técnicos administrativos auxiliando na coordenação do curso... gastar maior tempo treinando estagiários.
11. Parcerias com entidades de classe e órgãos de classe;	- Formar parcerias com órgãos e entidades de classe... perder possibilidades de crescimento e divulgação.
12. Parcerias com empresas privadas;	- Formar parcerias com empresas privadas para estágio e análises de casos práticos... não ter onde aplicar o que foi trabalhado na teoria.
13. Aumentar o número de aulas práticas;	- Ter disciplinas voltadas para a área prática... Formar um profissional sem experiência.
14. Atualizar a estrutura curricular;	- Apresentar processo de reestruturação curricular... ficar estagnado perante mudanças na profissão que afetam a estrutura do curso.
15. Adequar o projeto pedagógico do curso à Lei de Diretrizes Básicas;	- Ter processo estruturado para alterações no projeto pedagógico... não estar de acordo com a Lei de Diretrizes Básicas.
16. Participação dos docentes nas decisões do curso;	- Assegurar a participação de todos os docentes em reuniões e decisões do curso... apresentar falhas por decisões relevantes terem sido tomadas pela minoria.
17. Elaboração de projetos;	- Buscar que todos os docentes participem da elaboração de projetos... comprometer o crescimento do curso.
18. Verificar as ementas para não entrar no assunto de outra matéria;	- Assegurar que todos os docentes sigam a ementa de sua matéria... comprometer a qualidade das aulas.
19. Usar assessoria pedagógica;	- Buscar auxílio da assessoria pedagógica na implementação de ações... deixar de ter amparo nas decisões.
20. Diminuir as atividades administrativas;	- Procurar redistribuir as atividades administrativas no curso... sobrecarregar docentes com as mesmas.
21. Focar as atividades dos docentes nas atividades pedagógicas;	- Assegurar que o foco dos docentes esteja nas atividades pedagógicas... sobrecarregá-los com atividades administrativas.
22. Investimentos em infra-estrutura da sala dos docentes;	- Buscar recursos para melhorar a infra-estrutura da sala dos docentes... comprometer a produtividade dos mesmos. (SUPRIMIDO)
23. Melhoria ambiente físico das salas de aula;	- Buscar recursos para melhorar a infra-estrutura das salas... comprometer a qualidade de ensino.
24. Alunos fazerem visitas técnicas para entender da estrutura das empresas;	- Assegurar que sejam feitas visitas técnicas às organizações... ter acadêmicos que não conhece a estrutura de uma empresa ou seus processos.
25. Empregabilidade dos alunos;	- Trabalhar junto a entidades externas a questão da empregabilidade dos alunos... formar profissionais sem campo de trabalho. - Garantir que tanto a comunidade interna como externa, tenham boa visão do curso... comprometer o futuro do curso.
26. Imagem do curso;	- Buscar ações que conciliem a teoria e prática das disciplinas... formar acadêmicos que conheçam apenas um desses campos. - Adquirir material de pesquisa de fontes diferentes e atuais para a biblioteca... manter apenas livros antigos para pesquisa. - Incentivar o processo de publicação de trabalhos dos acadêmicos... ter alunos sem vínculo à pesquisa contábil. (SUPRIMIDO)
27. Conciliar teoria e prática nas disciplinas;	- Incentivar a integração entre docentes e alunos em grupos de estudo e publicações... perder boas idéias. - Encontrar forma de reduzir as atividades administrativas do coordenador... comprometer seu desempenho em atividades pedagógicas.

28. Melhoria do material de pesquisa da área;	- Definir critérios para seleção de futuros coordenadores... perder por indicar alguém que não queria o cargo. - Assegurar que sejam apresentadas palestras e seminários diversos durante o ano... privar o conhecimento apenas à sala de aula.
29. Publicações dos alunos;	- Buscar recursos e parcerias para seminários e palestras... privar a realização porque o curso esgotou sua verba. - Valorizar trabalhos de docentes e alunos... divulgar e apresentar apenas trabalhos externos. (SUPRIMIDO)
30. Integração docentes/alunos para estudos, publicações;	- Garantir que as aulas ministradas no curso sejam de boa qualidade... comprometer o aprendizado e a imagem do curso. - Ter processo de avaliação do material didático utilizado pelo professor... comprometer a qualidade das aulas.
31. Reduzir as atividades administrativas do coordenador;	- Manter processo estruturado de avaliação do curso pelos alunos... não conhecer pontos fortes e fracos do mesmo. - Buscar melhorar os pontos cobrados na avaliação do ENADE... prejudicar a imagem externa do curso por má avaliação.
32. Definir critério para futuros coordenadores;	- Melhorar a divulgação do curso... passar despercebido perante os demais cursos. - Buscar que os docentes participem de congressos... privar o curso de novos conhecimentos na área. (SUPRIMIDO)
33. Mais palestras e seminários;	- Incentivar a participação em projetos de extensão... atuar somente na linha de ensino. - Ter processo que melhore a comunicação interna... deixar pequenos problemas crescerem por falta de conhecimento dos mesmos.
34. Buscar recursos para seminários e palestras;	- Ter processo que melhore a comunicação com o público externo... perder informações valiosas sobre a área de atuação do curso. - Aumentar os meios de comunicação com os alunos... ignorar a opinião dos mesmos.
35. Valorizar os trabalhos produzidos internamente pelos docentes e alunos;	- Aumentar os meios de comunicação com a comunidade externa... prejudicar a imagem do curso perante a mesma. - Implementar as políticas constantes no Plano de Desenvolvimento Institucional... não ter articulação entre a gestão institucional e a gestão do curso.
36. Qualidade das aulas dadas pelos docentes;	- Ter mecanismo de auto-avaliação do curso... não conhecer a atual situação do mesmo. - Implementar ações de acordo com o relatório de auto-avaliação ou avaliação externa... não melhorar indicadores com rendimento baixo.
37. Qualidade material didático utilizado pelo professor;	- Assegurar que o coordenador do curso se dedique a gestão do curso... comprometer o atendimento aos discentes e docentes. - Garantir que o coordenador tenha inserção institucional... perder informações e representatividade perante a instituição.
38. Satisfação do aluno em relação ao curso;	- Garantir que o coordenador tenha pleno conhecimento e comprometimento com PPC... não orientar as ações do curso às políticas institucionais. - Assegurar que o curso atenda aos objetivos propostos no PPC...perder orientação para com os compromissos institucionais.
39. Conceito do curso no ENADE;	- Ter objetivos que contemplem ensino, pesquisa e extensão... comprometer o desempenho de uma dessa áreas. (SUPRIMIDO) - Certificar que o curso atenda ao perfil do egresso proposto... apresentar altos níveis de desistência do curso. (SUPRIMIDO)
40. Divulgação do curso a nível regional e nacional;	- Garantir que o número de vagas ofertadas seja compatível com a dimensão do corpo docente... comprometer a qualidade das aulas. - Garantir que o número de vagas ofertadas seja compatível com as condições de infra-estrutura da Instituição... prejudicar o desempenho dos alunos. - Ter conteúdos curriculares relevantes, atualizados e coerentes com os objetivos do curso... apresentar falhas no processo de ensino.
41. Participação dos docentes em congressos;	- Ter conteúdos curriculares coerentes com o perfil do egresso proposto... comprometer os níveis de permanência no curso. (SUPRIMIDO) - Garantir que os conteúdos propostos sejam compatíveis com a carga horária disponível... comprometer o desenvolvimento dos mesmos. - Buscar complementar os conteúdos curriculares com atividades extra-classe... apresentar apenas o processo básico de formação.
42. Participar de projetos de extensão;	- Assegurar que a metodologia utilizada no desenvolvimento das atividades do curso desenvolva o espírito científico... comprometer o processo de formação de sujeitos autônomos.

43. Melhorar comunicação interna;	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar programas de atendimento extra-classe e atividades de nivelamento... apresentar grandes disparidades no nível de desempenho dos acadêmicos. - Ter programa de apoio psicopedagógico ao discente... desconhecer os fatores que afetam o desempenho do mesmo. - Estimular os discentes a participar de eventos complementares internos... apresentar baixo grau de apreciação em eventos internos.
44. Melhorar a comunicação para o público externo;	<ul style="list-style-type: none"> - Divulgar, apoiar e preparar eventos externos (viagens, congressos, cursos)... não incitar os discentes a buscar novos conhecimentos. - Estimular os docentes a envolver-se em atividades extra sala de aula ... não trabalhar as características sociais do curso.
45. Aumentar os meios de comunicação com alunos;	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir que conste na matriz curricular do curso a programação do estágio supervisionado... não ter clara a carga horária e o planejamento do mesmo. - Assegurar que o estágio supervisionado seja programado para os dois últimos anos de formação... prejudicar o desempenho do acadêmico no mesmo pela falta de conhecimento teórico.
46. Aumentar os meios de comunicação com comunidade externa;	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar que o estágio seja realizado em local adequado e que ocorra o processo de supervisão... comprometer a formação prática do aluno. - Ter atividades complementares que abordem temas pertinentes e complementares ao curso... oferecer apenas formação básica teórico/prática.
47. Implementação das políticas institucionais constantes do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, no âmbito do curso	<ul style="list-style-type: none"> - Ter atividades complementares que abordem temas transversais (direitos humanos, diversidade, etc)... não contribuir para a formação de bons cidadãos. - Assegurar a existência do NDE (núcleo docente estruturante)... não ter pessoal que responda diretamente sobre o PPC.
48. Auto-avaliação do curso	<ul style="list-style-type: none"> - Ter no NDE coordenador e docentes do curso que participem da elaboração, implantação e consolidação do PPC... manter apenas o coordenador do curso como responsável pelo PPC. - Ter no NDE docentes de elevada formação e titulação... comprometer a elaboração do Projeto Pedagógico do Curso.
49. Atuação do coordenador do curso	<ul style="list-style-type: none"> - Ter no NDE docentes contratados em tempo integral ou parcial... contar com docentes que não tenham tempo disponível para a função. - Buscar que o coordenador do curso tenha graduação na área e experiência de magistério... comprometer os processos do curso.
50. Objetivos do curso	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir que o regime de trabalho do coordenador seja parcial ou integral... comprometer o desenvolvimento das atividades do mesmo. - Realizar seminários e palestras como complementação das aulas... manter apenas o processo básico de ensino.
51. Perfil do egresso	<ul style="list-style-type: none"> - Destinar parte das verbas do orçamento do curso para realização de seminários e palestras... Programar o orçamento desconsiderando esses itens. - Buscar recursos junto a iniciativa privada para financiar atividades extra-classe... Perder oportunidades de desenvolver atividades extras.
52. Número de Vagas ofertadas	<ul style="list-style-type: none"> - Firmar parcerias que colaborem para que os acadêmicos do curso realizem contratos de trabalho... não incentivar a entrada no mercado de trabalho. - Procurar formas dos acadêmicos vivenciarem a realidade da prática contábil... Trabalhar apenas a teoria das disciplinas. - Firmar parcerias que incentivem os processos de conhecimento fora da sala de aula... Perder por ater-se a apenas uma forma de ensino.
53. Conteúdos curriculares	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar os docentes a elaborar seminários, palestras... Ter docentes voltados apenas para a área ensino. - Estimular os docentes a participar de projetos sociais de orientação contábil... Não colaborar com a comunidade. - Assegurar que os discentes se envolvam na elaboração de eventos para a comunidade interna e externa... Formar profissionais isolados do restante da sociedade.
54. Metodologia utilizada no desenvolvimento das atividades do curso	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar para que os discentes participem de eventos externos da área contábil... Perder novos conhecimentos por ignorar eventos externos. - Estimular os discentes a participar de projetos sociais de orientação contábil... Não colaborar com a comunidade. - Garantir que o coordenador tenha o conhecimento necessário para desempenhar esta função... Comprometer o desenvolvimento e a gestão do curso.

55. Atendimento ao discente	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir que o coordenador tenha tempo disponível para a gestão pedagógica do curso... Comprometer o desenvolvimento do mesmo. - Assegurar que o coordenador participe de reuniões, projetos e discussões das políticas da instituição... Perder representatividade do curso à nível institucional.
56. Estímulo a atividades acadêmicas	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar que o corpo docente e a coordenação estejam comprometidos com a melhoria e desenvolvimento do curso... Não poder contar com a colaboração de todos os atores do processo - Assegurar que os docentes tenham tempo disponível para todas as atividades que lhe competem... prejudicar o desenvolvimento do curso. - Garantir que o corpo docente esteja comprometido com a melhoria do curso... prejudicar o desenvolvimento do curso.
57. Estágio supervisionado e prática profissional	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar aprimorar as condições de infra-estrutura do curso... Comprometer a qualidade do ensino. - Controlar e aprimorar as condições do acervo existente no curso... não conhecer quais são, nem quais as condições de suas fontes de pesquisas. - Manter o ambiente das salas de aulas adequado ao uso... Prejudicar o desenvolvimento dos conteúdos. - Buscar direcionar parte da verba do orçamento do curso para manutenção da infra-estrutura... Contar apenas com os recursos recebidos da instituição.
58. Atividades complementares	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar que sejam destinados recursos do orçamento da instituição para a melhoria de infra-estrutura... Esperar que os recursos sejam destinados sem buscá-los. - Assegurar que as fontes de pesquisa sejam em quantidade suficiente e possam ser acessadas por todos os alunos...prejudicar as pesquisas a serem desenvolvidas pelos alunos. - Garantir que os alunos tenham conhecimento das bibliografias disponíveis, (online ou impressas)... Ter ótimas fontes de pesquisa que não conhecidas pelos alunos.
59. Composição do NDE (Núcleo Docente Estruturante)	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar a existência de registro informatizado de informações do curso que possam ser acessadas on-line... Manter apenas registros impressos das informações. - Garantir a implantação de ações de melhoria de acordo com os processos de avaliação... Não utilizar os resultados de avaliações para desenvolver-se melhor. - Assegurar a existência de processo estruturado de avaliação do desempenho do curso e implementação de ações... Não conhecer a situação do curso.
60. Titulação e formação acadêmica do NDE	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar que os processos internos do curso sejam estruturados de forma clara, justa e conhecida por todos do curso... Prejudicar o curso por não ter processo internos programados de forma clara. - Aumentar os meios de comunicação do curso com os servidores e técnicos Administrativos... Não conhecer suas opiniões ou idéias. - Assegurar que os processos de comunicação interna e externa sejam eficientes... Perder informações relevantes por falta de comunicação.
61. Regime de trabalho do NDE	<ul style="list-style-type: none"> - Ter técnicos administrativos que auxiliem os docentes com tarefas administrativas... Utilizar o tempo dos docentes com atividades administrativas. - Garantir que os docentes tenham o tempo necessário para elaboração das aulas... Comprometer o desempenho das aulas. - Aumentar a quantidade das publicações de docentes em periódicos de boa qualificação... Ter poucas publicações e em periódicos de baixa qualidade.
62. Titulação e formação do coordenador do curso	<ul style="list-style-type: none"> - Ter uma disciplina obrigatória de estágio supervisionado... Apenas oferecer a opção do acadêmico efetuar o estágio. - Garantir que a grade curricular seja bem estruturada e coerente com os objetivos e particularidades do curso...não estruturar os conteúdos com os objetivos do curso. - Ter na grade disciplinas voltadas para a pratica contábil e que utilizem o laboratório para o ensino... Oferecer apenas ensino teórico.
63. Regime de trabalho do coordenador do curso	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir que todos os conteúdos propostos sejam trabalhados durante o curso... Ter boas propostas de ensino mas não desenvolvê-las. - Aumentar a quantidade das publicações de docentes em congressos de boa qualificação... Ter poucas publicações e em congressos de baixa qualidade.

64. Composição e funcionamento do colegiado de curso ou equivalente	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar que os docentes efetuem pesquisas e publicações ... Incentivar apenas a prática do ensino. - Garantir que o acervo seja atualizado constantemente com novas publicações... ter apenas fontes antigas para pesquisa. - Aumentar a quantidade das publicações de discentes em periódicos de boa qualificação... Ter poucas publicações e em periódicos de baixa qualidade
65. Tempo de experiência de magistério superior ou experiência do corpo docente	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a quantidade das publicações de discentes em congressos de boa qualificação... Ter poucas publicações e em congressos de baixa qualidade. - Melhorar os processos de divulgação da produção científica do curso, interna e externamente... não incentivar os pesquisadores ativos no curso.
66. Número de vagas anuais autorizadas por "docente equivalente a tempo Integral"	<ul style="list-style-type: none"> - Estimular a elaboração de atividades complementares com os trabalhos desenvolvidos pelos docentes... Perder oportunidades de repassar conhecimento. - Assegurar a divulgação na página da instituição na internet, dos trabalhos elaborados pelos docentes... não apresentar os trabalhos em meio de fácil e rápido acesso.
67. Alunos por turma em disciplina teórica	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir que sejam desenvolvidos pelos docentes, minicursos baseados nos trabalhos por eles desenvolvidos... Perder oportunidades de repassar conhecimento. - Estimular a elaboração de atividades complementares com os trabalhos desenvolvidos pelos discentes... Perder oportunidades de ensinar a repassar conhecimento.
68. Número médio de disciplinas por docente	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar a divulgação na página da instituição na internet, dos trabalhos elaborados pelos discentes... não apresentar os trabalhos em meio de fácil e rápido acesso. - Garantir que sejam desenvolvidos pelos discentes, minicursos baseados nos trabalhos por eles desenvolvidos... Perder oportunidades de repassar conhecimento.
69. Pesquisa e produção científica	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir que sejam desenvolvidos pelos discentes, palestras e seminários baseados nos trabalhos por eles desenvolvidos... Perder oportunidades de repassar conhecimento. - Incentivar a participação de docentes e discentes em eventos científicos desenvolvidos por outras instituições... Perder oportunidades de divulgação do curso. - Promover eventos abertos a comunidade externa... Mostrar os trabalhos do curso apenas internamente.
70. Sala de docentes e sala de reuniões	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar que a estratégia curricular atenda as exigências do MEC... Ter má avaliação pelos órgãos reguladores. - Ter disciplina voltada para a iniciação científica dos discentes... Não incentivar o processo de pesquisa em sala de aula. - Ter Chefe de Departamento responsável pelas atividades administrativas do curso... O coordenador responder pela área administrativa e pedagógica.
71. Gabinetes de trabalho para docentes	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar que a distribuição das aulas para os docentes seja proporcional às suas participações ou não em pesquisa e extensão... Sobrecarregar com horários em sala de aula os docentes que se dedicam à pesquisa. - Garantir que conste na matriz curricular do curso a programação de TCC... não ter claro o planejamento do mesmo. - Garantir que a quantidade de orientandos por docente não seja alta... comprometer a qualidade das orientações.
72. Acesso dos alunos aos equipamentos de informática	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir que a qualidade dos Trabalhos de conclusão de curso apresentados seja alta... apresentar trabalhos de baixa qualidade. - Manter o ambiente das salas dos docentes adequado ao uso... Prejudicar a preparação das aulas. - Garantir que a infra-estrutura das salas de aula e docentes estejam em boas condições de uso... Prejudicar o desempenho das atividades do curso.
73. Registros acadêmicos	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar a existência de colegiado de curso... não contar com a representatividade do colegiado nas decisões do curso. - Ter docentes com experiência de magistério no ensino superior... comprometer o desenvolvimento das aulas e desempenho dos alunos. - Buscar aumentar o número de vagas anuais para docente em tempo integral... comprometer o desenvolvimento das atividades do curso.

74. Livros da bibliografia básica	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir que o número de alunos em cada disciplina não seja muito elevado... prejudicar o desempenho dos alunos. - Garantir que o número de disciplinas ministradas por docente não seja elevado... prejudicar a elaboração e desenvolvimento das aulas. - Ter instalações para reunião dos docentes equipadas e adequadas ... prejudicar as decisões e atividades docentes.
75. Livros da bibliografia complementar	<ul style="list-style-type: none"> - Ter gabinetes de trabalho equipados com computadores e acesso a internet para os docentes e coordenador... prejudicar o desenvolvimento de suas atividades. - Garantir a existência de laboratório de informática com acesso à internet disponível para todos os alunos... comprometer o desenvolvimento das atividades dos mesmos. - Ter registro acadêmico informatizado, confiável e eficiente acessível pelos docentes e discentes... perder informações por manter apenas registro impresso das mesmas.
76. Periódicos especializados , indexados e correntes	<ul style="list-style-type: none"> - Manter registro do acervo informatizado, atualizado junto ao patrimônio da IES... não ter controle de seu acervo. - Ter livros indicados como bibliografia básica de cada disciplina do curso... não disponibilizar material básico de consulta para os alunos. - Ter no acervo, livros de bibliografia básica em quantidade suficiente para os alunos... ter quantidade mínima de bibliografia básica.
77. Laboratórios especializados	<ul style="list-style-type: none"> - Manter assinaturas de periódicos da área (informatizados ou impressos)... fornecer apenas livros como fonte de consulta. - Garantir a existência de laboratório especializado para aulas práticas do curso... não oferecer aulas práticas por não ter estrutura. - Incentivar a participação dos alunos no colegiado do curso... não contar com a representatividade do colegiado nas decisões do curso.
78. Infra-estrutura e serviços dos laboratórios especializados	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar que o laboratório de aulas práticas tenha regulamento específico e este seja conhecido por todos... ter problemas no laboratório por falta de regulamento. - Garantir que o laboratório tenha espaço, equipamentos, e serviços que atendam a demanda do curso... comprometer o desempenho das aulas práticas por este não comportar todos os alunos.
79- Participação do Curso nos processos de melhoria da gestão da UTFPR	<ul style="list-style-type: none"> - Ter representatividade junto aos membros do Departamento para que suas decisões reflitam o desejo e planejamento do curso... Não ter representatividade e coerência com os objetivos do curso.
80- Chefia de Departamento	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir a existência de um chefe de departamento autamente atuante com participação ativa nas decisões que afetam o departamento... o coordenador assumir a chefia de departamento e perder representatividade na direção do Câmpus. - Garantir a separação efetiva entre o cargo de coordenador e chefia de departamento... deixar de exercer com qualidade as funções destinadas a coordenação. - Garantir que o chefe de departamento possua qualificações direcionadas à sua função... possuir pouco conhecimento e prejudicar a representatividade perante o Câmpus.
81 - Colaboração nos trabalhos de gestão da Instituição	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar as áreas prioritárias em que o curso possa contribuir para a gestão e indicar indivíduos para executar essa função... participar de áreas não estratégicas ou de pouca relevância para o curso. - Ter um planejamento no curso para a identificação de funções gratificadas utilizando uma escala de revezamento... sobrecarregar apenas um representante, prejudicando o desempenho das atividades a ele direcionadas. - Incentivar a participação de todo corpo docente na realização de funções gratificadas... contar com poucos dispostos a dividir tarefas e comprometer o desenvolvimento e crescimento da equipe.
82 - Manter a qualidade do trabalho dos próximos coordenadores	<ul style="list-style-type: none"> - Ter acompanhamento do próximo sucessor... ter um ponto de ruptura nas características esperadas. - Elaborar um fluxograma com as atividades operacionais da gestão... perder tempo em busca de conhecer a ordem de cada procedimento - Elaborar junto ao NDE, um cronograma de sucessão de cargo... contar com coordenadores que assumam o cargo por obrigação e sem preparação.

Quadro 6: Elementos Primários de Avaliação. Anterior (2010) e atual (2014)

Fonte: Silva et al., (2013) e dados da pesquisa atual

Conforme mostra o Quadro 6 foram identificados EPA's e conceitos novos, que na visão do coordenador, fazem parte do contexto decisório do curso de Ciências Contábeis. São elementos que também demandam atenção: (i) participação dos membros do curso em atividades da Universidade, que possuem relação com o curso; (ii) chefia de departamento que possua capacidade e disponibilidade para tratar de assuntos de interesse do curso; (iii) planejamento de rotatividade dos membros do curso em relação às participações nas atividades administrativas; e, (iv) tempo disponível do coordenador para tratar de assuntos administrativos e de cunho pedagógico.

Na sequência da execução da metodologia, estes conceitos são agrupados por conteúdos ou áreas de preocupação (ENSSLIN et al., 2001). Cada área é composta de um conjunto de conceitos, que posteriormente são dispostos em mapas cognitivos desmembrados em *clusters* constituintes.

A Figura 4 apresenta as áreas de preocupação do trabalho anterior (2010) e do atual (2014), apresentando as principais alterações.

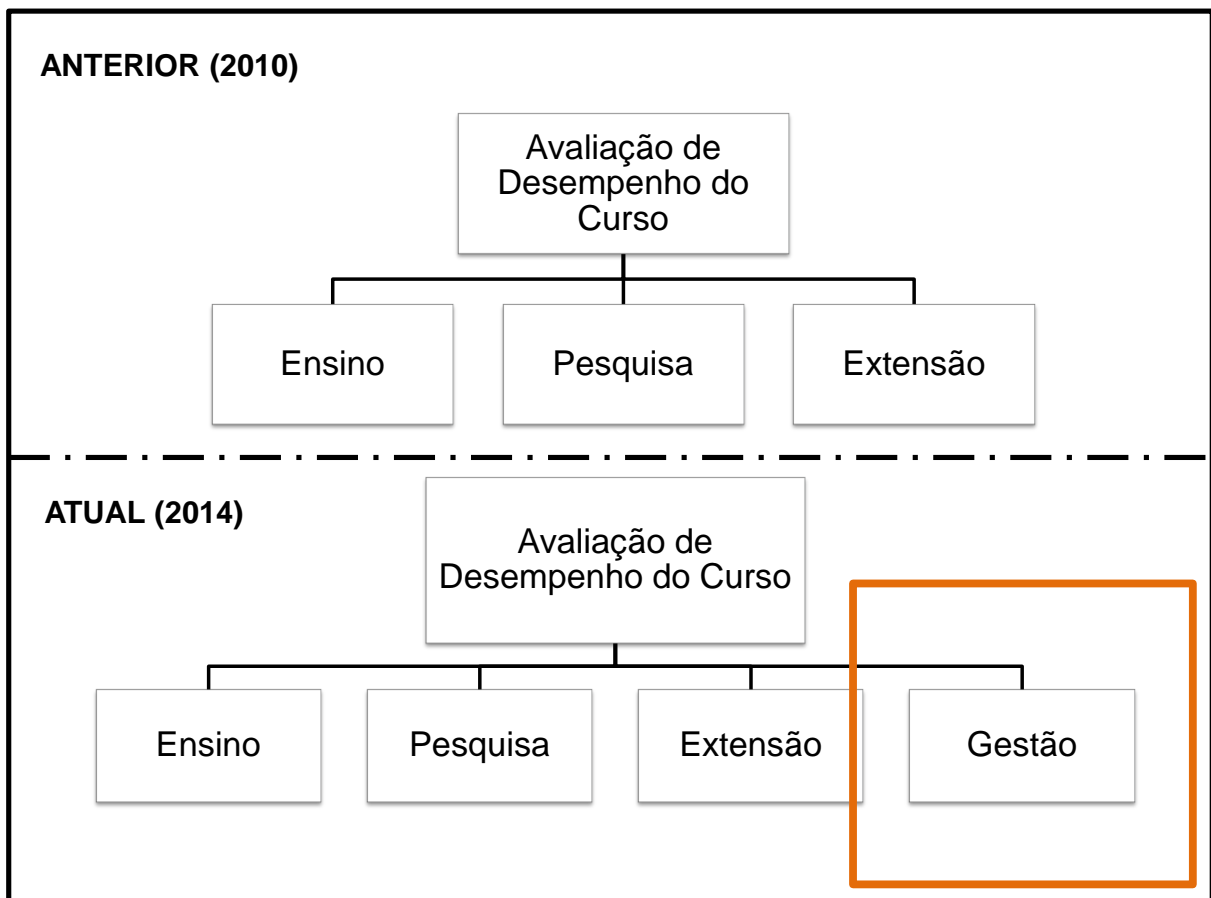


Figura 4: Agrupamento dos conceitos em Grandes Áreas de Preocupação, anterior (2010) e atual (2014)

Fonte:Silva et al., (2013) e dados da pesquisa atual

Foi acrescentada uma nova área de preocupação apontada pelo decisor. Nomeada de “Gestão”, esta área refere-se aos processos administrativos executados pelos integrantes do curso. Tratam-se das funções pedagógicas e administrativas, que são merecedoras de atenção. Segundo o coordenador, ainda existem melhorias que devem ser executadas a fim de garantir a qualidade da execução de todas as funções, desta forma cabe considerar para que seja possível definir quais os pontos devem ser modificados e quais as ações devem ser tomadas.

Na sequência da revisão estas quatro grandes áreas foram decompostas em um nível inferior (SILVA et al., 2013). Com a leitura dos conceitos foi possível agrupa-los em Pontos de Vista Fundamentais (PVFs) que são aspectos apontados pelo decisor como fundamentais para avaliar as ações potenciais. Sendo identificados os conceitos importantes para a avaliação.

A Figura 5 apresenta as áreas de preocupação e os Pontos de Vista Fundamentais (PVFs) da pesquisa de anterior (2010) e a atual (2014).

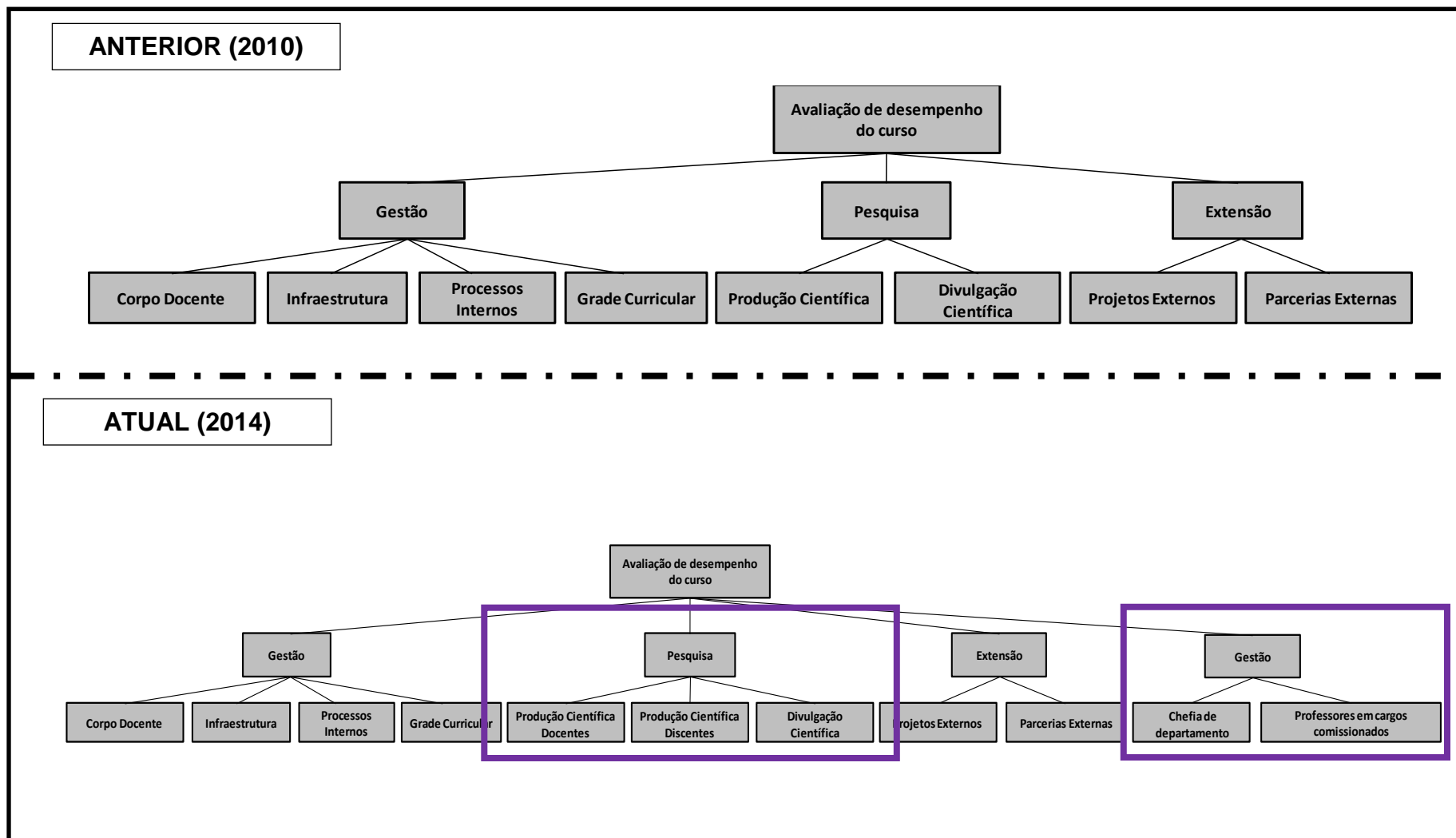


Figura 5: Agrupamento dos Conceitos nos Pontos de Vista Fundamentais (PVFs)
 Fonte: Silva et al., (2013) e dados da pesquisa atual

Na figura 5 é possível perceber o agrupamento dos conceitos apresentados pelos decisores de 2010 e 2014.

A área de “Gestão” passou a ter dois Pontos de Vista Fundamentais: (i) chefia de departamento, e (ii) professores em cargos comissionados.

Prosseguindo a Segunda Etapa, foi discutido junto ao decisor quais os conceitos que deveriam ser utilizados para se chegar aos objetivos maiores, a fim de construir os mapas cognitivos.

A autora da pesquisa indagou o decisor, quanto ao fato de “como atingir” os conceito e “porque atingir”, interligando os conceitos até chegar aos objetivos maiores (SILVA et al., 2013).

A interligação destes conceitos resultou em 11 mapas de Meios e Fins, todos encontram-se no Apêndice B desta pesquisa.

Como exemplo, apresentam-se duas figuras que demonstram as alterações dos mapas de Meios-Fins de 2010 e 2014.

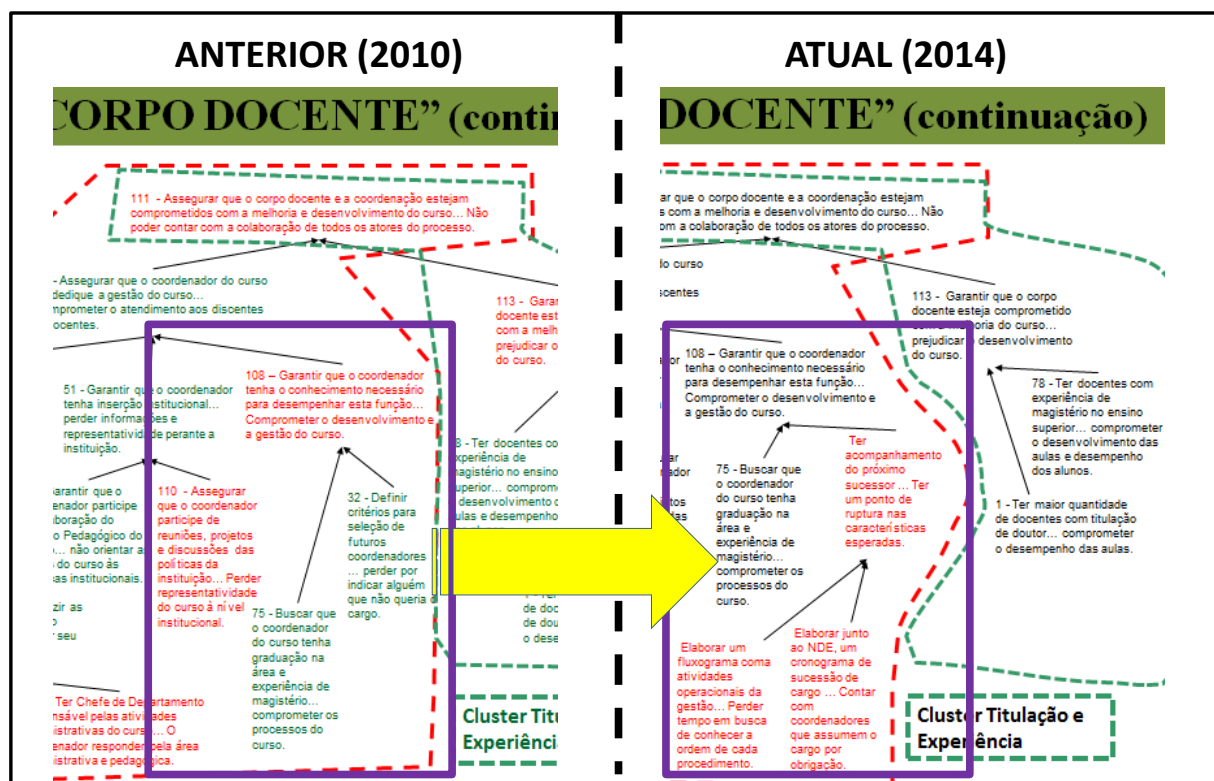


Figura 6: Mapa de Meios e Fins, Corpo Docente 2010 e atual (2014)
Fonte: Silva et al., (2013) e dados da pesquisa atual

A Figura 6 apresentou as preocupações do decisor no que diz respeito à área de preocupação “Corpo Docente”. O mapa mostra que para garantir que o próximo coordenador possua o conhecimento necessário para executar as

atividades a ele direcionadas, se faz necessário: (i) elaborar um fluxograma com as atividades operacionais da gestão, com o intuito de que o coordenador ao assumir o cargo não enfrente dificuldades a realizar tarefas cotidianas; (ii) a elaboração de um cronograma de sucessão, a fim de garantir a rotatividade dos gestores, e preparando os seguintes para o cargo que os espera; (iii) acompanhar o próximo sucessor, para que o mesmo possa adquirir o conhecimento necessário e garantindo a continuidade das atividades já desenvolvidas.

A fim de representar outros resultados desta fase apresenta-se o Quadro 8, que traz as modificações realizadas no mapa cognitivo do Grupo “Processos Internos”.

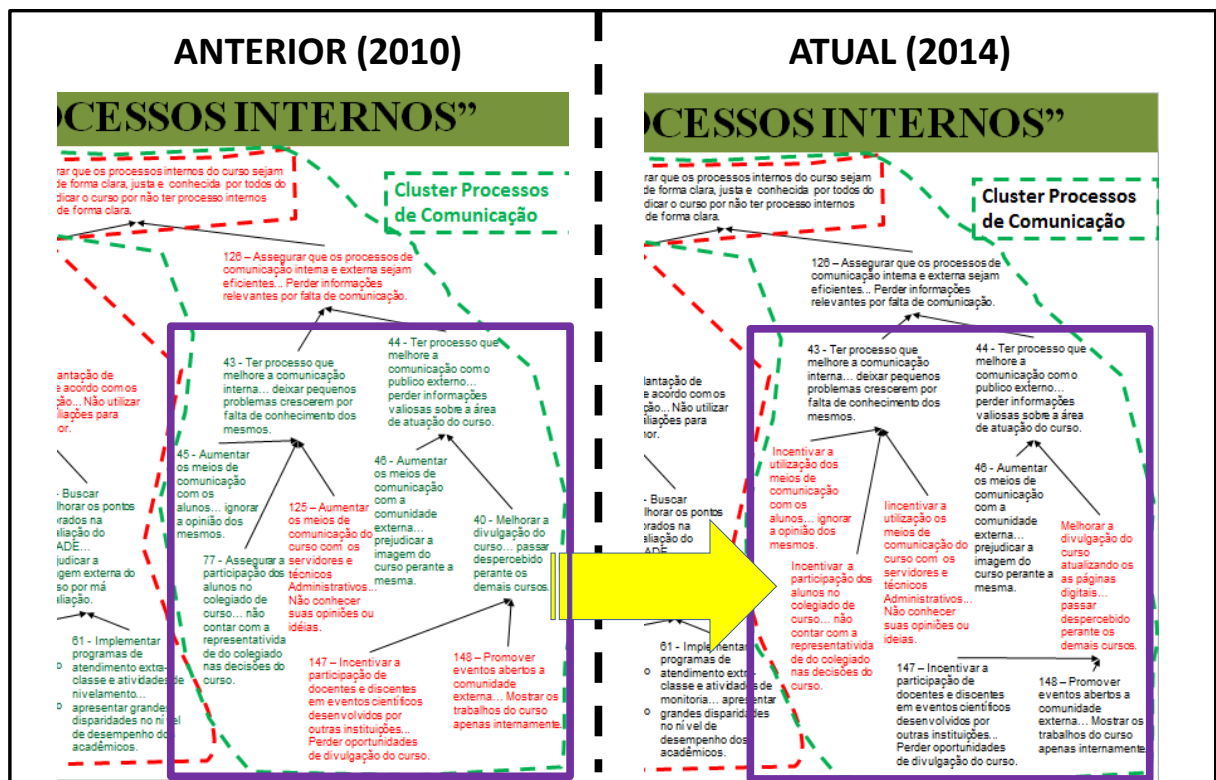


Figura 7: Mapa de Meios e Fins, Processos Internos 2010 e atual (2014)

Fonte: Silva et al., (2013) e dados da pesquisa atual

No Mapa de Meios e Fins da área “Processos Internos”, verificou-se que o atual coordenador reconhece a utilidade do processo de comunicação, o mesmo apresenta papel importante no que diz respeito à divulgação das ideias e objetivos do curso.

