



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
PAULO CEZAR DE CAMPOS

**O *BALANCED SCORECARD* COMO MODELO DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO DESDOBRADO NAS ÁREAS DE GESTÃO, ENSINO, PESQUISA E
EXTENSÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR COMUNITÁRIA**

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Florianópolis

2014

PAULO CEZAR DE CAMPOS

O *BALANCED SCORECARD* COMO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DESDOBRADO NAS ÁREAS DE GESTÃO, ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR COMUNITÁRIA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Projeto de Pesquisa apresentado ao curso de Mestrado em Administração, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Carlos R. Montenegro de Lima Dr.

Florianópolis

2014

C21 Campos, Paulo Cezar de, 1973-

O balanced scorecard como modelo de avaliação de desempenho desdobrado nas áreas de gestão, ensino, pesquisa e extensão em uma instituição de ensino superior comunitária : avaliação de desempenho organizacional / Paulo Cezar de Campos. – 2014.

134 f. : il. Color.; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Pós-graduação em Administração.

Orientação: Prof. Dr. Carlos R. Montenegro de Lima

I. Administração – Controle de qualidade. 2. Padrões de desempenho. 3. Universidades e Faculdades – Administração. I. Lima, Carlos R. Montenegro de. II. Universidade do Sul de Santa Catarina. III. Título.

CDD (21. ed.) 658.4013

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Universitária da Unisul

PAULO CEZAR DE CAMPOS

O *BALANCED SCORECARD* COMO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DESDOBRADO NAS ÁREAS DE GESTÃO, ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR COMUNITÁRIA

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Florianópolis, 24 de Novembro de 2014.

Prof. Carlos R. Montenegro de Lima, Dr. Orientador
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Marcus Vinicius Andrade de Lima, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Mauricio Andrade de Lima, Dr.
Universidade do Sul de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer, inicialmente, a Deus que, de maneira marcante, sempre está em minha vida.

Agradeço, de uma forma muito especial, minha esposa, que é meu porto seguro nos momentos mais difíceis de minha vida. Essa conquista também é dela.

Meus agradecimentos ao meu orientador, Prof. Dr. Carlos R. Montenegro de Lima, pelo grande apoio ao desenvolvimento do meu trabalho.

Aos meus colegas de mestrado, Vilmar, Jorge, Geneia, Edson, Thiago, Scheine e Andrea, que foram parceiros por muitas e longas viagens, além de tantos trabalhos em parcerias importantes.

Em especial, à Direção da Uniarp – Universidade Alto vale do Rio do Peixe, que abriu a possibilidade de realizar este trabalho.

Deixo, também, meus agradecimentos aos professores Maurício Andrade de Lima e Marcus Vinicius Andrade De Lima, membros da banca examinadora pelas suas análises e comentários.

“Nós colocamos o nosso amor onde colocamos o nosso trabalho.”

(Ralph Waldo Emerson)

RESUMO

Nas instituições universitárias, o aumento da concorrência e a busca por melhores resultados, com maior velocidade, estão criando novas demandas nestas instituições, forçando as mesmas a utilizarem ferramentas mais eficientes e eficazes. Neste contexto, as universidades precisam de uma abordagem de avaliação de desempenho que atenda a linha de gestão institucional, gerando indicadores adequados para a tomada de decisão. Nas abordagens de avaliação de desempenho, o Balanced Scorecard é um dos métodos mais citados na literatura, e também, a que apresenta um grande número de publicações de aplicação prática. Assim, este estudo tem como objetivo propor o Balanced Scorecard desdobrado nas áreas de gestão, ensino, pesquisa e extensão como um modelo de avaliação de desempenho em uma instituição de ensino superior comunitária, pois, a utilização de um sistema adequado de medição de desempenho pode ser vital para a Instituição, razão pela qual propõe-se a utilização da ferramenta Balanced Scorecard – BSC. Para chegar ao modelo proposto no trabalho, foram validados a missão, visão, valores e as políticas estratégicas da organização, avaliando as estratégias organizacionais, definindo os objetivos estratégicos e seus indicadores desdobrados nas áreas de gestão, ensino, pesquisa e extensão. A pesquisa teve uma abordagem qualitativa, onde, utilizando entrevistas nos níveis de gestão da instituição, foram coletados os dados para a estruturação do modelo proposto. A partir dos resultados obtidos constatou-se: i) na instituição em estudo os objetivos estratégicos não estavam alinhados entre as áreas; ii) muitas informações fragmentadas entre departamentos; iii) o modelo proposto permitirá a tradução da estratégia em termos operacionais e também alinhará a mesma em todos os níveis, envolvendo todas as áreas em uma só direção.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; Avaliação de desempenho; Universidade comunitária.

ABSTRACT

At the universities, the increased competition and the search for better results, with greater speed, has been creating new demands on these institutions, forcing them to use more efficient and effective tools. In this context, universities need an approach to performance evaluation that meets the line of institutional management, generating appropriate indicators for decision making. In approaches to performance evaluation, the Balanced Scorecard is one of the most mentioned method in literature, and also the one that has a large number of practical application publications. Thus, this study aims to propose the Balanced Scorecard unfolded in management, teaching, research and extension areas as a model of performance evaluation in a community university, since the use of a suitable system for measuring performance can be vital to the institution, which is why the use of the tool Balanced Scorecard – BSC is proposed. To reach the model proposed in this work, the mission, the vision, the values and strategic policies of the organization were validated, assessing organizational strategies, defining strategic goals and their indicators unfolded in management, teaching, research and extension areas. The research had a qualitative approach, where, using semi-structured interviews in the levels of the institution management, data were collected for the organization of the proposed model. From the results it was found: i) in the institution studied, the strategic goals are not aligned between areas; ii) there are lots of fragmented information between departments; iii) the proposed model will enable the translation of strategy into operational terms and also align it at all levels, involving all areas in one direction.

Keywords: Balanced Scorecard; Performance evaluation; Community college.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Evolução das metodologias de avaliação de desempenho	20
Figura 2: O Balanced Scorecard como estrutura para a ação	29
Figura 3: Traduzindo a visão estratégica em termos operacionais: quatro perspectivas	32
Figura 4: A Perspectiva do Cliente.....	37
Figura 5: Cadeia de valores genérica.....	40
Figura 6: A estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento	42
Figura 7: Criação do alinhamento total da estratégia	45
Figura 8: O mapa estratégico representa como a organização cria valor	46
Figura 9: Princípios da organização focados na estratégia.....	53
Figura 10: Lista de universidades adotando um modelo de BSC em um nível universitário ou um nível de unidade.....	57
Figura 11: Número do ensino superior no Brasil em 2013	62
Figura 12: Estrutura da estratégia da pesquisa	72
Figura 13: Etapas do processo de coleta de dados.....	74
Figura 14: Modelo de gestão proposto para a instituição.....	75
Figura 15: Organograma da Fundação Universitária - Mantenedora	78
Figura 16: Organograma da Fundação Universitária - Mantida.....	79
Figura 17: Foco do objetivo geral da organização	90
Figura 18: O mapa estratégico da organização em estudo	95
Figura 19: Processo de desdobramento do BSC na organização.....	105
Figura 20: Mapa estratégico da área de gestão da organização.....	107
Figura 21: Mapa estratégico do ensino.....	112
Figura 22: Organograma da área de pesquisa.....	115
Figura 23: Mapa estratégico da pesquisa e pós-graduação.....	116
Figura 24: Organograma da extensão	119
Figura 25: Mapa estratégico da extensão	120
Figura 26: Organograma funcional do modelo proposto	124

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Lista de abordagens de avaliação de desempenho	22
Quadro 2: Seleção de abordagens de Dutra	23
Quadro 3: Temas estratégicos financeiros para a perspectiva financeira	34
Quadro 4: A relação dos objetivos financeiros com as fases da empresa	35
Quadro 5: Três categorias dos ativos intangíveis	41
Quadro 6: Alinhamento da organização	50
Quadro 7: Pontos fortes e pontos fracos do <i>Balanced Scorecard</i>	51
Quadro 8: Medidas em critérios de BSC e Baldrige para educação e negócios.....	56
Quadro 9: Instituições de ensino superior que aplicam o BSC nos EUA e Canadá.....	59
Quadro 10: Fatores críticos de sucesso no ensino	81
Quadro 11: Fatores críticos de sucesso na pesquisa	82
Quadro 12: Fatores críticos de sucesso na extensão.....	83
Quadro 13: Fatores críticos de sucesso na gestão	84
Quadro 14: Análise Pestal da Instituição.....	85
Quadro 15: Análise do ambiente da instituição.....	86
Quadro 16: Questões estratégicas para a elaboração do mapa estratégico da instituição	91
Quadro 17: Indicadores e iniciativas dos objetivos estratégicos da perspectiva financeira	95
Quadro 18: Indicadores e iniciativas dos objetivos estratégicos da perspectiva do cliente	95
Quadro 19: Indicadores e iniciativas dos objetivos estratégicos da perspectiva de processos de gestão das estruturas físicas.....	97
Quadro 20: Indicadores e iniciativas dos objetivos estratégicos da perspectiva de processos de gestão das atividades administrativas	98
Quadro 21: Indicadores e iniciativas dos objetivos estratégicos da perspectiva de processos de gestão dos serviços de atendimento ao cliente	98
Quadro 22: Indicadores e iniciativas dos objetivos estratégicos da perspectiva de processos de serviço no ensino	100
Quadro 23: Indicadores e iniciativas dos objetivos estratégicos da perspectiva de processos de serviço da pesquisa e pós-graduação	101
Quadro 24: Indicadores e iniciativas dos objetivos estratégicos da perspectiva de processos de serviços de extensão	102
Quadro 25: Indicadores e iniciativas dos objetivos estratégicos da perspectiva de pessoas e aprendizado.....	103
Quadro 26: Indicadores e iniciativas dos objetivos estratégicos da área de gestão.....	107
Quadro 27: Indicadores e iniciativas dos objetivos estratégicos do ensino	112
Quadro 28: Indicadores e iniciativas dos objetivos estratégicos da pesquisa	116
Quadro 29: Indicadores e iniciativas dos objetivos estratégicos da extensão	121

Sumário

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO	10
1.2 OBJETIVO GERAL	15
1.2.1 Objetivos específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	18
2.1.1 As abordagens de avaliação de desempenho	21
2.2 O BSC – <i>BALANCED SCORECARD</i>	26
2.2.1 As origens do BSC	27
2.2.2 Objetivos do <i>Balanced Scorecard</i>	28
2.2.2.1 Esclarecer e traduzir a visão estratégica	28
2.2.2.2 Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas	29
2.2.2.3 Planejar, estabelecer metas e iniciativas estratégicas	30
2.2.2.4 Melhorar o <i>feedback</i> e o aprendizado estratégico	30
2.2.3 As perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	31
2.2.3.1 A perspectiva financeira	33
2.2.3.2 A perspectiva do cliente	36
2.2.3.3 A perspectiva dos processos internos	38
2.2.3.4 A perspectiva do aprendizado e crescimento	40
2.2.4 Alinhamento estratégico	43
2.2.4.1 Mapas estratégicos	45
2.2.4.2 Alinhamento das perspectivas do BSC	48
2.2.4.3 Desdobramento do <i>Balanced scorecard</i>	49
2.2.5 Considerações sobre o processo de implantação do BSC	51
2.2.6 O <i>Balanced Scorecard</i> em Instituições de Ensino Superior	54
2.3 AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	61
2.3.1 As Instituições Privadas de Ensino Superior e suas particularidades	61
2.3.2 As Instituições de Ensino Superior Comunitárias	63
2.4 SINAES	68
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	71
3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA	71
3.2 ESTRATÉGIAS DA PESQUISA	71
3.3 OBJETO DA PESQUISA	72
3.4 COLETA DE DADOS	73
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	73
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	75
4.1 VALIDAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES	76
4.1.1 A Universidade UNIARP – Universidade Alto Vale do Rio do Peixe	76

4.1.2	A estrutura organizacional	77
4.1.3	A Missão	80
4.1.4	Visão	80
4.1.5	Valores	80
4.2	AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS.....	81
4.2.1	Fatores críticos de sucesso	81
4.2.1.1	Fatores críticos de sucesso no ensino	82
4.2.1.2	Fatores críticos de sucesso na pesquisa	83
4.2.1.3	Fatores críticos de sucesso na extensão	84
4.2.1.4	Fatores críticos de sucesso na gestão	84
4.2.2	Análise PESTAL.....	85
4.2.3	Análise interna e externa da organização.....	86
4.3	ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO	89
4.3.1	Objetivos estratégicos da Universidade	90
4.3.2	Validação dos objetivos estratégicos da Universidade	91
4.3.3	Questões estratégicas nas perspectivas do BSC.....	92
4.3.4	O mapa estratégico da organização	94
4.3.5	Definição dos indicadores e metas da organização.....	94
4.4	DESDOBRAMENTO DO BSC NAS ÁREAS DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO	105
4.4.1	O mapa estratégico da Gestão.....	105
4.4.1.1	Os indicadores e metas da área de gestão	108
4.4.2	O mapa estratégico do ensino	110
4.4.3	O mapa estratégico da pesquisa e pós-graduação.....	114
4.4.3.1.1	Os indicadores e metas da pesquisa.....	117
4.4.4	O mapa estratégico da extensão.....	119
4.4.4.1.1	Os indicadores e metas da extensão.....	121
4.5	APRESENTAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS QUE FUNDAMENTAM A VIABILIDADE DO MODELO PROPOSTO.....	123
4.5.1	A estrutura do modelo proposto e sua arquitetura funcional	123
4.5.2	As dimensões do processo decisório da organização	124
4.5.3	A cultura organizacional	125
4.5.4	A necessidade da implantação do planejamento estratégico	125
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	126
	REFERÊNCIAS	128

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo, será apresentada a contextualização do tema e a problematização, bem como a definição do problema da pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO

Desde a década de 80, quando surgiram as primeiras abordagens de avaliação de desempenho, muitos foram os modelos apresentados pelos autores e entidades com o objetivo de proporcionar uma ferramenta capaz de medir o desempenho organizacional. A história mostra que os fatores que influenciaram a busca por ferramentas de avaliação de desempenho estão diretamente ligados a aspectos como a globalização e, conseqüentemente, o aumento da concorrência.