Defendeu que não se faz necessário aumentar ou criar novas ferramentas de divulgação, mas que deve-se fazer melhor uso das existentes, começando pela

atualização frequente do Site do curso, divulgação nas mídias disponíveis e utilização das ferramentas de comunicação internas.

Após a elaboração dos mapas cognitivos passa-se á elaborar a Estrutura Hierárquica de Valor, que consiste em transferir as informações geradas pelos mapas em estruturas que demonstram a hierarquia dos procedimentos que devem ser avaliados para chegar ao objetivo principal(ENSSLIN et al., 2001; KEENEY, 1992 *apud* BORTOLUZZI, ENSSLIN e ENSSLIN, 2010).

4.3 CONSTRUÇÃO DOS DESCRITORES (HIERARQUIZAÇÃO)

Esta etapa consistiu na transcrição dos conceitos alinhado nos mapas cognitivos, para a Estrutura Hierárquica de Valor.

Esta estrutura é composta por (i) Pontos de Vista Fundamentais (PVF) em sua parte superior; (ii) as funções táticas; e, (iii) as atividades operacionais necessárias para atingir os objetivos estratégicos. Cada PVF recebeu um nível de desempenho.

A Figura 8 mostra o processo de transcrição dos dados do mapa “Produção Científica”, resultando em uma parte da Estrutura Hierárquica.

ANTERIOR (2010)

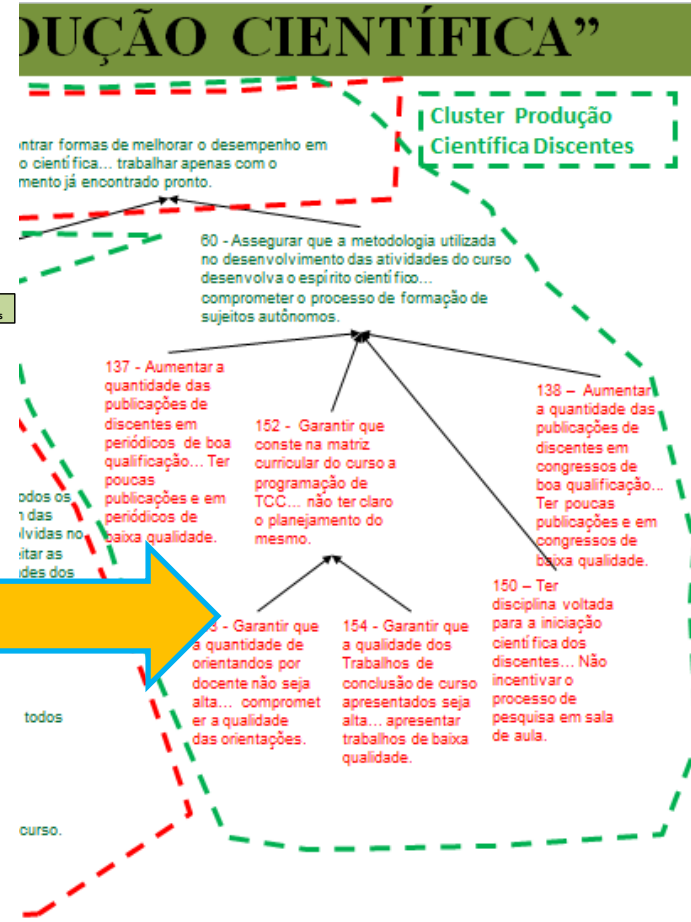
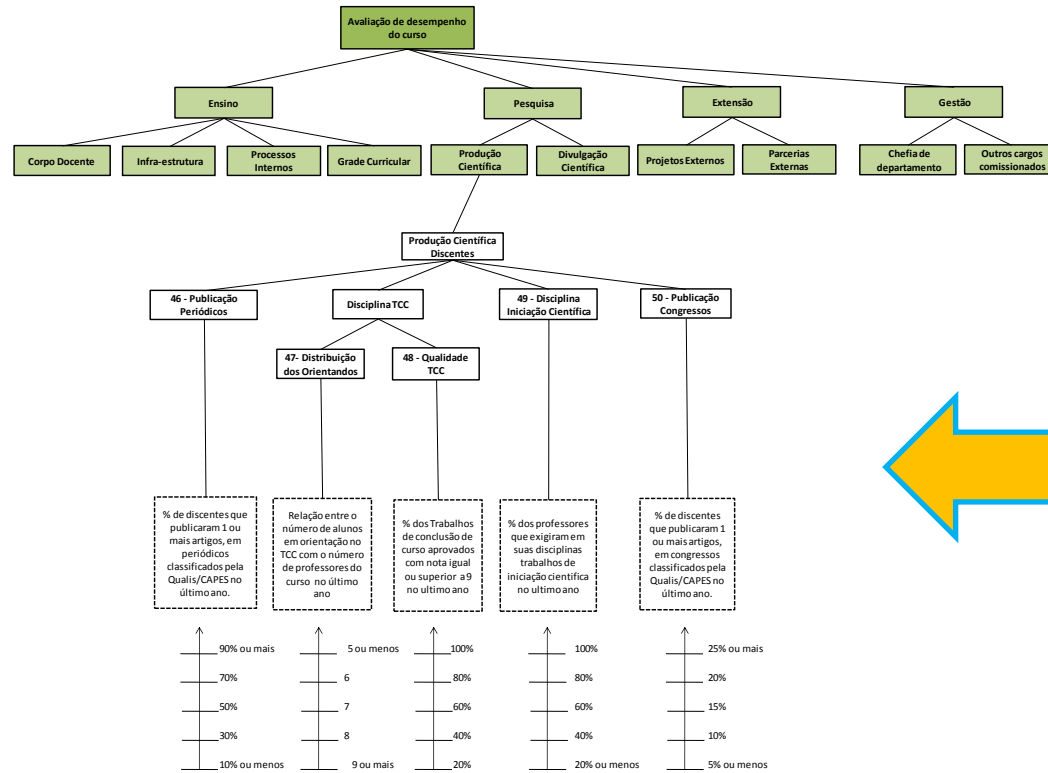


Figura 8: Transcrição do Mapa de Meios e Fins “Produção Científica” para a Estrutura Hierárquica (2010)
 Fonte: Silva et al., (2013)

ATUAL (2014)

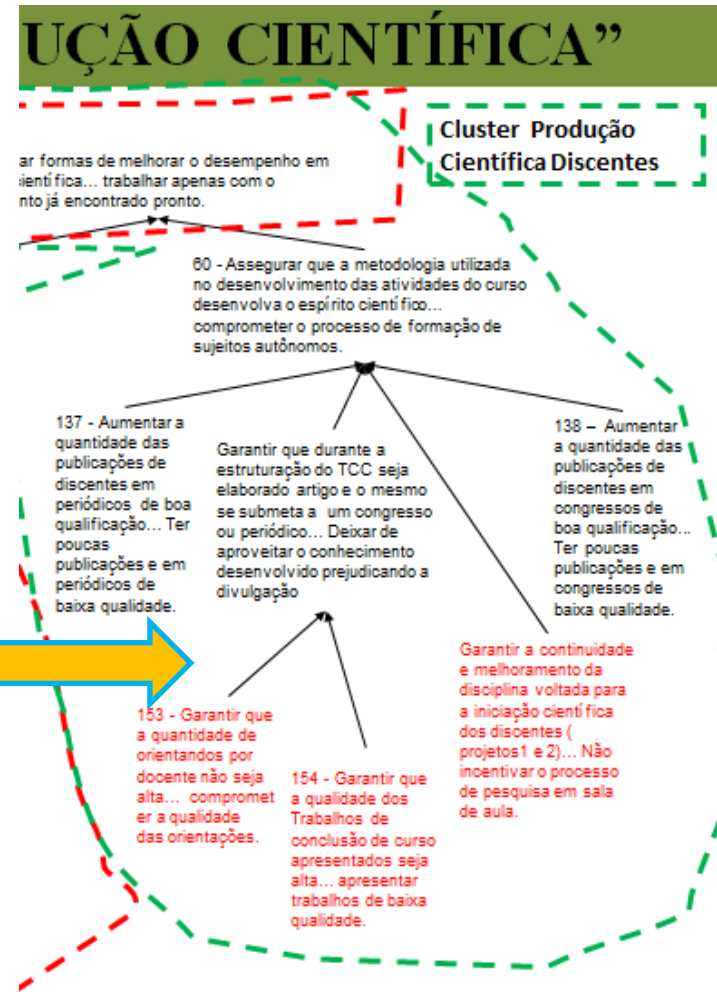
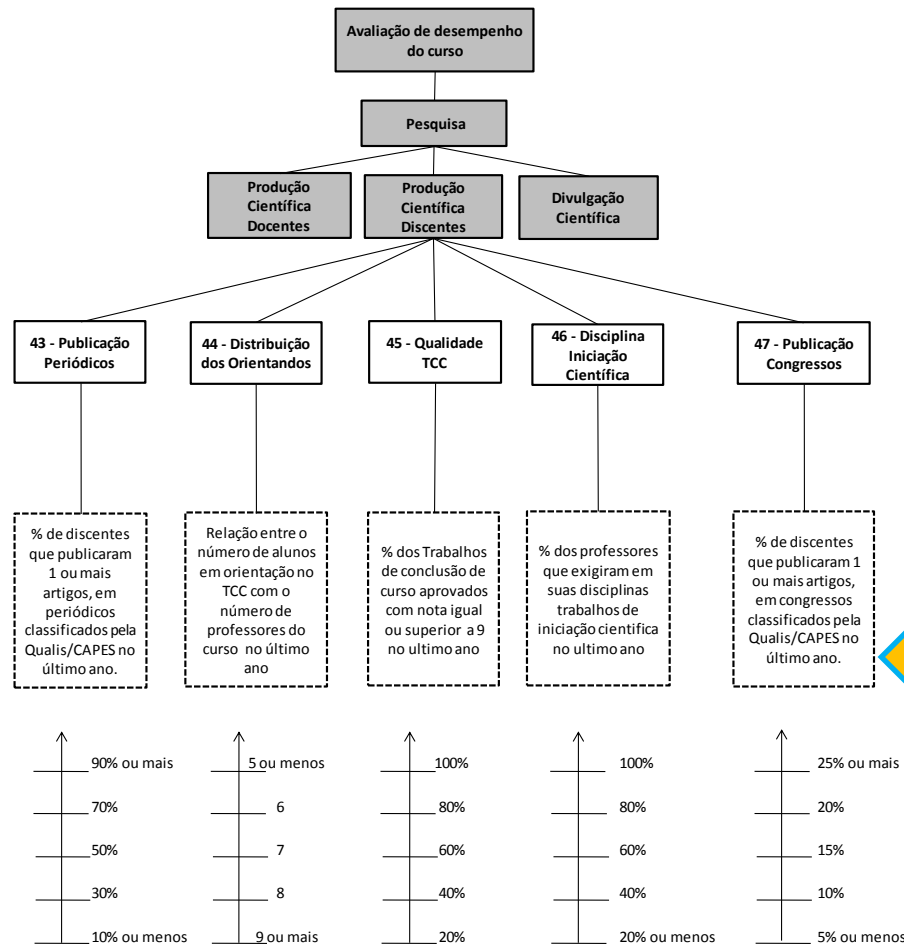


Figura 9:Transcrição do Mapa de Meios e Fins “Produção Científica” para a Estrutura Hierárquica (2014)
Fonte: Dados da pesquisa atual

As figuras apresentam o processo de transcrições dos conceitos do mapa cognitivo do grupo “Produção Científica”, para a estrutura hierárquica. Percebe-se que nesta parte da revisão o atual decisor optou por unificar todos os conceitos em um único PVF.

4.4 TRANSFORMAÇÃO DOS DESCRITORES EM FUNÇÕES DE VALOR E DETERMINAÇÃO DAS TAXAS DE COMPENSAÇÃO

Esta etapa consiste no início da fase de avaliação. Neste processo foram transformadas as escalas ordinais em escalas cardinais, que permitem mensurar matematicamente e globalmente a situação de *performance* atual do problema e suas dimensões (ENSSLIN et al., 2000 apud, BORTOLUZZI, ENSSLIN e ENSSLIN, 2010).

O decisor deve destacar nesta etapa as diferenças de atratividade entre os níveis dos direcionadores, sendo construída uma função de valor para cada descritor. Deve-se acrescentar que as Funções de Valor são estabelecidas baseadas nos níveis de ancoragem, que vão de nível Bom representado por 100 pontos e nível Neutro 0 pontos, fazendo assim com os níveis Bom e Neutro tenham o mesmo grau de atratividade para todos os descritores e a mesma pontuação numérica para todas as Funções de Valor (BORTOLUZZI, ENSSLIN e ENSSLIN, 2011). Para realizar este procedimento foi utilizado o *Software M-Macbeth*.

O decisor determinou após averiguação de todos os direcionadores que a padronização das Funções de Valor trata-se de algo importante uma vez que, segundo ele, os direcionadores que apresentam 3 níveis possuem as mesmas características de atratividade, o mesmo ocorreu com os direcionadores com 5 níveis que mantiveram-se com escalas Cardinais padronizadas.

Tomou-se como exemplo para esta fase as Figuras 10 e 11 que demonstram a Função de Valor dos direcionadores com 3 e 5 níveis.

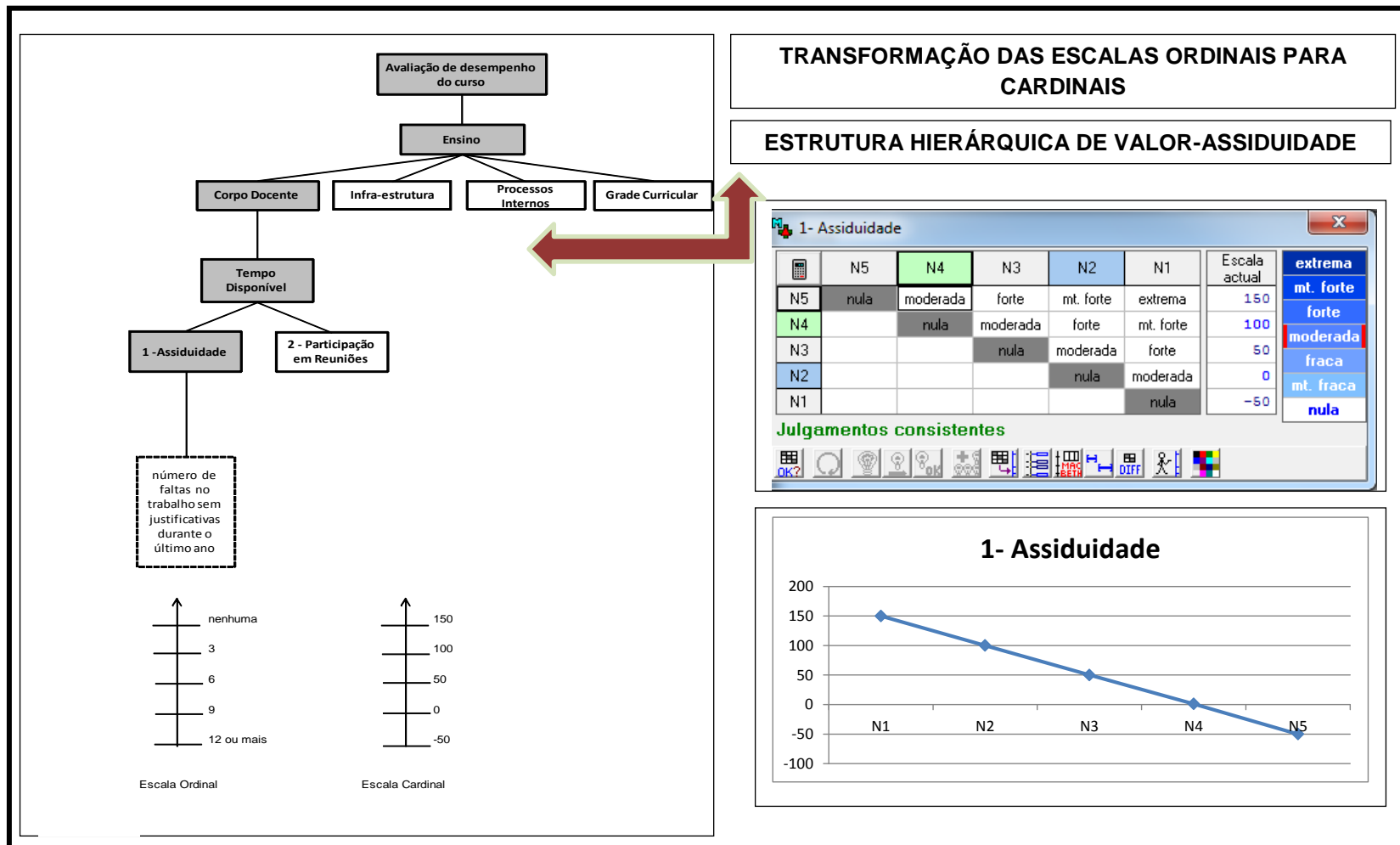


Figura 10: Transformação das escalas Ordinais em Cardinais dos conceitos com "cinco" níveis.
Fonte: Dados da pesquisa atual.

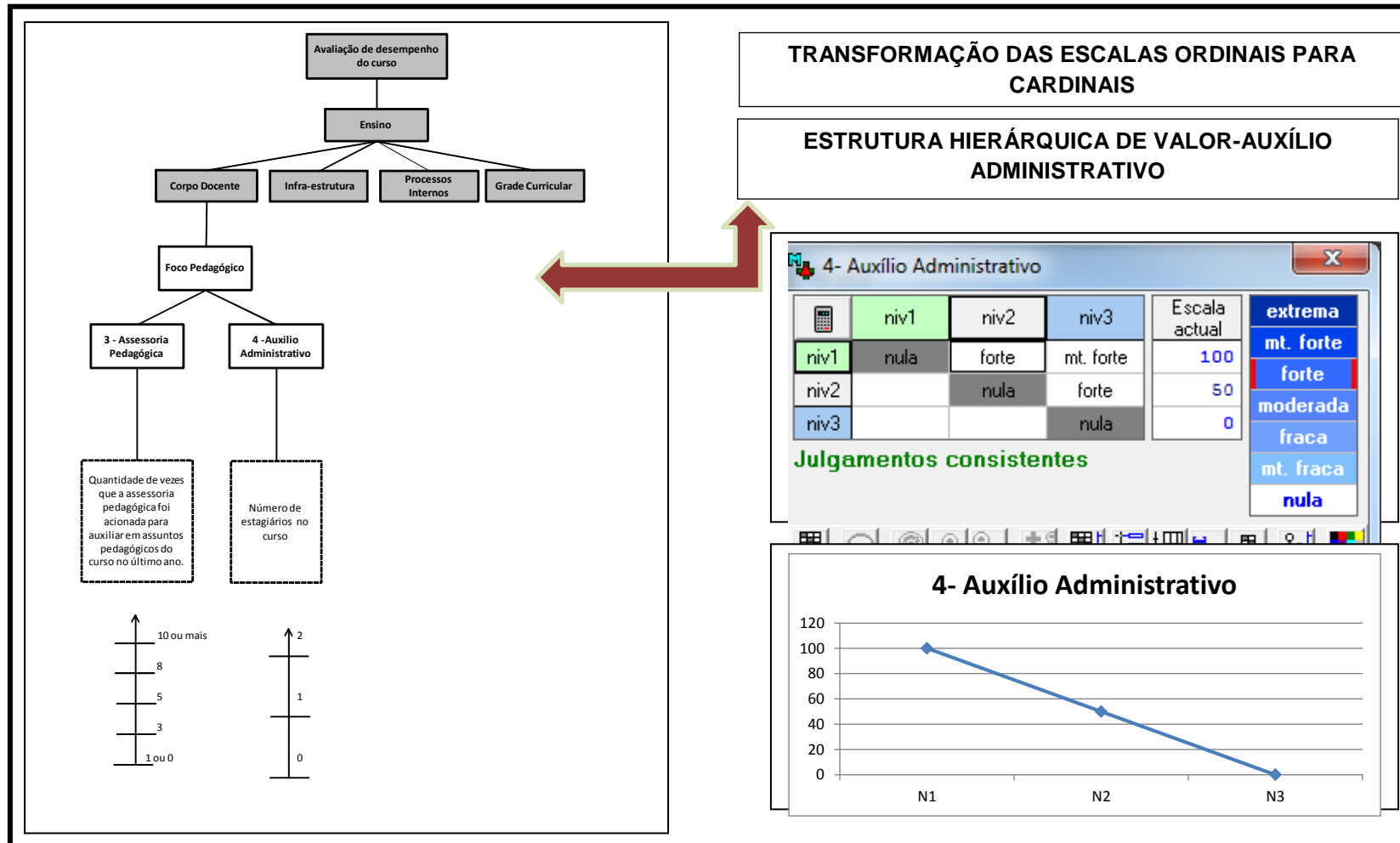


Figura 11: Transformação das escalas Ordinais em Cardinais dos conceitos com "três" níveis.
Fonte: Dados da pesquisa atual

O processo seguinte da fase de avaliação consiste em identificar as taxas de substituição que irão permitir a agregação aditiva dos Descritores (Funções de Valor), possibilitando a Avaliação Global do desempenho. As taxas são calculadas levando em consideração os níveis Bom e Neutro.

O primeiro passo para calcular as taxas de substituição consistiu em hierarquizar os descritores por meio da matriz de Roberts (1979), onde foi solicitado ao decisor a preferência entre os descritores (BORTOLUZZI, ENSSLIN e ENSSLIN, 2011).

A Figura 12 apresenta a matriz de Roberts desenvolvida para oPVF “Corpo Docente”, as demais encontram-se no Apêndice E ao final deste trabalho.

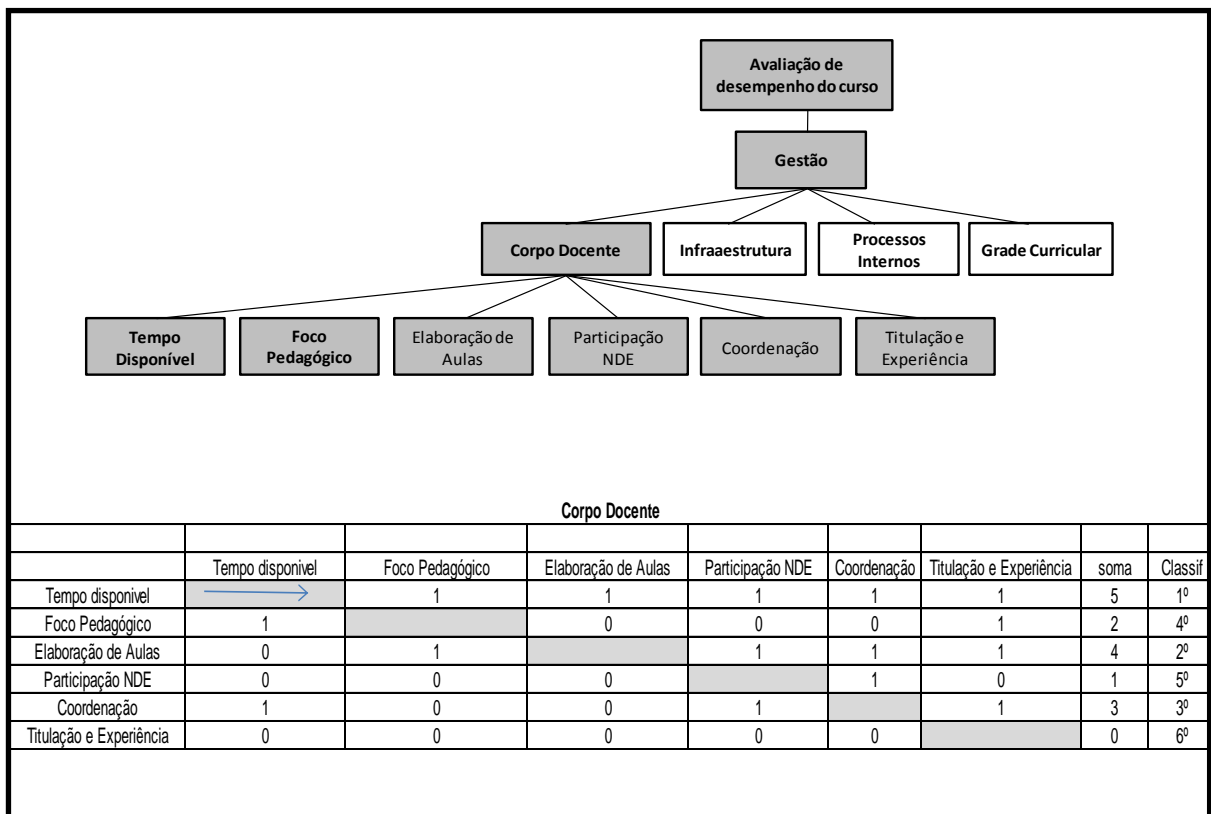


Figura 12: Matriz de Roberts "Corpo Docente"
Fonte: Dados da Pesquisa

Para identificar as Taxas de Substituição no software *M-Macbeth* foram inseridas as informações relacionadas na hierarquização realizada e solicitado ao decisor o julgamento par-a-par das ações potenciais. Esse procedimento foi realizado para todo o modelo, sendo que como resultado desses julgamentos,

obtiveram-se as Taxas de Substituições (BORTOLUZZI, ENSSLIN e ENSSLIN, 2011).

A Figura 13 apresenta as taxas de substituição da hierarquia do PVF “Corpo Docente”. As taxas foram arredondadas a fim de facilitar o cálculo da avaliação Global.

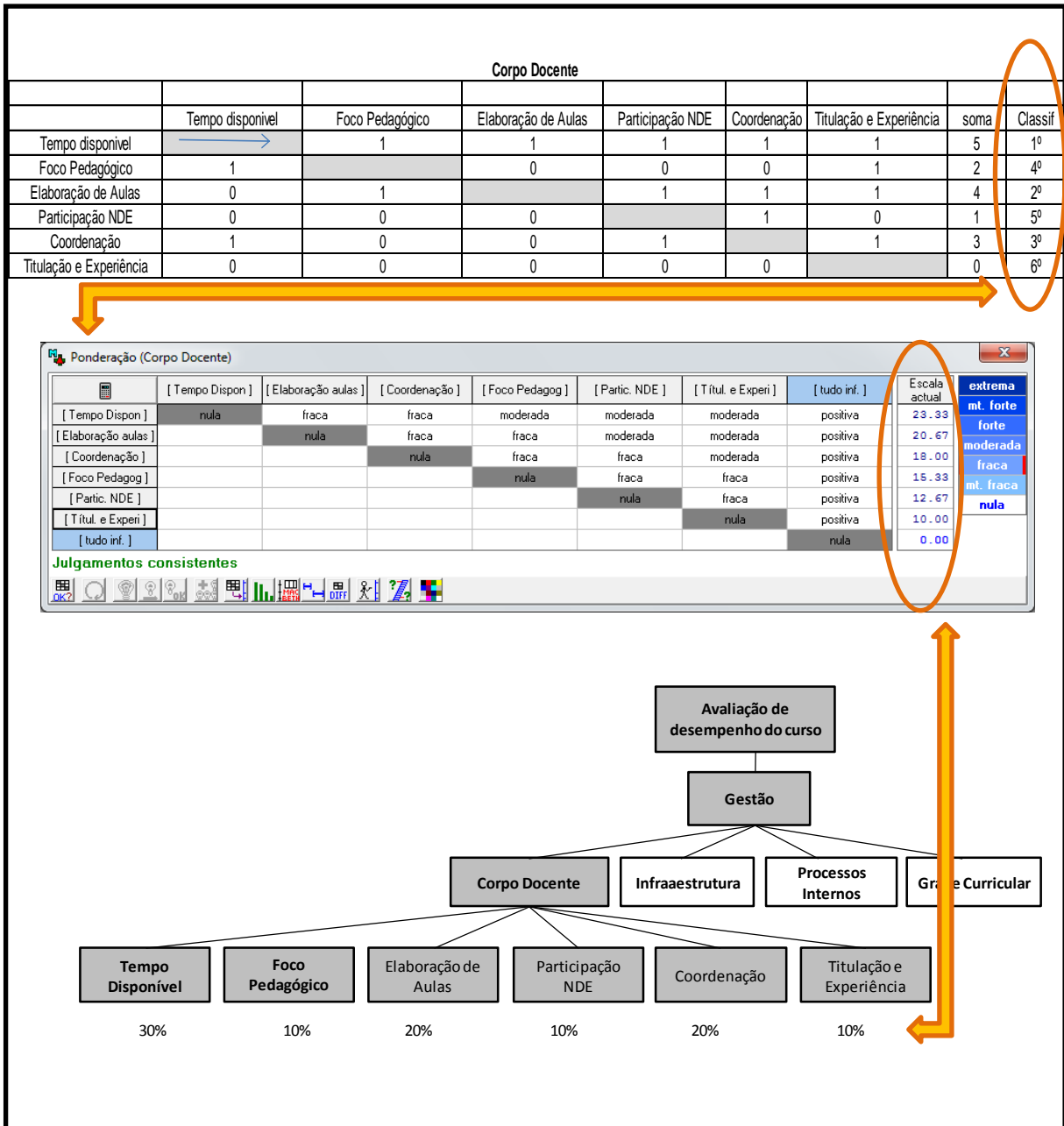


Figura 13: Taxas de substituição "Corpo Docente"
 Fonte: Dados da Pesquisa

As demais taxas geradas pelo *software M-Macbath* encontram-se no Apêndice D deste trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Presente trabalho teve objetivo revisar o modelo de avaliação de desempenho do curso de Ciências Contábeis da UTFPR desenvolvido no ano de 2010 por meio da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), (SILVA et al., 2013).

Devido diversas modificações ocorridas com o passar dos anos, tanto na coordenação do Curso como na instituição, se fez necessário revisar a estrutura de avaliação de desempenho, uma vez que esta metodologia deve abranger e considerar as visões e percepções dos envolvidos no processo de estruturação.

Este objetivo foi atingido com auxílio da Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão Construtivista (MCDA-C), que permitiu apresentar as percepções, visões e objetivos do atual coordenador, em relação aos aspectos internos e externos que afetam o curso.

Para atingir o objetivo se fez necessário (i) contextualizar o problema; (ii) revisar e identificar os elementos primários de avaliação e os conceitos direcionados à ação; (iii) revisar a estrutura da metodologia; (v) determinar as funções de valor para os conceitos encontrados, e (vi) determinar as taxas de substituição dos conceitos da estrutura hierárquica.

Quanto ao tema “avaliação de desempenho de instituições de ensino superior”, percebe-se que na literatura apresentam-se trabalhos relacionados à avaliação executadas por órgãos externos, que de modo geral, não atendem às necessidades específicas de cada instituição de ensino e seus cursos de graduação.

A revisão da estrutura do modelo de avaliação foi realizada por meio de entrevistas com o atual coordenador do curso, que relatou suas preocupações em relação ao desempenho do curso. Foi possível a partir da revisão do modelo de desempenho identificar 82 Elementos Primários de Avaliação (EPAs), que revelam os aspectos internos e externos da avaliação. Os EPAs foram transformados em grandes áreas de preocupação, sendo adicionada uma nova área denominada “Gestão”. Partiu-se então para revisão e readequação dos mapas cognitivos e a partir dos relatos do coordenador acrescentou-se um novo mapa cognitivo. Foram

transferidas as informações dos mapas de Meios-Fins para a estrutura hierárquica de valor, com os conceitos unidos em contextos principais. Ainda foi possível transformar as escalas de valor ordinais em cardinais e determinar as taxas de substituição.

No presente trabalho foram abordados, elementos citados pela literatura como de grande importância na estruturação e continuidade de um modelo de avaliação. Destaca-se a necessidade de revisão da estrutura do modelo de avaliação quando alterados os atores envolvidos no processo. Vários autores defendem este fato (IGARASHI, PALADINI e ENSSLIN, 2007; GIFFHORN et al., 2009; BORTOLUZZI, ENSSLIN e ENSSLIN, 2011; ENSSLIN, SOUZA e ENSSLIN, 2012), justificando que a avaliação de desempenho deve ser uma ferramenta de contínua utilização e revisão, para que a mesma possa ser utilizada de forma correta e levando em consideração os objetivos, metas e visões dos envolvidos no processo de avaliação.

As preocupações apresentadas pelo atual decisor foram atendidas no processo de revisão da estrutura do modelo, visto que todas as etapas foram revisadas e validadas junto ao decisor, levando em consideração os valores e as particularidades do contexto avaliado. Também foi possível avançar no processo de avaliação deste método, pois foi dado início à fase de avaliação.

Neste contexto pode-se afirmar que o presente trabalho trouxe contribuições práticas, pois o processo de revisão da estrutura permite a utilização de uma ferramenta que considera os pontos considerados importantes pelo coordenador, facilitando a prática da gestão. Trouxe ainda contribuições teóricas, pois o trabalho avança no tema de avaliação de desempenho do ensino superior, trazendo contribuições no que diz respeito a revisão da estrutura de um modelo que utiliza a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista.

O trabalho limitou-se ao fato de a pesquisa ser realizada apenas no curso de Ciências Contábeis da UTFPR-Câmpus Pato Branco e também por utilizar como instrumento de intervenção a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C).

Assim, sugere-se para futuras pesquisas concluir no curso de Ciências Contábeis as fases da metodologia de avaliação de desempenho que não foram realizadas neste trabalho, término da fase de avaliação e recomendações.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Michele H. F.; SOUZA, Juliane V.; ENSSLIN, Sandra R.; ENSSLIN, Leonardo. Como construir conhecimento sobre o tema de pesquisa? Aplicação do processo proknow-c na busca de literatura sobre avaliação do desenvolvimento sustentável. **Revista de gestão social e ambiental**, v. 5, n. 2, p.47-62, 2011.

BARREYRO, Gladys B.; ROTHEN, José C. “Sinaes” contraditórios: considerações sobre a elaboração e implantação do sistema nacional de avaliação da educação superior. **Educ. Soc., Campinas**, v. 27, n. 96 - Especial, p. 955-977, 2006.

BORTOLUZZI, Sandro C.; ENSSLIN, Sandra R.; ENSSLIN, Leonardo. Avaliação de desempenho das variáveis financeiras e não financeiras que respondem pelo desempenho de uma Indústria de móveis. **Revista gestão industrial**, v. 07, n. 02: p. 24-47, 2011.

BORTOLUZZI, Sandro C.; ENSSLIN, Sandra R.; ENSSLIN, Leonardo. Congruências e divergências na avaliação de Desempenho organizacional em pesquisas Publicadas em periódicos nacionais e Internacionais. *Revista Ciências Sociais em Perspectivas*, v. 9, p. 75-95, 2010.

BORTOLUZZI, Sandro C.; ENSSLIN, Sandra R.; ENSSLIN, Leonardo. Construção de um modelo de avaliação de desempenho para a gestão financeira para uma empresa de informática. **Revista CAP Accounting and Management**, v. 4, 2010.

BORTOLUZZI, Sandro C.; ENSSLIN, Sandra R.; ENSSLIN, Leonardo. Metodologia multicritério para avaliação de desempenho da gestão de uma empresa familiar. **Gestão de produção, operações e sistemas**, ano 6, n. 3, 2011.

BORTOLUZZI, Sandro C.; ENSSLIN, Sandra R.; ENSSLIN, Leonardo. Modelo multicritério para apoiar decisões relacionadas ao desempenho da área de mercado de uma empresa de informática. **Revista científica eletrônica de engenharia de produção**, v.13, n. 1, p. 2-36, 2013.

BORTOLUZZI, Sandro C.; SILVA, Marivânia R.; ENSSLIN, Sandra R.; ENSSLIN, Leandro. Estruturação de um modelo de avaliação de desempenho para a gestão do curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. **Revista de reprodução e Pesquisa em contabilidade**, v. 7, n. 1, art. 3, p. 35-57, jan./mar. 2013.

BRASIL. **Sistema nacional de avaliação da educação superior – SINAES: avaliação de cursos de graduação: bacharelado e licenciatura**. Brasília, dezembro de 2008.

COELHO, A.L.; NASCIMENTO, S.; COELHO, C.; BORTOLUZZI, S.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho organizacional: uma investigação científica das principais ferramentas gerenciais. In: **Congresso Brasileiro de Custos**, 15., 2008, Curitiba. Anais... Paraná: ABC, 2008.

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação e transformações da educação superior brasileira (1995-2009): do provão ao Sinaes. **Avaliação (Campinas; Sorocaba)**, v. 15, n. 1, p. 195-224, 2010.

ENSSLIN, Leandro; ENSSLIN, Sandra R.; DUTRA, Ademar; PETRI, Sérgio M.; LIMA, Marcos V. A.; SCHEID, Luiz C. M.; VIANNA, William; GALLON, Alessandra V.; ESPÍNDOLA, Caroline L.; LYRIO, Maurício V. Leão; RAUPP, Tiago. Avaliação de desempenho: Objetivos e dimensões. **1º Seminário de sobre avaliação de desempenho do setor público**, 2007.

ENSSLIN, Leonardo; MONTIBELLER, Gilberto N.; NORONHA, S. M. **Apoio à decisão: metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de Alternativas**. Florianópolis, Editora. Insular: 2001.

FREITAS, André L. P. A autoavaliação de instituições de ensino superior: uma importante contribuição para a gestão educacional. **Revista iberoamericana de educación**, 2000.

FREITAS, André L. P.; FONTAN, Emanuella A. Um procedimento para a estruturação do processo de auto-avaliação de cursos universitários. **IV Congresso nacional de excelência em gestão**, 2008.

FREITAS, André L. P.; RODRIGUES, Sidilene G.; COSTA, Helder G. Emprego de uma abordagem multicritério para classificação do desempenho de Instituições de Ensino Superior. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**, v. 17, n. 65, p. 655-674, 2009.

GIL, Antônio C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6º Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

GIFFHORN, Edilson; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra R.; VIANNA, William B. Aperfeiçoamento da gestão organizacional por meio da abordagem multicritério de apoio à decisão. *Revista Gestão Industrial*, v.5 n. 4, p. 183-204, 2009.

GOMES, Alfredo M. Política de avaliação da educação superior: controle e massificação. **Educ. Soc., Campinas**, v 23, n. 80, p. 275-298, 2002.

IGARASHI, Deisy C. C.; PALADINI, Edson P.; ENSSLIN; Sandra R. A metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista como subsidio para o gerenciamento interno: estudo de caso no PPGC/UFSC. **Organizações e Sociedade**, v. 14, n. 42, 2007.

LEHFELD, Neide A. S.; GABARRA, Manoel H. C.; COSTA, Caetano; SOUSA, Yara T. C. S. Reflexões sobre o processo de Autoavaliação institucional: o olhar de uma comissão própria de avaliação. **Avaliação (Campinas; Sorocaba)**, v. 15, n. 1, p. 177-194, 2010.

NASCIMENTO, Sabrina; BORTOLUZZI, Sandro C.; DUTRA, Ademar; ENSSLIN, Sandra R. Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. **Revista de administração**, v.46, n.4, p.373-391, 2011.

OLIVEIRA, Vanderlí F.A avaliação dos cursos de engenharia de produção. **Revista gestão industrial**, v. 01, n. 03, p.001-012, 2005.

POLIDORI, Marlis M.; MARINHO-ARAUJO, Claisy M.; BARREYRO, Gladys B. SINAES: Perspectivas e desafios na avaliação da educação superior brasileira. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**, v.14, n.53, p. 425-436, 2006.

POLIDORI, Martins M. Políticas de avaliação da educação superior brasileira: provão, sinaes, idd, cpc, igc e...outros índices. **Avaliação (Campinas; Sorocaba)**, v. 14, n. 2, p. 267-290, 2009.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisas sociais: métodos e técnicas**. 3^o Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

ROTHEN, José C. Ponto e contraponto na Avaliação Institucional: análise dos documentos de implantação do SINAES. **Educação: Teoria e Prática**, v. 15, n. 27, p. 119-137, 2006.

SECCO, Luciane; PEREIRA, Gabeira M. L. T. Concepções de qualidade de ensino dos coordenadores de graduação: uma análise dos cursos de odontologia do Estado de São Paulo. **Interface, comunicação, saúde, educação**. v.8, n.15, p.313-30, 2004.

SCHWARTZMAN, Simon. O “conceito preliminar” e as boas práticas de avaliação do ensino superior. **Instituto de estudo do trabalho e sociedade**, 2008.

SOUZA, Saulo A.; REINERT, José N. Avaliação de um curso de Ensino superior através da satisfação/insatisfação discente. **Avaliação (Campinas; Sorocaba)**, v. 15, n. 1, p. 159-176, 2010.

O SINAES e o ENADE: da concepção à implantação. Disponível em:
<<http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php?journal=avaliacao&page=article&op=view&path%5B%5D=287&path%5B%5D=288>> Acesso em: 05 jun. 2013

VALMORBIDA, Sandra M. I.; ENSSLIN, Sandra. R.; ENSSLIN, Leonardo.; DUTRA, Ademar; BORTOLUZZI, Sandro C. Gestão Financeira e Orçamentária Governamental: Uma Análise Multicritério. **Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios**, v. 3, p. 263-288, 2012.

ZAINKO, Maria A. S. Avaliação da educação superior no Brasil: processo de construção histórica. **Avaliação (Campinas; Sorocaba)**, v. 13, n. 3, p. 827-831, 2008.

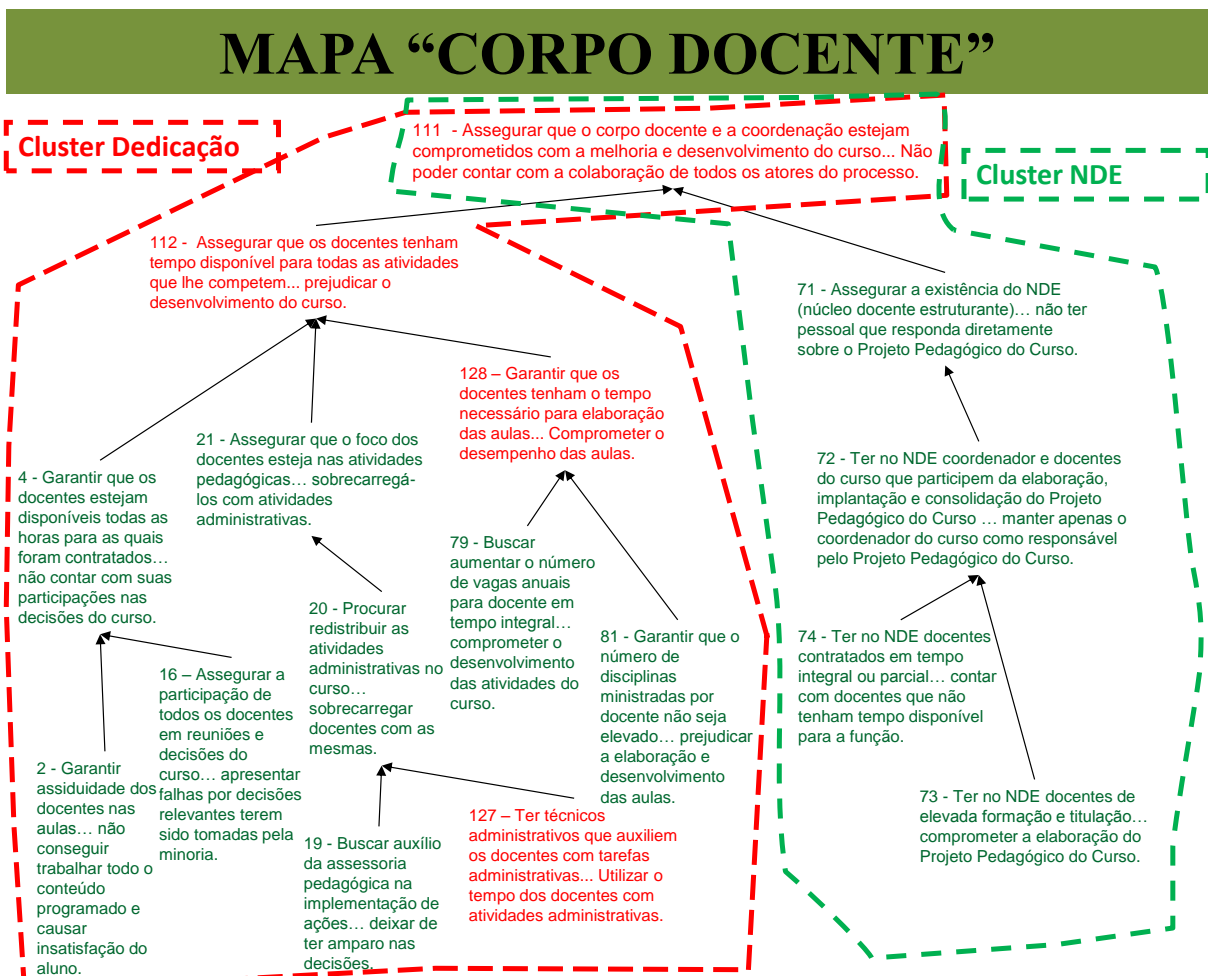
ZAMCOPÉ, Fábio C.; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra R.; DUTRA, Ademar. Modelo para avaliar o desempenho de operadores logísticos – um estudo de caso na indústria têxtil. **Gestão e produção**, v. 17, n. 4, p. 693-705, 2010.

ZANDAVALLI, Carla B. Avaliação da educação superior no Brasil: os antecedentes históricos do SINAES. **Avaliação (Campinas; Sorocaba)**, v. 14, n. 2, p. 267-290, 2009.

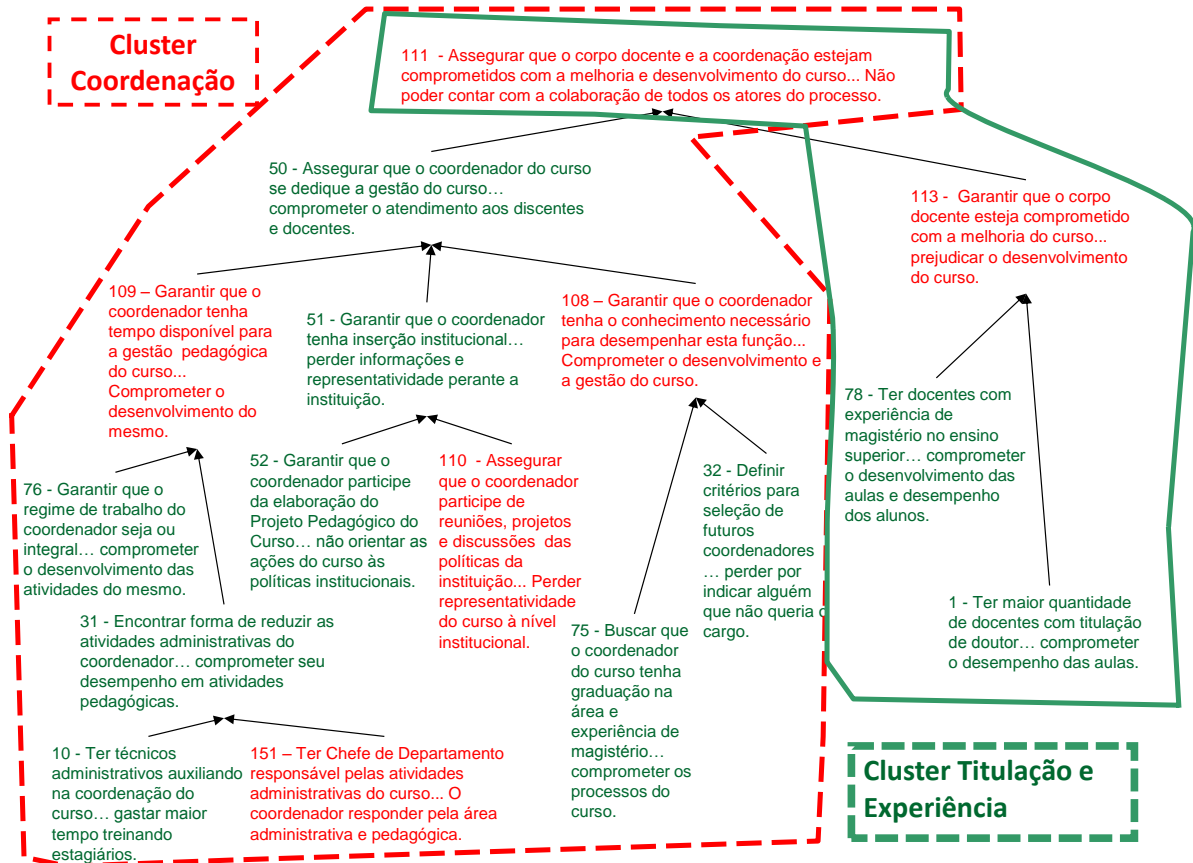
ZUCCO, César. Graduação em química: avaliação, perspectivas e desafios. **Química nova**, v. 30, n. 6, 1429-1434, 2007.

APÊNDICES

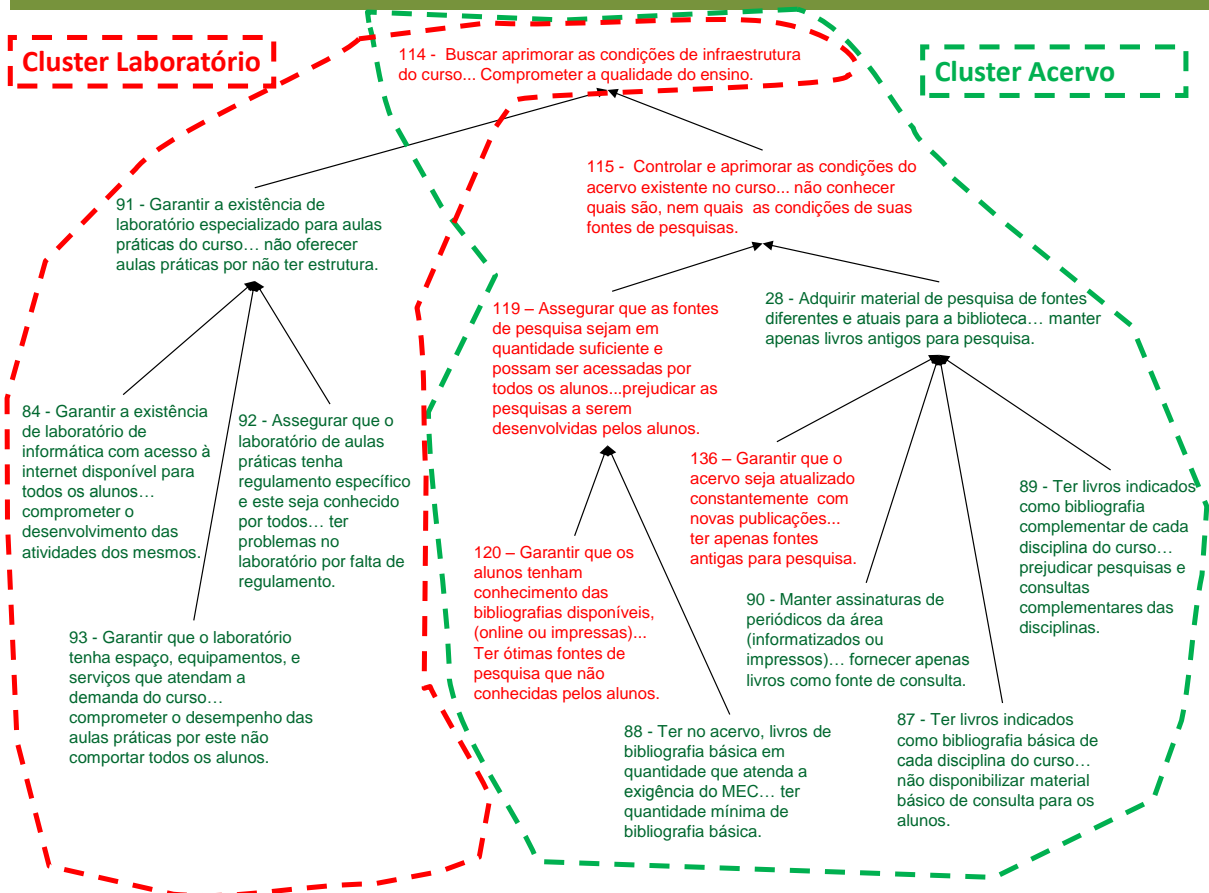
Apêndice A – Mapas de Relação Meios e Fins e *Clusters* do trabalho anterior (2010)



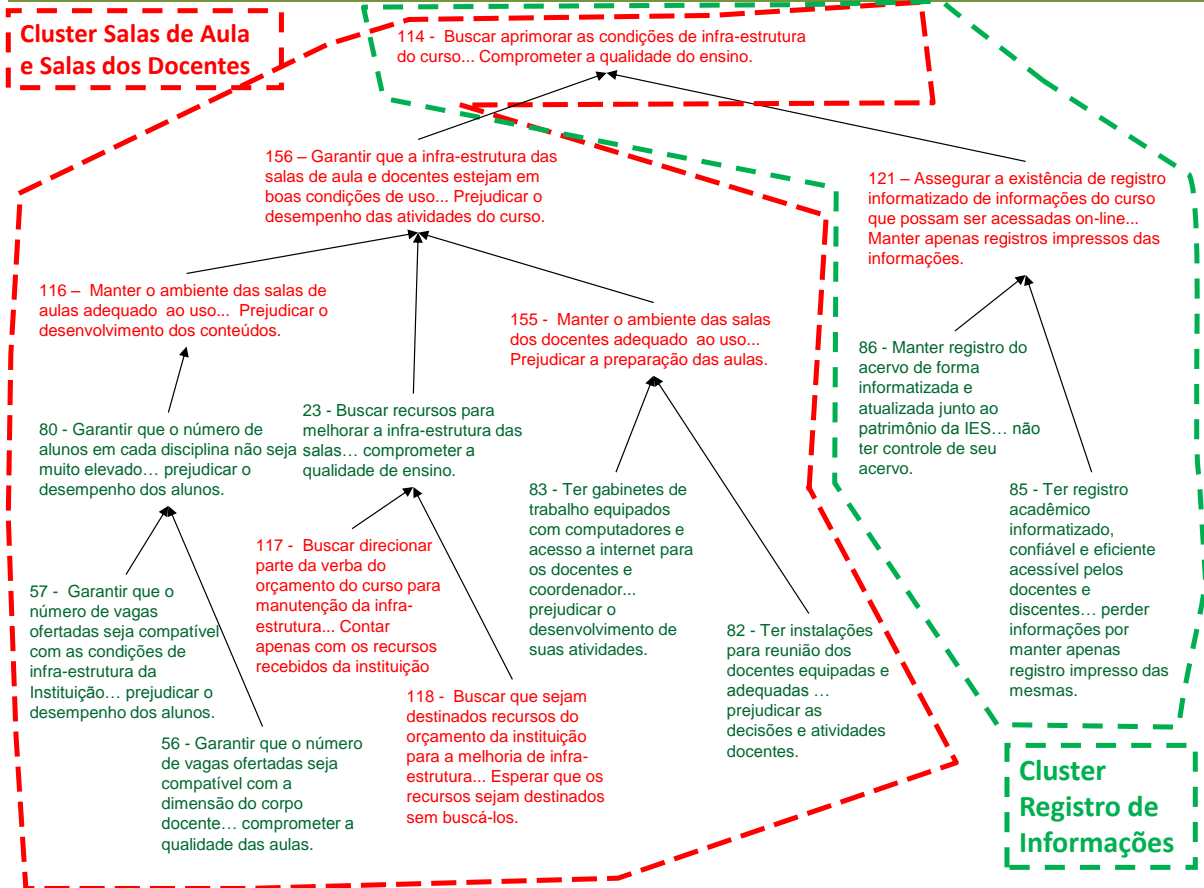
MAPA “CORPO DOCENTE” (continuação)



MAPA “INFRAESTRUTURA”



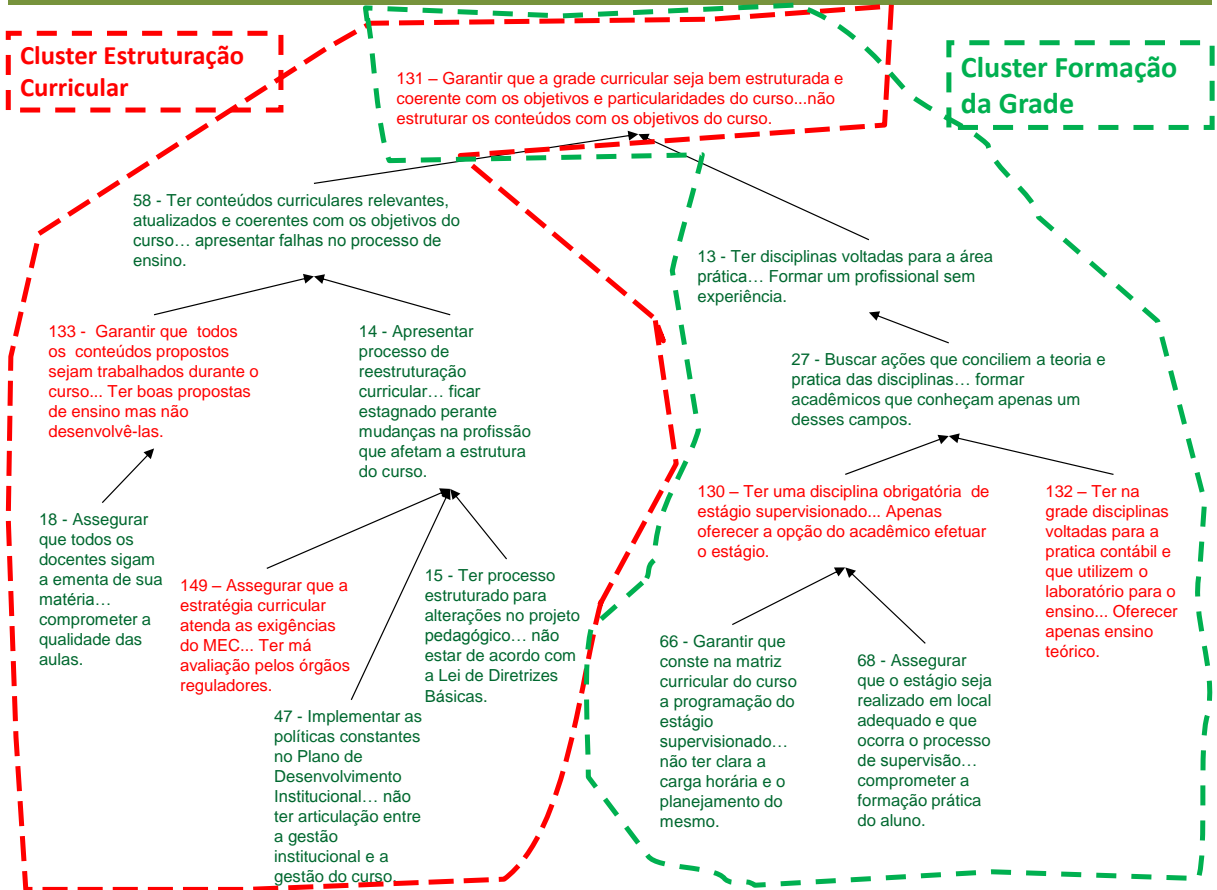
MAPA “INFRAESTRUTURA” (continuação)



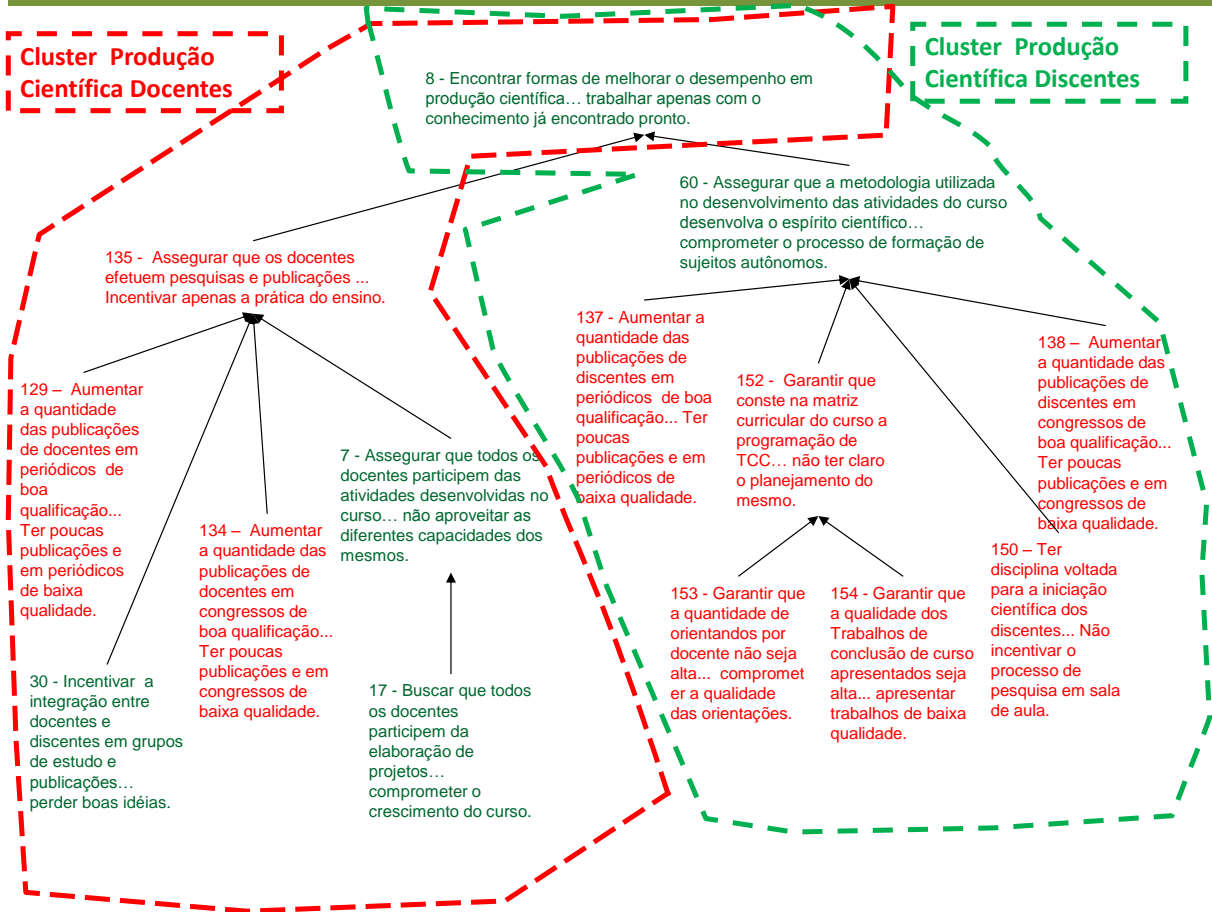
MAPA “PROCESSOS INTERNOS”



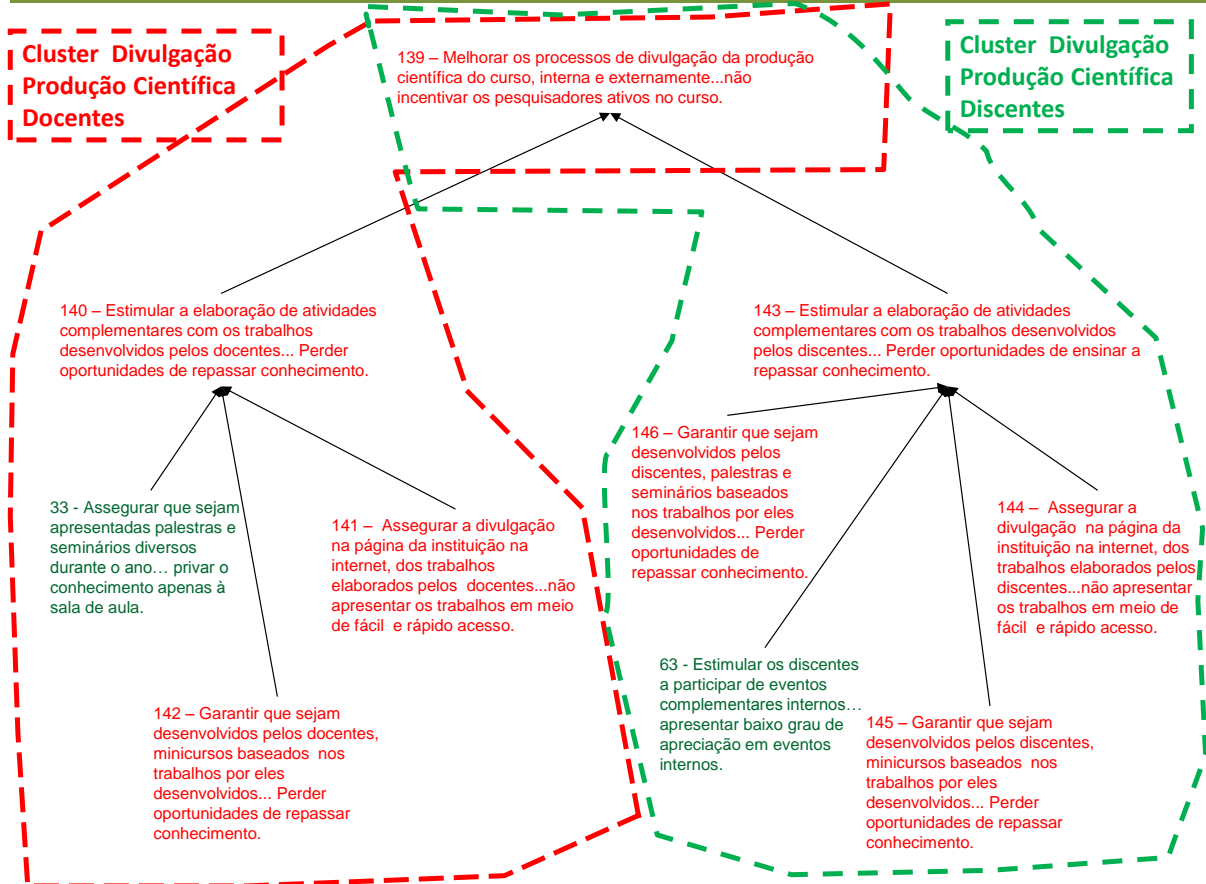
MAPA “GRADE CURRICULAR”



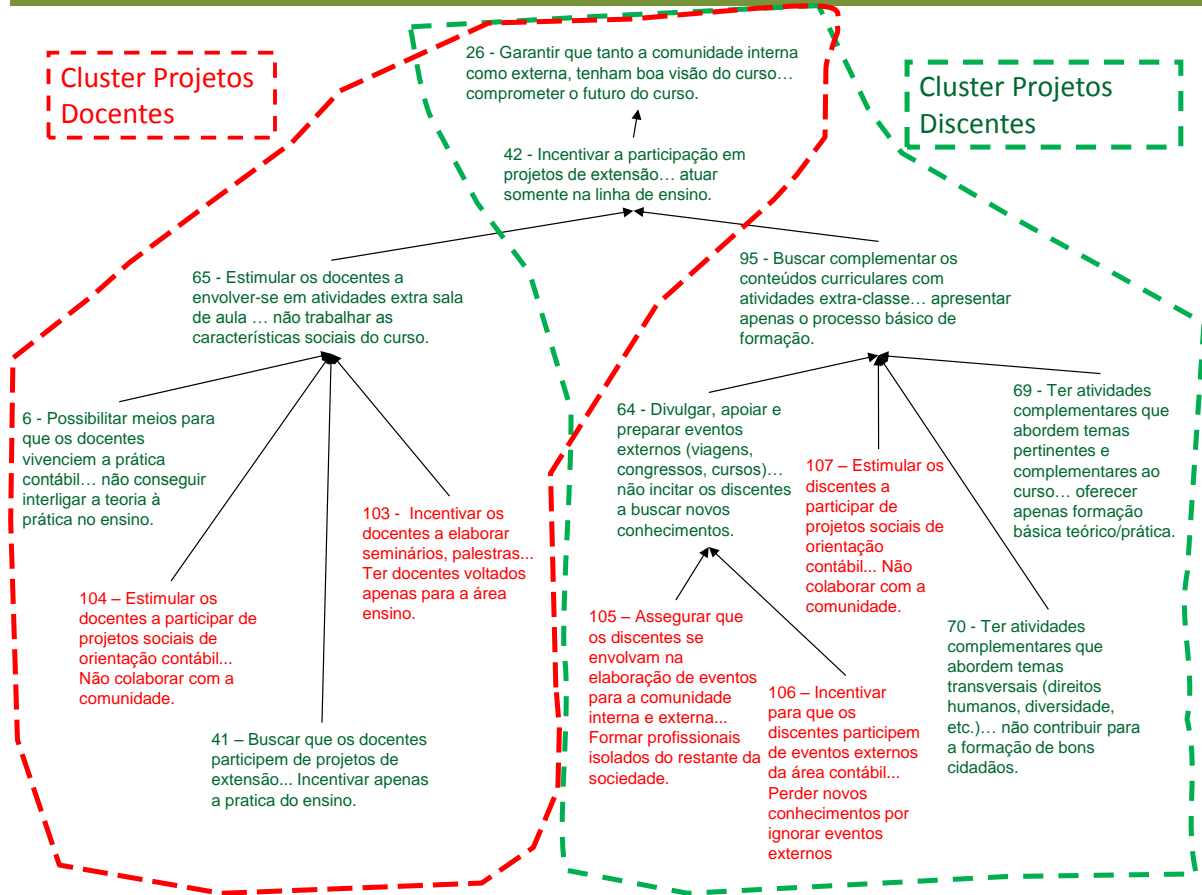
MAPA “PRODUÇÃO CIENTÍFICA”



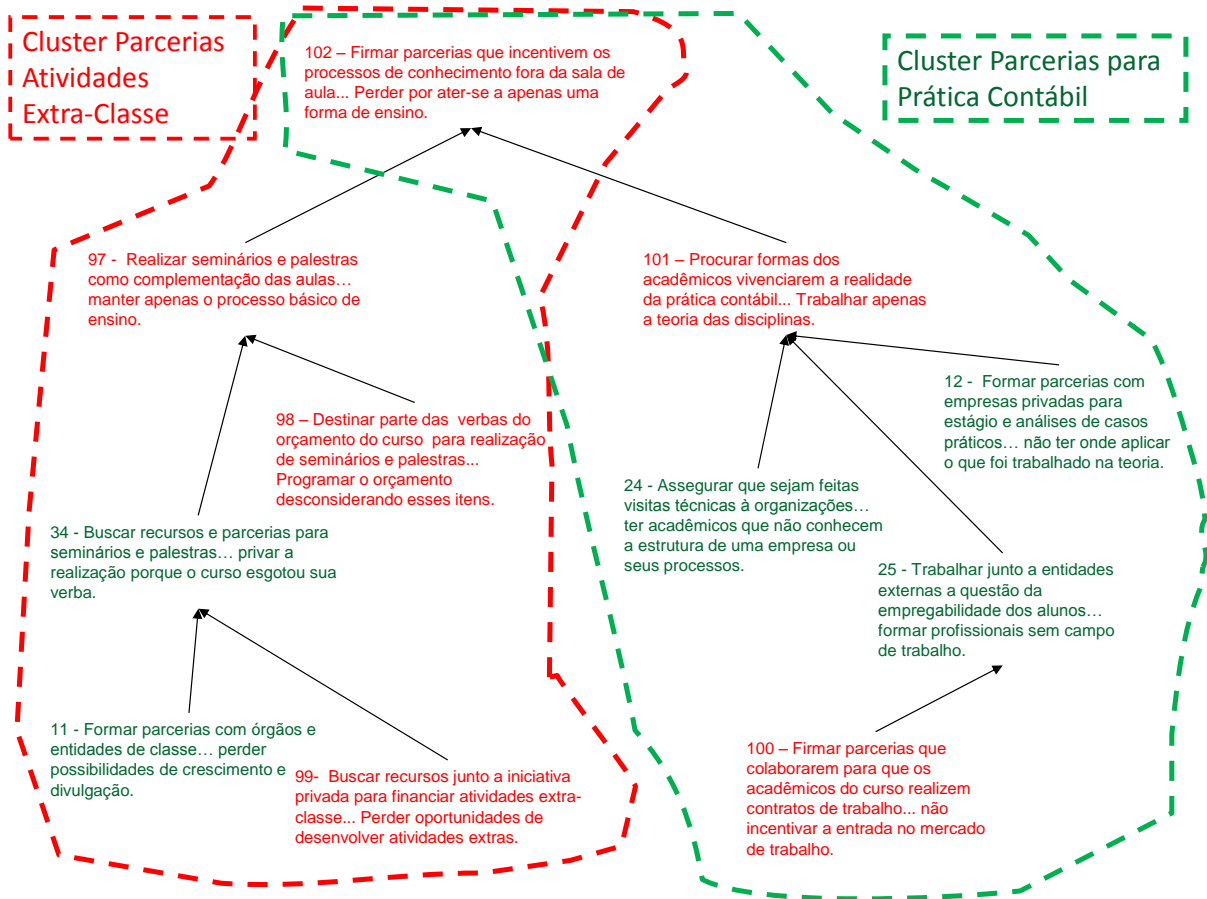
MAPA “DIVULGAÇÃO CIENTÍFICA”



MAPA “PROJETOS EXTERNOS”

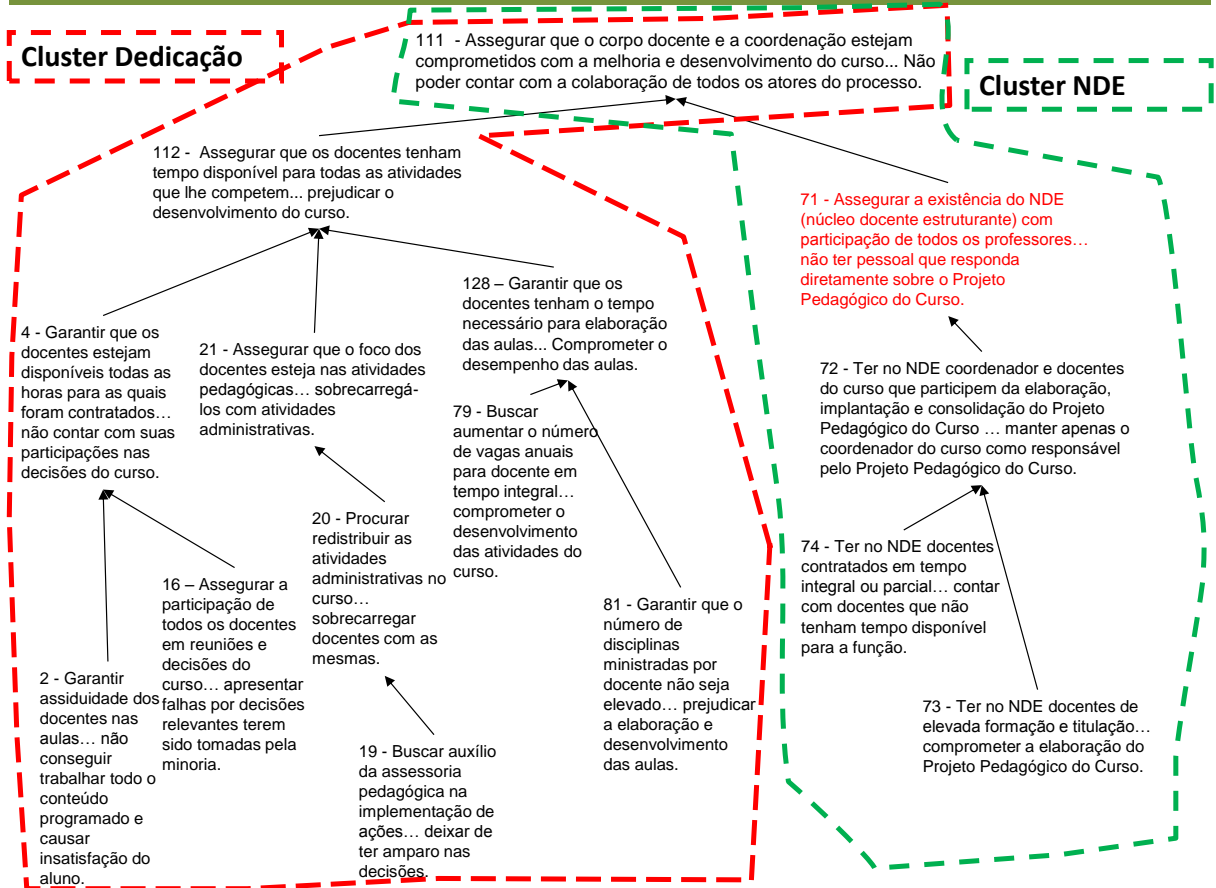


MAPA “PARCERIAS EXTERNAS”

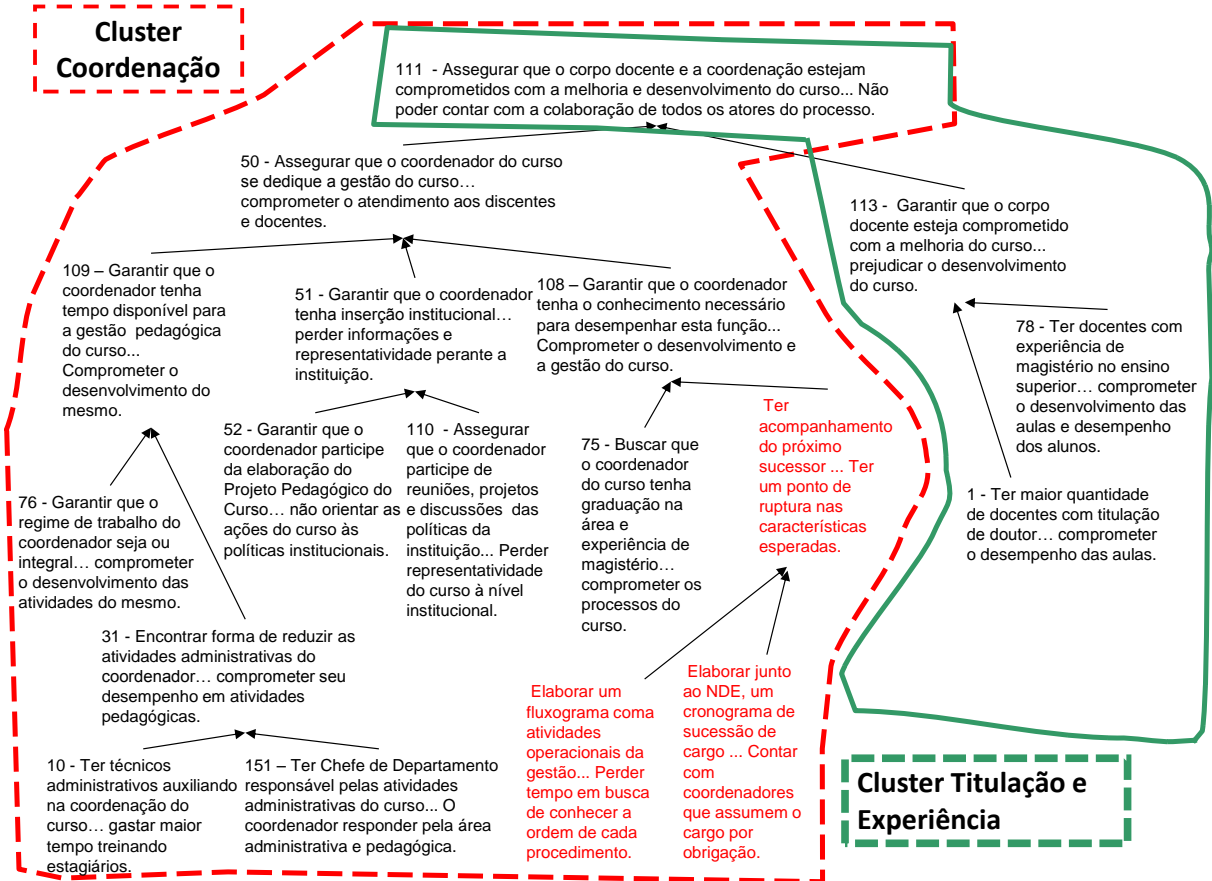


Apêndice C – Mapas de Relação Meios e Fins e *Clusters* do trabalho atual (2014)