Nas instituições Universitárias, essa realidade não é muito diferente, e, assim, a busca por melhores resultados, com maior velocidade, está criando novas demandas nessas instituições, forçando as mesmas a utilizarem ferramentas mais eficientes e eficazes. Muitas são as ações estaduais e federais para controlar e melhorar o resultado do produto fim dessas instituições, isto é, o ensino, a pesquisa e a extensão, exigindo que o resultado seja sempre melhor, o que depende da boa utilização dos recursos disponíveis.

Lawrence (2002) cita que a insatisfação com o desempenho financeiro das empresas públicas, na década de 1980, levou os governos a adotar a retórica do livre mercado e comercializar muitas atividades do setor do Estado. Esse movimento incluiu universidades. Em muitos países, o estado começou a reduzir o apoio financeiro para as universidades, incentivou a concorrência e exigiu a independência financeira. A redução do nível de financiamento do governo para as universidades nos últimos anos tem exigido da maioria das instituições a rever a sua situação financeira. Na verdade, para algumas universidades, a redução significou uma revisão da sua viabilidade financeira.

Nesse contexto, as universidades precisam de uma abordagem de avaliação de desempenho que atenda a linha de gestão institucional, gerando indicadores adequados para a tomada de decisão. Esses indicadores devem ser utilizados, principalmente, nas instituições privadas que não podem contar sempre com suporte financeiro estadual ou federal, criando uma linha de risco, na qual, as instituições superiores comunitárias, criadas em Santa Catarina se encontram.

As Instituições de Ensino Superior (IES) são confrontadas com a necessidade de dar resposta a uma preparação adequada e eficiente que permita uma aprendizagem de inserção no trabalho, fornecendo subsídios e/ou ferramentas de flexibilidade e adaptabilidade a novas situações, bem como informações, conhecimentos, competências e capacidade de reflexão e análise, reforçando igualmente a sua integração na interação com a sociedade. Cada vez mais, solicita-se, às IES, que alcancem segmentos da população mais vastos e heterogêneos, proporcionando padrões emergentes de desenvolvimento educativo, de forma a facilitar a aprendizagem ao longo da vida e incluir práticas baseadas em tecnologias (HICKS, REID E GEORGE, 2001).

A capacidade de se ajustar e de mudar é uma característica que define a universidade como uma instituição longeva no panorama do ensino superior, capaz de sobreviver, perdurar e resistir ao desgaste do tempo e dos tempos, permanecendo, em tempo de diversidade, uma instituição com identidade própria e de características singulares, conseguindo conjugar a sua capacidade de sobrevivência com a sua capacidade de mudança (SCOTT, 1995). Não distante dessas ideias abordadas pelos autores, encontram-se as universidades comunitárias, que, por serem comunitárias, não visam fins lucrativos, porém, necessitam adotar modelos de gestão que mantenham as mesmas em condições de inovar e crescer, mesmo quando expostas a modelos ideológicos.

Frantz e Silva (2002) explicam que, diante do novo contexto das diferentes iniciativas na área da educação, especialmente, do ensino superior, a simples e tradicional distinção entre pessoas jurídicas de direito público e de direito privado já não dá mais conta por classificar e explicar o que acontece, em termos de iniciativas, no espaço da organização e do funcionamento da educação brasileira. A simples distinção entre pessoa jurídica de direito público e de direito privado já não serve mais como caracterização orientadora do debate sobre a natureza política ou social da organização e do funcionamento do ensino superior brasileiro.

Ainda, Frantz e Silva (2002) mencionam que, a partir da observação e do debate sobre a organização e o funcionamento dessas iniciativas, no espaço da universidade brasileira, busca-se caracterizar a existência real de um novo modelo, isto é, o de uma iniciativa pública não estatal, que, como organização de ensino superior, é uma prática recente e ainda pouco difundida. Na origem do debate e da reflexão sobre universidade comunitária, em tempos mais recentes, estão as dificuldades e os desafios da sustentabilidade das atividades de ensino superior, tanto em termos de ensino como de pesquisa.

As instituições de ensino superior, segundo o decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001, em seu Art. 1º, classificam-se em:

I – públicas, quando criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público; e

II – privadas, quando mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

O Decreto nº 2.306, de 19 de Agosto de 1997, no artigo 3º descreve que as entidades mantenedoras de instituições privadas de ensino superior, comunitárias, confessionais e filantrópicas ou constituídas como fundações, não poderão ter finalidade lucrativa. No decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001, Art. 7º, está descrito que as instituições de ensino superior do Sistema Federal de Ensino, classificam-se em:

I – universidades;

II – centros universitários; e

III – faculdades integradas, faculdades, institutos ou escolas superiores.

Esta pesquisa está direcionada para uma universidade comunitária, sem fins lucrativos. Schwartzmsan (2006) expressa que as instituições de caráter comunitário podem ser laicas ou confessionais. As instituições comunitárias laicas são instituições sem fins lucrativos e são financiadas por membros da comunidade onde estão inseridas, além dos recursos provenientes de mensalidade dos alunos. Elas diferem das instituições comunitárias confessionais, uma vez que estas estão ligadas a uma congregação de ordem religiosa específica (na maioria das vezes católicas), ou ligadas a alguma orientação ideológica que as conduzem. Ainda, para Schwartzmsan (2006), o que distingue o sistema de instituições confessionais, comunitárias e filantrópicas são as isenções fiscais de que usufruem por se caracterizarem como instituições sem fins lucrativos. Isso significa que os resultados positivos de suas atividades devem ser reinvestidos nelas mesmas, não podendo haver distribuição de lucros.

Kaplan (2001), preocupado com essa realidade de instituições sem fins lucrativos, explica que o tema da avaliação de desempenho tornou-se urgente para organizações sem fins lucrativos, pois todas enfrentam a crescente concorrência e, cada vez mais, com menos recursos governamentais. Embora Kaplan (2001) reconheça que organizações sem fins lucrativos têm grande dificuldade em definir claramente sua estratégia, também entende que tais organizações, na implementação de um sistema de medição de desempenho, normalmente

devam medir o progresso em alcançar metas em suas iniciativas e, assim, obter o sucesso desejado.

Kaplan e Norton (2004), ao trabalharem com mais de 300 organizações, ajudando a desenvolver e a implementar *Balanced Scorecards*, constataram que o *Balanced Scorecard* é uma poderosa ferramenta gerencial. Segundo Kaplan e Norton (1997), a moderna gestão de empresas ocupa-se com o desenvolvimento do relacionamento com clientes, devendo assim criar mecanismos de customização da qualidade na produção e prestação de serviços sem penalizar o cliente com os custos inerentes a esse modelo de produção que é caracterizado por alta variedade e baixo volume.

Para Lima (2005), a aplicação do *balanced scorecard* em uma instituição de ensino superior fundacional é viável, bem como o processo de desdobramento do BSC. Ainda, Lima (2005) seleciona alguns artigos internacionais sobre a utilização do BSC em instituições de ensino superior, estando, dentre as universidades citadas, a *University of Akron Ohio*, *University of Wisconsin-Stout*, *Rossier School of Education da University of Southern California*, *Bond University da Australia* e *Ohio State University*. Esses exemplos evidenciam a validade de aplicação do BSC em uma instituição de ensino superior e reforçam a aplicabilidade do modelo em instituições comunitárias.

Ribeiro (2005), também, cita alguns casos de sucesso da aplicação do BSC em Universidades, mencionando a *Universitat Pompeu Fabra* que implementou o *Balanced Scorecard* a uma biblioteca, a Universidade Federal do Ceará, a *University of California*, reforçando ainda mais a aplicabilidade da ferramenta em uma IES.

Segundo Rocha (2000), na aplicação do Scorecard em instituições de ensino, podem-se utilizar muitos indicadores genéricos, que servem para qualquer tipo de organização, bem como muitos específicos para esse tipo de negócio, o que possibilita a adoção desse tipo de estrutura de indicadores por parte de qualquer instituição de ensino superior privada. Um benefício identificado na aplicação desse sistema de gerenciamento é a possibilidade de identificar as principais causas que afetam o desempenho organizacional, pois a metodologia permite esse tipo de avaliação, inclusive, permitindo a correção de determinados objetivos ou indicadores por não ter uma relação de causa e efeito com o que se deseja alcançar. Ainda, Rocha (2000), em aplicação do modelo, afirma que o conjunto de indicadores identificados não se esgota ou se torna imutável, pois à medida que o processo de gerenciamento, utilizando esse sistema, amadurece, e também as mudanças no ambiente

acontecem, outros indicadores de resultados e vetores de resultados deverão ser identificados, mensurados e gerenciados.

Rocha (2000), na aplicação do BSC, comprova a aplicação das perspectivas financeira, do cliente, de processo e de crescimento humano, comprovando assim aplicação da ferramenta em uma instituição de ensino superior, embora, dê ênfase ao envolvimento de todos da organização na aplicação. Ribeiro (2005), após aplicar a ferramenta BSC em instituições de ensino superior, verificou, no entanto, que precisariam ser introduzidas algumas alterações, especialmente em relação à perspectiva financeira e do cliente. Na perspectiva financeira, os objetivos foram relacionados com a receita e despesa e não com as grandezas financeiras, e, na perspectiva do cliente, o foco principal foi relacionado ao aluno. A relevância dos objetivos financeiros, no mundo empresarial, é alterada pela preocupação social de que estão munidas as organizações públicas.

As IES enfrentam, atualmente, grandes desafios, em especial aquelas que dependem, em grande parte, de seus esforços próprios para gerar a receita suficiente para manterem-se no mercado.

Para garantir que as instituições de ensino superior possam sobreviver nessa nova realidade, a avaliação de desempenho aliada a estratégias bem elaboradas podem ser um dos principais caminhos para o segmento da educação. Dutra et al. (2008) coloca que o processo de avaliação de desempenho organizacional permite mensurar, em escalas nominais, ordinais e cardinais, segundo a necessidade e as informações disponíveis e, assim, possibilitar aos gestores entender, administrar e melhorar aquilo que a organização está fazendo.

Kaplan e Norton (1997), em seu trabalho fundamental sobre o projeto de sistemas gerenciais, junto com Robert Simons, observam que qualquer pessoa familiarizada com o mundo organizacional sabe que o dia-a-dia das organizações é influenciado por um sem-número de sistemas de controle. Mas existe a compreensão sistemática da razão ou da maneira pela qual os gestores utilizam esses sistemas para cumprir seus planos.

O atual modelo de Universidade Comunitária no estado de Santa Catarina, criado a partir de 1974 com o objetivo de melhorar a estrutura do ensino superior no estado, passa por um momento muito delicado nos últimos anos, sendo constantemente notícia nas principais mídias do estado pelos resultados negativos, demonstrando a fragilidade desse sistema em um mercado cada vez mais exigente e competitivo. São inúmeros os fatores que lançam o desafio para os gestores no sentido de buscar o melhor gerenciamento em relação aos processos “complexos” inerentes às Universidades Fundacionais Catarinenses (UFC's)

que, operando em um mercado competitivo, deverão, como as demais instituições, fornecer o produto certo, ao preço certo, utilizando de maneira eficiente os recursos humanos e materiais, no sentido de proporcionar benefícios à sociedade, empresas e governo (LIMA et.al., 2008).