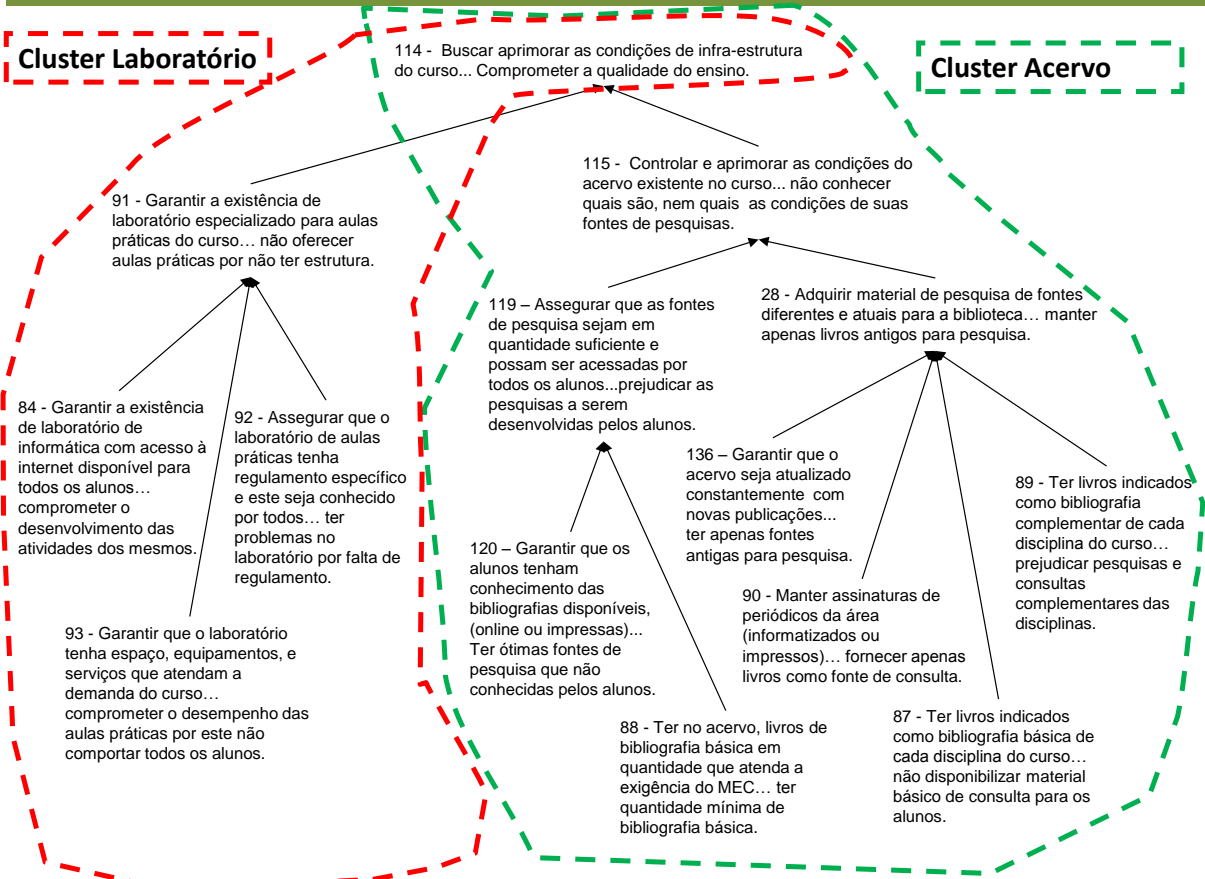
MAPA “CORPO DOCENTE”



MAPA “CORPO DOCENTE” (continuação)

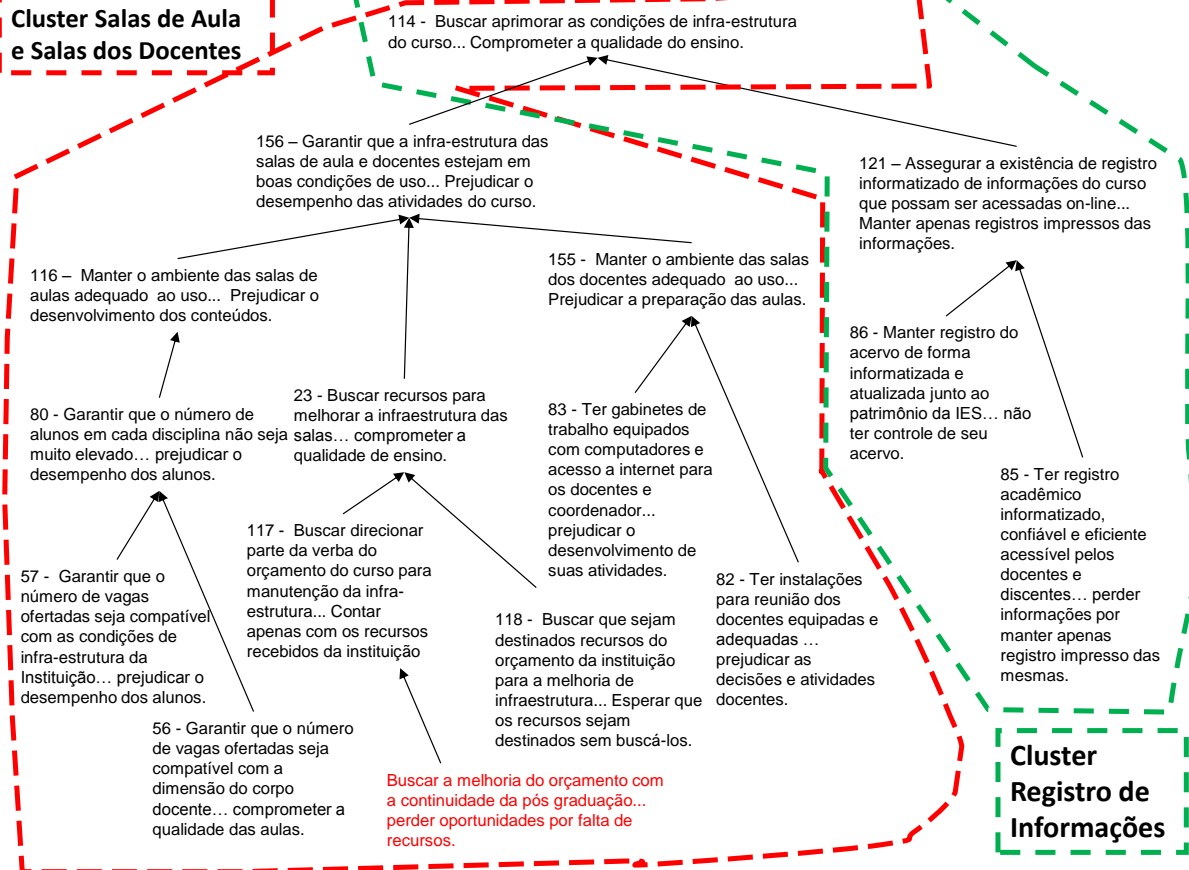


MAPA “INFRAESTRUTURA”

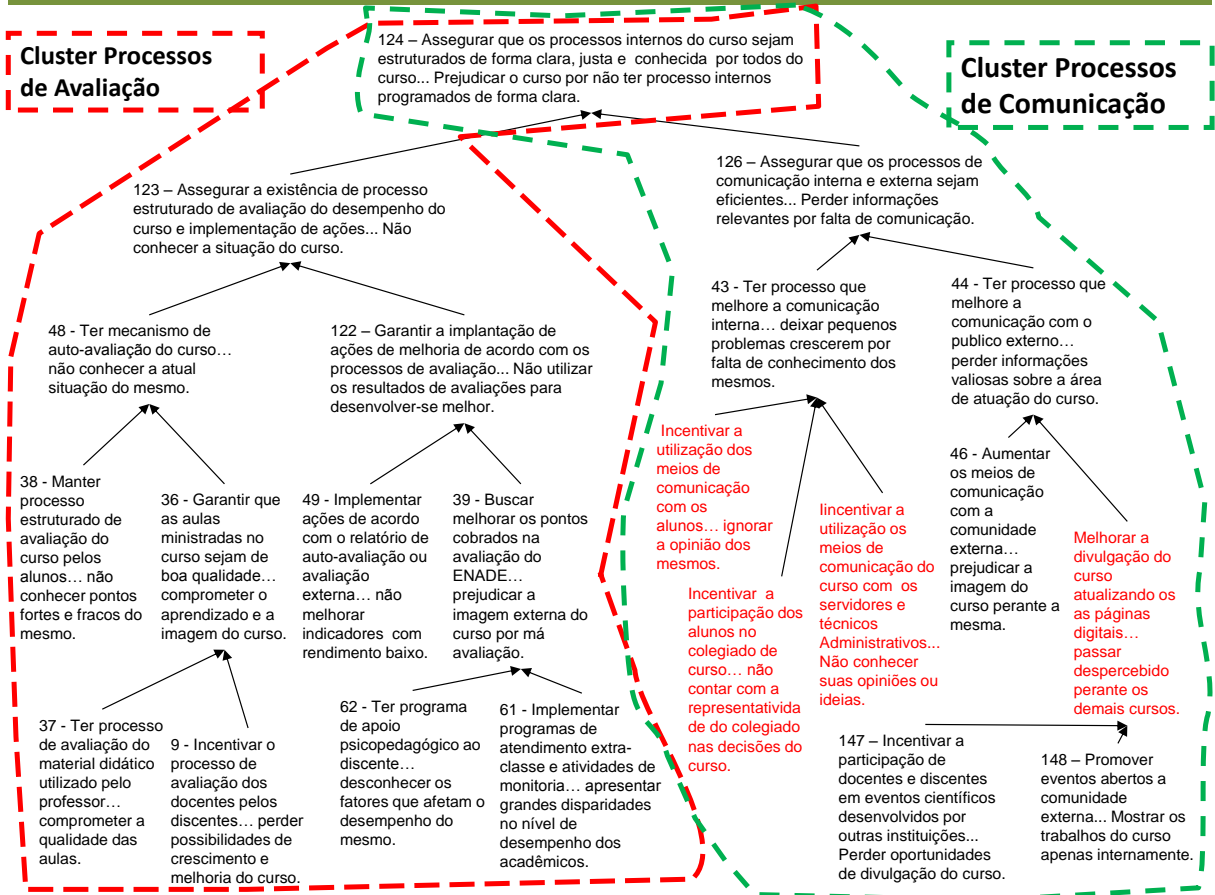


MAPA “INFRAESTRUTURA” (continuação)

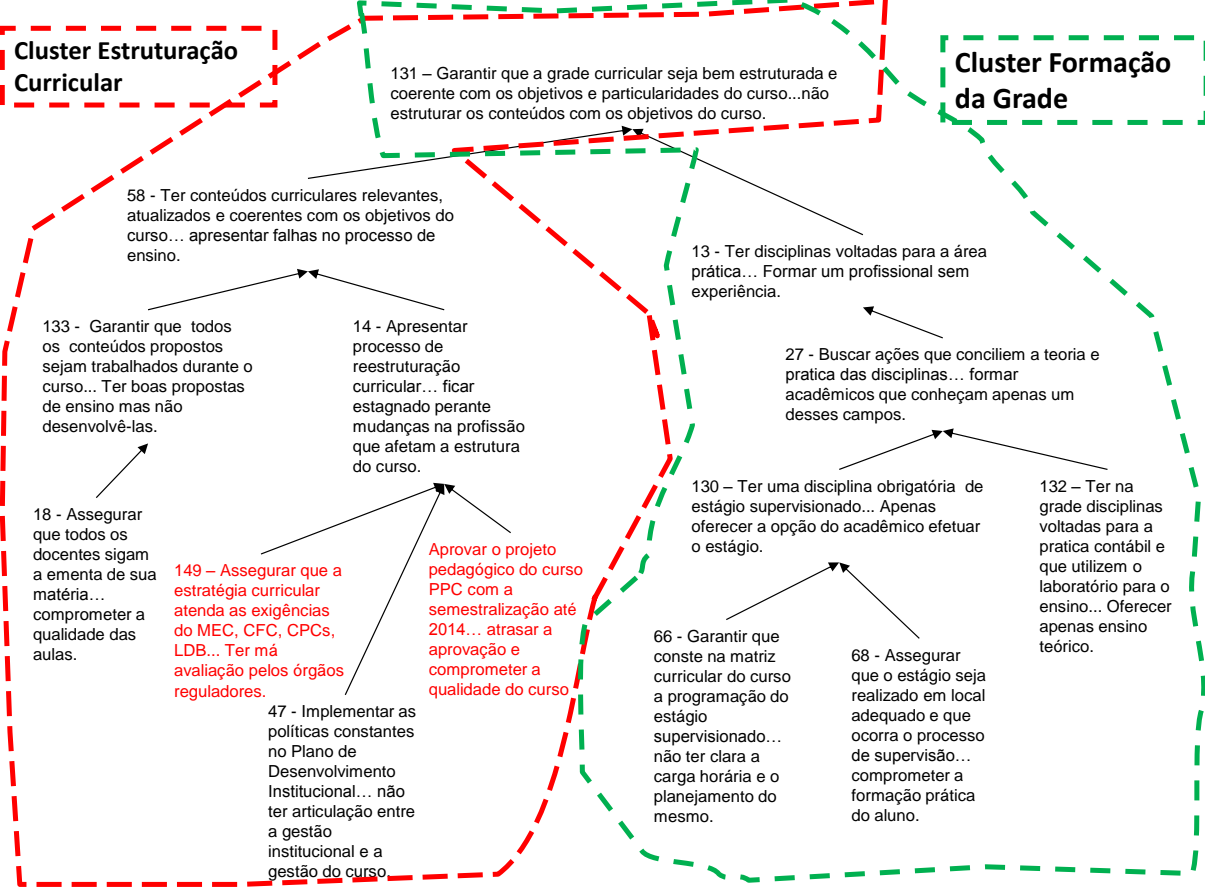
Cluster Salas de Aula e Salas dos Docentes



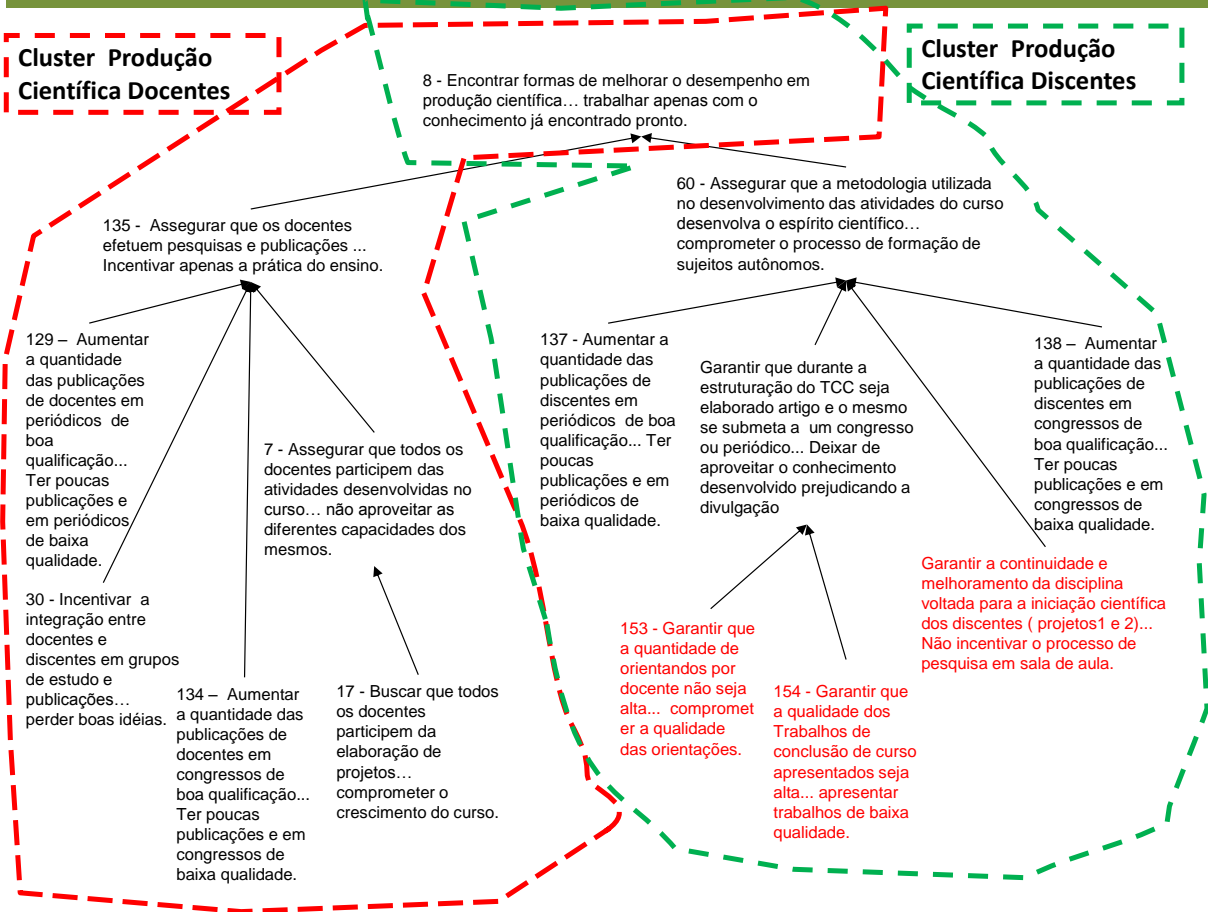
MAPA “PROCESSOS INTERNOS”



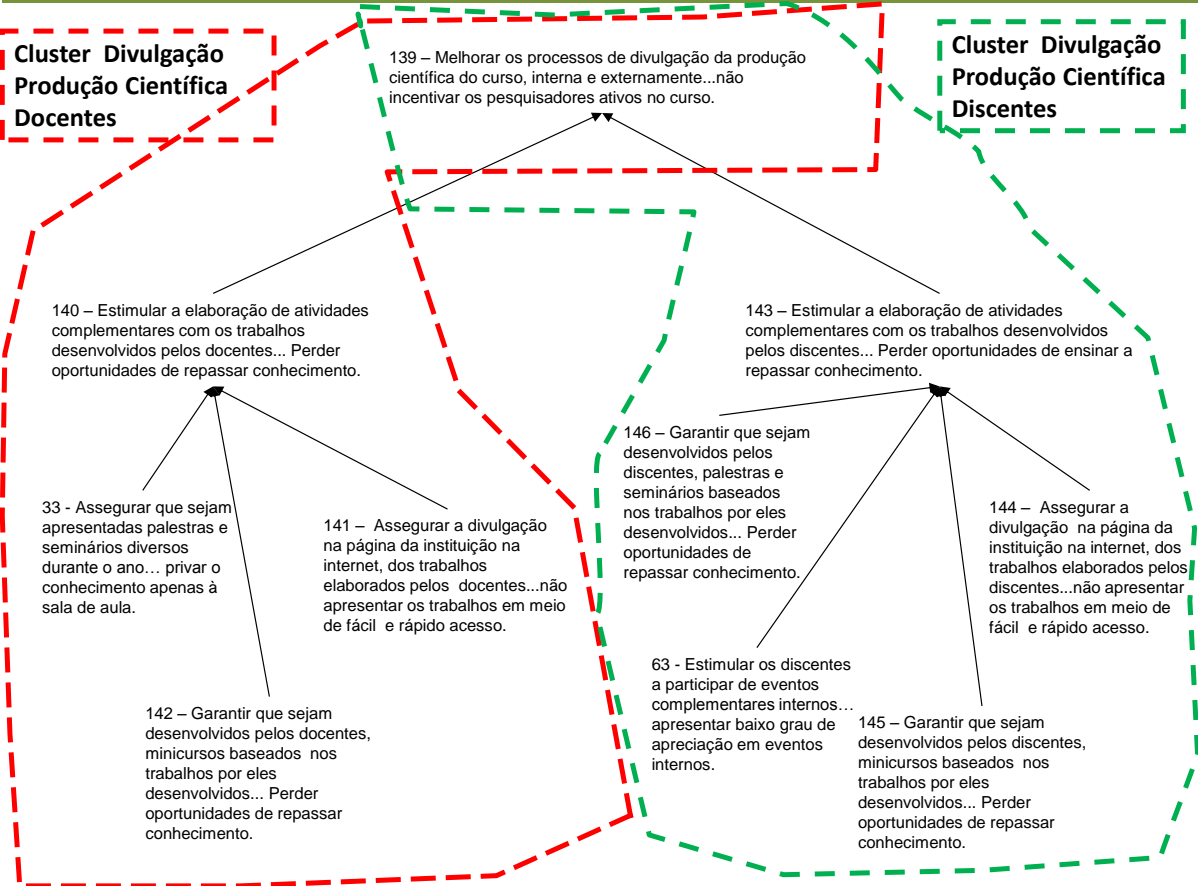
MAPA “GRADE CURRICULAR”



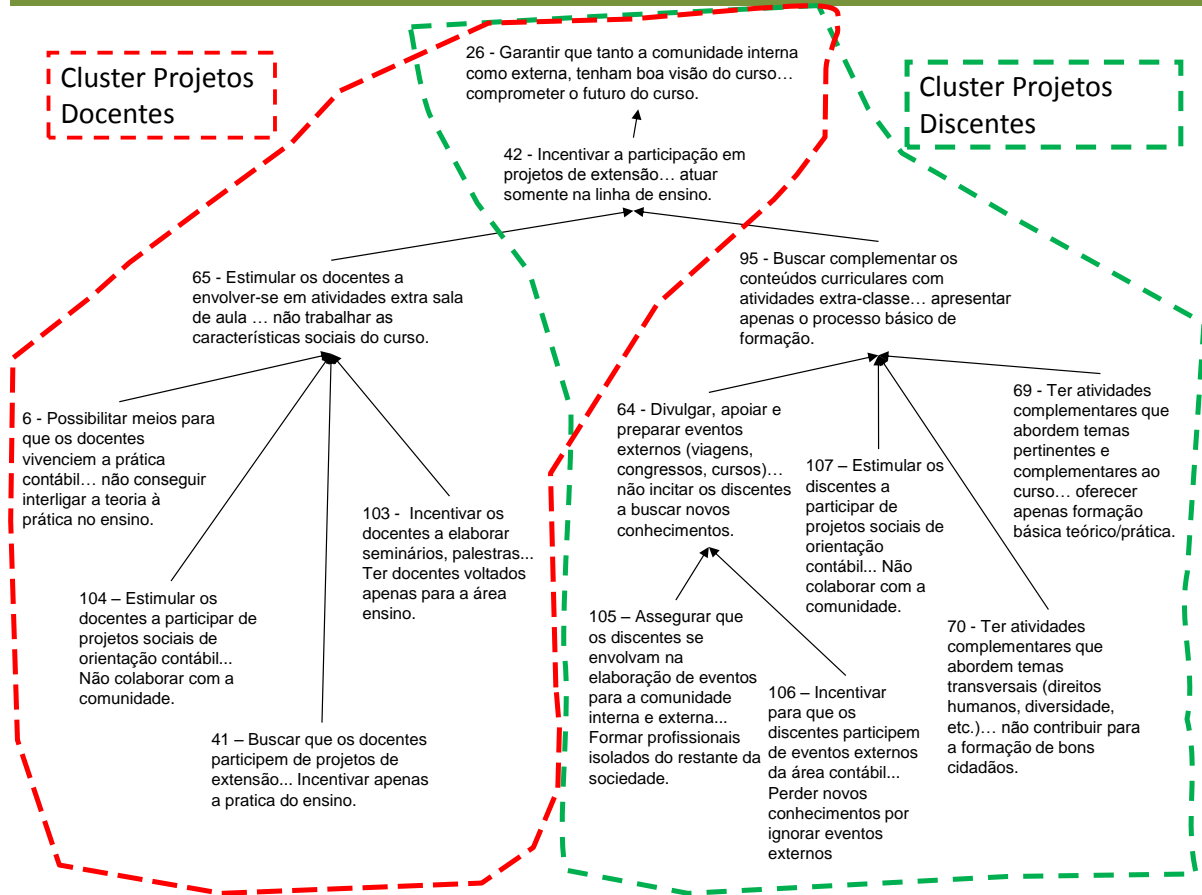
MAPA “PRODUÇÃO CIENTÍFICA”



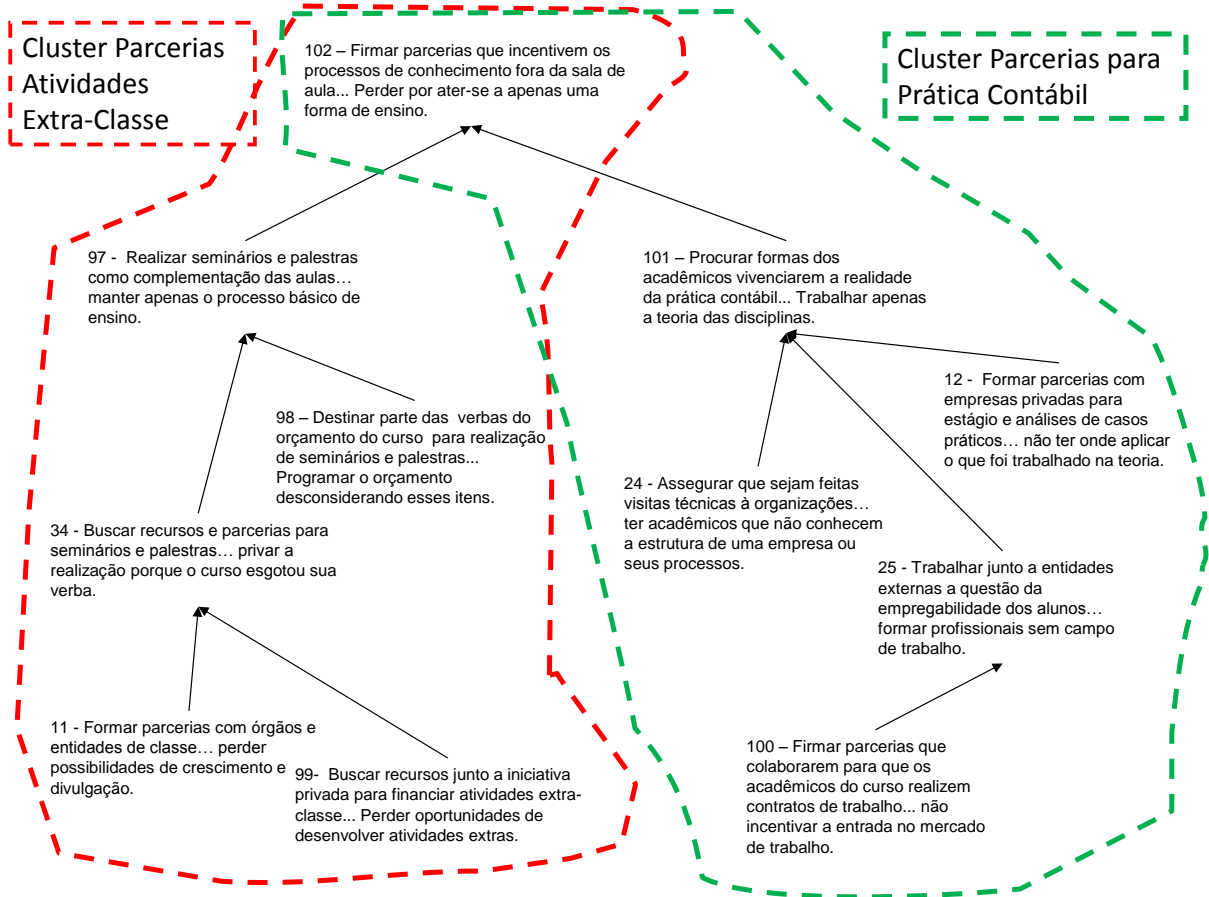
MAPA “DIVULGAÇÃO CIENTÍFICA”



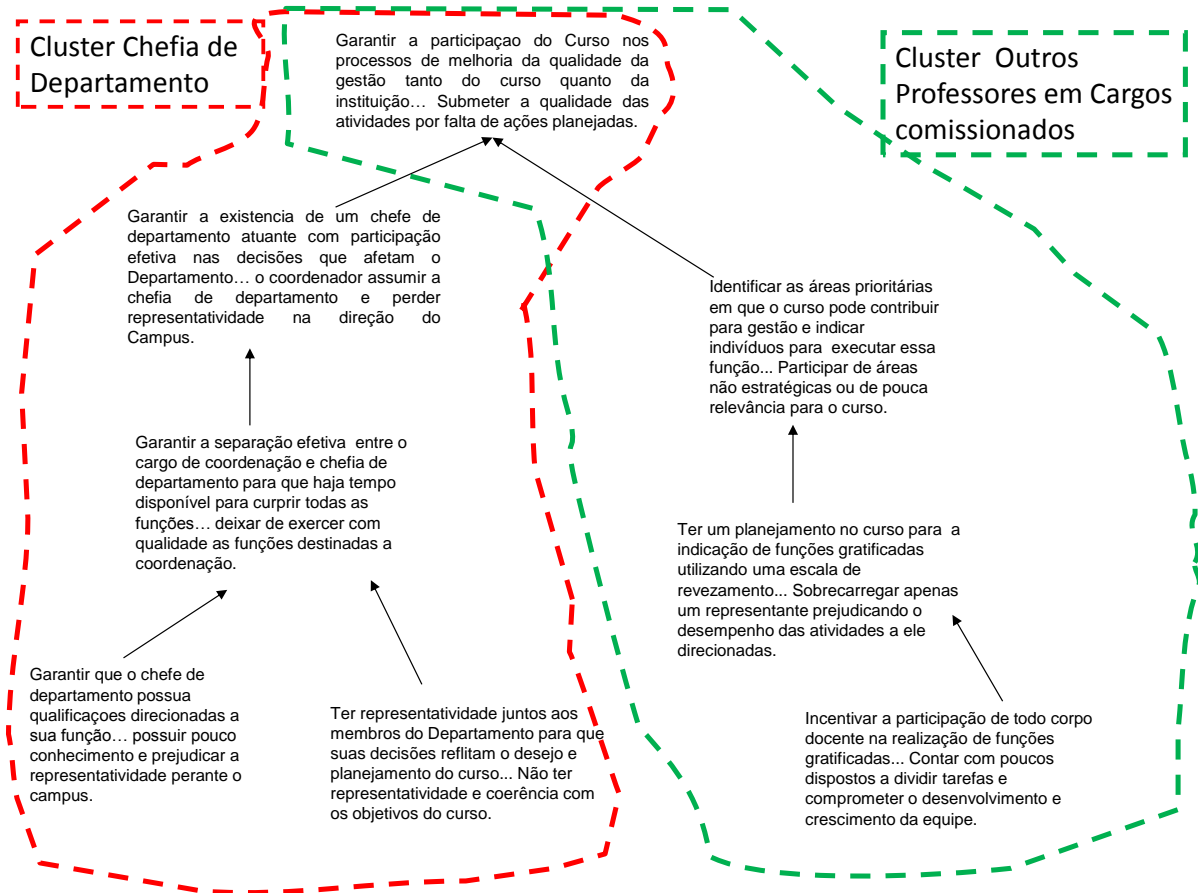
MAPA “PROJETOS EXTERNOS”



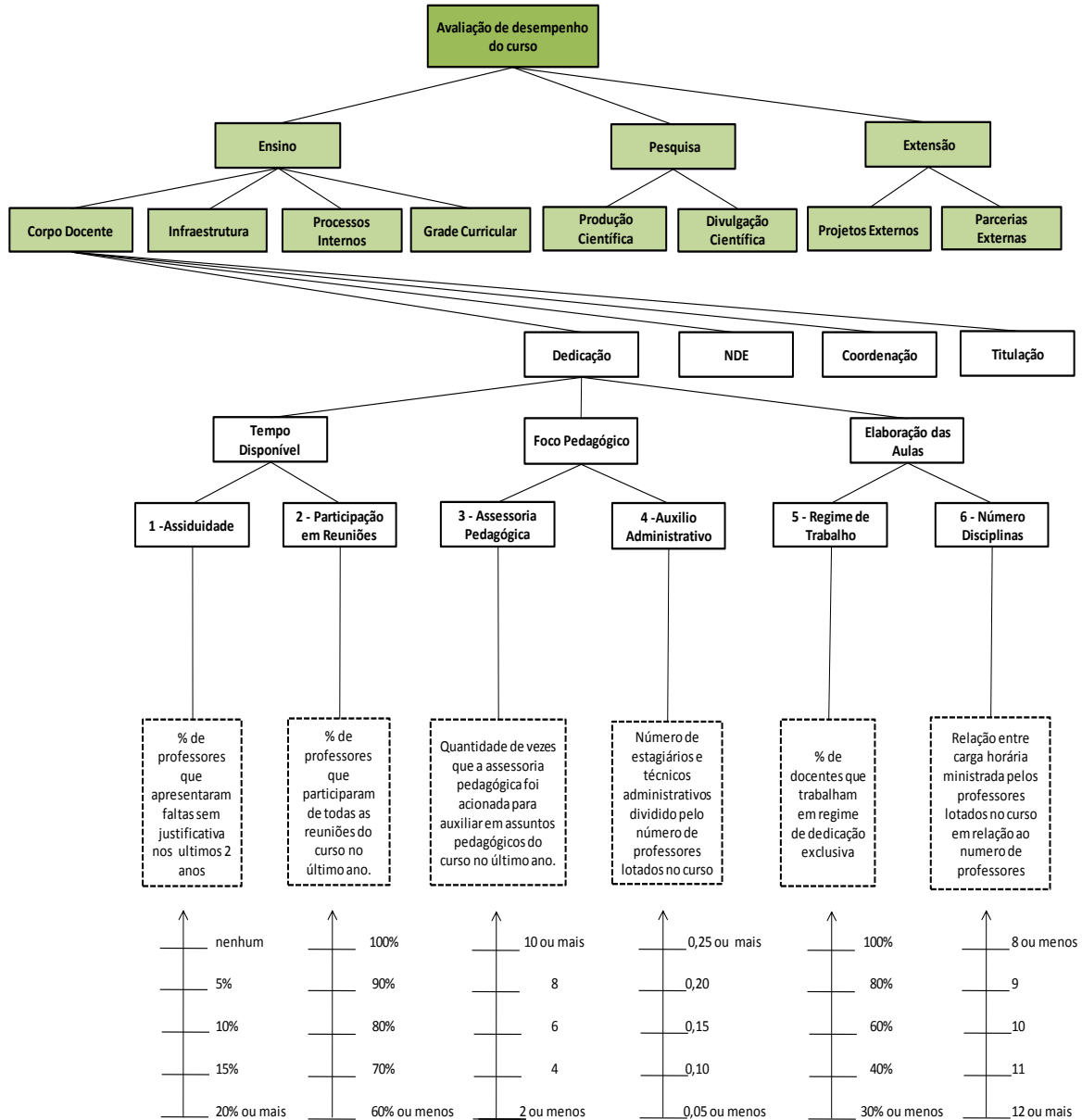
MAPA “PARCERIAS EXTERNAS”

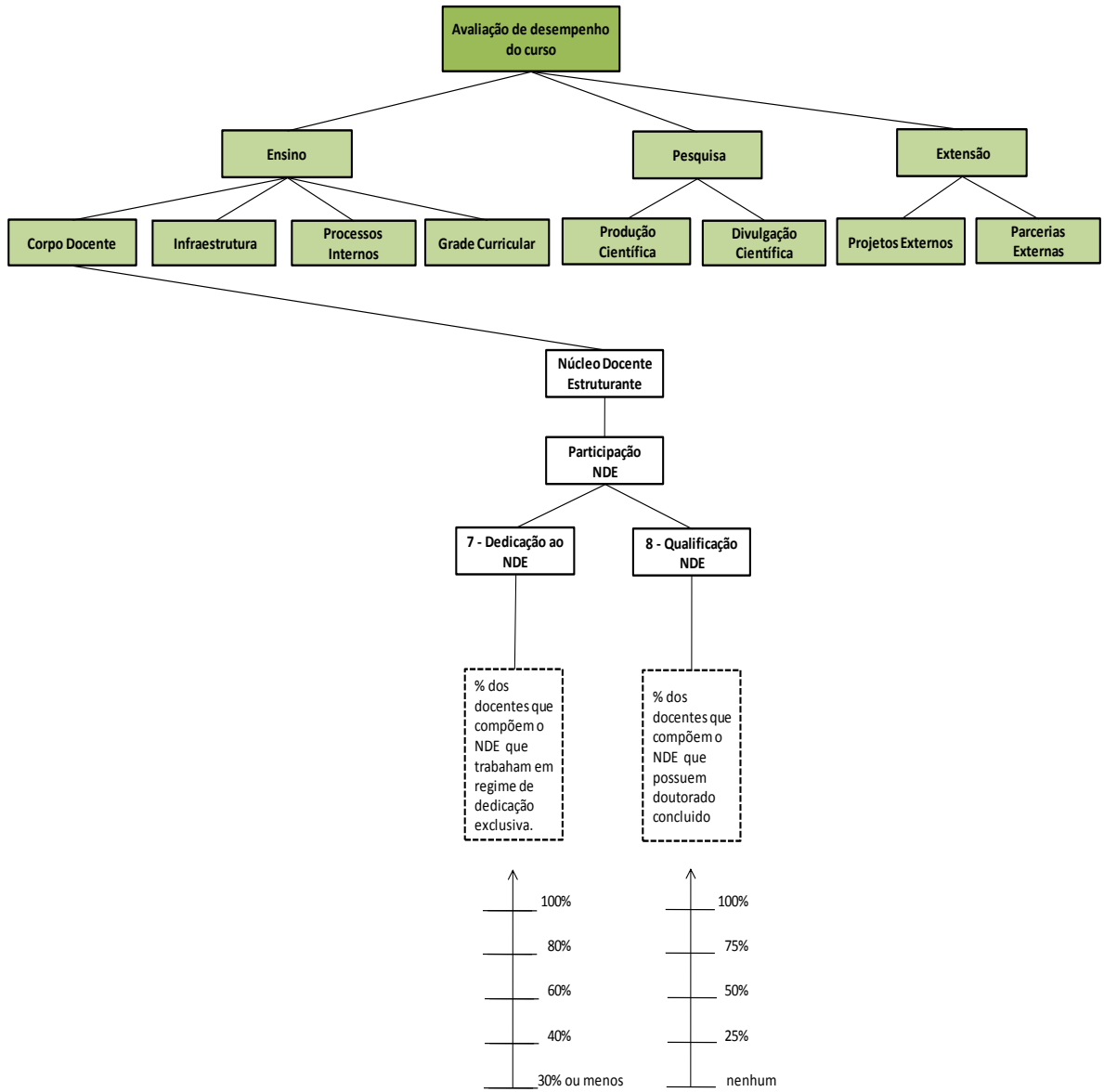


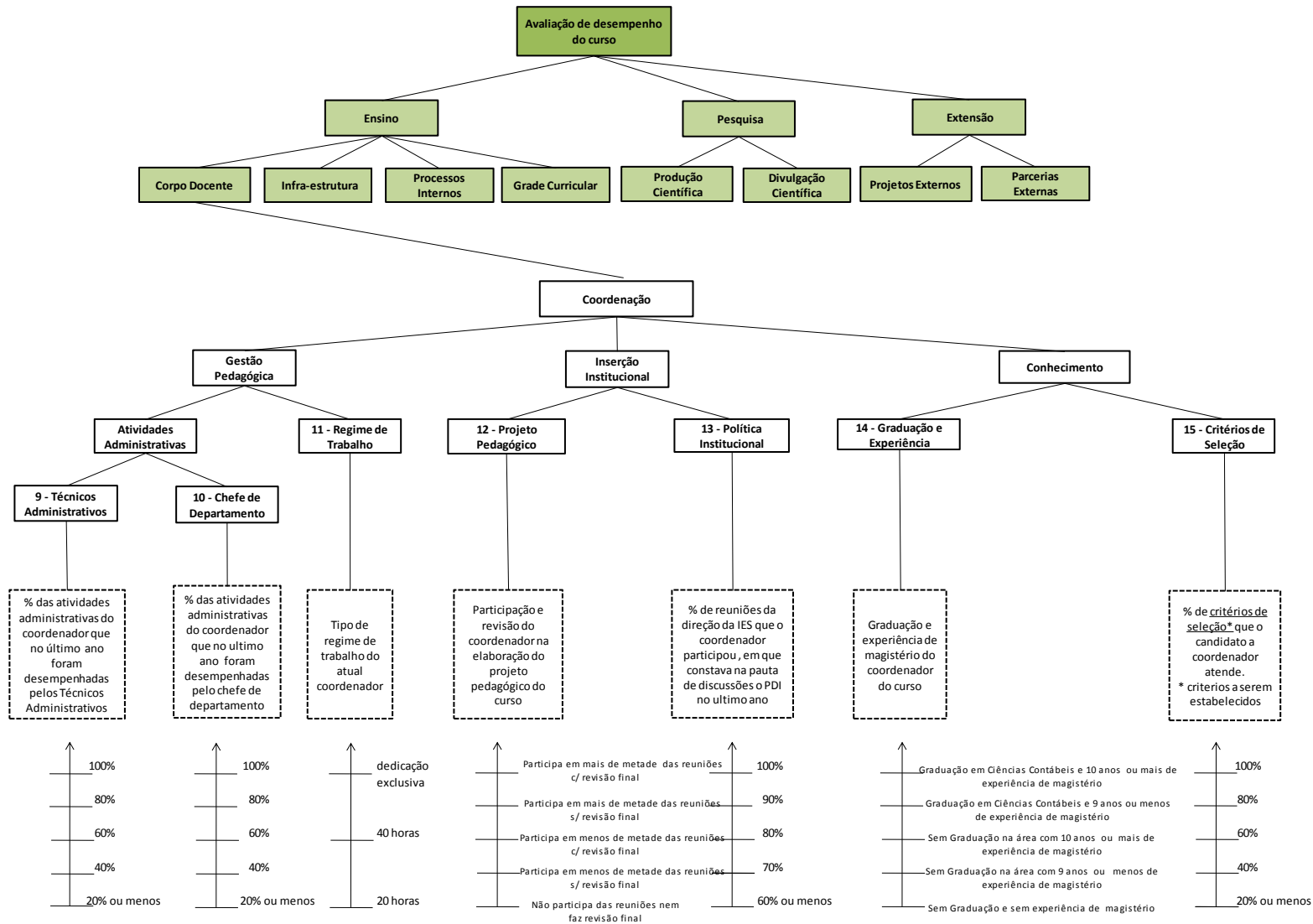
MAPA “GESTÃO”