Essa condição faz com que as universidades comunitárias usem ferramentas capazes de auxiliar no processo de gestão e possibilitem que as decisões possam ser embasadas cada vez mais em indicadores eficientes e coerentes, capazes de proporcionar resultados mais eficazes a médio e longo prazo. Segundo Kaplan (1997), o BSC- *Balanced Scorecard* apresenta uma estrutura coerente que proporciona um alinhamento completo com as estratégias de uma organização e mostra-se eficiente na aplicação do modelo em instituições de ensino superior. Nesse contexto, busca-se resposta para o problema de pesquisa perguntando: Como o BSC pode ser aplicado em uma instituição de ensino superior comunitária, desdobrado para as áreas de gestão, ensino, pesquisa e extensão como um modelo de avaliação de desempenho?

1.2 OBJETIVO GERAL

Propor o BSC *Balanced Scorecard* como um modelo de avaliação de desempenho, utilizando-o desdobrado nas áreas de gestão, ensino, pesquisa e extensão em uma instituição de ensino superior comunitária.

1.2.1 Objetivos específicos

- Validar a missão, a visão, os valores e as políticas estratégicas da organização;
- Avaliar as estratégias organizacionais;
- Definir os objetivos estratégicos e seus indicadores desdobrados nas áreas de gestão, ensino, pesquisa e extensão;
- Apresentar características que fundamentam a viabilidade do modelo proposto.

1.3 JUSTIFICATIVA

“A aplicação do *Balanced Scorecard* a organizações sem fins lucrativos tem sido uma das extensões mais gratificantes do conceito original. Essas organizações empenham-se em cumprir determinada missão, em vez de gerar resultados financeiros acima da média” (KAPLAN E NORTON, 2004, p.32).

Essa condição apresentada nas organizações sem fins lucrativos, em especial nas instituições de ensino superior, onde os desafios impostos por exigências governamentais são cada vez maiores para manter e melhorar a qualidade de ensino, gera a necessidade de ferramentas de gestão adequadas para oferecer respostas precisas para tomada de decisões.

Polizel (2013) explica que, nesse clima de competitividade e busca de diferencial, as instituições de educação superior privadas vêm buscando alternativas para a profissionalização de sua gestão, de modo que apresentem ao mercado melhores resultados de qualidade e eficiência. Os resultados das instituições, hoje, monitorados de forma mais fácil pelos alunos e sociedade, impuseram às instituições de ensino superior a busca constante por ferramentas de gestão institucional.

Outro ponto importante a ser considerado e que é apresentado em um estudo realizado pela revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES) (2014), destacando que, apesar do forte impacto das pequenas e médias instituições de ensino superior nas suas regiões, as instituições não vão bem. Entre 2008 e 2012, levando em consideração a oferta de cursos presenciais na rede privada, enquanto o número total de instituições cresceu 5%, entre as pequenas e médias, houve queda de 8%. Isso indica que, enquanto no setor, como um todo, o número total de instituições, de alunos matriculados, de calouros e de formandos tem crescido nos últimos anos, nas instituições de pequeno porte a realidade tem sido oposta, demonstrando claramente o risco de sobrevivência dessas instituições.

Nesse contexto, a presente pesquisa justifica-se pela importância da manutenção dos modelos de gestão das instituições de ensino superior comunitárias, que são classificadas como organizações sem fins lucrativos, porém, dependem de recursos advindos das mensalidades dos alunos e de financiamentos locais e federais. Essa condição não isenta esse modelo de gestão de utilizar uma ferramenta de avaliação de desempenho para medir e controlar seus resultados e planejar seu futuro, o que esta pesquisa estará propondo.

Torna-se, também, importante destacar que, para a realização deste trabalho, aplicou-se uma pesquisa bibliométrica que apresentou várias aplicações do *Balanced Scorecard* em instituições de ensino. A pesquisa também apresenta um aspecto diferenciado, ou melhor, o desdobramento da ferramenta BSC- *Balanced Scorecard* na gestão, no ensino, na pesquisa e na extensão, modelo este ainda não apresentado para uma organização de ensino superior comunitária.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica apresentada a seguir descreve a ferramenta do BSC – *Balanced Scorecard* sob o ponto de vista dos principais autores que tratam o assunto, abordando as origens da ferramenta, os objetivos, perspectivas, alinhamento estratégico e considerações do processo de implantação do BSC. Também são apresentadas as instituições de ensino superior, objeto de estudo deste trabalho, onde se descrevem as origens e os cenários atuais das instituições comunitárias, destacando as dificuldades de gestão na área, relacionando assim a importância das ferramentas de avaliação de desempenho nesse segmento.

2.1 A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para Kaplan e Norton (2004), o que é medido é conseguido, os sistemas de mensuração exercem uma grande influência sobre o comportamento de quem gerencia as organizações. Ainda segundo Kaplan e Norton (2004), organizações sem fins lucrativos, ainda mais do que empresas que buscam resultados financeiros, precisam de um sistema de indicadores financeiros e não financeiros para gerenciar seu desempenho. Beard (2009) cita que líderes em negócios e educação estão mais frequentemente reconhecendo a importância de estar focado no cliente, identificando e separando as atividades de valor agregado das sem valor agregado e, assim, coletando informações para avaliação de desempenho e melhoria contínua.

A avaliação de desempenho é um instrumento necessário para os dirigentes tomarem decisões inteligentes, transparentes e comprovadamente as mais adequadas a cada situação. Assim, ter um processo para avaliação do desempenho de suas estratégias, seus objetivos, seus processos de trabalhos e suas atividades propicia um diferencial competitivo às organizações. (DUTRA, et.al. 2008, p.196).

Lawrence (2002) fundamenta que na gestão o valor fundamental está relacionado à seguinte declaração: "Uma consideração importante na melhoria e mudança de gestão de desempenho envolve a seleção e uso de medidas e indicadores de desempenho". Yu et.al. (2009) reforçam que a avaliação de desempenho é vital para as organizações com foco na realização de objetivos estratégicos, onde os objetivos individuais da equipe podem ser precisamente alinhados com os objetivos organizacionais. Em outras palavras, a gestão de desempenho pode ser vista como um caminho para o desenvolvimento pessoal e, finalmente, a criação de um grande esforço de organização para alcançar os mesmos objetivos.

Para Wua, Linb e Changc (2011), a avaliação de desempenho é um modelo para comparar planos e execuções de estratégias, atividades operacionais e metas de organizações. Além disso, a avaliação ajuda as organizações a planejar estratégias futuras e estabelecer metas de desempenho dos empregados a fim de alcançar o objetivo final de toda a organização. Segundo Lima (2005), uma nova realidade competitiva exige novos sistemas de mensuração, exigindo que os executivos repensem como mensurar o desempenho de suas empresas, aumentando a utilização de critérios não-financeiros. Para Papenhausen e Einstein (2006), os sistemas de medição de desempenho de controle tradicional concentram-se em manter os indivíduos e unidades organizacionais em conformidade com um plano pré-estabelecido.

Dutra (2003) descreve que as metodologias de avaliação de desempenho visam atender algumas necessidades específicas nas organizações em um contexto normativista, e nesse caso, prevalecem algumas características específicas:

- a avaliação visa medir o desempenho de possíveis funções ou atividades;
- a avaliação tende a não captar considerações específicas de desempenho;
- as metodologias, de uma maneira geral, tendem a considerar a avaliação em termos numéricos;
- pela ausência de personalização e por carência de flexibilidade, as metodologias tendem a permitir seu uso apenas para gerar análises de caráter macro;
- as metodologias dificultam e/ou inibem seu uso para gerar ações de aperfeiçoamento.

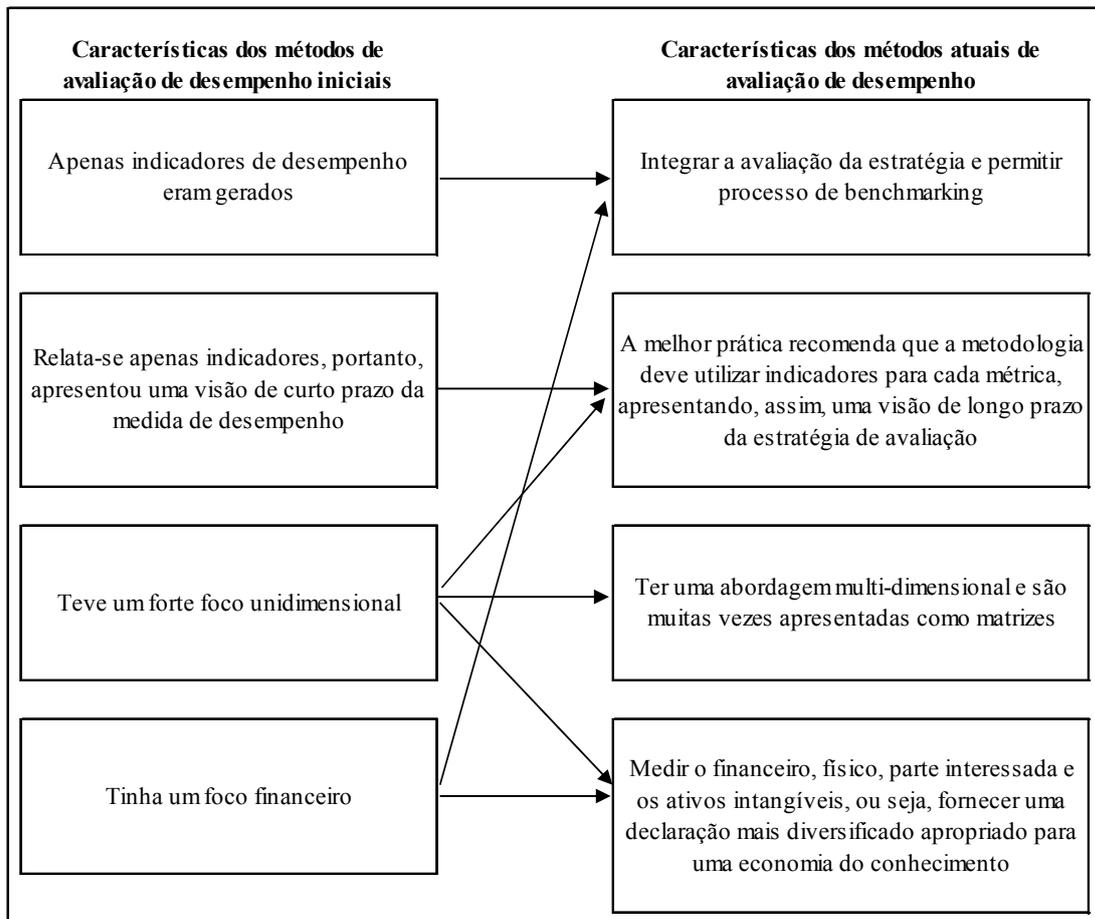
Ainda, Dutra (2003) reforça que as várias metodologias de avaliação de desempenho foram desenvolvidas para atender propósitos específicos, cumprindo duas finalidades: i) avaliar o desempenho sob a perspectiva macro, isto é, a organização como um todo; ii) avaliar o desempenho sob a perspectiva micro, ou seja considerando uma área ou contextos específicos da organização.

Existe uma gama de aplicações da medição nas organizações. Tradicionalmente a medição vem sendo utilizada com a conotação de controle. Com o passar dos anos, incorporou-se o conceito da medição ser um meio para a realização da melhoria contínua. Atualmente, a ênfase para o controle ou para a melhoria depende de uma análise da situação requerida pela organização, se bem que a utilização conjunta dos conceitos não é incompatível. (MOREIRA, 2002. p.12)

Para Petri (2005), a avaliação de desempenho se desenvolve na mesma perspectiva do processo de avaliação, e ambos se esforçam para identificar os processos que estejam influenciando, negativa ou positivamente, os desempenhos organizacionais.

Identificar os fatores que influenciam negativamente a organização é importante e urgente, porém o desempenho ou a medida de sucesso do negócio não pode mais ser mensurada por padrões tradicionais, ou orientada por fatos passados. “O papel primordial dos sistemas de mensuração tradicionais, ainda usado na maioria das empresas, consiste em bombear para cima boas informações, para que os gerentes seniores tomem boas decisões, que fluem para baixo”. (MEYER, 2000, p.97).

Figura 1: Evolução das metodologias de avaliação de desempenho



Fonte –Adaptado de Tayllor e Baines (2012).