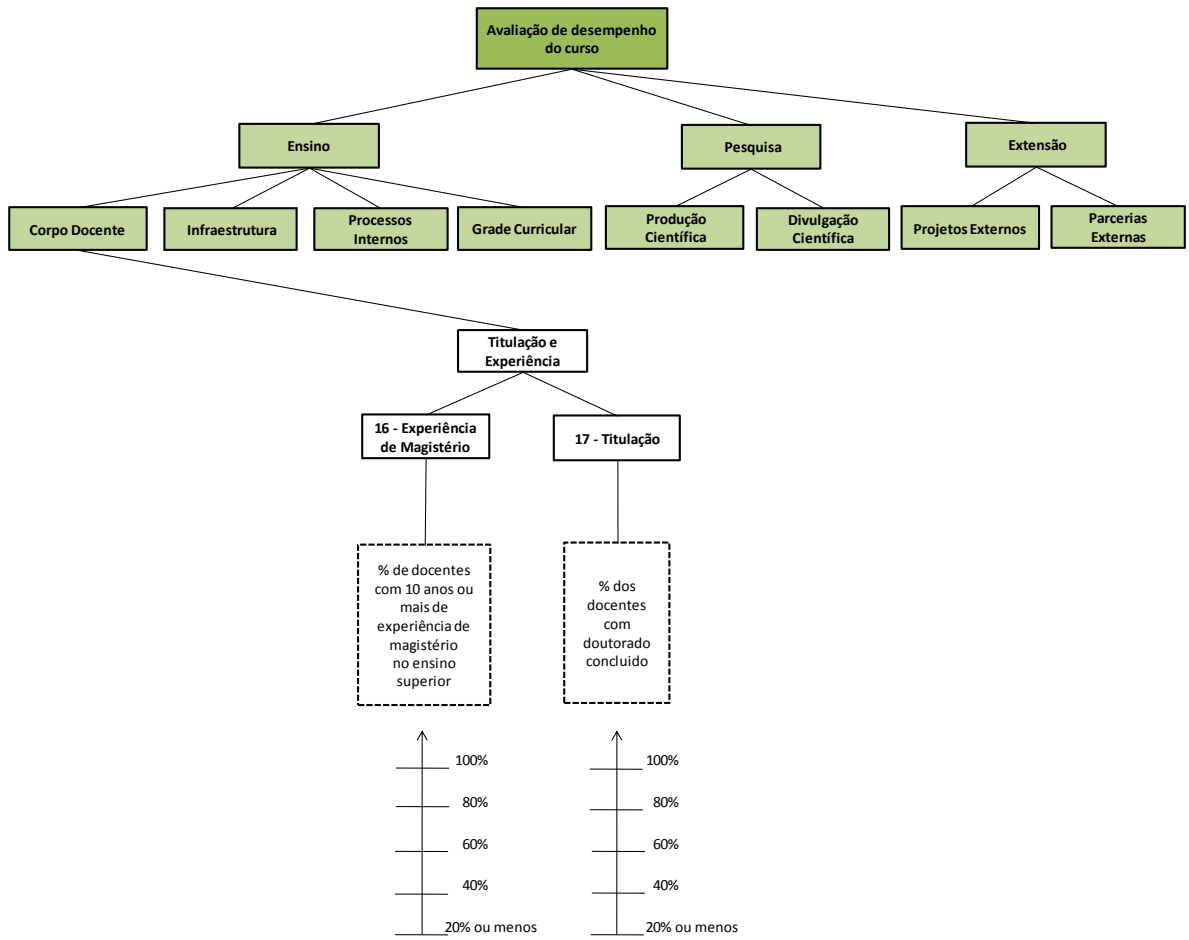


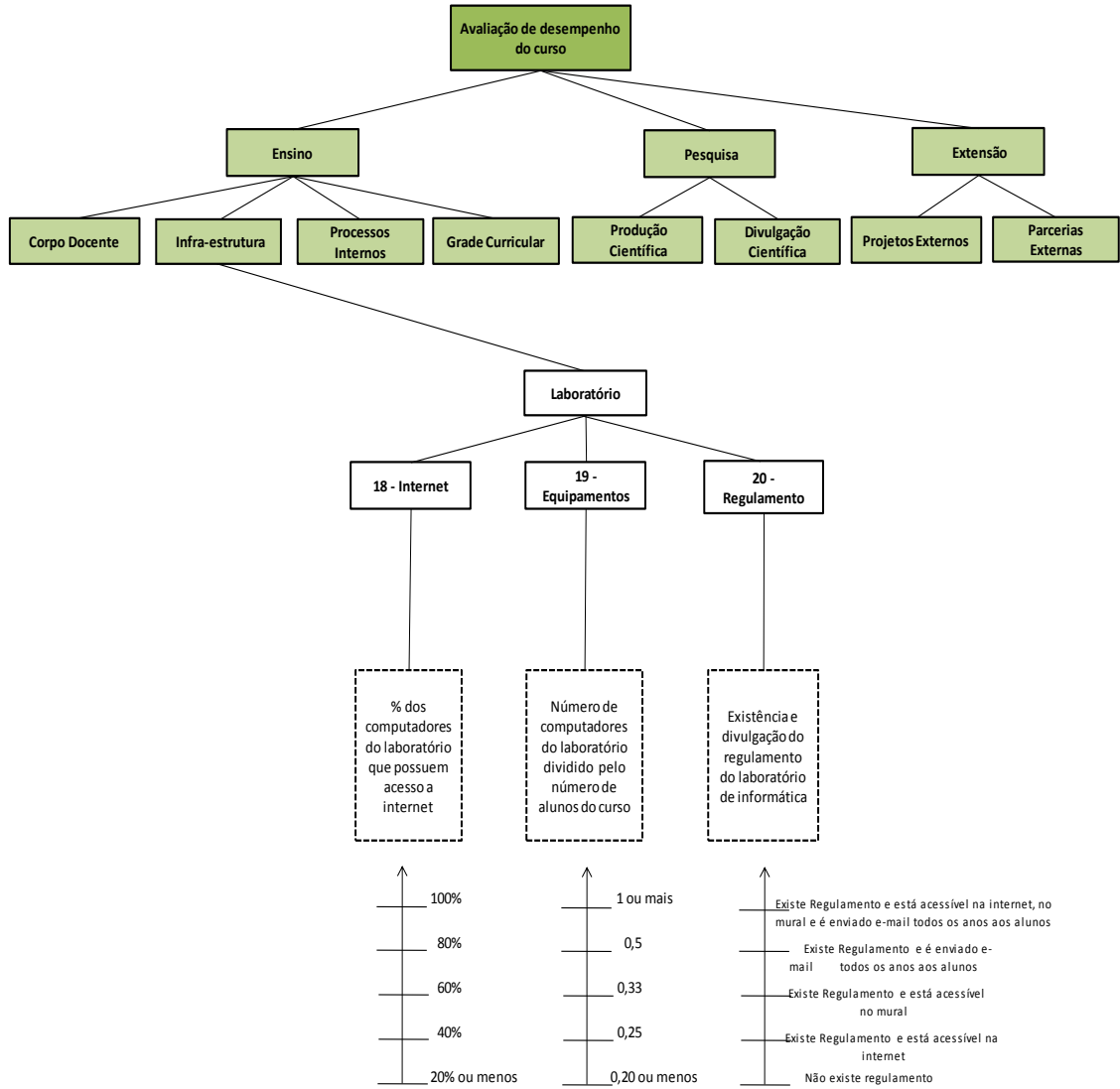
Apêndice C – Estrutura Hierárquica de valor e Descritores do trabalho anterior (2010)

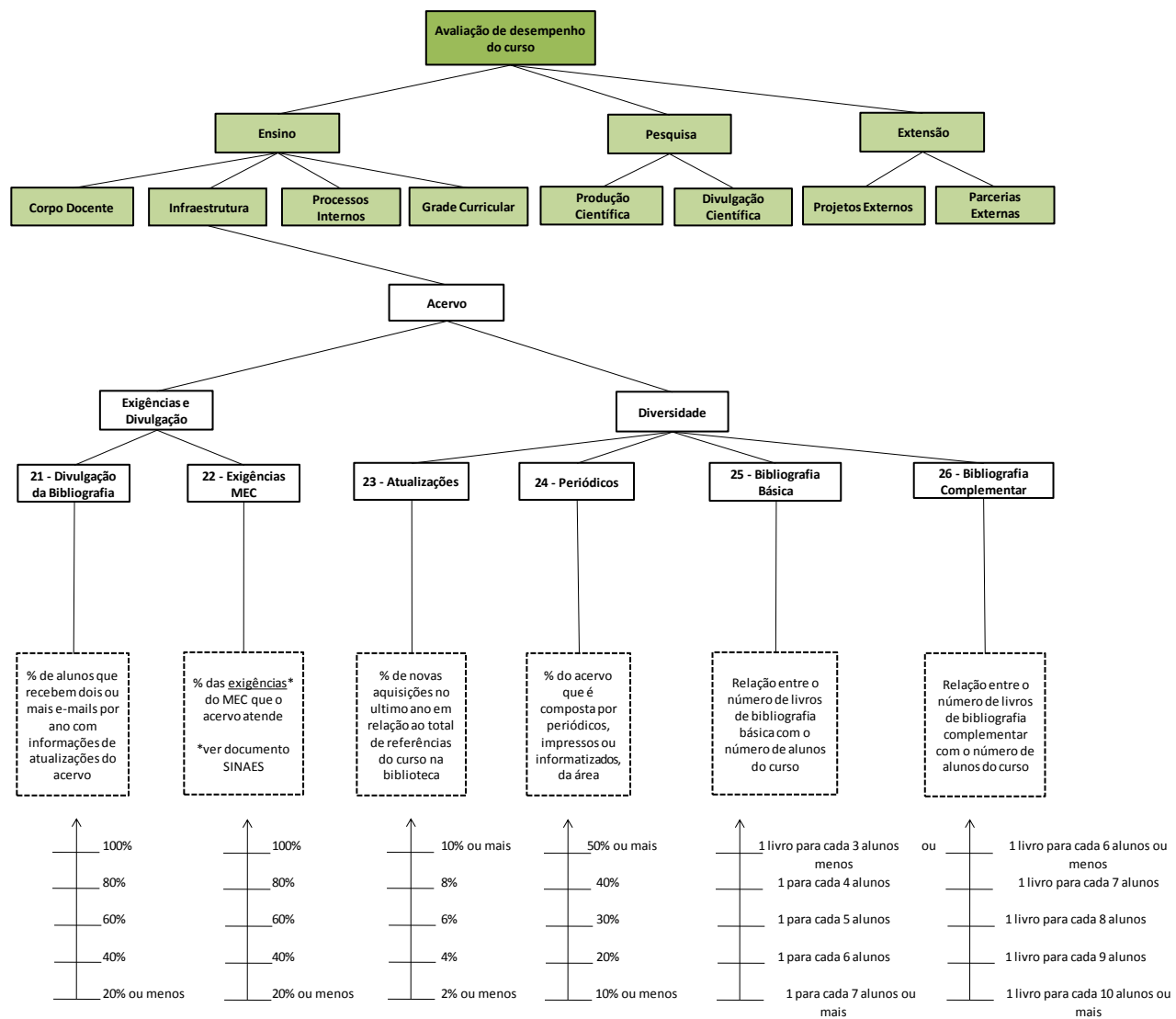


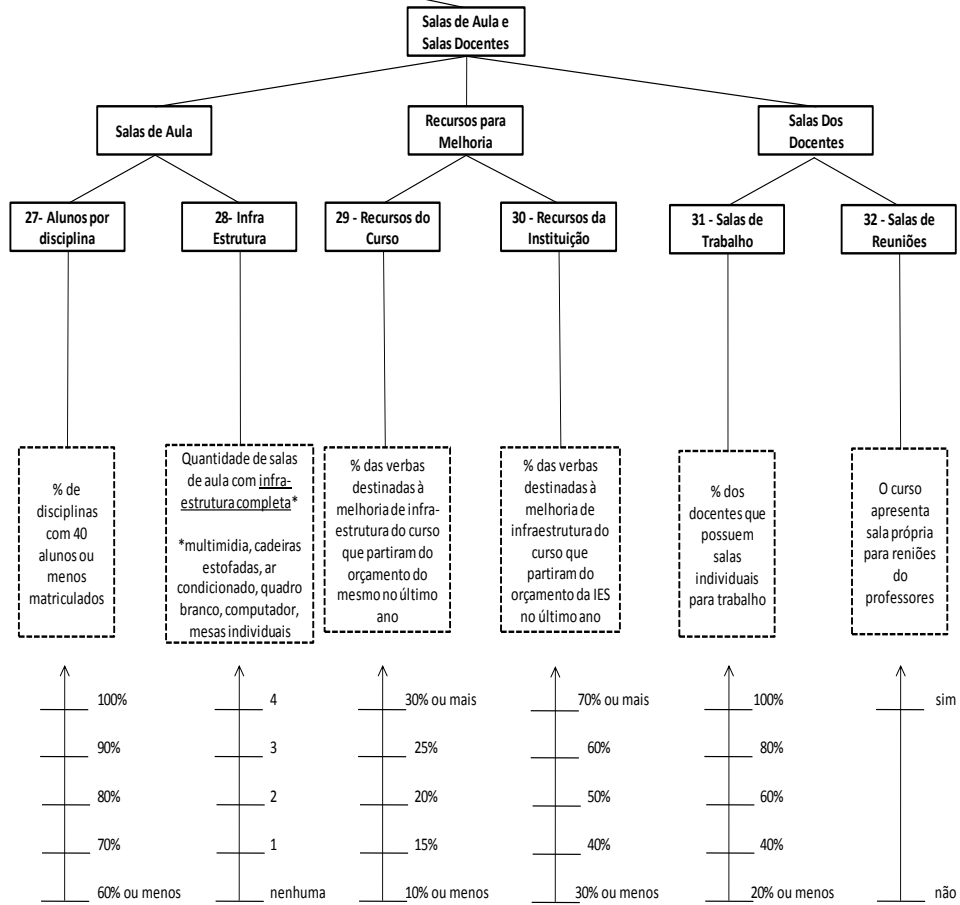
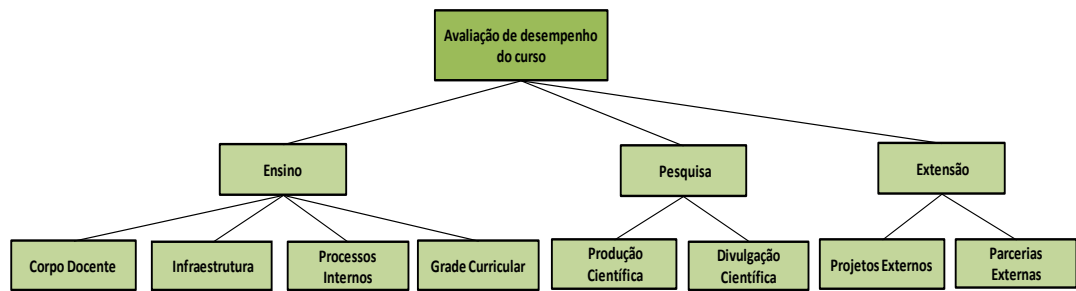


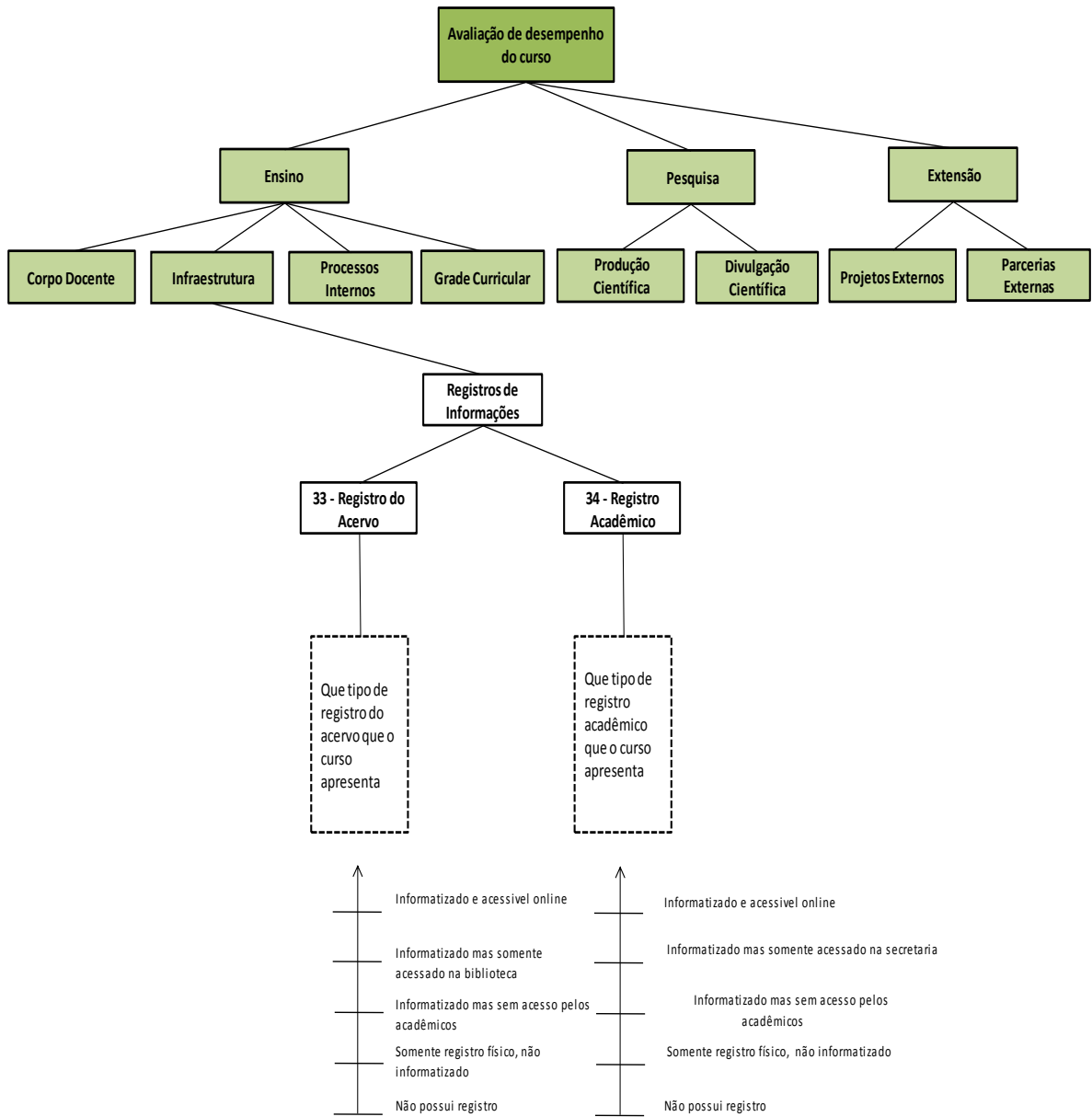


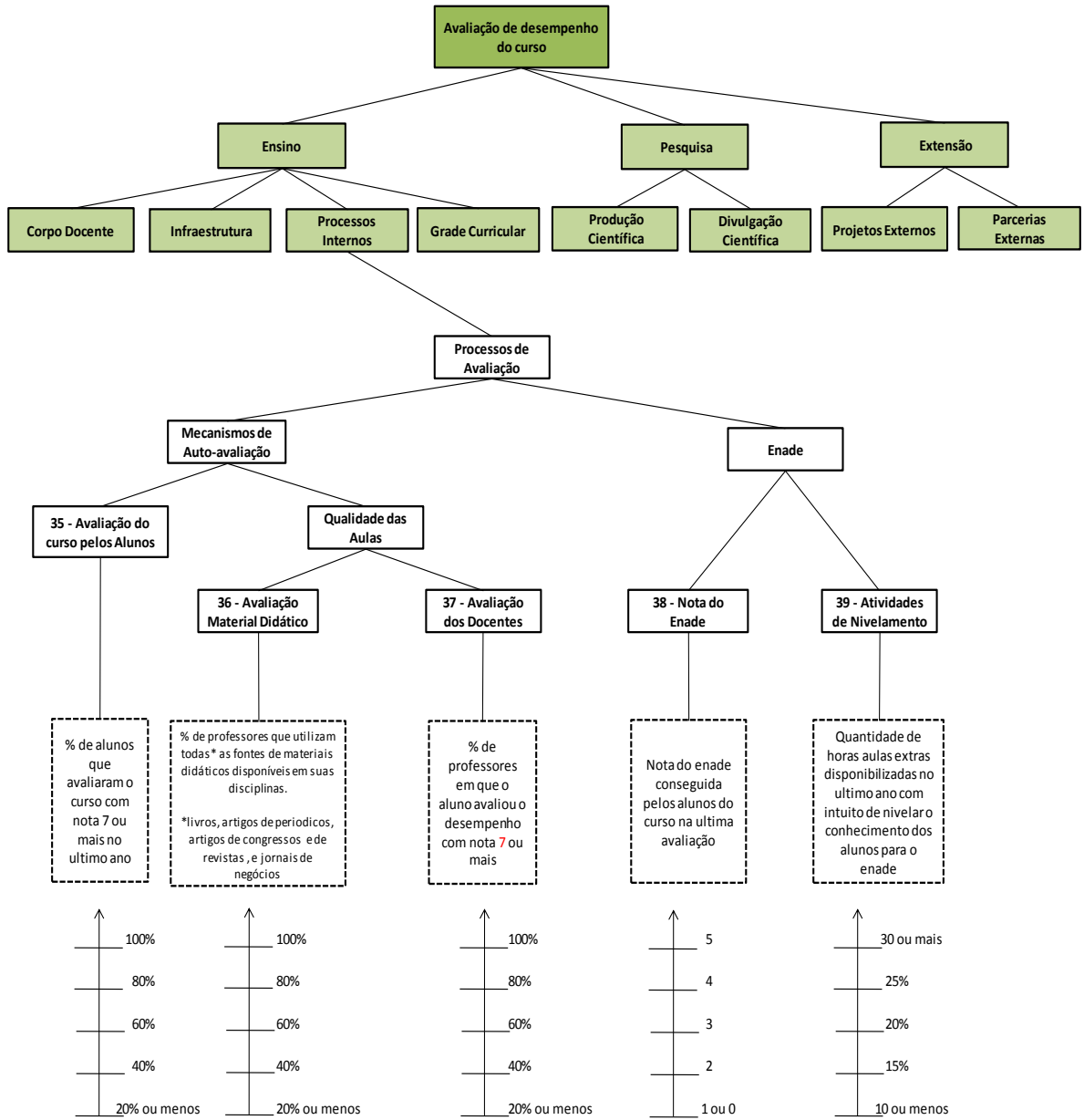


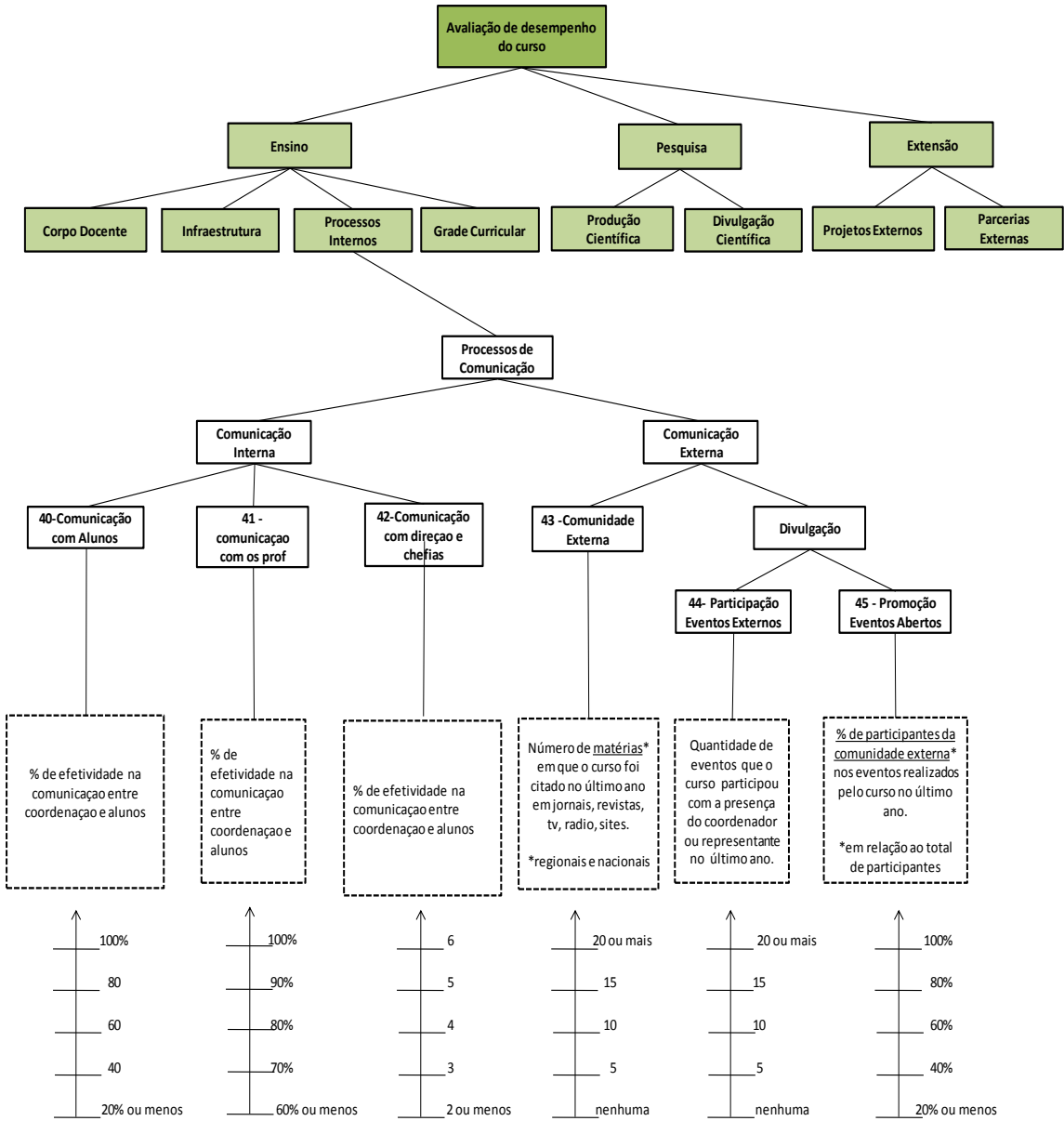


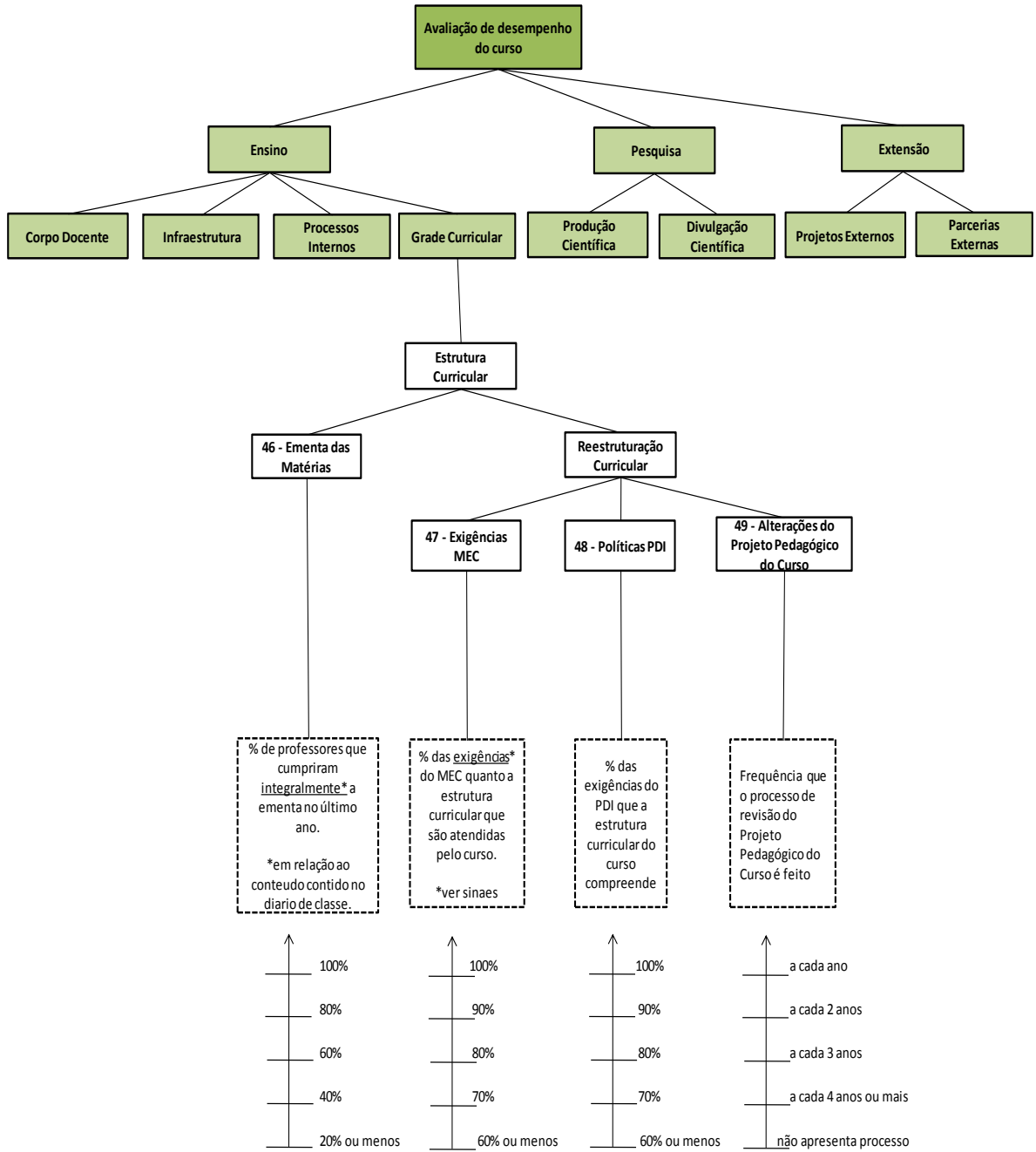


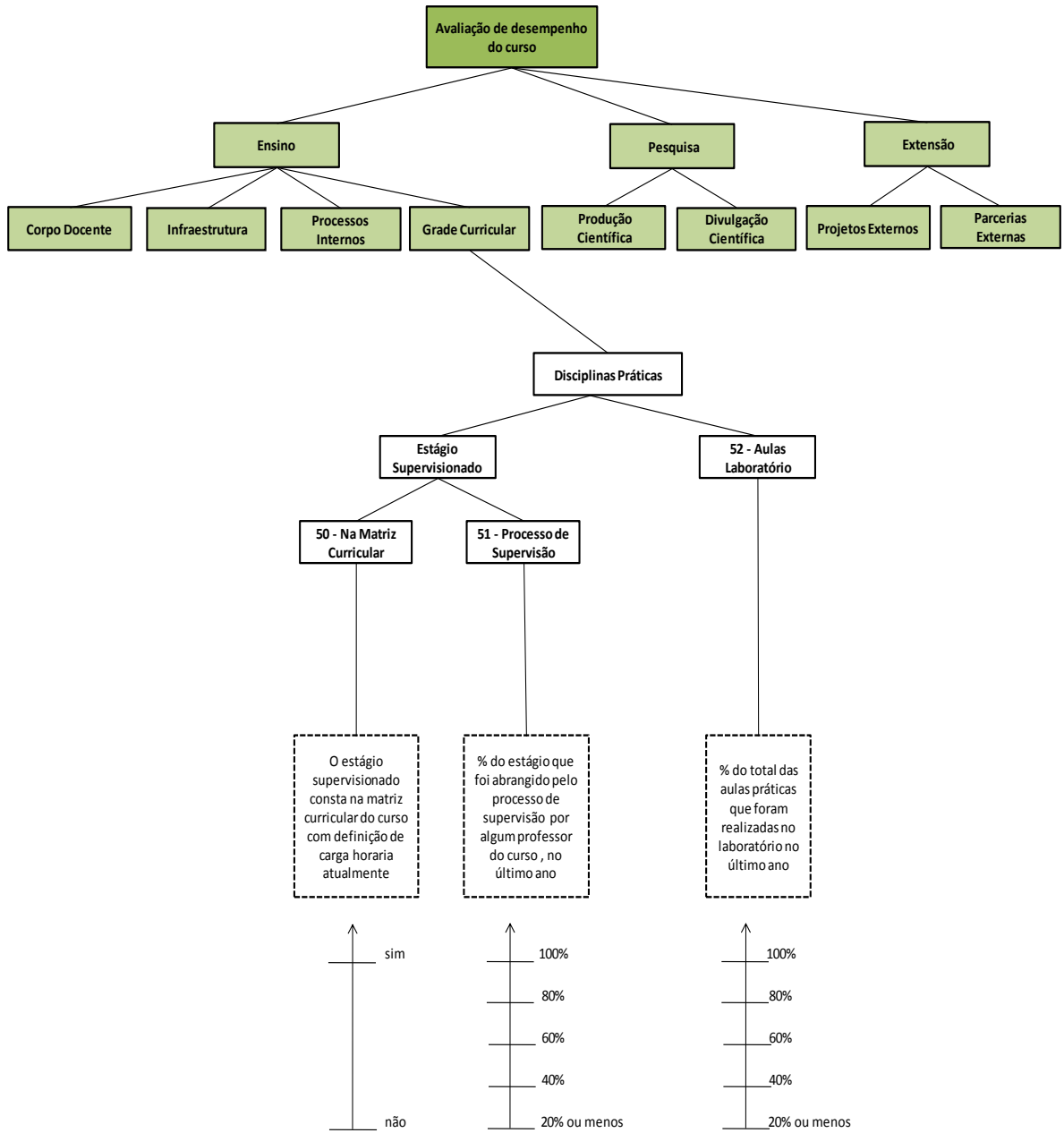


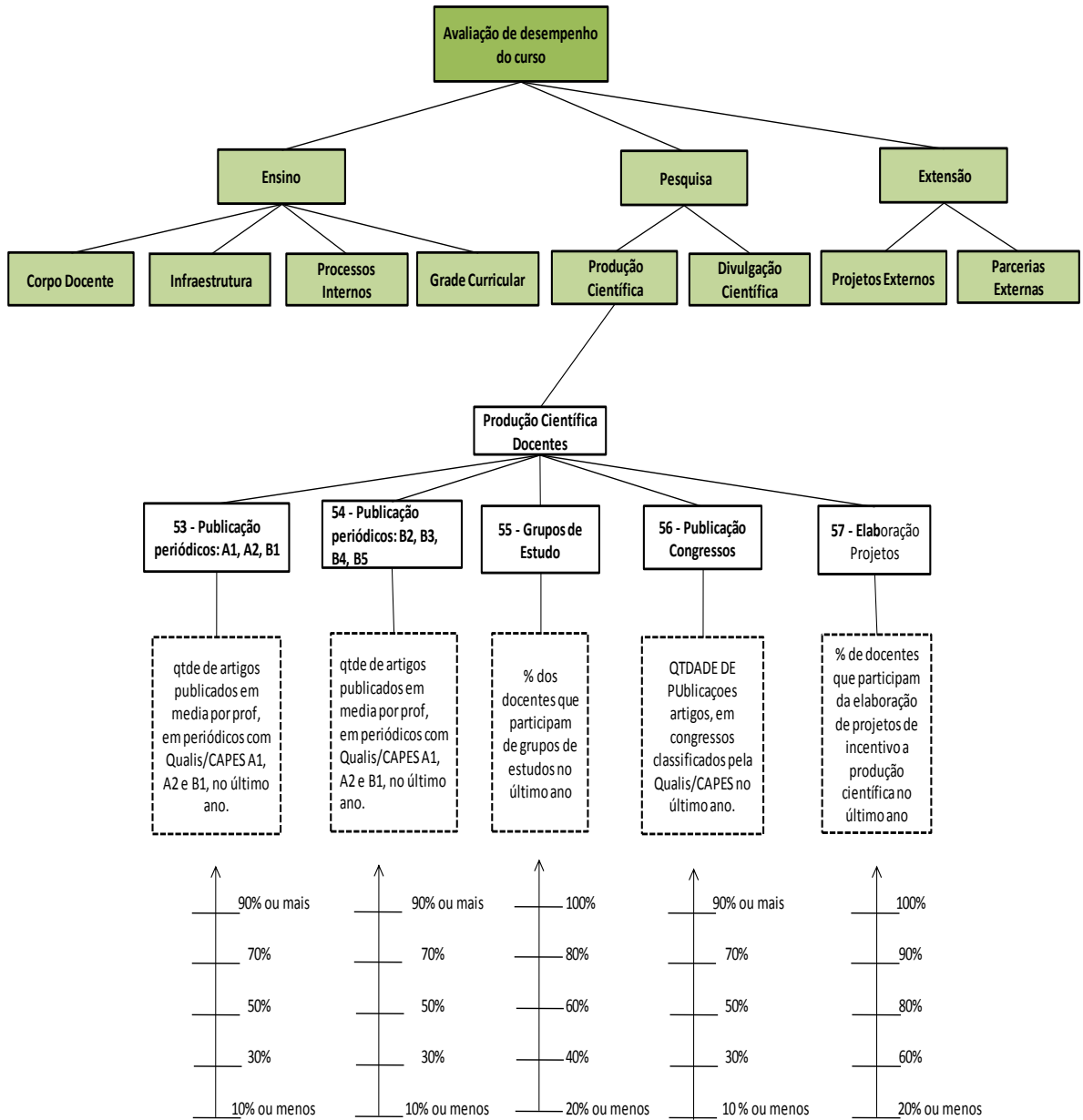


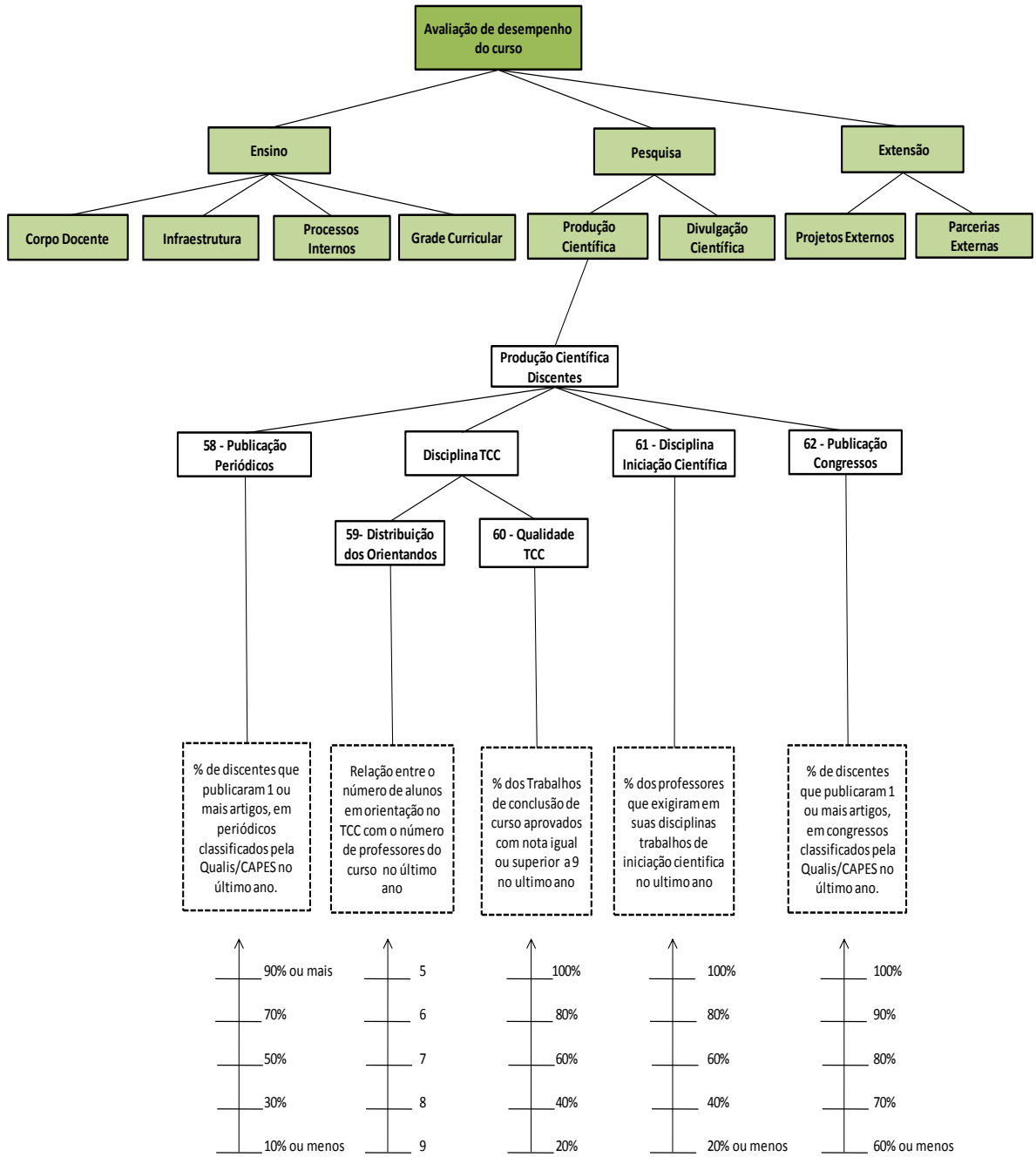


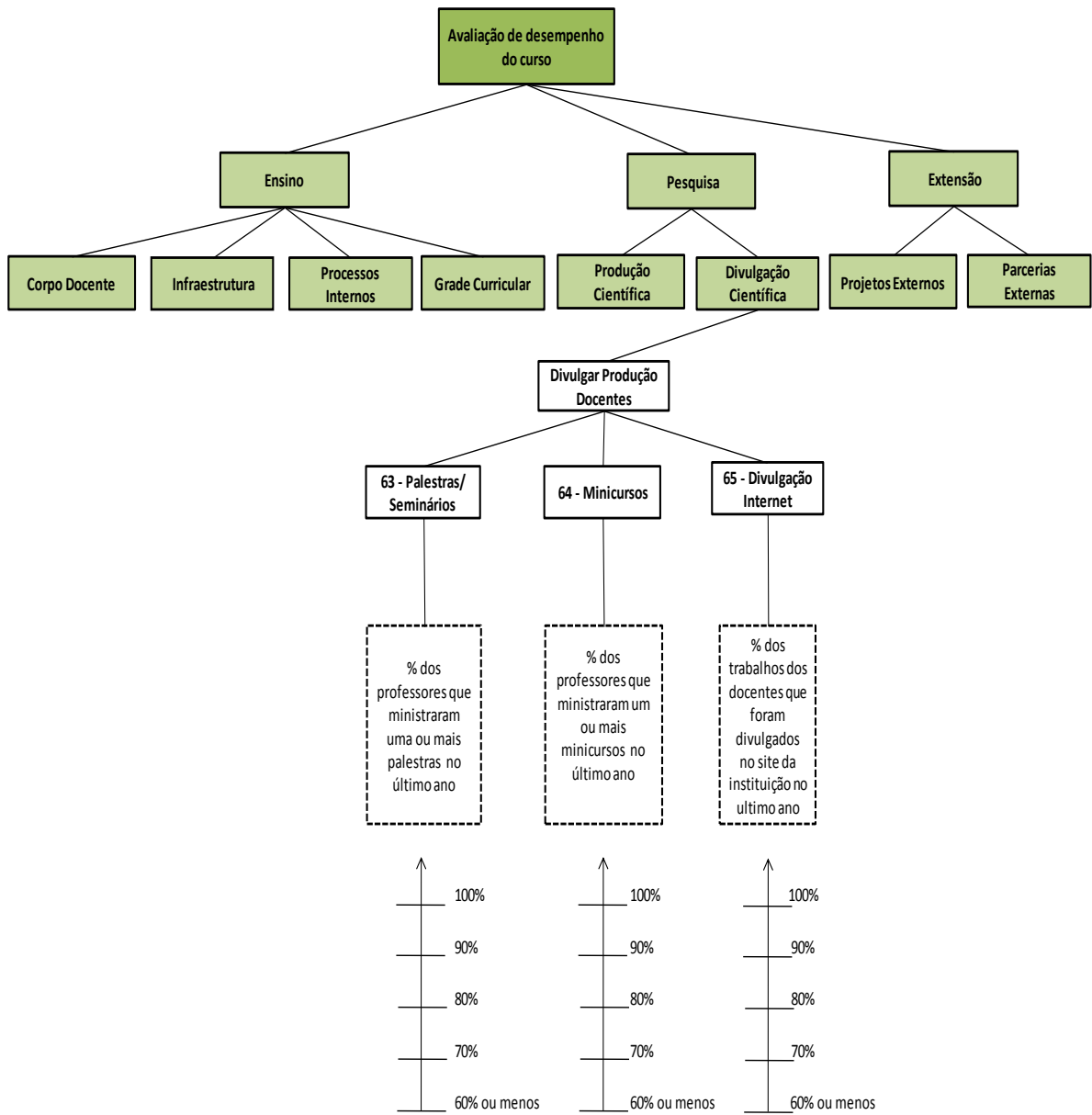


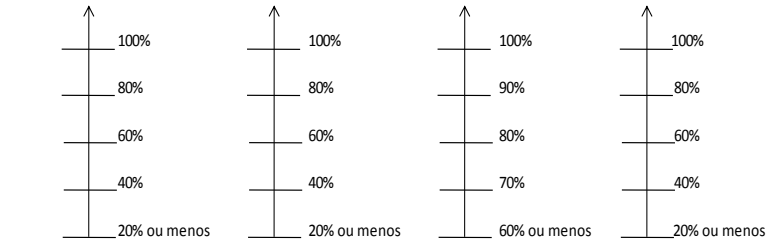
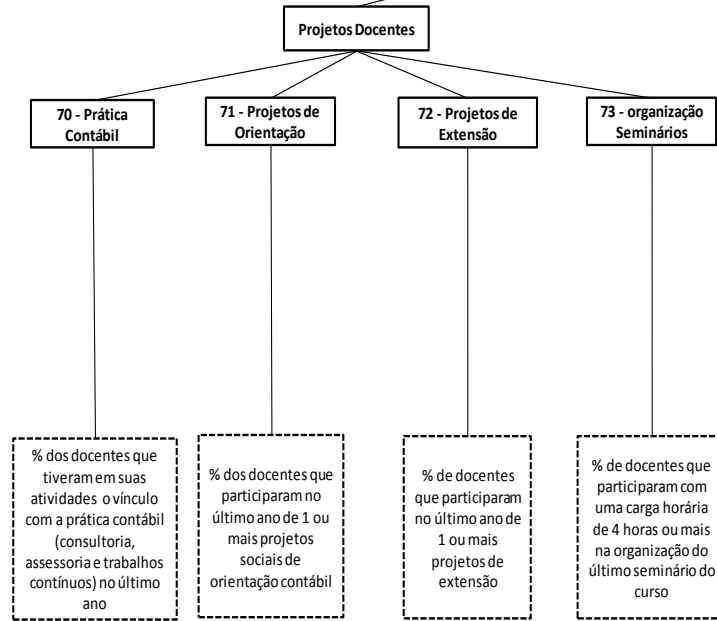
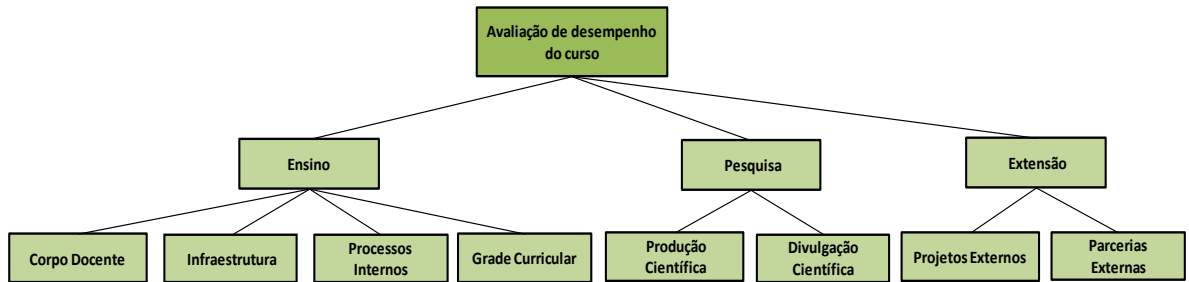


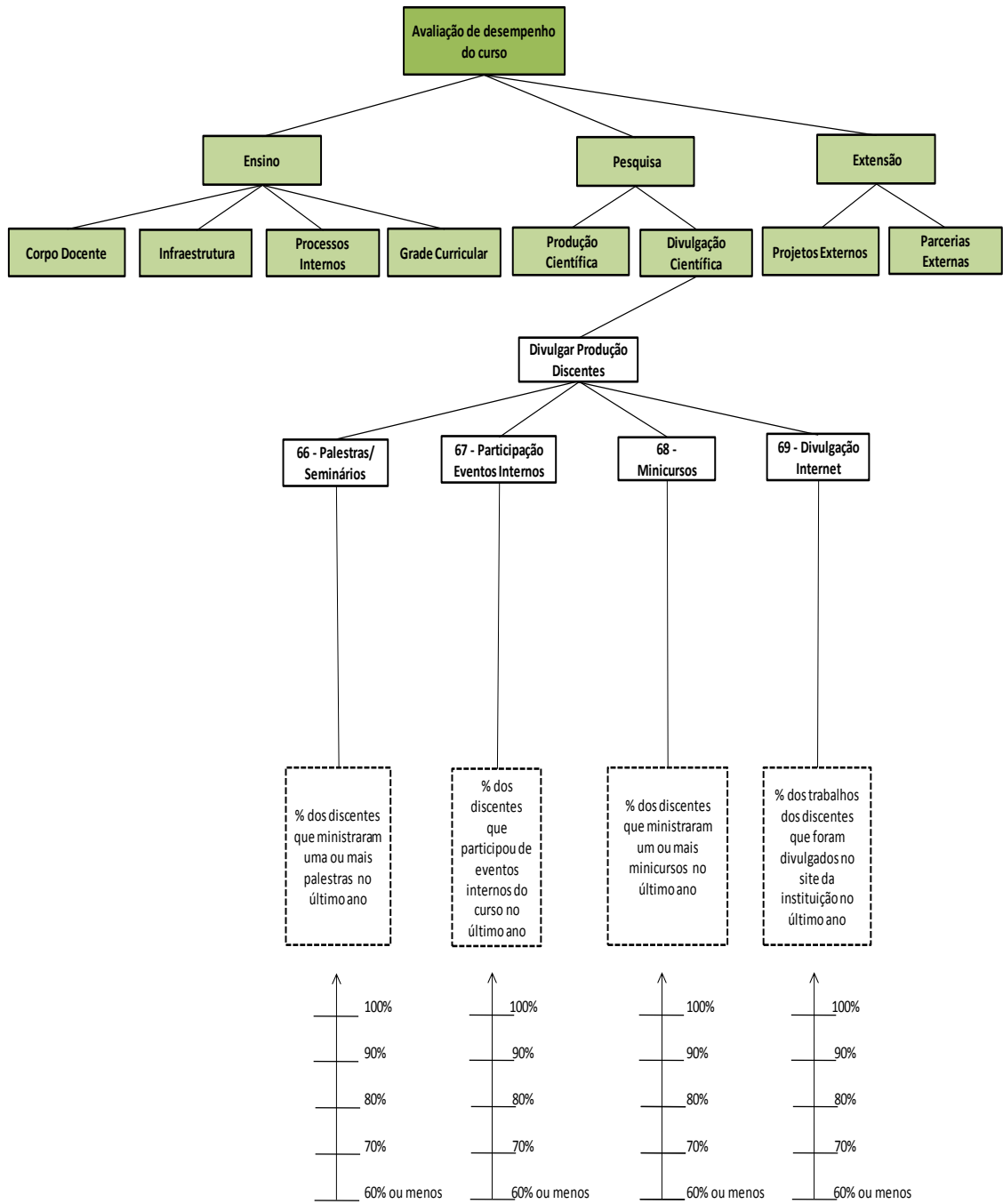


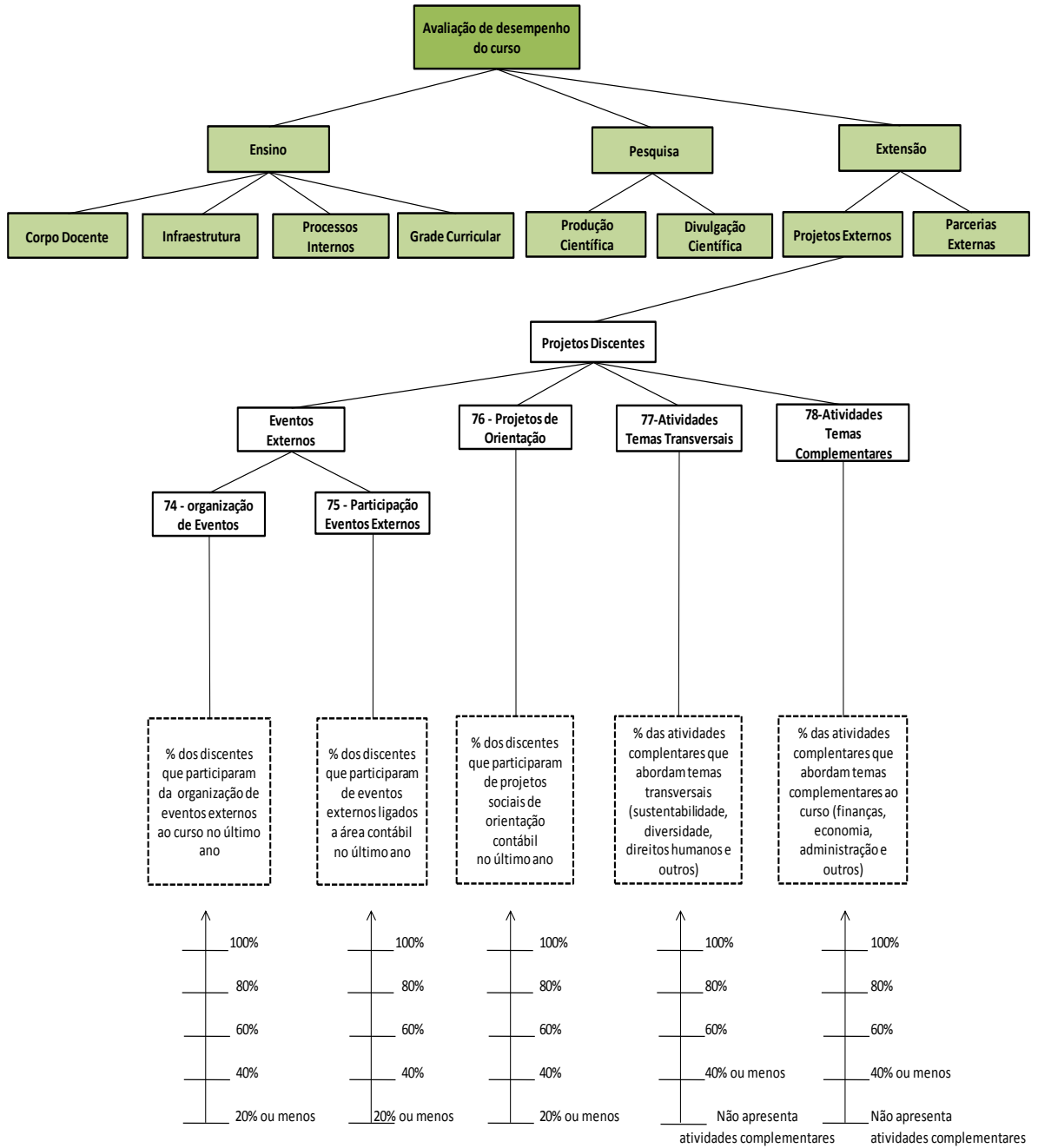


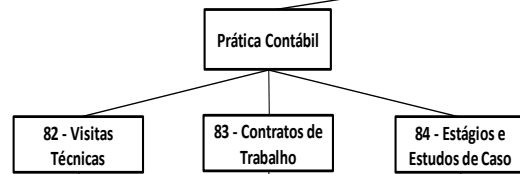
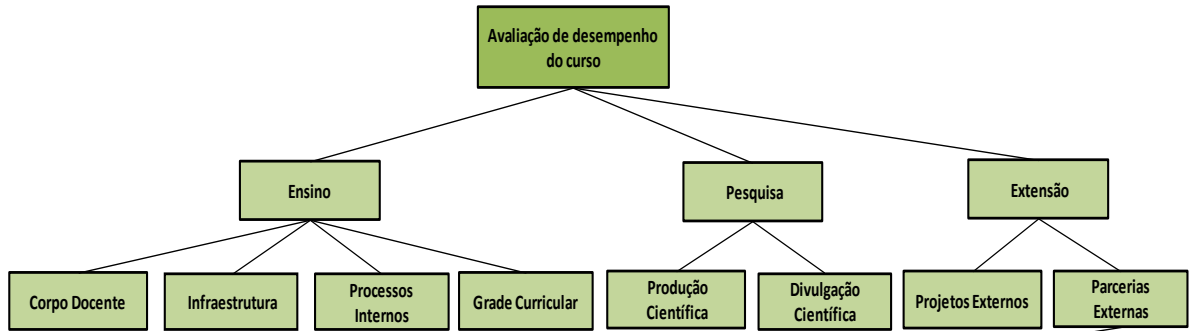








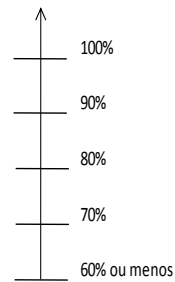
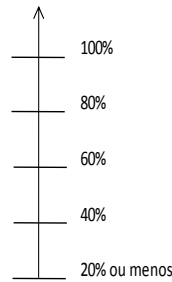
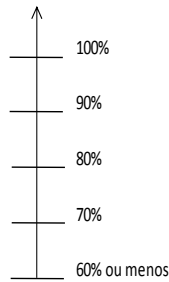




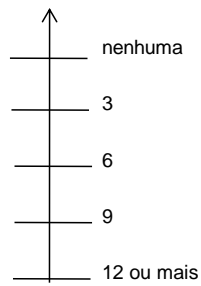
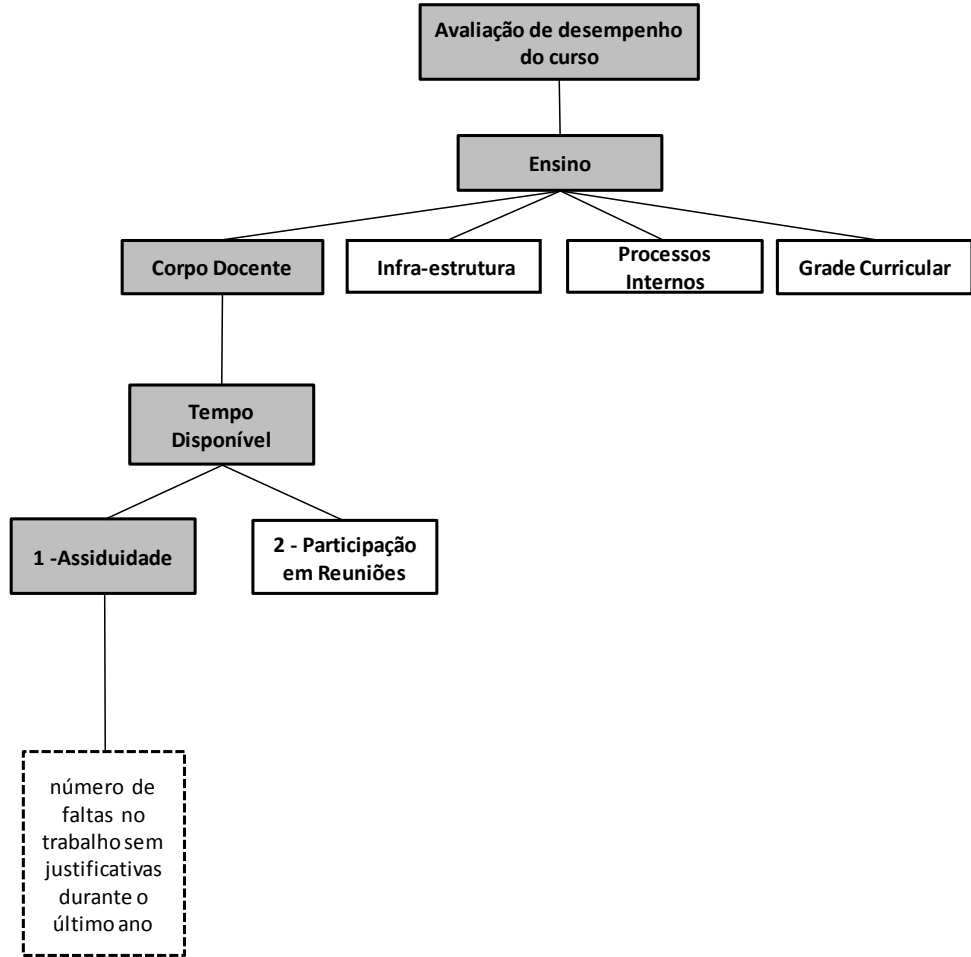
% dos discentes que fizeram visitas técnicas a organizações no último ano

% dos discentes que trabalham na área contábil

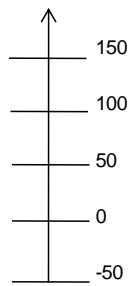
% das disciplinas que exigiram no último ano a elaboração de estudos práticos



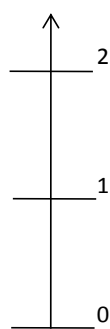
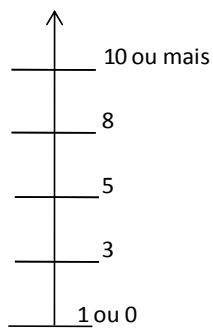
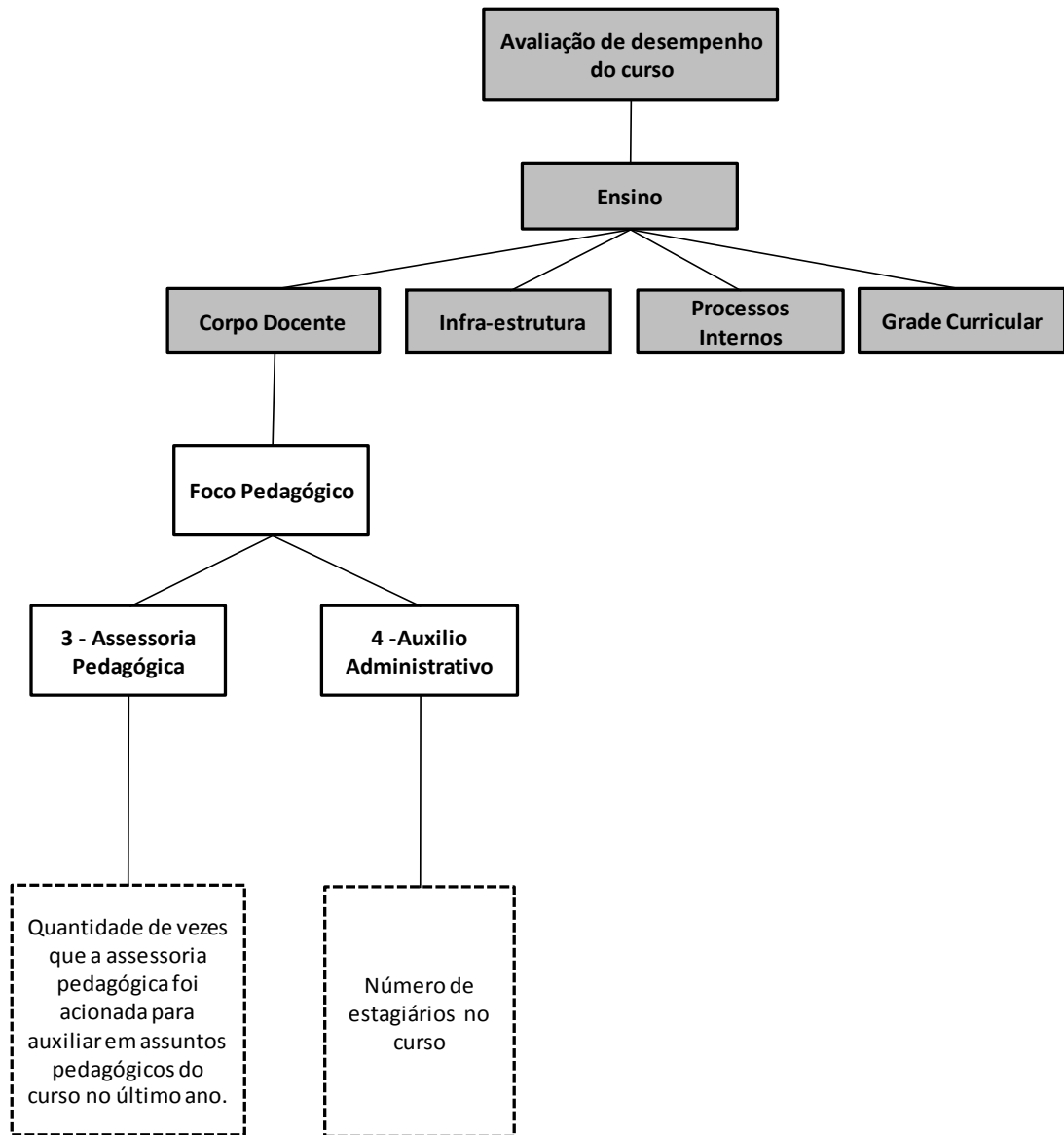
Apêndice D – Estrutura Hierárquica de valor e Descritores do trabalho atual (2014)

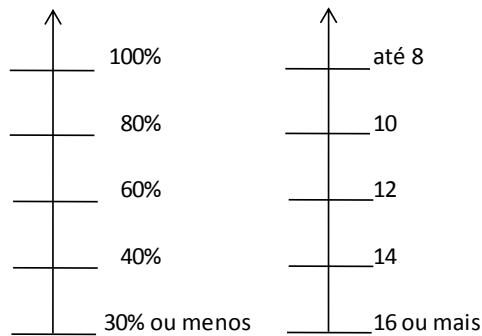
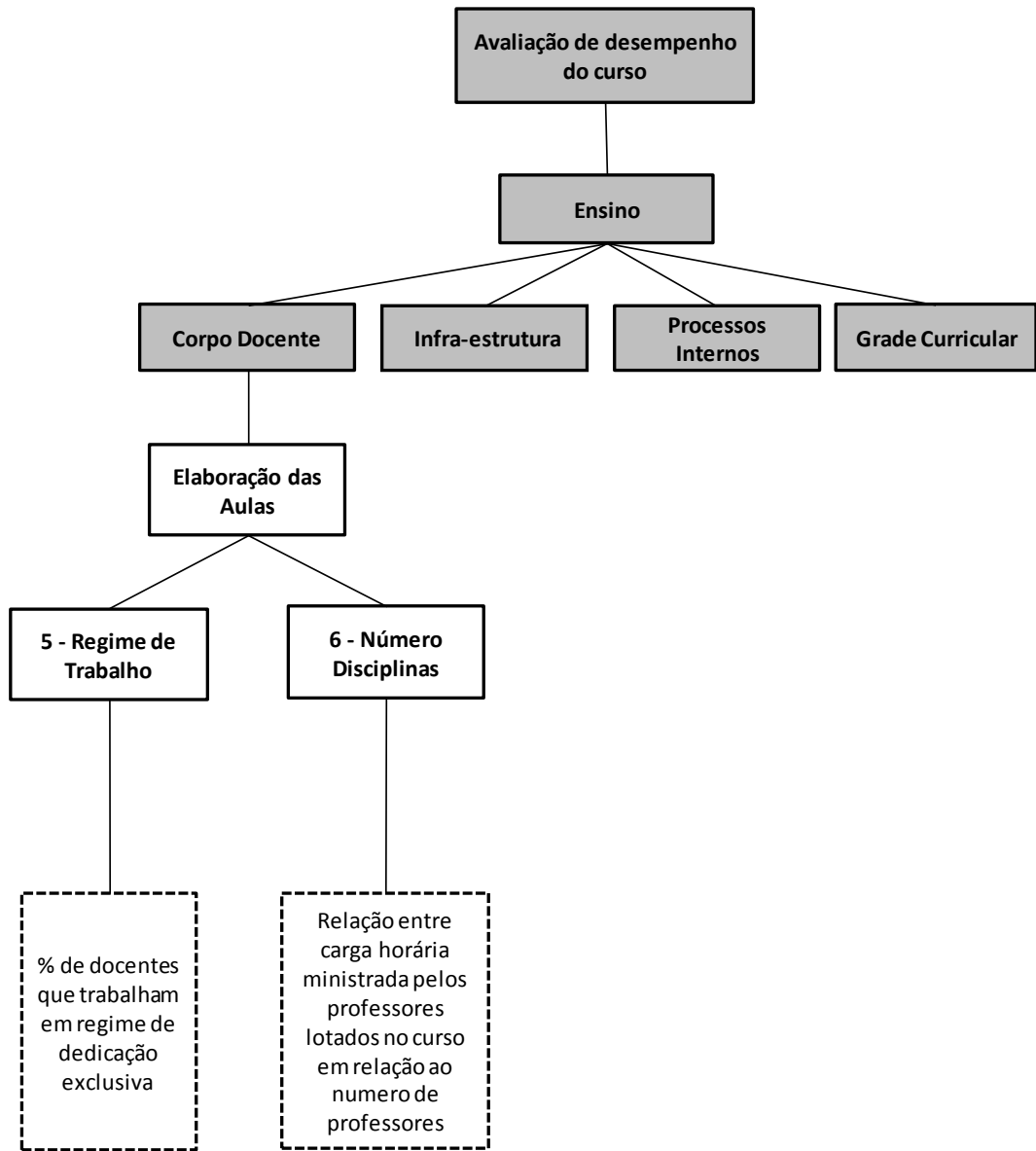


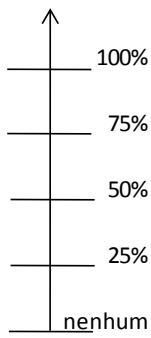
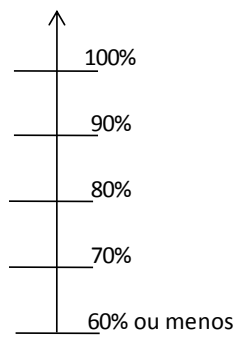
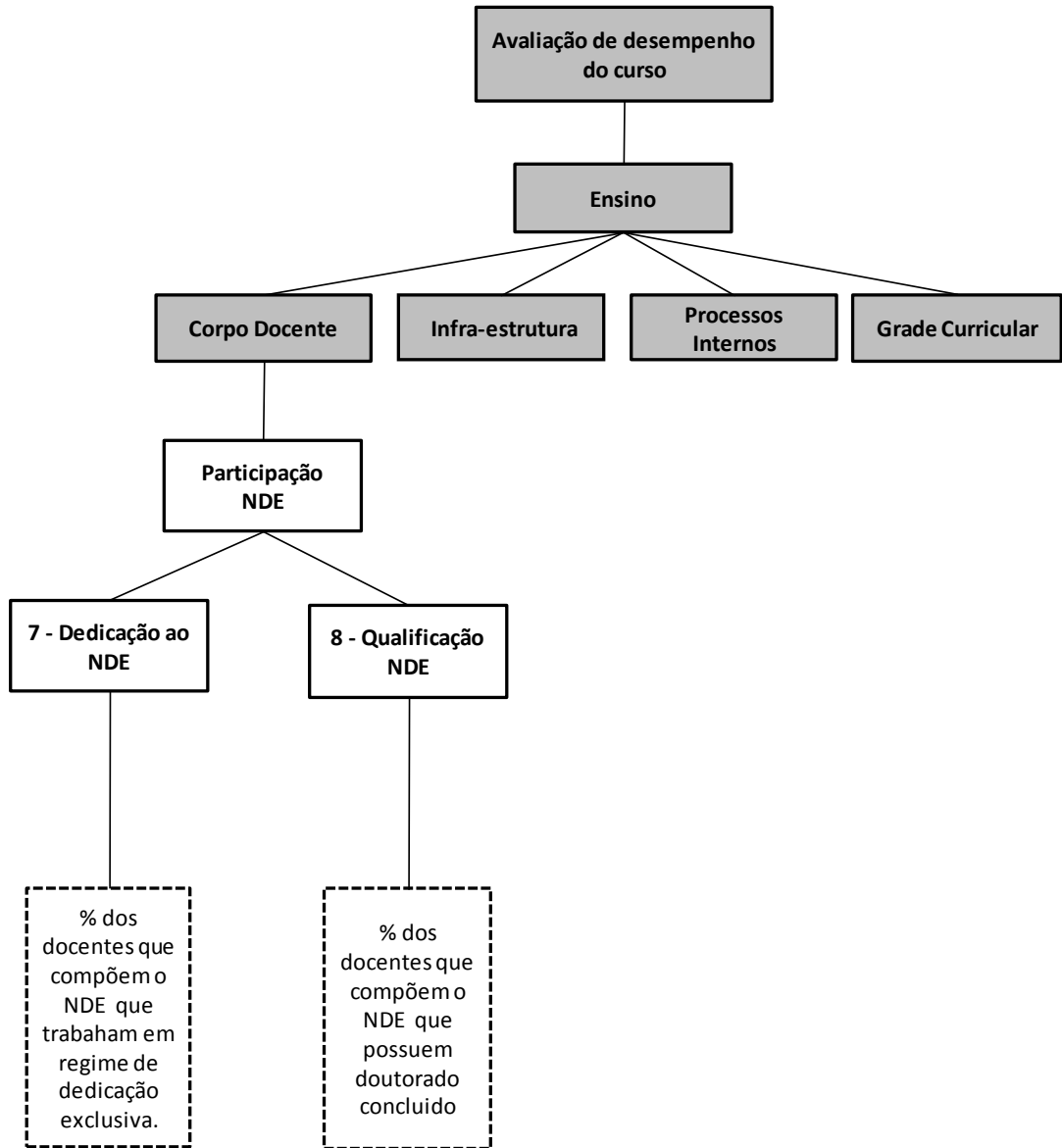
Escala Ordinal

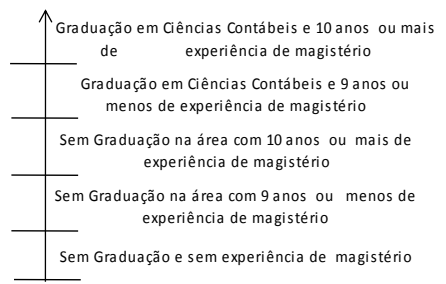
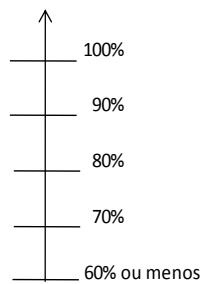
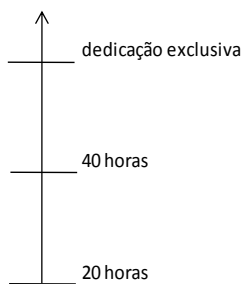
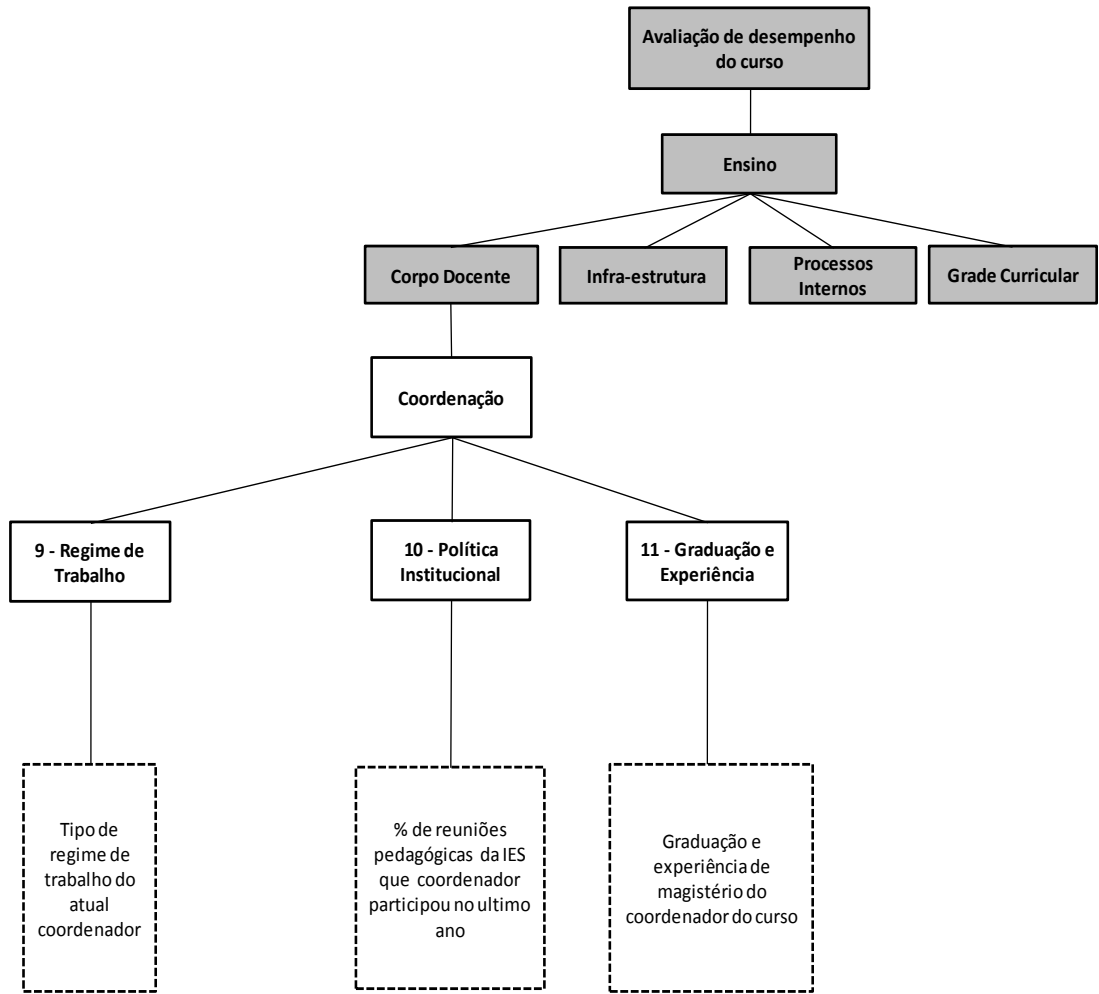