Kaplan (2001) alerta que o início de qualquer sistema de medição de desempenho deve ser uma declaração clara de estratégia, caso contrário, as medidas de desempenho se concentraram em melhorias operacionais locais em vez de medir se a estratégia está sendo alcançada. Ao quantificar e medir a estratégia, as organizações reduzem ou até mesmo eliminam a ambiguidade e a confusão sobre os objetivos e métodos. Eles ganham coerência e foco na busca de sua missão. Para Dutra et.al.(2008), verifica-se uma tendência dos sistemas de avaliação de desempenho se reduzirem à dimensão financeira na contabilidade, embora , a

partir de 1980, gerentes encontraram uma alternativa com as medidas de desempenho tradicionais: o movimento da qualidade e os programas correlatos. Ainda, para Lima et.al.(2008), o tableau de board e *balanced scorecard* permitiram acompanhar melhor objetivos financeiros e não-financeiros.

Tayllor e Baines (2012) citam que as práticas de organização e gestão foram transformando-se ao longo dos anos, e, em paralelo com estas mudanças, os métodos de avaliação de desempenho também evoluíram e foram aperfeiçoados. A figura 1 ilustra as mudanças de paradigmas que foram feitas na transição de abordagens de medição de desempenho iniciais para a prática atual.

2.1.1 As abordagens de avaliação de desempenho

Neely (1998) já enfatizava que, a partir da década de 90, a avaliação de desempenho das empresas era um assunto que estava na ordem do dia. Novos relatórios e artigos acerca desta matéria apareciam na taxa de um em cada cinco horas por dia útil, desde 1994. Uma pesquisa na internet apresenta mais de 170 mil referências. Em 1996, publicou-se um livro novo acerca do tema a cada duas semanas, apenas nos EUA. Entre 1994 e 1997, uma empresa de organização e conferências do Reino Unido organizou 23 eventos diferentes sobre a temática Avaliação de Desempenho das Empresas, em que participaram cerca de 2500 pessoas de mais de 800 empresas diferentes, e que pagaram por esse privilégio mais de 4 milhões de dólares.

Drucker (2001) entendia que se terá de aprender a desenvolver novos conceitos do significado de “desempenho” nas empresas e, ao mesmo tempo, porém, o desempenho terá de ser definido em termos não-financeiros para que tenha significado para futuras gerações do conhecimento e gere compromisso por parte deles. Torna-se necessário que todas as instituições definam o que significa desempenho. “Isto costumava ser óbvio e simples, mas não é mais. E a estratégia terá, cada vez mais, de ser baseada em novas definições de desempenho”. (DRUCKER, 2001, p.56).

Pode-se observar, na pesquisa de Petri (2005), as abordagens mais encontradas entre as literaturas que surgiram entre a década de 1980 e 1990 indicadas como as principais abordagens de avaliação de desempenho, entre elas em 1992 o *Balanced Scorecard* (Quadro 1).

Quadro 1: Lista de abordagens de avaliação de desempenho

Período	Abordagens	Autores/Entidades	Aspectos básicos
1980	McKinsey 7-s	McKinsey em Pascale & Athos	Considera 7 itens chave para o sucesso organizacional
Década de 1980	Gestão do conhecimento	Não foi possível identificar	Converter ou tomar o conhecimento tácito em explícito
1981	Organizações de Classe Mundial	Watermann & Peters	Considera 8 (oito) aspectos com 22 atributos
1986	OPTIM: ligando custos, tempo e qualidade	Sulivam	Considera as inte-relações entre as dimensões
1987	Sistema de monitoramento dos objetivos estratégicos	Santorì & Anderson	Considera 5 (cinco) grandes áreas de preocupação
1988	Malcolm Baldrige National Quality	Baldrige institute (2003)	Considera 7 critérios para gerar ranking das melhores gestões
1989	Matriz de Medição de Desempenho	Keegan; Eiler; & Jones	inter-relações entre ambiente (interno e externo) e custos
1989	Performance Measurement for World Class Manufacturer	Maskell	Sistema de avaliação para empresas norte americanas de classe mundial
1990	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ	Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade	Considera 8 critérios para gerar ranking das melhores gestões
1990	SMART - Performance Pyramid	McNair, Lynch & Cross	Reorientação do sistema de medição de custo para processos
1990	Performance Measurement Questionnaire - PMQ	Dixon, Nanni & Voltmann	Considera 24 (vinte e quatro) questões
1990	Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão	Roy, Bana e Costa, Keeney	Considera o sujeito e o evento físico, ou seja, é construtivista
1991	Gestão por processos	Harrington	Considera três tipos de controle
1991	Empresas que competem com base no tempo	Azzone, Masella & Bertelè	Propõe-se a medir os "usos estratégicos" na dimensão tempo
1991	Benchmarking medidas de desempenho	Grady	Sistema de medida de desempenho inter-funcionais
1992	Modelo de causa e efeito das atividades	Campos	Considera 5 (cinco) dimensões
1992	Três Níveis de Desempenho	Rummler & Brache	Matriz entre Níveis X Necessidades de desempenho
1992	Balanced Scorecard	kaplan & Norton	Operacionalizar a estratégia
1993	planejamento e medição para performance	Sink & Tuttle	Considera 7 (sete) critérios de desempenho
1993	Base o valor adicionado	Barker	Toma-se como base o valor adicionado por todo o processo produtivo
1993	Crítérios competitivos	Muscat & Fleury	Considera 5 (cinco) FCS's - custo, qualidade, tempo, flexibilidade e inovação
1993	Avaliação de desempenho como diferencial (vantagem) competitiva	Slack	Considera 5 (cinco) elementos de desempenho
1993	Bain Company	Rigby	Satisfação e uso das abordagens de gestão mundial
1994	Indicadores de Desempenho Ernst & Young	Ostrega & Orzan	Estratégico e de Desempenho
1994	Modelo de avaliação de desempenho de Quantum	Hronec	Considera três famílias de medidas
1995 e 1996	Cambridge Performance Measurement Design Process	Neely, Mills, gregory, Rihchards, platts & Boume	retratada por 5 (cinco) perspectivas (satisfação e contribuição do acionista, estratégia, processos e capacidades) em forma multi-mencional "prisma"
1996	Dimensões do desempenho em Manufatura e Serviços	Moreira	Considera 6 (seis) dimensões
1996	Métrics de desempenho	Trade	Sistemas métricos
1997	Family Nevada Quality Fórum	Trade	Processo em 11 etapas
1997	Medição de Desempenho Integrado	Bititci, Carrie & Mcdevitt	Avaliar o desempenho da avaliação de desempenho
1997	Medição de Desempenho Integrado e Dinâmico	Ghalayini & Noble	Incorporou a dimensão dinâmica gerando um loop de feedback explícito
1997	Medição de desempenho proativo	Daniels & Burns	Sistema de avaliação estruturado e monitorado pelos colaboradores
1999	OPM - System for Organizational Performance Measurement	CSIRO Australia OPM	eEnfatiza as diferentes áreas de desempenho organizacional
1999	Flexibilidade (agible) Organizacional	Yusuf, Sarhadi & Gunasekaran	Classificam 10 (dez) grandes áreas com 32 (trinta e dois) atributos

Fonte: PETRI (2005, p.46)

Dutra (2003) seleciona 7 (sete) abordagens levando em consideração os seguintes critérios: a) abordagens de avaliação de desempenho que foram concebidas para atender a um propósito macro em uma organização, alinhadas diretamente com as estratégias e com objetivos da organização; e b) abordagens de avaliação de desempenho que foram concebidas

para atender a um contexto micro do desempenho organizacional voltadas aos aspectos éticos e operacionais. Essa seleção, ora para uma tendência macro, ora para uma tendência micro, representa, segundo o autor, o universo maior das abordagens atualmente existentes, e é apresentada no quadro 2:

Quadro 2: Seleção de abordagens de Dutra

Período	Abordagens	Autores/Entidades	Aspectos básicos
1980	McKinsey 7-s	McKinsey em Pascale & Athos	Considera 7 itens chave para o sucesso organizacional
1988	Malcolm Baldrige National Quality	Baldrige institute (2003)	Considera 7 critérios para gerar ranking das melhores gestões
1990	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ	Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade	Considera 8 critérios para gerar ranking das melhores gestões
1990	Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão	Roy, Bana e Costa, Keeney	Considera o sujeito e o evento físico, ou seja, é constitutivista
1992	Três Níveis de Desempenho	Rummler & Brache	Matriz entre Níveis X Necessidades de desempenho
1992	Balanced Scorecard	kaplan & Norton	Operacionalizar a estratégia
1994	Modelo de aviação de desempenho de Quantum	Hronec	Considera três famílias de medidas

Fonte: Adaptado de DUTRA (2003, p.116)

Todos os modelos de abordagens da seleção de Dutra (2003) são descritos a seguir, assim, pode-se entender um melhor as ferramentas de avaliação de desempenho.

2.1.1.1 Modelo McKinsey

Segundo Petri (2005), essa abordagem é pioneira na avaliação de desempenho organizacional e busca identificar a eficiência administrativa das organizações, levando em consideração aspectos objetivos e subjetivos.

Uma das primeiras abordagens desenvolvidas com o objetivo de avaliar o desempenho organizacional, considerando outros aspectos que não somente os financeiros, esta abordagem (MCKINSEY) foi concebida e desenvolvida por uma empresa de consultoria dos Estados Unidos da América (USA) no final da década de 70. Essa época se caracterizou por ter iniciado a ruptura de um grande período de estabilidade. Diante deste cenário relativamente modificado, as empresas ficaram um pouco desorientadas, de forma que seu grande desafio passou a ser identificar a forma mais adequada de administrar eficientemente os recursos. (PETRI, 2005, p.54).

Dutra et al.(2008) descrevem que o modelo parte da premissa de que uma organização não é uma simples estrutura, mas sim, consiste em sete elementos: estrutura, sistemas, estilo, equipe de direção, habilidades e estratégia, e todos interagindo e convergindo para a variável de valores compartilhados.

Ainda Petri (2005) explica que, quanto à formulação e à operacionalização, a ferramenta apresenta aspectos principais que precisam ser considerados na abordagem dos sete elementos:

- **Estrutura:** como a organização funciona, ou seja, que setor ou departamento é responsável por um determinado assunto.
- **Estratégia:** como serão alocados os recursos para atender as metas estabelecidas.
- **Sistemas:** as rotinas e procedimentos de trabalhos da organização.
- **Valores comuns:** como todos devem pensar na organização, fazendo com que todos na organização saibam que o que estão fazendo faz bem para a organização.
- **Habilidades:** identifica todas as capacidades de todos os colaboradores da organização, aproveitando melhor os recursos disponíveis.
- **Estilo:** identifica a cultura organizacional e verifica como os gerentes estão alcançando os objetivos e metas propostas.
- **Alta gerência:** Evidencia as funções das pessoas que estão na organização.

2.1.1.2 Modelo Malcon Baldrige National Quality

Dutra et al.(2008), colocam que o Programa Nacional da Qualidade Baldrige é um programa de avaliação de desempenho consagrado internacionalmente, apresentando modelos de avaliação de desempenho em três áreas: saúde, educação e negócios. Para Petri (2005), o modelo idealizado, entre 1987 e 1989, objetivou identificar quais organizações estavam em um nível de excelência mundial.

As categorias e os critérios de *performance* de excelência apresentadas nessa abordagem permitem medir o desempenho em termos estratégicos, táticos e operacionais. A ênfase é estratégica, pois visa identificar os resultados do negócio. Dessa forma, a abordagem possibilita identificar se o processo de implementação estratégica está alcançando os resultados pretendidos e, a partir das falhas apresentadas promover ações corretivas. (DUTRA et al.2008, p.209).

Petri (2005), também, explica que essa abordagem fundamenta-se na necessidade e na preocupação de as empresas e de especialistas da área de prestação de serviços e de manufatura identificarem as empresas que se encontram em nível de classe mundial. Essa abordagem não tem como propósito ser um instrumento de avaliação de desempenho, mas sim apenas identificar as organizações dos setores de serviço e manufatura e suas boas práticas e resultados, estimulando as demais organizações a melhorarem seu desempenho.

2.1.1.3 Modelo Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade PNQ

Para Petri (2005), o PNQ se preocupa em avaliar os processos de gestão das organizações, começando a ganhar espaço quando as empresas passam a querer identificar como eram utilizados os aspectos que levaram algumas organizações a se destacarem com relação a outras. Essa abordagem apresenta como principais características:

- Verificar se as organizações buscam o que está na fronteira do estado da arte da gestão para a excelência do desempenho organizacional.
- Desenvolveram-se, a partir de nove fundamentos, os objetivos pelos quais se legitima o processo, tornando-os úteis aos participantes.
- Constituem um modelo que considere o todo, ou seja, tem característica sistêmica ou, ainda, que o todo é maior que as partes.
- Sua periodicidade é anual.
- Segue um conjunto com um modelo simplificado, primeiros passos para a excelência.

Dutra et al.(2008) colocam que os critérios de excelência do PNQ constituem um modelo sistêmico que avalia e mensura o desempenho de um conjunto de áreas independentes da organização denominadas critérios, e esses são subdivididos em subáreas igualmente independentes denominados itens. Cada item é desmembrado em cinco aspectos que cobrem características identificadas como vantagens competitivas nas organizações de sucessos.

2.1.1.4 Modelo da metodologia Multicritério de Apoio à Decisão

Petri (2005) explica que essa metodologia pode ser enquadrada como um processo de avaliação das abordagens de avaliação de desempenho, bem como um processo para desenvolver um modelo de avaliação de desempenho.

Por mostrar-se uma ferramenta bastante robusta para lidar com situações complexas, atualmente ela vem despertando o interesse de diversos pesquisadores. No entanto, alguns ainda procuram ficar o mais próximo possível da pesquisa operacional, considerando que constatada uma situação problema, é ela que deve se ajustar aos modelos previamente desenvolvidos e não estes é que devem se adequar a situação. (PETRI, 2005, p.131).

2.1.1.5 Modelo Três Níveis de Decisão

Segundo Dutra et al.(2008), a metodologia apresenta três níveis de desempenho, pelos quais a organização deve ser avaliada: i) nível de organização; ii) nível de processo e iii) nível de trabalho/executor. Petri (2005) coloca que o surgimento dessa abordagem veio da necessidade de quebrar a visão tradicional, ou seja, sair do modelo vertical que fazia com que os gerentes e trabalhadores não entendessem o funcionamento do todo e da situação que lhes dava a ideia de serem *expert* na sua área de atuação.

Considerando-se os três níveis de desempenho que integram a abordagem apresentada, destaca-se que o nível organização possui uma forte relação com as estratégias da organização, o nível de processo envolve a dimensão tática, e o nível trabalho/executor apresenta uma dimensão operacional. Desse modo os resultados da avaliação de desempenho, a partir do nível organização, permitem, de forma direta, acompanhar e monitorar o processo de implementação estratégica. Os resultados dos demais níveis de desempenho podem subsidiar esse processo. (DUTRA et al.2008, p.211).

Petri (2005) explica que a ideia central da abordagem é o pressuposto que os tomadores de decisão, realizando discussões, serão capazes de resolver os problemas no contexto decisório onde se encontram e, assim, melhoram o desempenho da organização com o envolvimento de todos.

2.1.1.6 Modelo de Avaliação de Desempenho de Quantum

Dutra (2003) apresenta as três categorias de medidas de desempenho do modelo: custos, qualidade e tempo. No custo, o foco é quantificar a dimensão econômica da excelência, na qualidade quantificar a dimensão qualitativa da excelência do produto ou serviço e no tempo, quantificar a dimensão temporal da excelência do processo. Na categoria de custo, os interessados são a administração da empresa, na qualidade o cliente e no tempo a Administração da empresa.

2.2 O BSC – *BALANCED SCORECARD*

Papenhausen e Einstein (2006) escrevem que o BSC é um sistema de gerenciamento de desempenho integrado que permite às organizações clarificar a sua estratégia e traduzi-la em ação. Ao adotar medidas financeiras e não-financeiras e medir os resultados de desempenho atuais, bem como futuros condutores de desempenho, o BSC dá

feedback em torno de ambos os processos internos do negócio e resultados externos, a fim de melhorar continuamente o desempenho estratégico das organizações. Para Kettunen e Kantola (2005), a abordagem do BSC cria um entendimento comum das estratégias selecionadas, porque traduz a estratégia em objetivos tangíveis e equilibra-os em quatro perspectivas diferentes: ao cliente, às finanças, aos processos internos e aprendizado. Ao aplicar o *Balanced Scorecard*, é evidente que a medição não é apenas relatar os acontecimentos passados, mas também o planejamento para o futuro com a ajuda de indicadores.

Para Mizrahi e Canen (2012) o BSC apresenta-se como uma ferramenta institucional para esclarecer, comunicar e gerenciar a estratégia, permitindo o estabelecimento de metas individuais e de equipe, assim como alinhando os sistemas de informação e sistemas de indicadores de desempenho às estratégias da organização. O BSC também oferece uma metodologia para o estabelecimento de remunerações, alocação de recursos, planejamento, orçamento, feedback e aprendizado estratégicos.

2.2.1 As origens do BSC

Os conceitos de *Balanced Scorecard* começaram a surgir a partir de 1990 pelo estudo patrocinado pelo Instituto *Nolan Norton*, pesquisa essa denominada *Measuring Performance in the Organization of the Future*, que teve como ponto primordial questionar os métodos existentes para avaliação de desempenho empresarial fundamentados em indicadores financeiros apenas (Kaplan e Norton, 1997). “Ao longo dos quatro anos seguintes diversas organizações adotaram o *Balanced Scorecard* e atingiram resultados imediatos” (NIVEN, 2005, p.15).

Segundo Karathanos (2005), O conceito do *Balanced Scorecard* (BSC) foi introduzido pela primeira vez por Robert S. Kaplan e David P. Norton (1992) em seu artigo, agora amplamente citado, *Harvard Business Review*, "*Balanced Scorecard: Medidas que Impulsionam o Desempenho*".

Dutra et al.(2008) descrevem, em recorte brasileiro de uma pesquisa mundial realizada pela consultoria *Bain & Company*, em 2003, com 708 empresas, dentre elas, 60 companhias brasileiras, o uso de ferramentas de gestão em 2002, verificou-se que o *balanced scorecard* e a gestão do conhecimento foram as ferramentas que mais cresceram no período de 2000 a 2002.

2.2.2 Objetivos do *Balanced Scorecard*

Para Kaplan e Norton (1997), o *balanced scorecard* é uma metodologia que liga as atividades de curto e longo prazo de uma organização com a visão, a missão e a estratégia da empresa, por meio do estabelecimento de metas mensuráveis – criando uma estrutura e uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia, utilizando indicadores para informar aos funcionários os vetores do sucesso atual e futuro.

Para Wua, Linb e Changc (2011), o objetivo fundamental do BSC é a substituição do sistema tradicional de desempenho com foco na avaliação de um único índice financeiro para obter modelo mais adequado. Esse conceito fica fora do modelo de avaliação de desempenho tradicional, apenas com base na contabilidade financeira. Umashankar e Dutta (2007) colocam que o scorecard fornece aos executivos uma estrutura abrangente que traduz os objetivos estratégicos de uma empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho. Ele representa uma mudança fundamental nos pressupostos subjacentes sobre medição de desempenho e ajuda a focar a visão estratégica. Kaplan e Norton (1997) descrevem que o *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais, pois as empresas inovadoras estão utilizando o scorecard como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo, definindo a filosofia do scorecard para viabilizar os processos gerenciais através de quatro objetivos (figura 2):

1. Esclarecer e traduzir a visão estratégica.
2. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
3. Planejar, estabelecer metas e iniciativas estratégicas.
4. Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

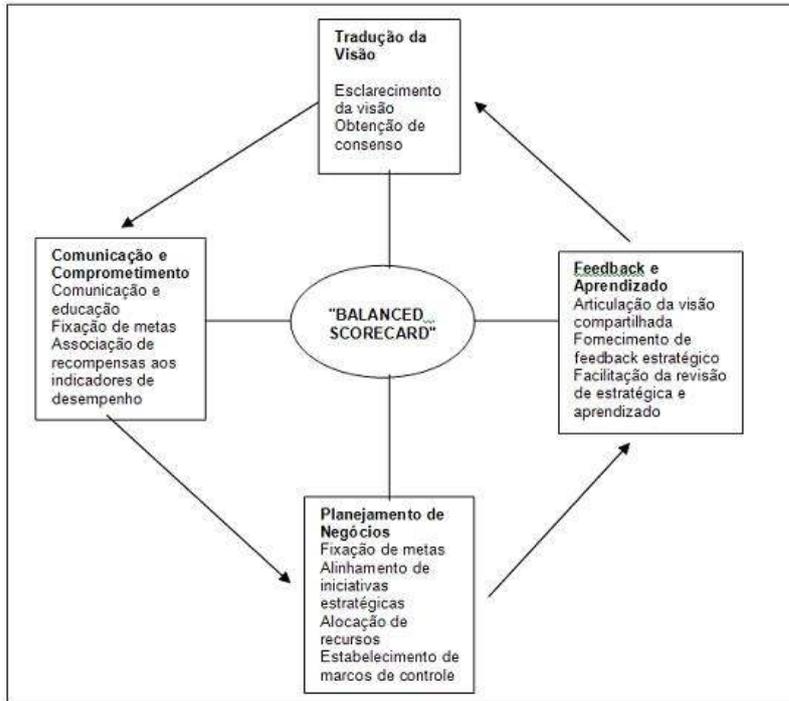
2.2.2.1 Esclarecer e traduzir a visão estratégica

Rocha (2000) descreve que existe a necessidade de conhecimento dos objetivos globais da empresa e da contribuição e integração das diferentes unidades. Esse processo tem início com uma equipe de trabalho da alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos. Estabelecer as metas e após identificar objetivos e medidas para seus processos internos.

“O processo do scorecard tem início com um trabalho de equipe da alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos

específicos” (KAPLAN, 1997, p.11). “A tradução da visão ajuda os gerentes a construir o consenso em torno da visão estratégica da empresa” (LIMA, 2005, p.68)

Figura 2: O Balanced Scorecard como estrutura para a ação



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997, p.12

Para Kaplan e Norton (1997), no processo de construção de um *balanced scorecard* esclarece os objetivos estratégicos e identifica-se um pequeno número de vetores críticos que determina os objetivos estratégicos.

2.2.2.2 Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas

Kaplan e Norton (1997) explicam que os objetivos e medidas estratégicos do *Balanced Scorecard* são transmitidos através de *newsletters*, quadro de avisos, ou por meios eletrônicos, servindo de comunicação para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem sucedida.

No final do processo de comunicação e associação dos objetivos, todos na empresa devem ter adquirido uma clara compreensão das metas de longo prazo da unidade de negócios, bem como da estratégia adequada para alcançá-las. Indivíduos devem ter formulado ações locais que contribuirão para os objetivos da unidade de negócio. E todos os esforços e iniciativas organizacionais estarão alinhados com os processos de mudança necessários. (KAPLAN E NORTON, 1997, p.14).

2.2.2.3 Planejar, estabelecer metas e iniciativas estratégicas

Segundo Kaplan e Norton (1997), para alcançar os objetivos financeiros devem ser estabelecidos metas de superação para seus processos de atendimento aos clientes, processos internos e objetivos de aprendizado e crescimento, tendo estas metas diversas origens, sendo que as relacionadas a clientes derivem da satisfação ou superação das expectativas.

Para Kaplan e Norton (1997) o processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite que a empresa:

1. Qualifique os resultados pretendidos a longo prazo;
2. Identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados;
3. Estabeleça referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do *scorecard*;

2.2.2.4 Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico

Rocha (2000) coloca que o *Balanced Scorecard*, para os executivos, é uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. As empresas o adotam, cada vez mais, buscando uma linguagem para comunicar a visão e a estratégia, utilizando indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro.

Os executivos não dispõem, hoje, de um procedimento para receber feedback sobre suas estratégias e testar a hipóteses em que ela se baseia. O *Balanced Scorecard* permite que monitorem e ajustem a implementação das estratégias e, se necessário, efetuem mudanças fundamentais na própria estratégia (KAPLAN E NORTON, 1997, p.16).

Para Kaplan e Norton (1997), os três primeiros processos gerenciais críticos ilustrados na figura 2 são fundamentais para a implementação da estratégia, porém sozinho é insuficiente. Os autores fazem analogia ao comando de um navio, onde o comandante é o executivo principal, os marinheiros são os gerentes e os funcionários são os que cumprem as ordens e implementam o plano determinado. Sistemas de controle operacionais são implementados para garantir que os gerentes e funcionários ajam de acordo com o plano estabelecido, estabelecendo uma relação de correção de trajetória caso exista um desvio dessa.

Para Kaplan e Norton (1997), nas empresas, esse ambiente é muito mais estável e menos linear, o que requer a necessidade de *feedbacks* sobre as estratégias mais complexas.

Obviamente, os executivos precisam receber *feedback* para saber se a estratégia planejada está sendo executada de acordo com o plano – o processo de aprendizado de circuito simples. Porém, o mais importante é que eles precisam de *feedback* para saber se a estratégia planejada continua sendo viável e bem sucedida – o processo de aprendizado de circuito duplo. (KAPLAN E NORTON, 1997, p.18).