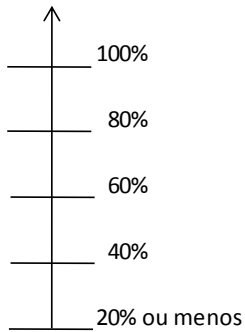
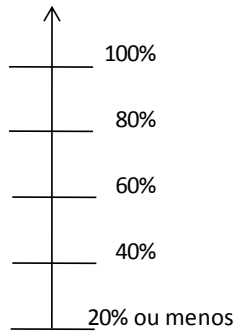
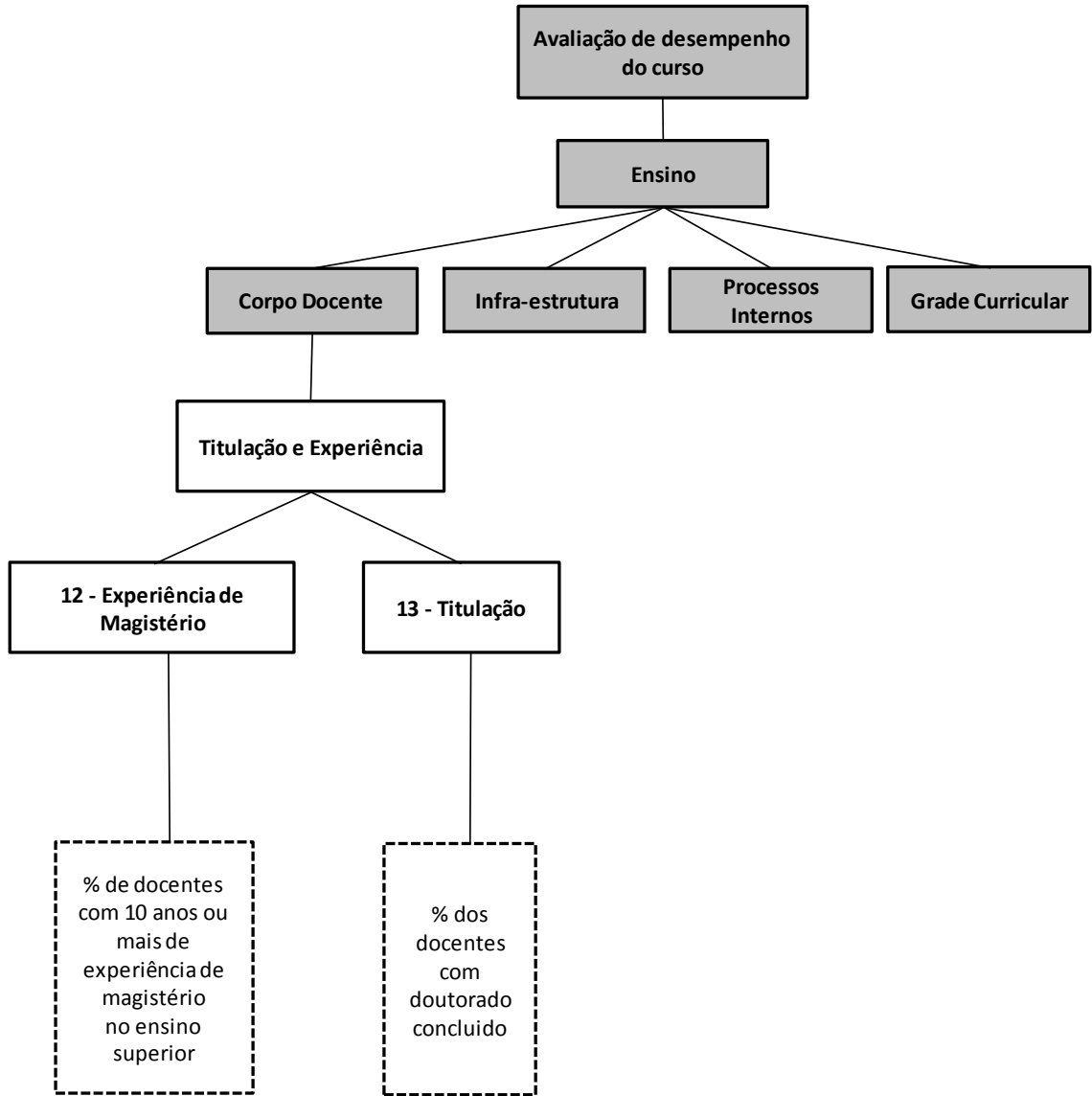
Escala Cardinal

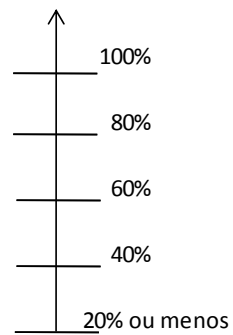
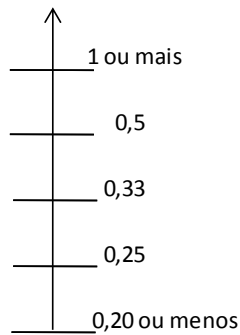
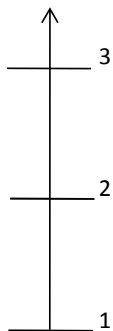
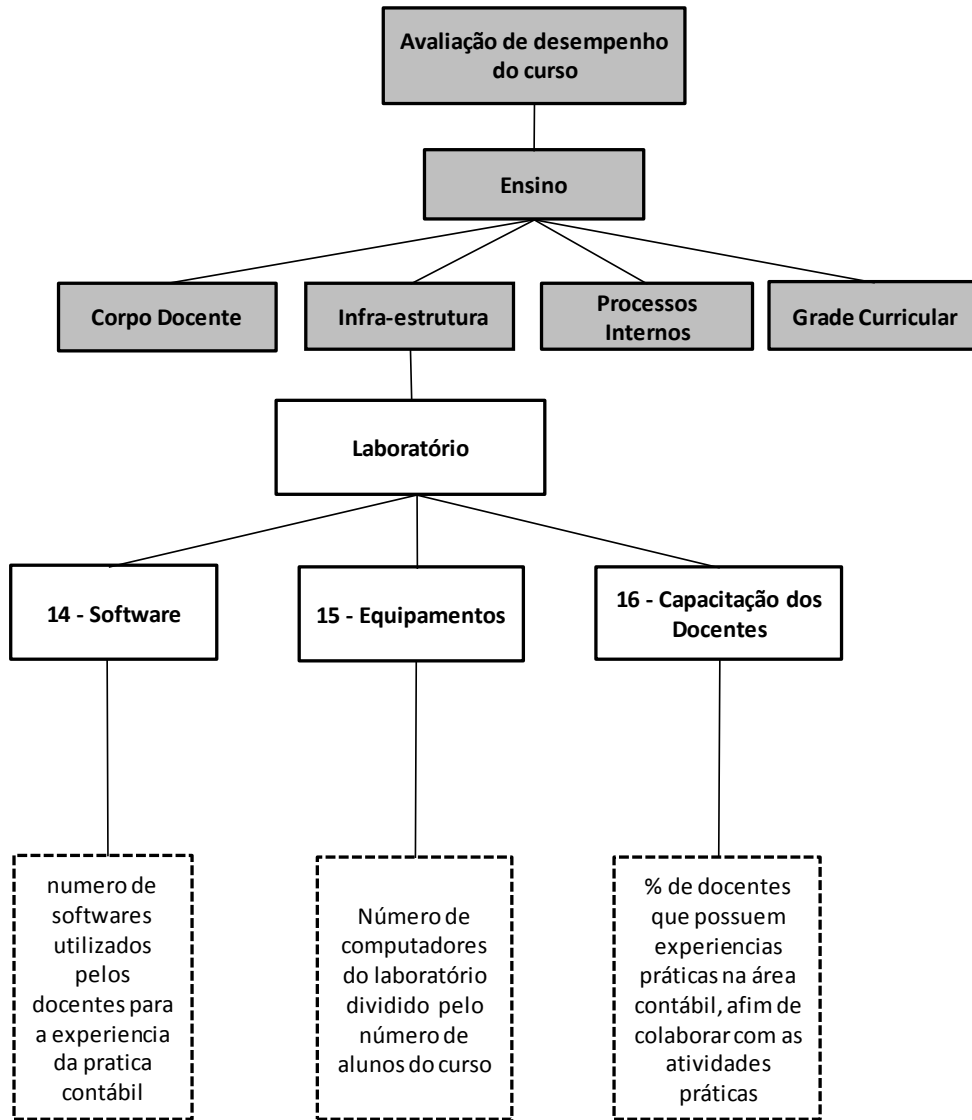


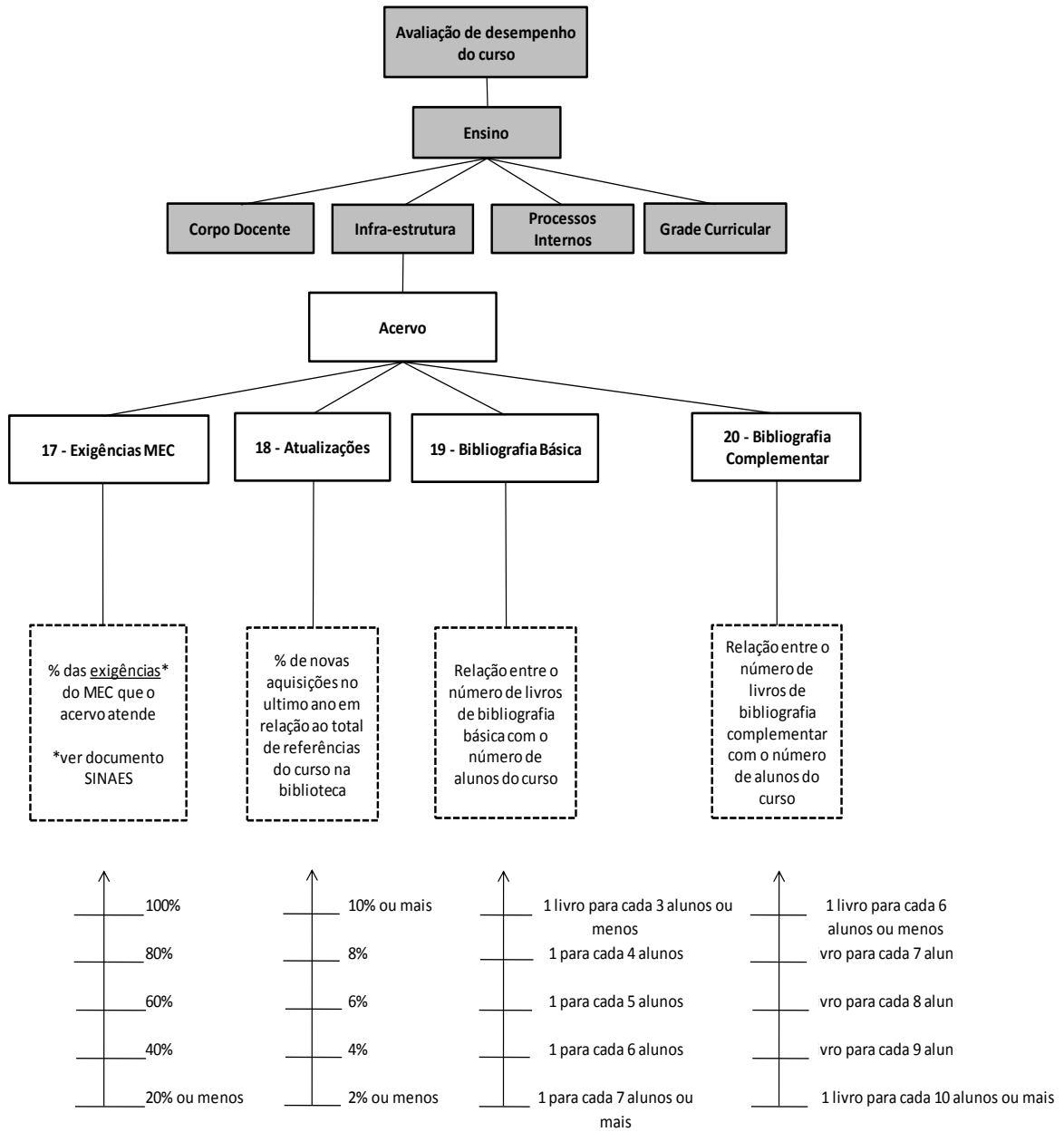


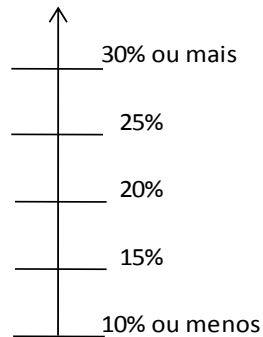
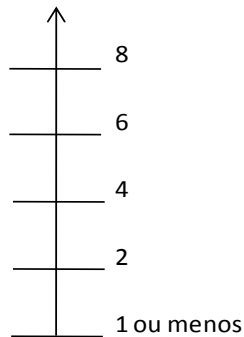
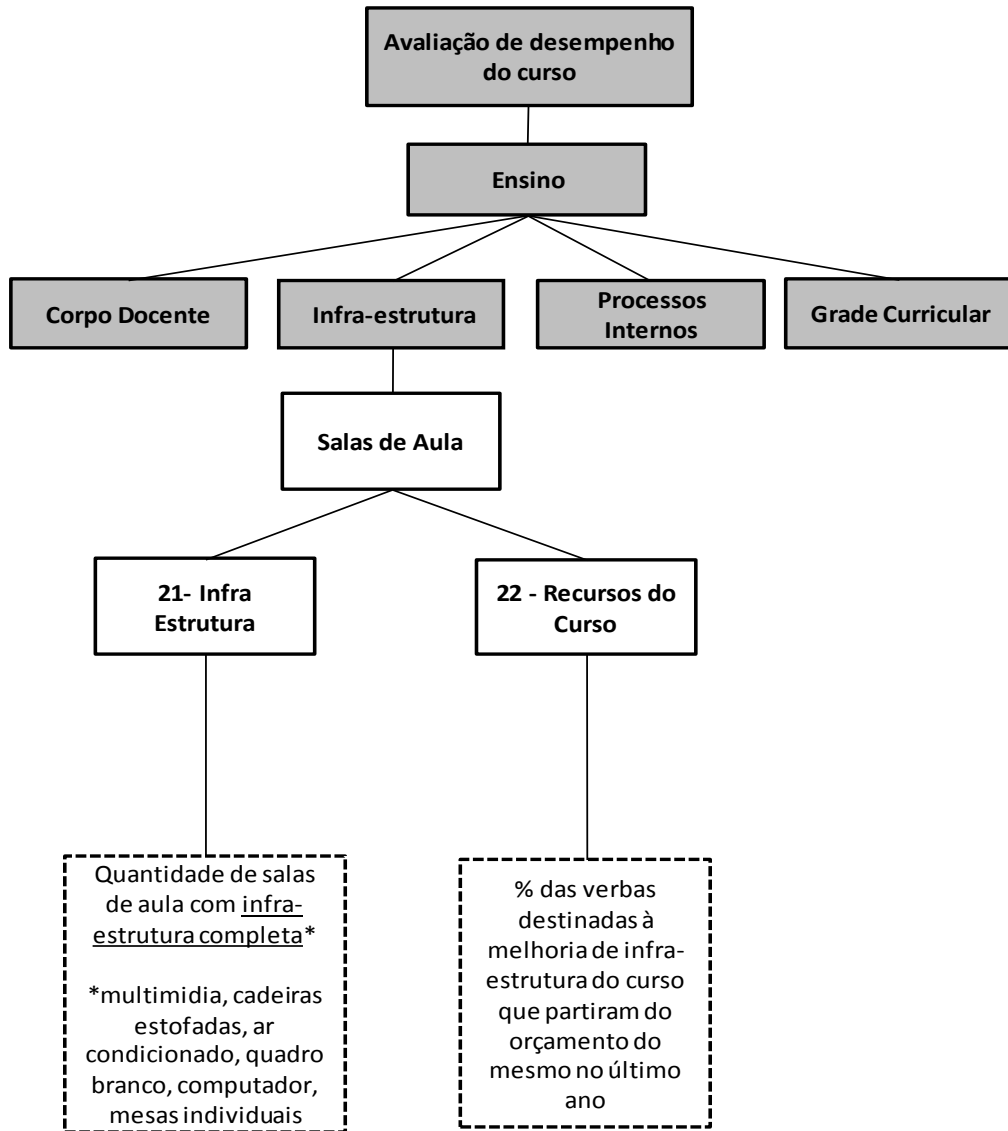


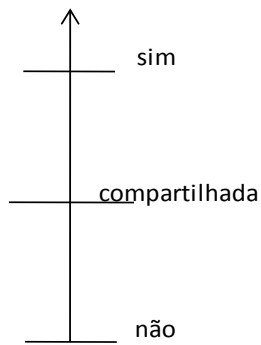
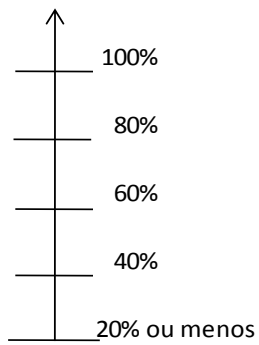
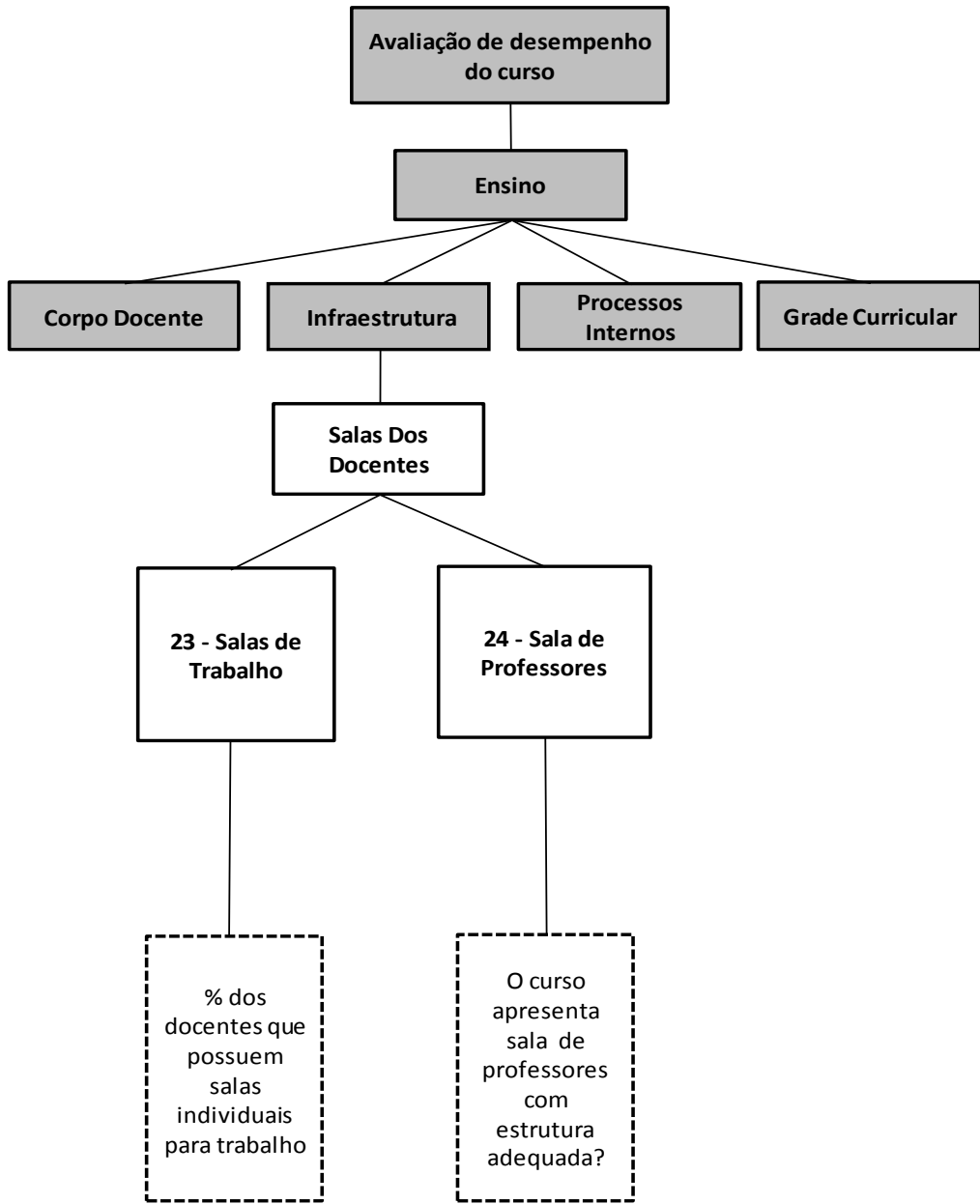


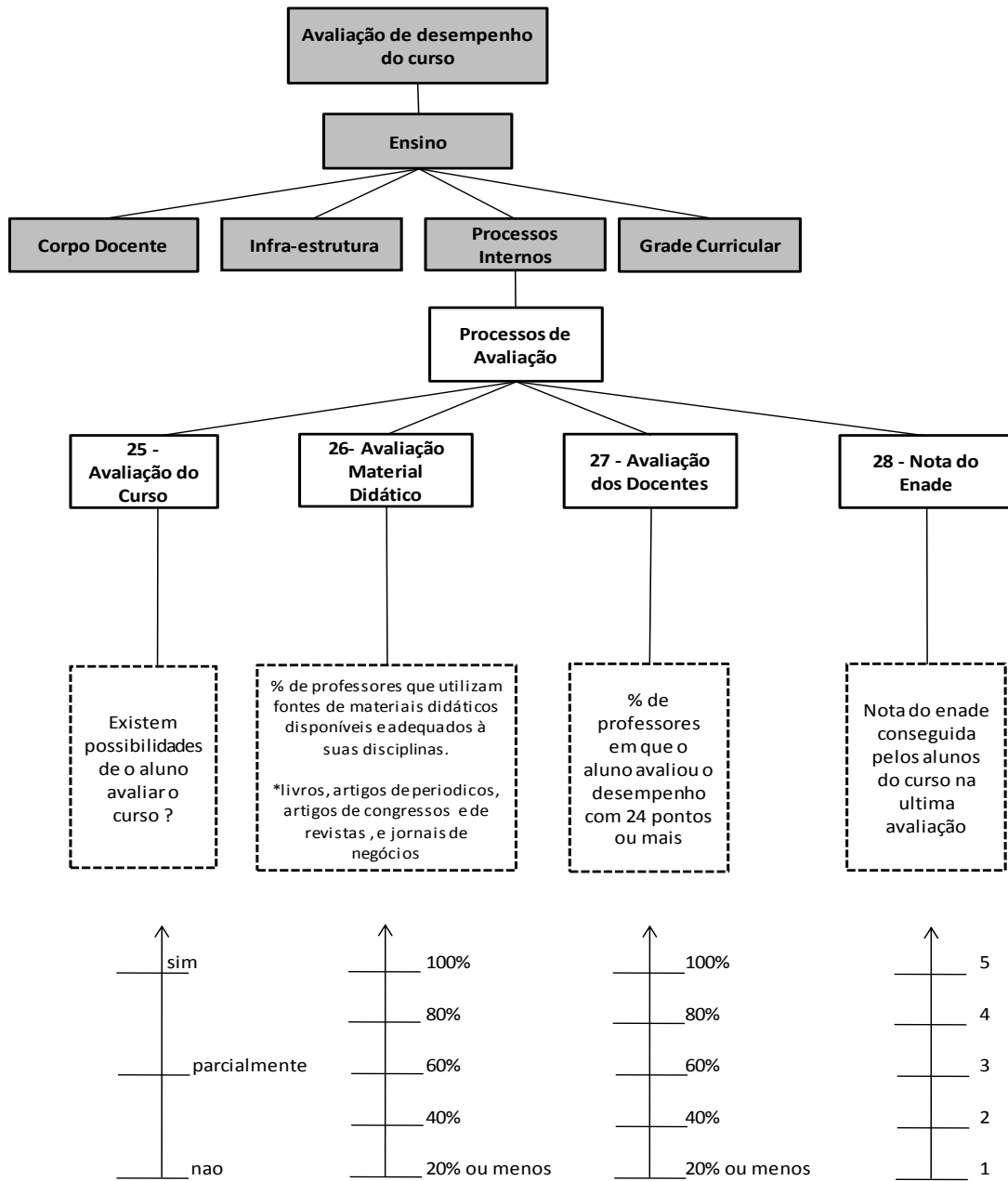


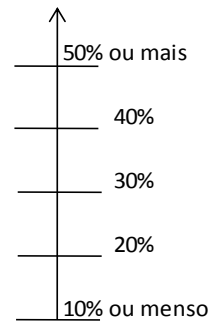
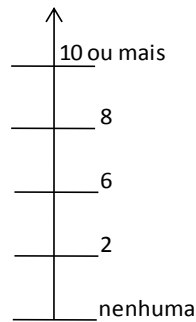
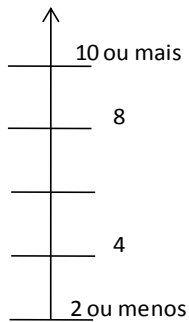
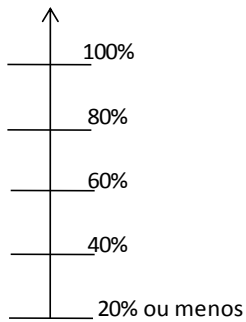
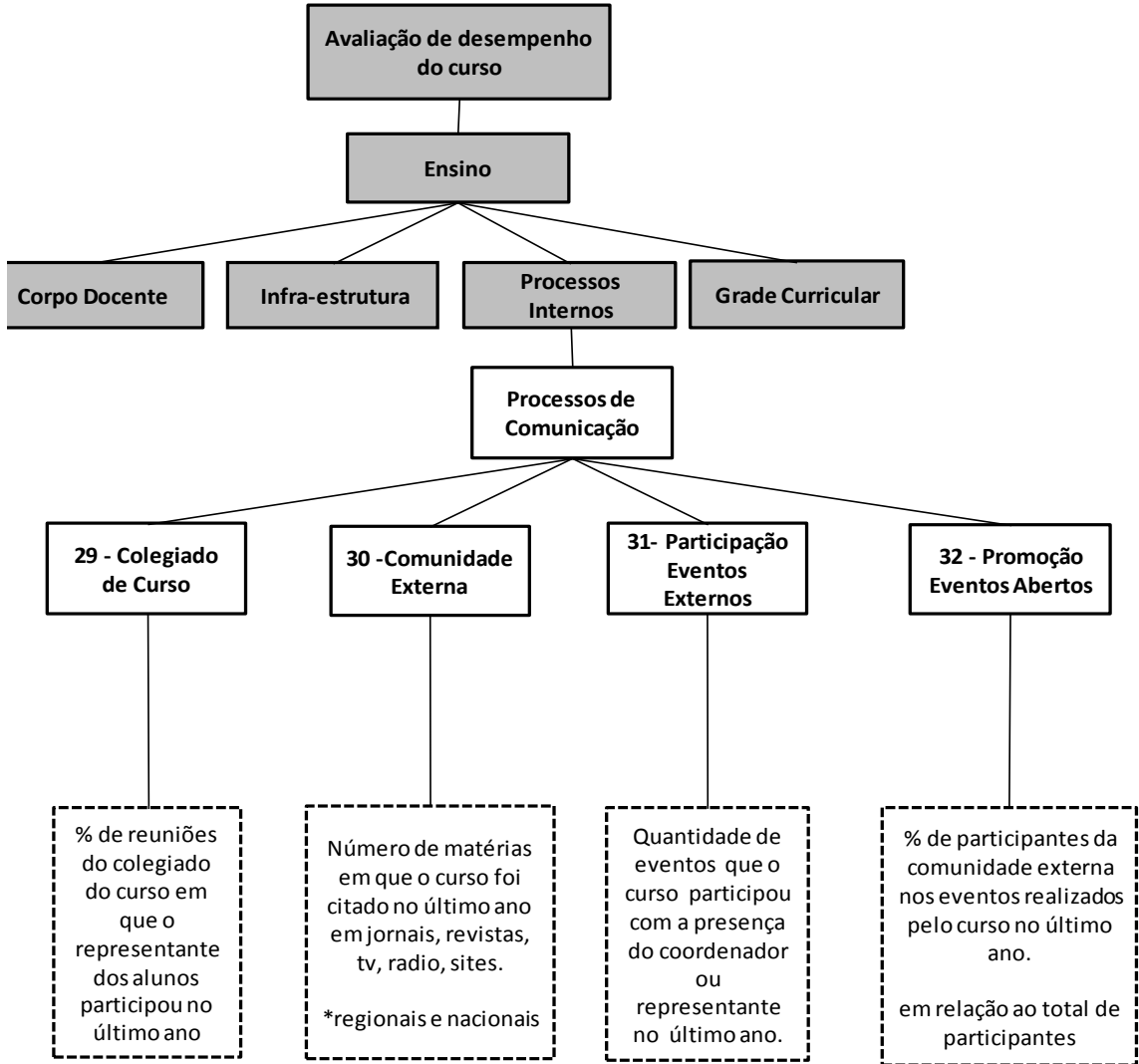


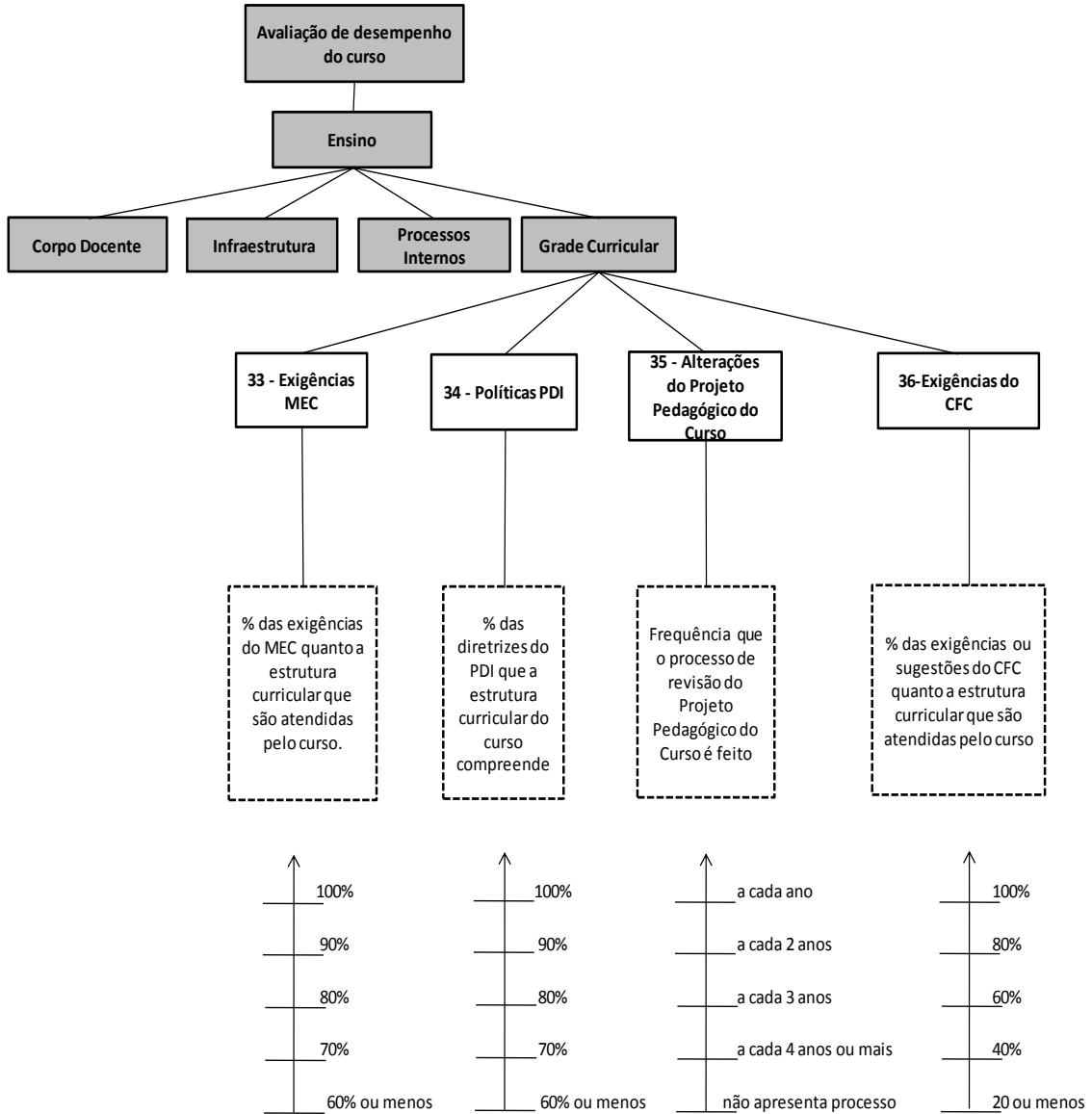


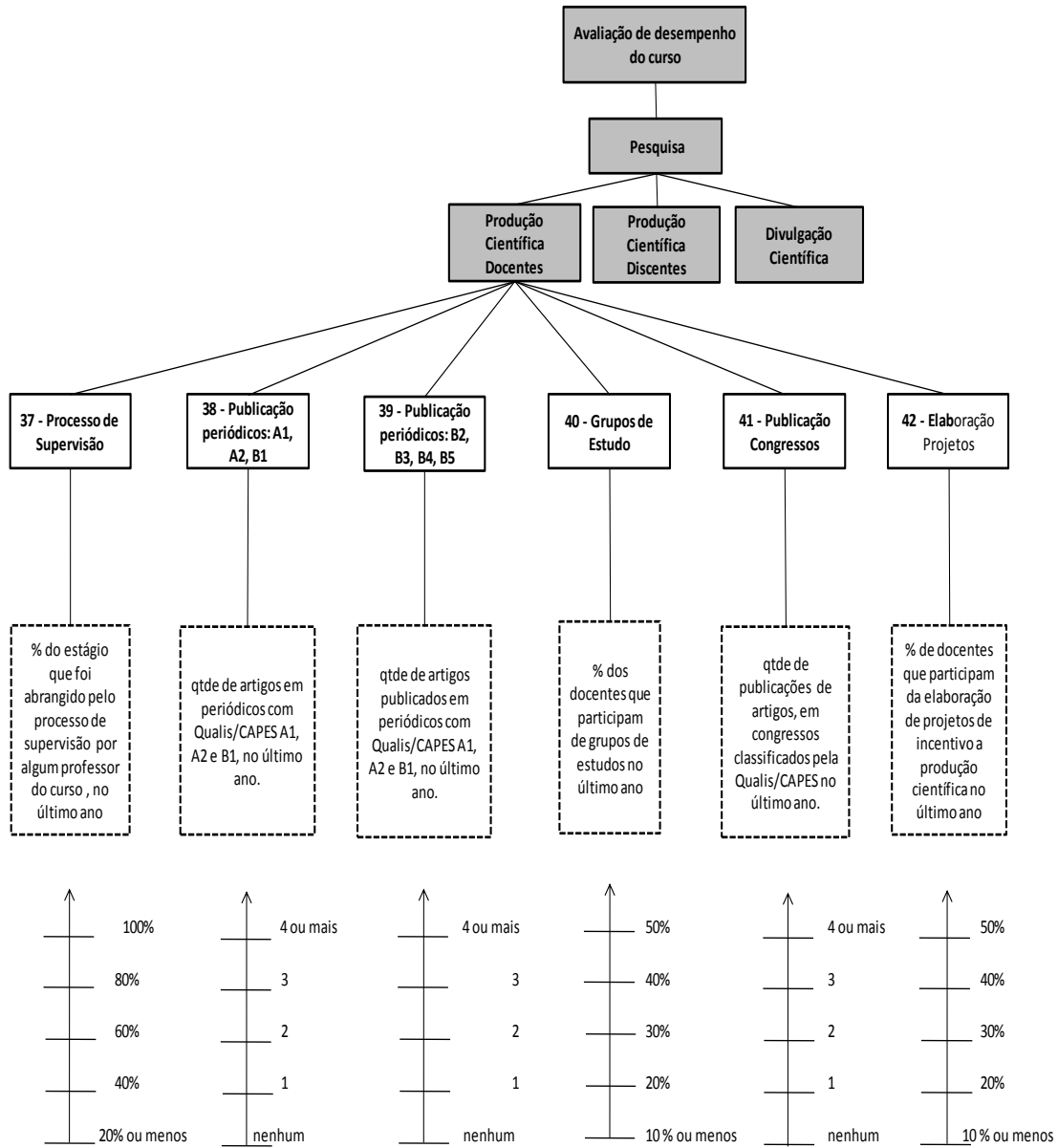


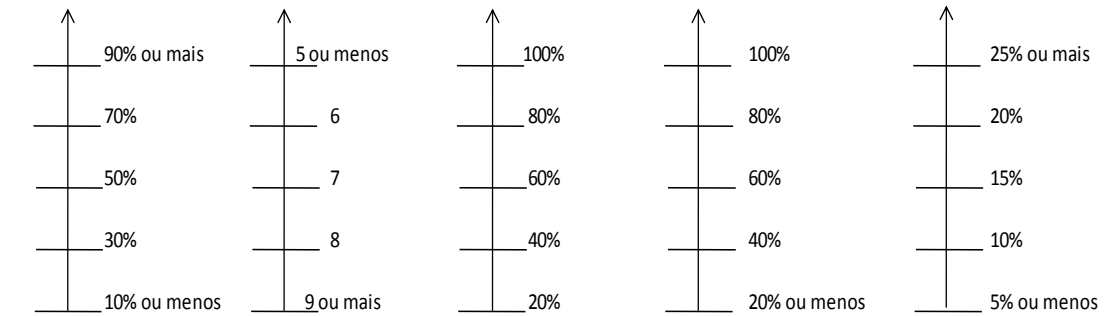
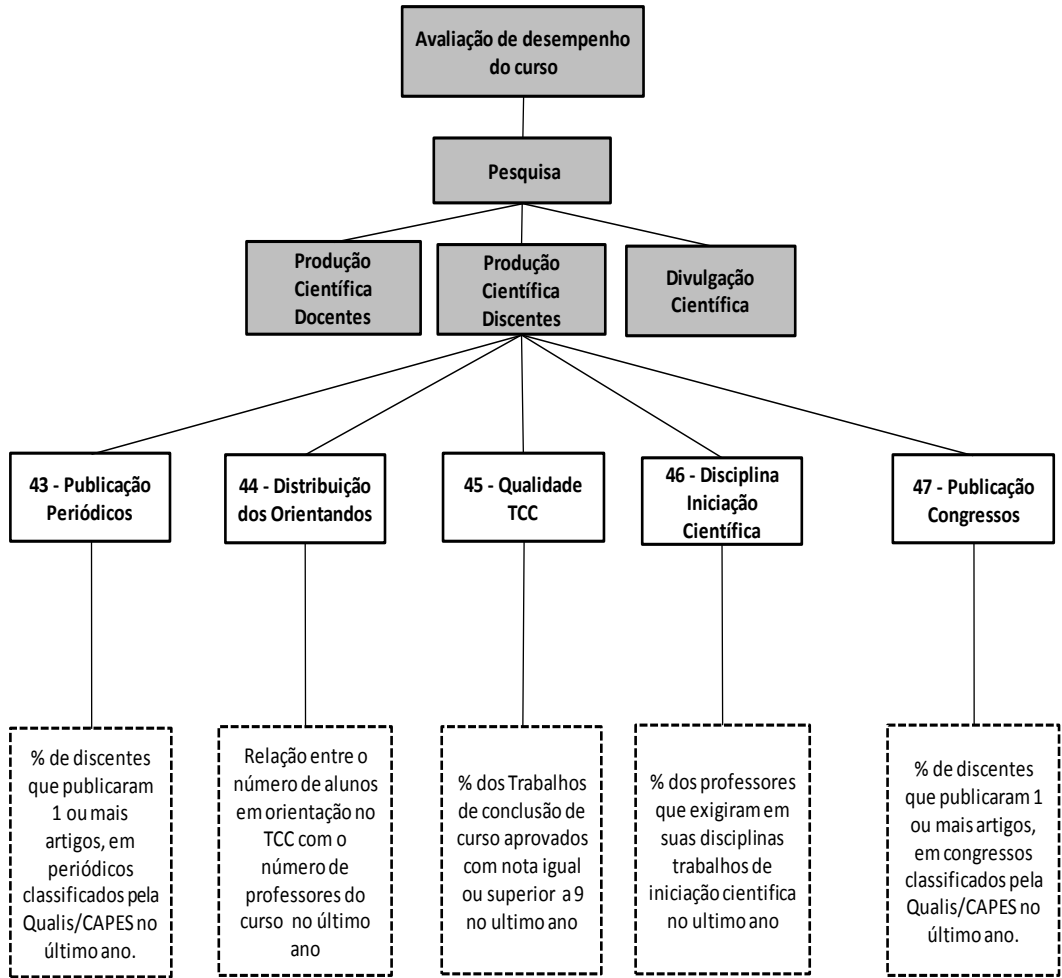