Ainda Kaplan e Norton (1997) concluem que o processo de *feedback* e aprendizado estratégicos completa o ciclo ilustrado na figura 2, sendo que, o processo de aprendizado estratégico alimenta o processo seguinte (visão e estratégia), em que os objetivos extraídos são analisados, atualizados e substituídos de acordo com a visão mais atualizada dos resultados estratégicos e dos vetores de desempenho necessários para os próximos períodos.

McDevitt, Giapponi e Solomon (2008) reforçam o aspecto motivacional do BSC quando dizem que, ao contrário de alguns métodos de avaliação de desempenho que se aproximam do foco em controlar o comportamento das pessoas, o *Balanced Scorecard* oferece oportunidades para motivar os membros da organização para alcançar os objetivos que sustentam a visão de longo prazo.

2.2.3 As perspectivas do *Balanced Scorecard*

“A estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas.” (KAPLAN E NORTON, 1997, p.30).

Kaplan e Norton (2004) descrevem que o *Balanced Scorecard* oferece um modelo para a descrição das estratégias que criam valor através das perspectivas financeiras, de clientes, processos internos e de aprendizado e crescimento, sendo considerados elementos importantes:

- O desempenho financeiro, medido por meio de indicadores de resultado (*lag indicators*), é o critério definitivo do sucesso da organização. A estratégia descreve como a organização pretende promover o crescimento de valor sustentável dos acionistas.
- O sucesso com os clientes alvo é o principal componente de melhora do desempenho financeiro. Além de medir, através de indicadores de resultado como satisfação, retenção e crescimento o sucesso com os clientes, a perspectiva de clientes a proposta de valor para segmentos de clientes-alvo. A escolha da proposição de valor para os clientes é o elemento central da estratégia.

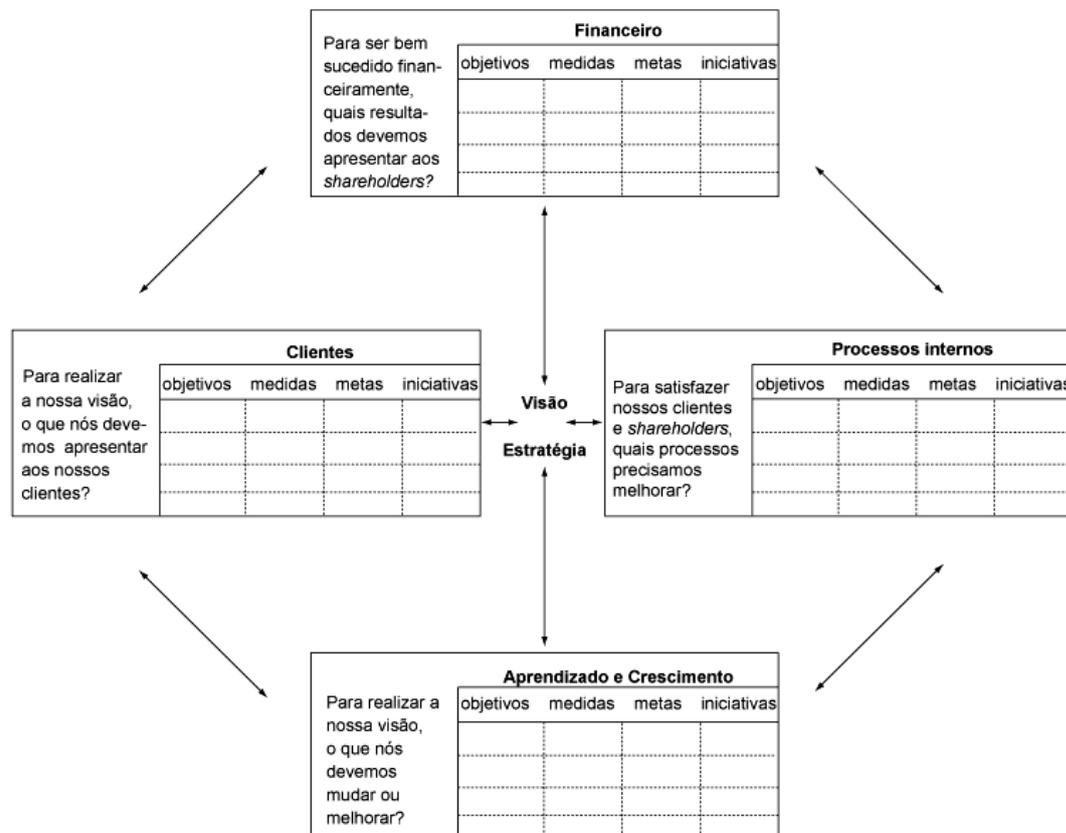
- Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes. O desempenho dos processos internos é um indicador de tendência de melhorias que terão impacto aos clientes e nos resultados financeiros.

- Ativos intangíveis são a fonte definitiva de criação de valor sustentável. Os objetivos de aprendizado e crescimento descrevem como as pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia. As melhorias nos resultados de aprendizado e crescimento são indicadores de tendência para os processos internos, clientes e desempenho financeiro.

- Os objetivos das quatro perspectivas interligam-se uns com os outros numa cadeia de relações de causa e efeito. O desenvolvimento e o alinhamento dos ativos intangíveis induzem as melhorias no desempenho dos processos, que, por sua vez, impulsionam o sucesso para os clientes e acionistas.

A figura 3 apresenta as perspectivas do BSC traduzidas na visão estratégica.

Figura 3: Traduzindo a visão estratégica em termos operacionais: quatro perspectivas



Fonte: Adaptado de Kaplan 1997.

Papenhausen e Einstein (2006) explicam que as perspectivas financeiras e do cliente descrevem os resultados desejados procurados pela organização. No entanto, essas medidas podem conter muitos indicadores defasados da *performance*. Os processos internos e as perspectivas de crescimento interno, por outro lado, mostram como a organização cria esses resultados desejados. Desse modo, os gestores podem identificar uma cadeia causal a partir dos condutores de desempenho para os resultados financeiros. A partir do topo da cadeia para baixo, o resultado financeiro desejado somente pode ser realizado se os clientes estão satisfeitos. Para realizar as proposições de valor do cliente, os processos internos devem ser criados e entregues. Finalmente, os processos internos devem ser apoiados por aprendizado e crescimento da organização.

Lawrence (2002) explica que o *scorecard* fornece respostas a quatro perguntas pertinentes: Como os clientes veem a empresa? (Perspectiva do cliente). O que se deve melhorar? (Perspectiva de processos internos). Pode-se continuar a melhorar e a criar valor? (Perspectiva de aprendizado e crescimento). Como se pode beneficiar os acionistas? (Perspectiva financeira).

Ainda Kaplan e Norton (2006) explicam que as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* descrevem como a unidade de negócio cria valor aos acionistas, através de um melhor relacionamento com os clientes, alavancando a excelência nos processos internos. Isso acontece pelo processo de aprimoramento contínuo, mediante o alinhamento de pessoas, sistemas e culturas.

2.2.3.1 A perspectiva financeira

Segundo Prieto et. al. (2005), os objetivos e medidas financeiros desempenham um papel duplo, pois, definem o desempenho financeiro esperado da estratégia e servem de meta principal para a definição dos objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*. Para Kaplan e Norton (1997), a elaboração do *Balanced Scorecard* deve ser um incentivo para que as unidades de negócio vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa, pois esses servem de foco para os objetivos e medidas das duas perspectivas do *scorecard*. Segundo Kaplan e Norton (2006), a perspectiva financeira deve responder à pergunta: quais são as expectativas dos nossos acionistas, em termos de desempenho financeiro?

As medidas financeiras são um importante componente do *Balanced Scorecard*, especialmente para as empresas com fins lucrativos. As medidas nesta perspectiva

nos dizem se a execução de nossa estratégia, que é detalhada através de medidas escolhidas nas outras perspectivas, está conduzindo à melhoria de resultados na linha de produtos. (NIVEN, 2005, p.21).

Para Dutra et.al (2008), as medidas financeiras são importantes para sintetizar as consequências econômicas das ações realizadas e informam se a estratégia da empresa e sua implementação e execução estão contribuindo para melhorar os resultados financeiros. Segundo esses autores, existem três temas estratégicos financeiros para a perspectiva financeira, traduzidas no quadro 3:

Os indicadores financeiros podem ser vistos sob dois ângulos. Um deles os considera mais relevantes, uma vez que o real sucesso de um negócio é medido em termos financeiros; o outro privilegia os indicadores operacionais, colocando de lado os financeiros por considerá-los sem consequência. (LIMA, 2005, p.73).

Kaplan e Norton (1997) afirmam que os objetivos financeiros podem se diferenciar, consideravelmente, em cada fase do ciclo de vida de uma empresa, pois a teoria da estratégia empresarial sugere várias estratégias diferentes que as unidades de negócios podem seguir, desde o crescimento agressivo da participação de mercado à consolidação, à saída e à liquidação. Essas fases são identificadas pelos autores como: Crescimento, Sustentação e Colheita.

Quadro 3: Temas estratégicos financeiros para a perspectiva financeira

Temas Estratégicos	Refere-se à:
1 - Crescimento e mix da Receita	Oferta de novos produtos;
	Busca de novas aplicações para os produtos existentes;
	Conquista de novos clientes e mercados;
	Aumento da sinergia entre diferentes unidades de negócios;
	Mudança de mix de produtos;
	Mudança na estratégia de preços;
2 - Redução de custos/melhoria da qualidade:	Aumento da Produtividade da receita;
	Redução dos custos unitários;
	Melhoria do mix de canais;
	Redução das despesas operacionais;
3 - Utilização dos ativos/estratégia de investimento:	Redução do ciclo de caixa;
	Melhoria da utilização dos ativos;

Fonte: (Adaptado de Dutra et.al. 2008)

Segundo Kaplan e Norton (1997), em cada uma das fases acima, o foco dos objetivos financeiros é bastante diferente (quadro 4).

Portanto, o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* deve ter início com um intenso diálogo entre o executivo principal da unidade de negócio e o diretor financeiro da empresa sobre a categoria financeira e os objetivos específicos da unidade. Este diálogo identificará o papel da unidade de negócios dentro do portfólio da empresa.” (KAPLAN E NORTON, 1997, p.52).

Para Papenhausen e Einstein (2006), enquanto alguns gestores reconhecem que as medidas financeiras agregadas (tais como receita operacional, o retorno sobre o investimento e valor econômico agregado) não são perfeitos por si só, eles afirmam que as medidas financeiras são, pelo menos, bem compreendidas e apresentam metas claras, explícitas e objetivas sobre o que todos os participantes da organização podem se concentrar para gerar resultados.

Quadro 4: A relação dos objetivos financeiros com as fases da empresa

Fases da empresa	Foco dos objetivos financeiros
1 - Crescimento	Aumento de vendas em novos mercados para novos clientes
	Manter os níveis de gastos adequados para o desenvolvimento de produtos e processos, sistemas
	Capacitação dos funcionários
	Criação de novos canais de marketing, vendas e distribuição
2 - Sustentação	Ênfase em medidas financeiras tradicionais
	Receita operacional
	Margem bruta
3 - Colheita	Fluxo de caixa

Fonte: (Adaptado de Kaplan e Norton, 1997)

Kaplan (2001) reconhece que as medidas financeiras, por si só, não são suficientes para medir e gerenciar o seu desempenho e, por isso, a inclusão das outras três perspectivas: a do cliente, processos internos e aprendizado e crescimento são fundamentais, principalmente quando se trata de instituições sem fins lucrativos. Para as empresas sem fins lucrativos, as perspectivas financeiras fornecem um objetivo de longo prazo claro, mas apresentam uma restrição, pois, embora essas organizações certamente devam monitorar seus gastos e cumprir orçamentos financeiros, seu sucesso não pode ser medido pelo quão perto eles continuam gastando os valores orçados. Na visão de Wua, Linb e Changc (2011), essa perspectiva reflete

o desempenho operacional passado da empresa, incluindo a realização de estabelecimento de uma meta financeira e da implementação da estratégia de execução. Os índices de avaliação geralmente contêm lucro operacional, custos operacionais, retorno sobre o investimento, margem de lucro líquido, fluxo de caixa, etc.

2.2.3.2 A perspectiva do cliente

Para Dutra et.al (2008), a proposição de valor para o cliente é fundamental para a estratégia, pois define os clientes-alvo e deixa claro como a organização irá atraí-los e retê-los. Essa é a segunda perspectiva do *Balanced Scorecard*, na qual se caracteriza a identificação do mercado e dos segmentos que a empresa quer competir, pois, as empresas que tentam ser tudo para todo mundo acabam não sendo nada para ninguém. Kaplan e Norton (2006) explicam que o cliente satisfeito é um recurso muito valioso e a predisposição positiva resultante do bom relacionamento com os clientes se traduz em propensão para a recompra e em tendência de ampliação do relacionamento para outros produtos e serviços da empresa.

Conhecer nossos clientes, é fundamental para uma estratégia organizacional que tenha como um de seus principais focos a satisfação e a retenção dos clientes, e requer muito mais do que uma simples pesquisa convencional periódica. Exige ouvir com empatia os clientes, conhecê-los a ponto de saber do que gostam e do que não gostam, se os produtos que estão sendo ofertados atendem ou não as suas necessidades, se os serviços de apoio estão adequados ou não. Incluir a "voz do cliente" nos processos da organização é vital para os negócios. (ROCHA, 2000, p.47).

Na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa (KAPLAN E NORTON, 1997, p.67).

Wua, Linb e Changc (2011) explicam que, para enfatizar a segmentação de clientes do mercado, as organizações devem utilizar as suas vantagens e recursos intrínsecos para identificar as diferenças dos seus concorrentes. As medições dessa perspectiva incluem relação de participação de mercado, aquisição de clientes, manutenção dos clientes, satisfação dos clientes e lucratividade obtida dos clientes.

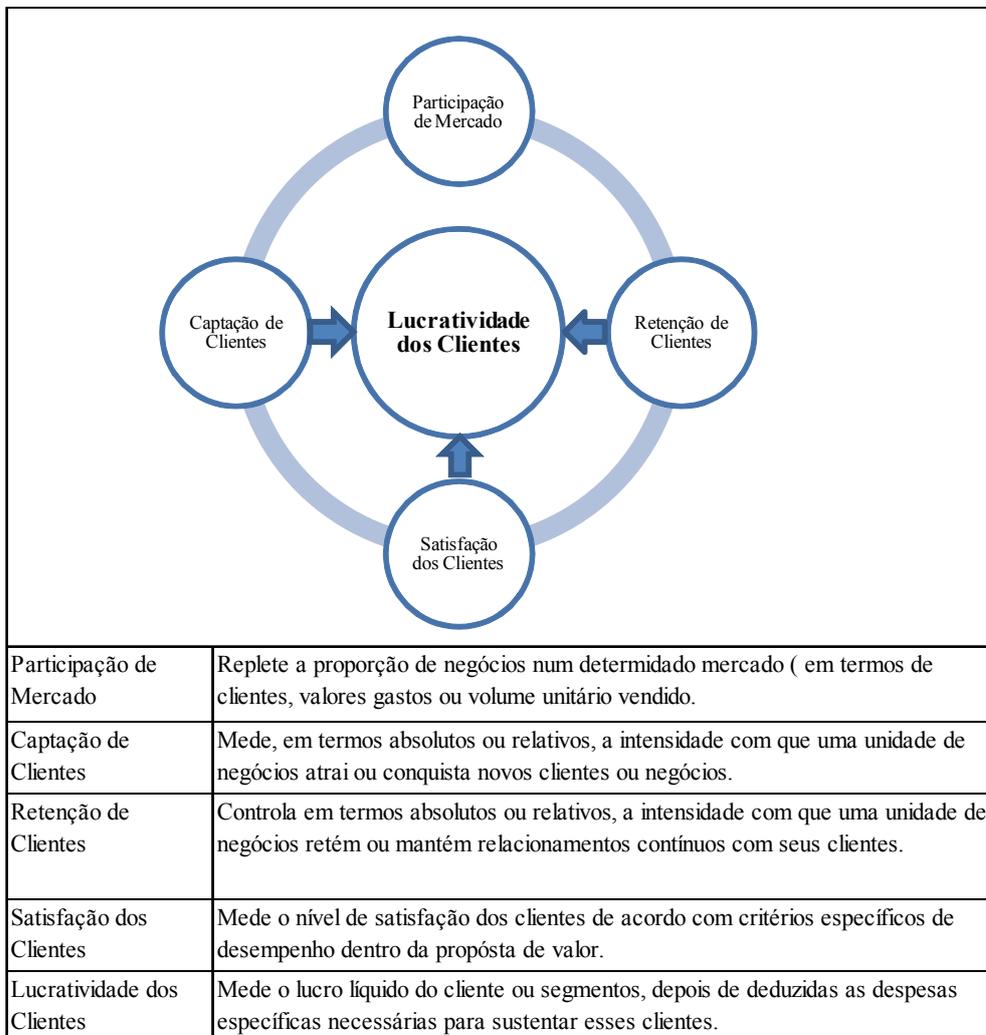
Segundo Niven (2005), na seleção das medidas para a perspectiva do cliente do *Scorecard*, deve-se responder a duas perguntas fundamentais: Qual é o público alvo? Qual é a proposta de valor para servi-lo? Essas perguntas parecem ser bem simples, porém ambas oferecem muitos desafios à organização. Independente da disciplina de valor escolhida, essa perspectiva geralmente incluirá medidas que hoje são amplamente utilizadas, como a

satisfação do cliente, lealdade ao cliente, fatia de mercado e aquisição de clientela, apenas para citar algumas (NIVEN, 2005).

Para Kaplan e Norton (1997), os executivos das unidades de negócio, na perspectiva de clientes do *Balanced Scorecard*, devem traduzir suas declarações de missão e estratégia em objetivos específicos baseados no mercado e nos clientes.

Para Prieto et. al. (2005), a perspectiva do cliente pressupõe definições quanto ao mercado e segmentos nos quais a organização deseja competir e atuar, traduzindo em medidas específicas os fatores importantes para os clientes. A proposta é monitorar como a empresa entrega real valor ao cliente certo e, também, definindo indicadores da satisfação e de resultados relacionados aos clientes: satisfação, retenção, captação e lucratividade.

Figura 4: A Perspectiva do Cliente



Fonte: (Adaptado de Kaplan e Norton 1997, p.72).

Segundo Kaplan e Norton (1997), o grupo de medidas essenciais de resultados na perspectiva do cliente é comum a todos os tipos de empresas:

- Participação no mercado;
- Retenção de clientes;
- Captação de Clientes;
- Satisfação de clientes;
- Lucratividade de clientes.

Essas medidas são melhores interpretadas na figura 4.

Kaplan e Norton (1997) explicam que, após escolher a proposta de valor a ser oferecida a seus clientes, deve-se selecionar os objetivos e medidas entre três classes de atributos que, se atendidos permitirão que a empresa retenha e amplie seus negócios:

- Atributos de produtos e serviços: funcionalidade, qualidade e preço;
- Relacionamento com os clientes: qualidade de experiência de compra e das relações pessoais;
- Imagem e reputação;

“Selecionando objetivos e medidas específicos nessas três classes, os executivos poderão levar suas empresas a oferecer propostas de valores superiores aos seus segmentos-alvo” (KAPLAN E NORTON, 1997, p.90). Nos segmentos de instituições sem fins lucrativos, Kaplan (2001) explica que as organizações têm reorganizado a geografia de seu *Balanced Scorecard*, colocando a perspectiva do cliente no topo, diferente das organizações privadas que fazem muitas vezes da perspectiva financeira o seu principal foco.

2.2.3.3 A perspectiva dos processos internos

Penrose (2006) descreve que o caráter coesivo que uma organização administrativa infunde às atividades das pessoas que nela atuam proporciona a justificativa para separar, com fins analíticos, o grupo de pessoas de todos os demais.

As atividades deste grupo que chamamos de firma produtiva também se distingue por sua relação com o uso dos recursos produtivos para os propósitos de produzir e vender bens e serviços. Desse modo, uma firma representa mais do que uma unidade administrativa, trata-se também de um conjunto de recursos produtivos cuja disposição entre diversos usos e através do tempo é determinada por decisões administrativas. (PENROSE, 2006, p.61).

Para Niven (2005), na perspectiva dos processos internos, identifica-se que os processos centrais da organização devem se superar para assim continuarem a gerar valor aos clientes e, por fim, aos acionistas. Para obter essa satisfação dos clientes e atingir as expectativas dos acionistas, os processos internos devem ser repensados completamente ao invés de concentrar esforços na melhoria incremental das atividades preexistentes. Kaplan (2001) coloca que a perspectiva dos processos internos inclui medidas de desempenho operacional (custos, qualidade e tempos de ciclo) de processos críticos que agregam valor para os clientes e reduzem as despesas operacionais. Além disso, a perspectiva interna pode incluir medidas de processos voltadas à inovação, que criam produtos e serviços inteiramente novos.

Para a perspectiva dos processos internos da empresa, os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. As empresas costumam desenvolver objetivos e medidas para esta perspectiva depois de formular objetivos e medidas para as perspectivas financeiras e dos clientes. Essa sequência permite que as empresas focalizem as métricas dos processos internos nos processos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas. (KAPLAN E NORTON, 1997, p.97).

Dutra et.al (2008) apresentam um modelo baseado na cadeia de valor genérica para construir a perspectiva dos processos internos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. Esse modelo inclui três processos principais:

1. Inovação: a unidade de negócios pesquisa as necessidades emergentes ou latentes dos clientes e depois cria os produtos ou serviços que as atenderão. A inovação é um dos processos internos críticos para o futuro da organização;

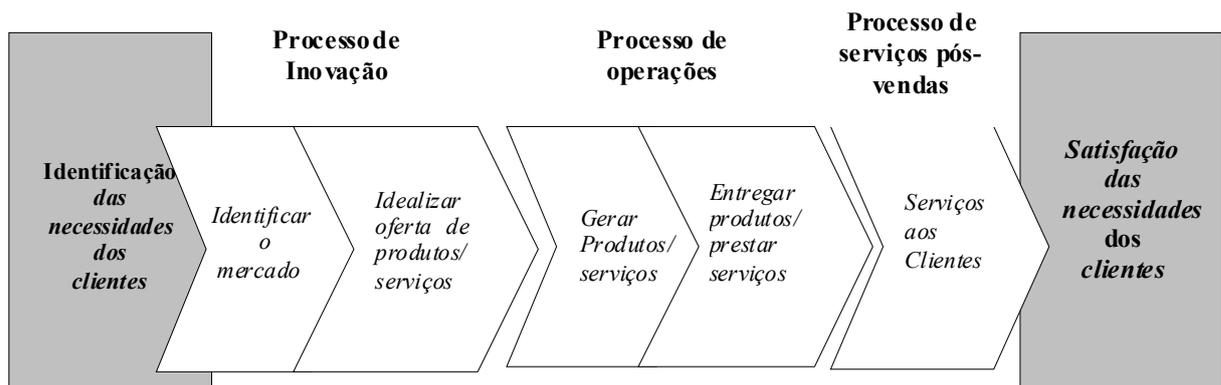
2. Operações: o processo de operações representa a onda curta da criação de valor nas organizações. Ele começa com o pedido do cliente e termina com a entrega do produto ou serviço. Enfatiza a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos aos clientes atuais. Muitas organizações têm complementado suas medidas tradicionais de custos e finanças com medidas de qualidade, tempo de ciclo, custos dos processos, flexibilidade e características específicas que gerem valor para os clientes.

3. Serviço pós-venda: é a fase final da cadeia de valor interna. Inclui garantia e conserto, correção de defeitos, devoluções, processamento dos pagamentos, como a administração de cartões de crédito.

“No processo de inovação, a unidade de negócios pesquisa as necessidades emergentes ou latentes dos clientes e depois cria os produtos ou serviços que atenderão a essas necessidades” (KAPLAN E NORTON, 1997, p.102). A figura 5 apresenta o modelo da cadeia de valores genérica de Kaplan e Norton.

Prieto et. al. (2005) explicam que os indicadores das perspectivas dos clientes e dos acionistas devem ser apoiados por processos internos. Nessa perspectiva, as organizações identificam os processos críticos para a realização dos objetivos das duas perspectivas anteriores. Os processos devem criar as condições para que a organização ofereça propostas de valor ao cliente, capazes de atrair e reter clientes nos seus segmentos de atuação e, ao mesmo tempo, criando valor aos acionistas. Wua, Linb e Changc (2011) colocam que, nessa perspectiva, aborda-se o processo de funcionamento interno das organizações que têm de seguir um plano de estratégias operacionais feitas por eles, de forma eficaz, para atingir as expectativas de clientes e acionistas. Todo o processo inicia-se a partir da compreensão das necessidades dos clientes, processos de inovação, processos operacionais, serviços de pós-venda, e, finalmente, alcançar os requisitos do cliente para estabelecer índices de avaliação.

Figura 5: Cadeia de valores genérica



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton 1997, p.102.