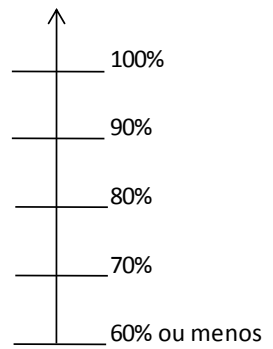
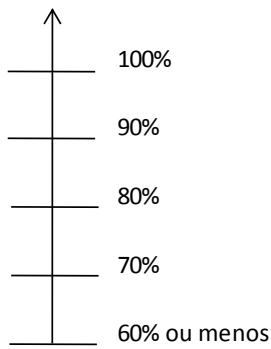
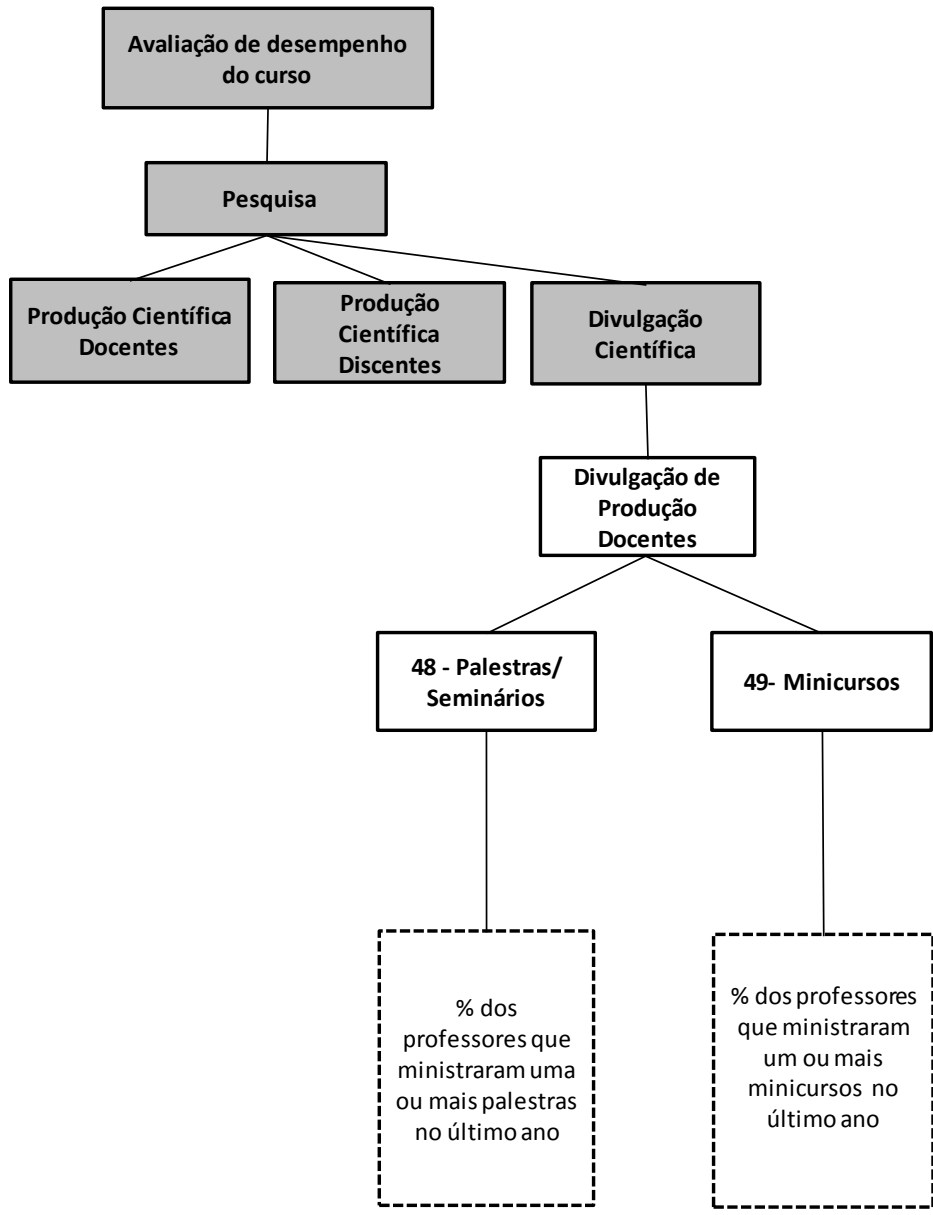


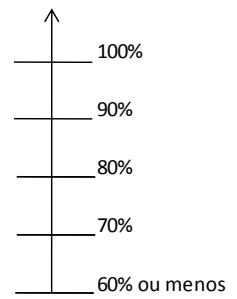
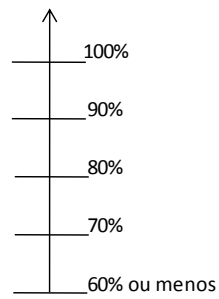
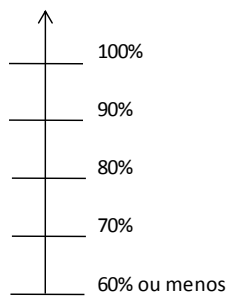
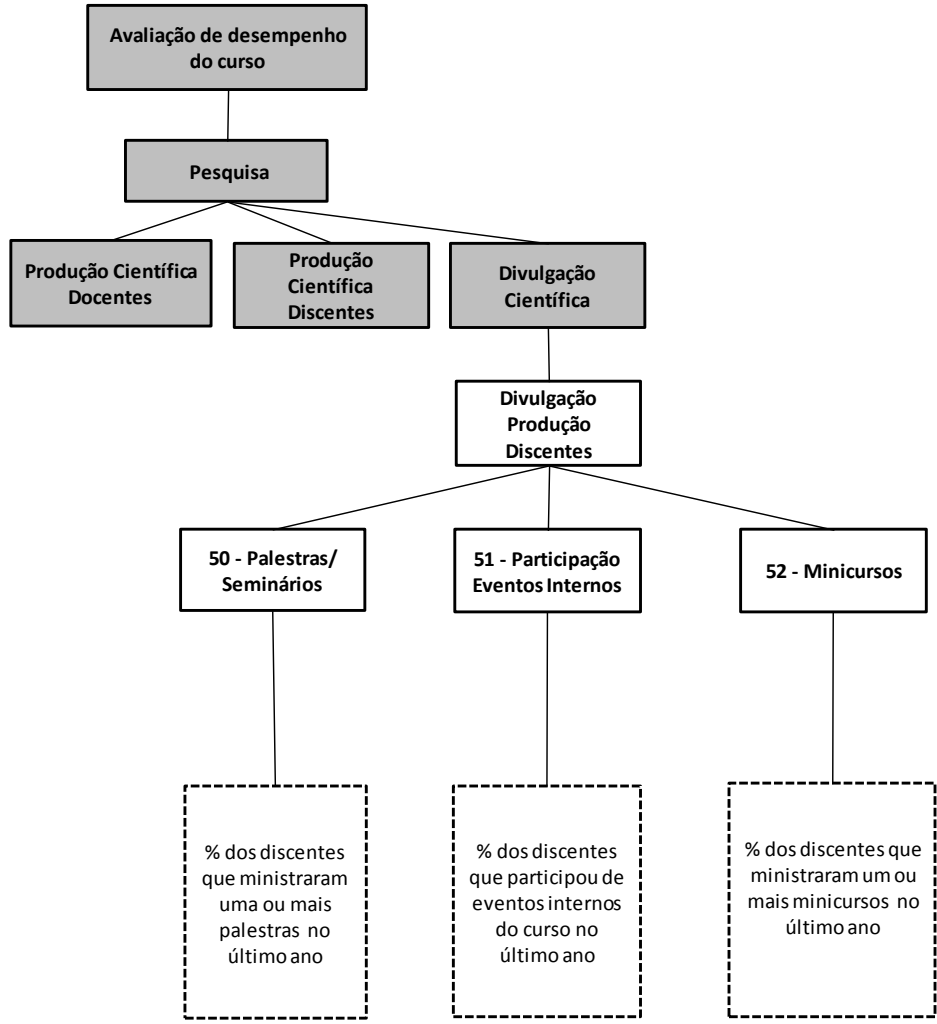


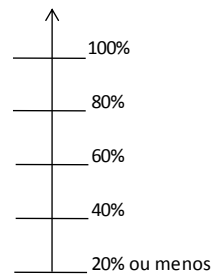
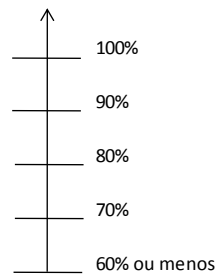
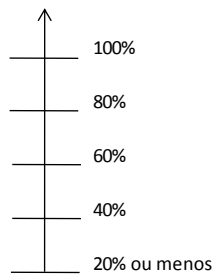
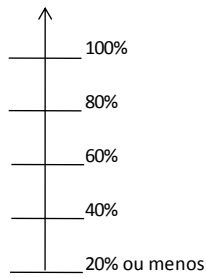
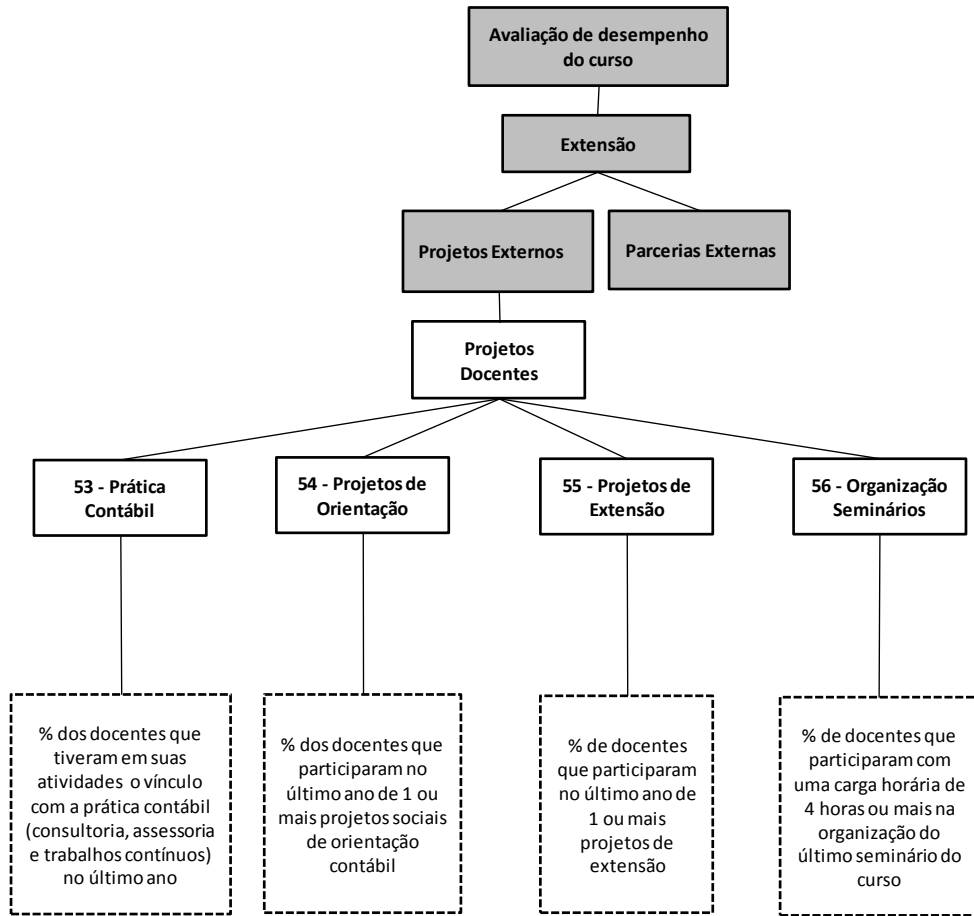


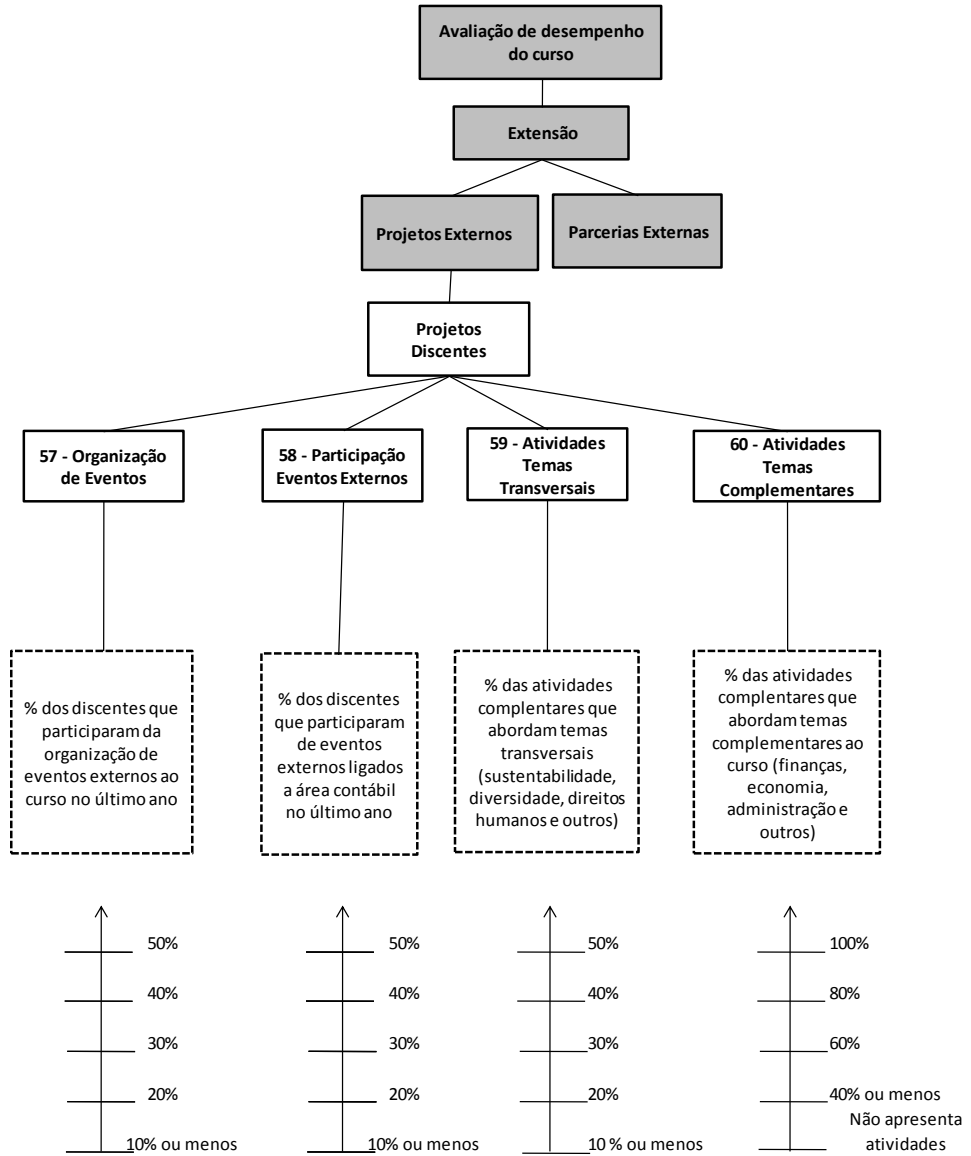


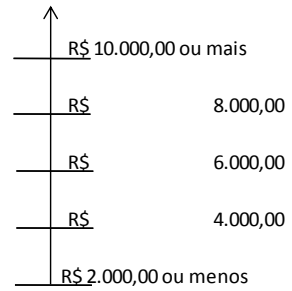
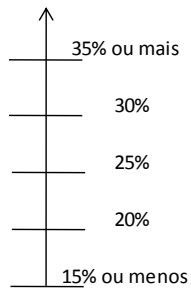
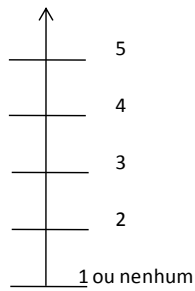
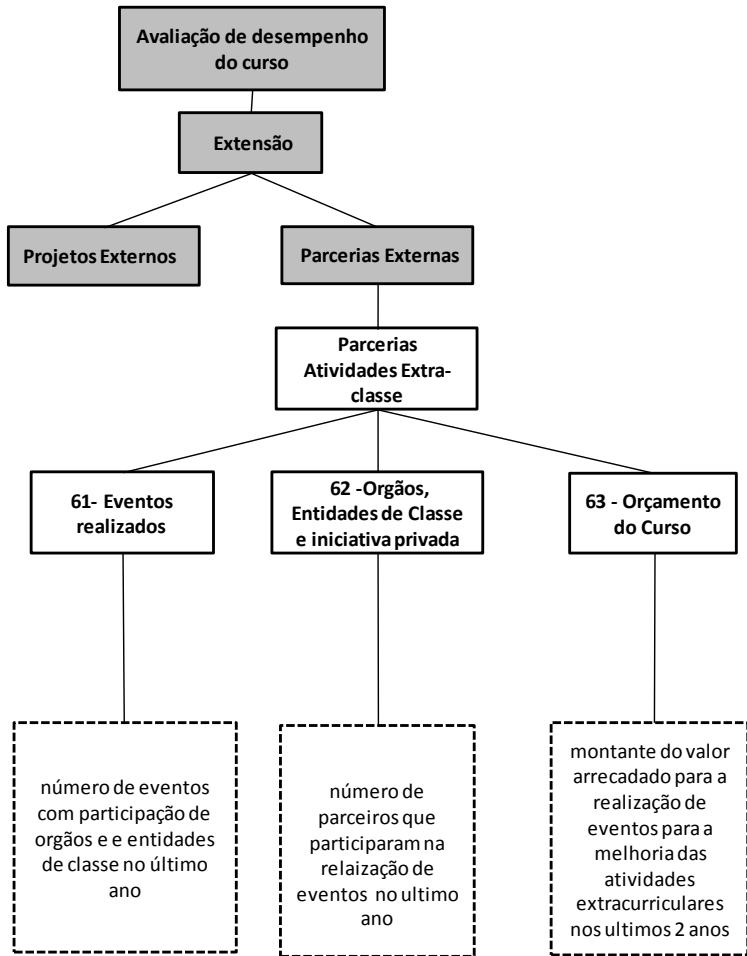


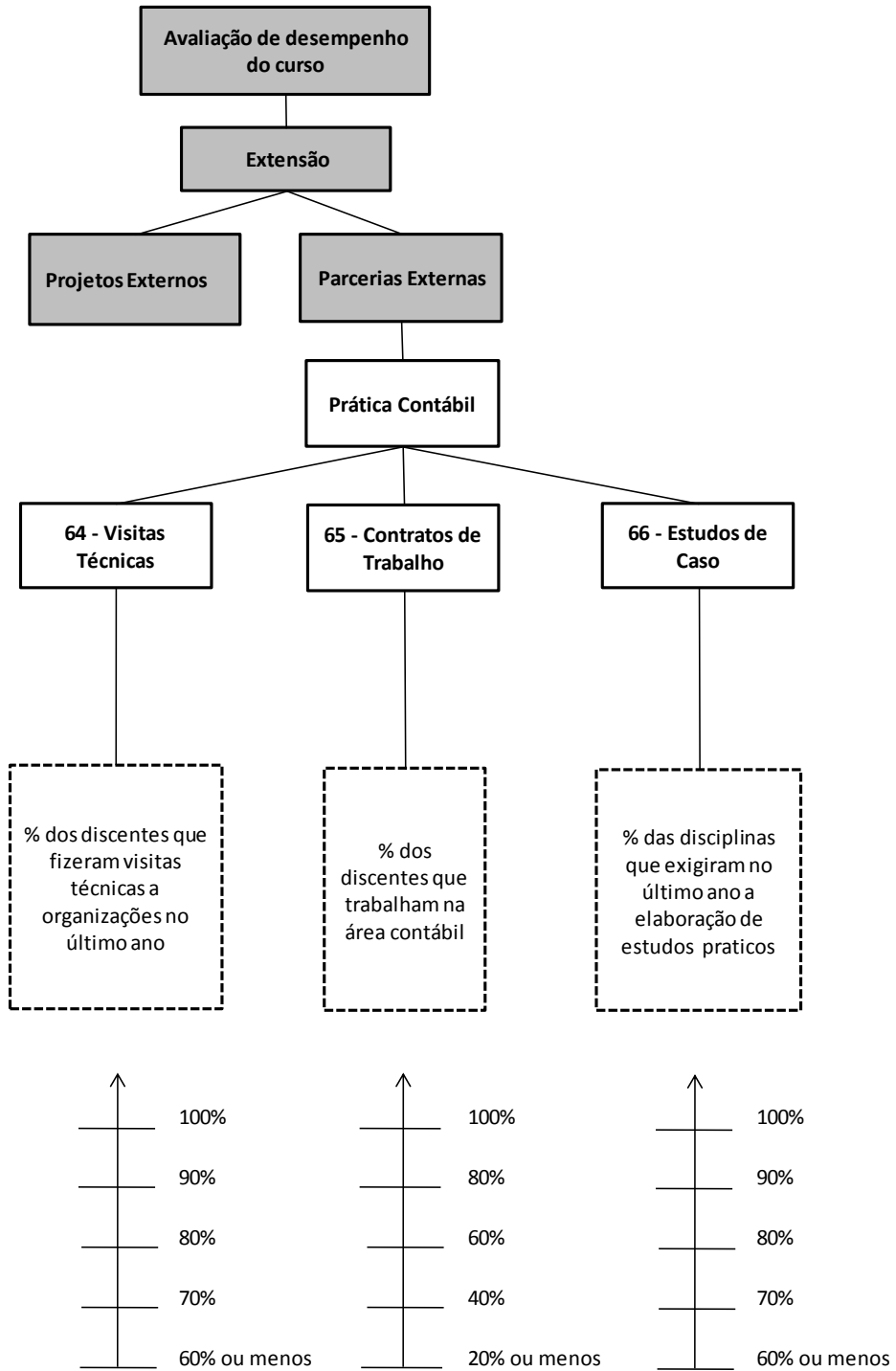


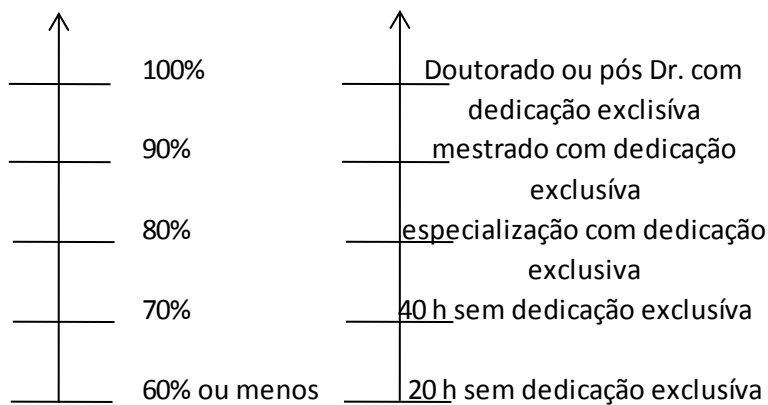
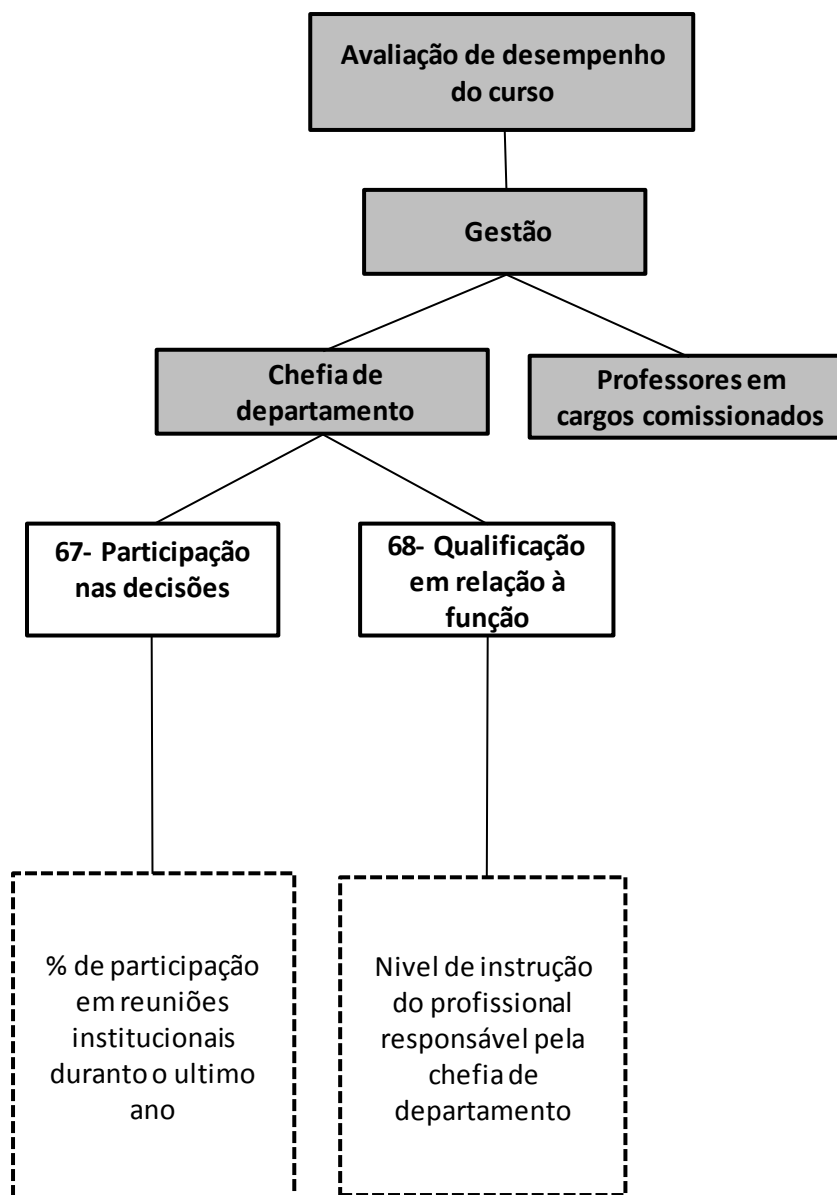


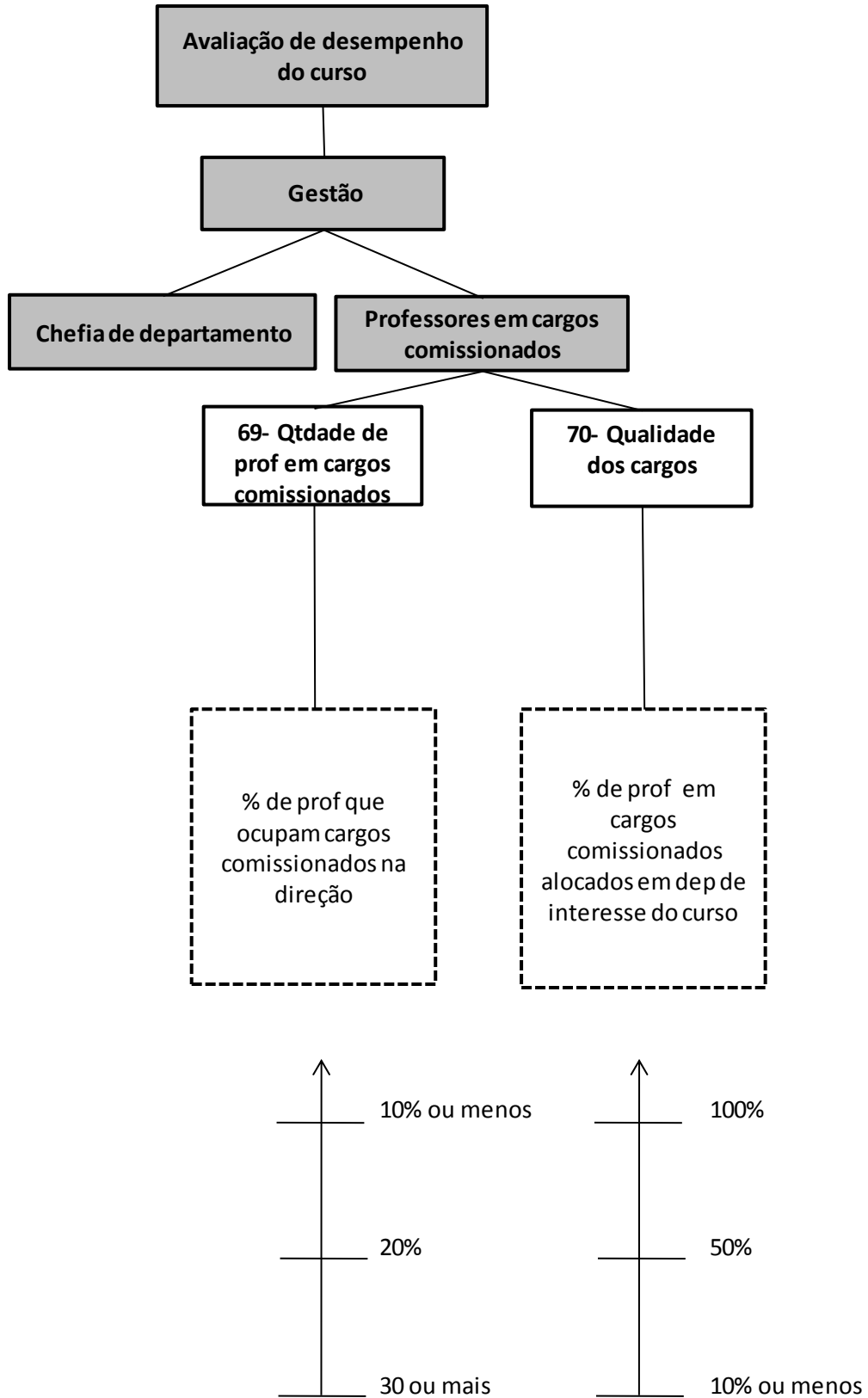




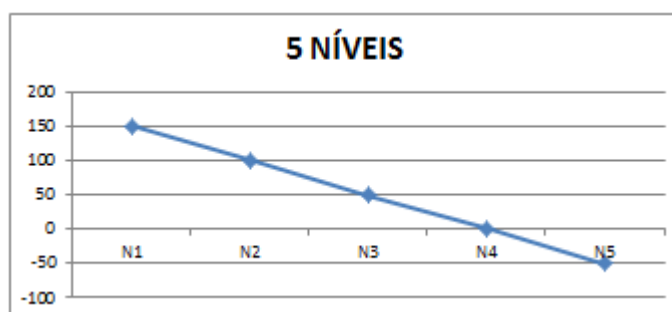
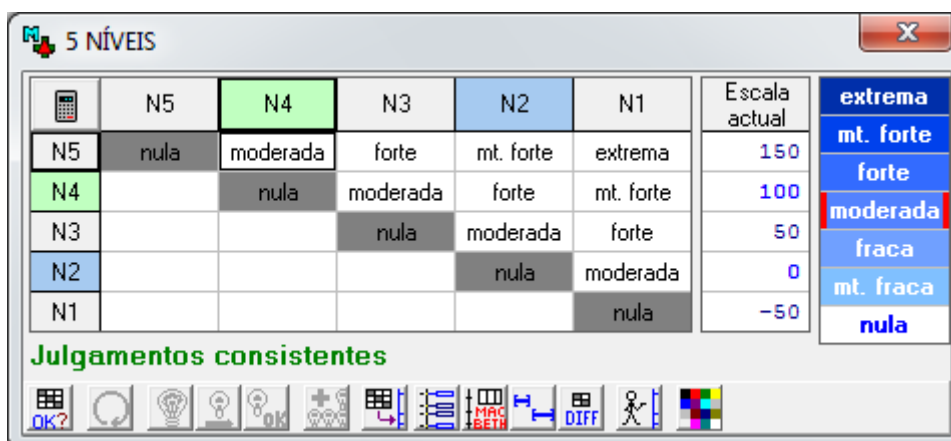
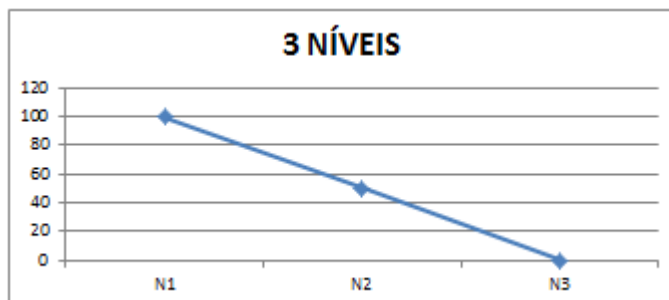
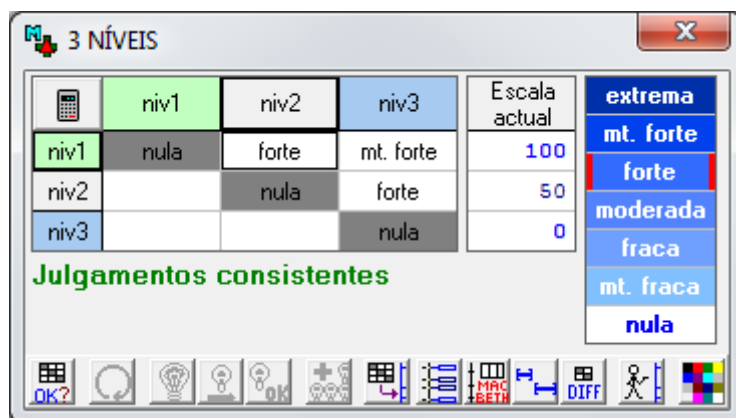








APÊNDICE E – TAXAS DE SUBSTITUIÇÃO



APÊNDICE F–TAXAS DE SUBSTITUIÇÃO / MATRIZ ROBERTS

Corpo Docente

	Tempo disponível	Foco Pedagógico	Elaboração de Aulas	Participação NDE	Coordenação	Titulação e Experiência	soma	Classif
Tempo disponível	→	1	1	1	1	1	5	1º
Foco Pedagógico	1		0	0	0	1	2	4º
Elaboração de Aulas	0	1		1	1	1	4	2º
Participação NDE	0	0	0		1	0	1	5º
Coordenação	1	0	0	1		1	3	3º
Titulação e Experiência	0	0	0	0	0		0	6º

Infra-estrutura - Ensino

	Laboratório	Acervo	Salas de Aula	Salas Dos Docentes	soma	Classif
Laboratório	→	0	0	1	1	3º
Acervo	0		0	0	0	4º
Salas de Aula	1	1		1	3	1º
Salas Dos Docentes	0	1	0	1	2	2º

Processos Internos-Ensino

	Processos de Avalia.	Processos de Comun	soma	Classif
Processos de Avaliação	→	1	1	1º
Processos de Comun	0		0	2º

Grade Curricular

	Exigências MEC	Políticas PDI	Alteração do Proj Pedag	Exigências do CFC	soma	Classif
Exigências MEC	→	0	0	1	1	3º
Políticas PDI	1		0	1	2	2º
Alteração do Proj Pedag	1	1		1	3	1º
Exigências do CFC	0	0	0		0	4º

Produção Científica Docentes-Pesquisa

	Processo de Supervisão	Public periód: A1, A2, B1	Public periód: B2, B3, B4, B5	Grupos de Estudo	Public Congressos	Elaboração Projetos	soma	Classif
Processo de Supervisão	→	1	1	1	1	1	5	1º
Publicação periódicos: A1, A2, B1	1		0	1	1	1	4	2º
Public periód: B2, B3, B4, B5	1	1		0	0	1	3	3º
Grupos de Estudo	0	0	0		0	1	1	5º
Publicação Congressos	1	1	0	0		0	2	4º
Elaboração Projetos	0	0	0	0	0		0	6º

Produção Científica Discentes-Pesquisa

	Publicação Periódicos	Distribuição dos Orientandos	Qualidade TCC	Disciplina Inic científica	Public Congressos	soma	Classif
Publicação Periódicos	→	1	1	0	1	3	2º
Distribuição dos Orientandos	0		1	1	0	2	3º
Qualidade TCC	1	1		1	1	4	1º
Disciplina Iniciação Científica	0	0	0		1	1	4º
Publicação Congressos	0	0	0	0		0	5º

Divulgação Científica- Pesquisa

	Divulgação prod Docentes	Divulgação prod Dcentes	soma	Classif
Divulgação prod Docentes	→	1	1	1º
Divulgação prod Dcentes	0		0	2º

Divulgação prod Docentes-Divulgação Científica

	Palestras/Seminários	Minicursos	soma	Classif
Palestras/Seminários	→	1	1	1º
Minicursos	0		0	2º

Divulgação prod Dcentes-Divulgação Científica

	Palestras/Seminários	Partic em eventos internos	Minicursos	soma	Classif
Palestras/Seminários	→	0	0	0	3º
Partic em eventos internos	1		1	2	1º
Minicursos	0	1		1	2º

Projetos Eventos-Extensão

	Projetos Docentes	Projetos Dicentes	soma	Classif
Projetos Docentes	→	1	1	1º
Projetos Dicentes	0		0	2º

Projetos Docentes-Projetos Eventos

	Prática Contábil	Projetos de Orientação	Projetos de Extensão	Organização Seminários	soma	Classif
Prática Contábil	→	1	1	1	3	1º
Projetos de Orientação	0		0	0	0	4º
Projetos de Extensão	0	1		1	2	2º
Organização Seminários	1	0	0		1	3º

Projetos Discentes-Projetos Eventos

	Organiz de Eventos	Partic Eventos Externos	Ativid Tems Transver	Ativid Temas Complement	soma	Classif
Organiz de Eventos	→	1	0	1	1	2º
Partic Eventos Externos	1		1	1	2	1º
Ativid Temas Transversais	0	0		0	0	4º
Ativid Temas Complement	0	1	0		0	3º

Parcerias Ativ Extra-classe- Parcerias Externas

	Eventos realizados	Eventos realizados	Orçamento do Curso	soma	Classif
Eventos realizados	→	1	1	2	1º
Orgãos, Entidades...	1		0	1	2º
Orçamento do Curso	0	0		0	3º

Prática Contábil- Parcerias Externas

	Visitas Técnicas	Contratos Trabalho	Estudos de Caso	soma	Classif
Visitas Técnicas	→	0	0	0	3º
Contratos de Trabalho	1		1	2	1º
Estudos de Caso	0	1		1	2º

Gestão

	Chefia de Departamento	Prof cargos comissionados	soma	Classif
Chefia de Departamento	→	1	1	1º
Prof cargos comissionados	0		0	2º

Chefia de Departamento-Gestão

	Participação nas decisões	Qualificação x função	soma	Classif
Participação nas decisões	→	1	1	1º
Qualificação x função	0		0	2º

Professores em cargos Comissionados

	Qtidade de prof em cargos com	Qualidade dos cargos	soma	Classif
Qtidade de prof em cargos comissionados	→	1	1	1º
Qualidade dos cargos	0		0	2º