Os sistemas convencionais de medição de desempenho focalizam apenas a monitoração e a melhoria dos indicadores de custo, qualidade e tempo dos processos de negócios existentes. O *Balanced Scorecard*, ao contrário, faz com que os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes externos. (KAPLAN E NORTON, 1997, p.121).

2.2.3.4 A perspectiva do aprendizado e crescimento

Para Niven (2005), a perspectiva do aprendizado e crescimento são a base de todas as outras medidas que formam o Scorecard e que se deve pensar nela como as raízes de uma árvore que passam do tronco dos processos internos para os galhos dos resultados até atingirem as folhas dos resultados financeiros. “Talvez a melhor oportunidade para a

corporação gerar valor seja desenvolver e compartilhar ativos intangíveis críticos: pessoas, tecnologia, cultura e liderança” (KAPLAN E NORTON, 2006, p.11).

Segundo Wua, Linb e Changc (2011), se as organizações querem ter desenvolvimento sustentável, elas têm que manter uma contínua inovação e crescimento. Essa perspectiva inclui três critérios de avaliação: a satisfação dos funcionários, a continuação de funcionários e produtividades dos colaboradores. As organizações devem estabelecer índices de avaliação de desempenho por meio desses três critérios.

O fundamento de qualquer mapa estratégico é a perspectiva do aprendizado e crescimento, que define as competências e habilidades essenciais, as tecnologias e cultura organizacional necessárias para suportar a estratégia de negócios. Esses objetivos permitem que as empresas alinhem os recursos humanos e a tecnologia da informação com a estratégia. (KAPLAN E NORTON, 2004, p.118).

Kaplan e Norton (2004) descrevem os ativos intangíveis em três categorias, conforme quadro 5:

Quadro 5: Três categorias dos ativos intangíveis

Capital Humano	A disponibilidade das habilidades, talento e <i>Know-how</i> necessários para sustentar a estratégia;
Capital da informação	A disponibilidade de sistemas, redes e infra-estrutura de informação de que se precisa para apoiar a estratégia;
Capital organizacional	A capacidade da organização de mobilizar e sustentar o processo de mudança imprescindível para executar a estratégia;

Fonte: Segundo Kaplan e Norton, (1997).

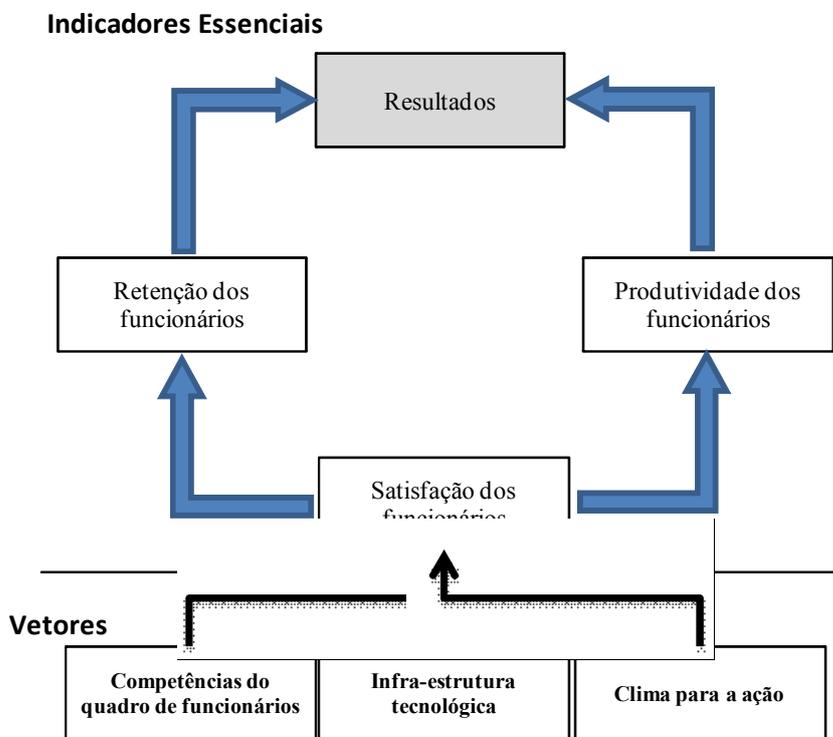
A quarta perspectiva do *Balanced Scorecard*, segundo Kaplan e Norton (1997), desenvolve objetivos e medidas para servir de orientação ao aprendizado e ao crescimento humano. A maioria das empresas traça objetivos para os funcionários extraídos de uma base comum de três medidas de resultados: satisfação dos funcionários, retenção dos funcionários e produtividade dos funcionários.

Essas medidas essenciais são, então, complementadas por vetores situacionais (figura 6). Essa estrutura de medição do aprendizado e crescimento é explicada por Kaplan e Norton (1997) da seguinte forma:

- *Medição do nível de satisfação dos funcionários*: o objetivo de satisfação dos funcionários reconhece que o ânimo dos funcionários e a satisfação com o emprego são hoje aspectos considerados altamente importantes pela maioria das empresas. Funcionários satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço

ao cliente. As empresas costumam medir o nível de satisfação dos funcionários através de pesquisas anuais, ou pesquisas contínuas, nas quais um percentual de funcionários escolhido aleatoriamente é entrevistado a cada mês. Os elementos de uma pesquisa de satisfação de funcionários podem incluir: envolvimento nas decisões, reconhecimento pela realização de um bom trabalho, acesso a informações suficientes para um bom desempenho da função, incentivo constante para o uso da criatividade e iniciativa, qualidade do apoio administrativo e satisfação geral com a empresa.

Figura 6: A estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton 1997, p.135.

- *Medição do nível de retenção dos funcionários:* a retenção de funcionários capta o objetivo de reter aqueles funcionários sobre os quais a empresa tem interesse a longo prazo. Funcionários antigos e leais guardam os valores da empresa, o conhecimento dos processos organizacionais e, espera-se, a sensibilidade às necessidades dos clientes. A retenção dos funcionários costuma ser medida pelo percentual de rotatividade de pessoas-chave.

- *Medição do nível de produtividade dos funcionários:* a produtividade dos funcionários mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pelos clientes satisfeitos. A meta é estabelecer a relação entre a produção dos funcionários e o número de funcionários utilizados para que esse nível de produção seja alcançado. A medida mais simples é a receita por funcionário, que representa o volume de produção gerado por funcionário. À medida que esses e a empresa se tornam mais eficazes na venda de um volume maior e um conjunto de produtos e serviços com maior valor agregado, a receita por funcionário deve aumentar.

Para Chen (2006), existem dois itens estratégicos dessa perspectiva que podem ser classificadas como:

- A aprendizagem e gestão organizacional: envolver e promover a tecnologia da informação e estabelecer a comunicação das principais culturas de tal forma que a organização pode se tornar líder através das suas atividades e desempenho.
- Maior qualidade de funcionários: aumentar a qualidade pessoal e staff melhorando a capacidade administrativa.

Segundo Dutra et.al (2008), nessa perspectiva incorpora-se ao BSC um contexto de aprendizado estratégico, desenvolvendo objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Essa perspectiva fornece a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos nas outras três perspectivas.

Chen (2006) acredita que os funcionários devem ser encorajados a participar em programas de melhoria de qualidade, porque esse treinamento melhora a gestão organizacional e aumenta o comprometimento dos membros da equipe de qualidade. Isso pode se tornar a base de crescimento do BSC e a perspectiva de aprendizagem.

2.2.4 Alinhamento estratégico

Kaplan e Norton (2006) defendem que para uma corporação agregar valor ao seu conjunto de unidades de negócio e nas unidades de serviços compartilhados, ela precisa alinhar as unidades operacionais e de serviços para criar sinergia. Esse é o coração da estratégia organizacional: definir como a corporação agrega valor. Quando a organização

alinha todas as atividades das suas várias unidades de negócio e unidades de apoio, ela cria fontes adicionais de valor, que é chamado de *valor gerado pela organização*.

Ainda Kaplan e Norton (2008) apontam que, para captar todos os benefícios decorrentes da gestão como um todo da organização multifuncional e com vários negócios, existe a necessidade de integrar a estratégia da empresa, ou estratégia corporativa, com as estratégias de cada unidade de negócio e de cada unidade funcional, e, também, fazer com que todos os empregados compreendam a estratégia e sejam motivados para ajudar a empresa a ser bem-sucedida na execução da estratégia.

Niven (2005), ainda, destaca que o alinhamento tem um valor imenso, desde que todos estejam alinhados com os objetivos organizacionais. “O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis” (KAPLAN E NORTON, 2004, p.13). Papenhausen e Einstein (2006) explicam que as organizações usam o Scorecard como uma comunicação, informação e sistema de aprendizagem, não como um sistema de controle tradicional. Mas para o BSC ser utilizado dessa maneira, as mesmas devem proporcionar uma representação clara de uma estratégia de longo prazo para o sucesso competitivo.

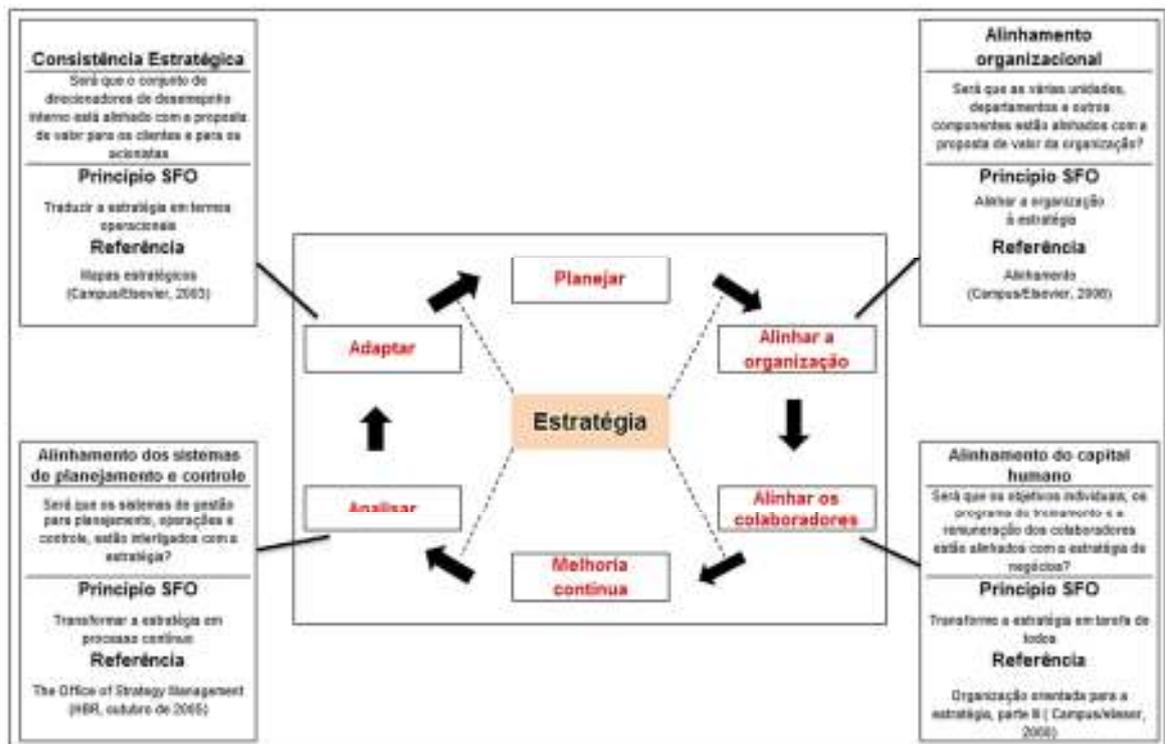
Segundo Kettunen e Kantola (2005), o *Balanced Scorecard* cria consciência estratégica entre os membros da organização e alinha as estratégias das diferentes unidades administrativas. Ela ajuda a criar um entendimento comum sobre os esforços e as etapas necessárias para a mudança. O *Balanced Scorecard* traduz a estratégia em objetivos e medidas tangíveis.

Kaplan e Norton (2006) explicam a importância do alinhamento como um processo, onde cada atividade identificada é uma oportunidade de criar sinergia e valor, e nesse processo, o alinhamento deve ser realizado de cima para baixo, gerando sinergias nessa direção realizadas nas unidades de negócios. Desde sua criação, o BSC se transformou em um modelo de gestão e implementação da estratégia, e seu sucesso é atribuído a dois atributos simples: (1) a habilidade de traduzir com clareza a estratégia (contribuição dos mapas estratégicos) e (2) a habilidade de se conectar à estratégia de um sistema de gestão (a contribuição dos Balanced Scorecards). A figura 7 traduz esse modelo, acrescentando a tradução do alinhamento total da estratégia organizacional, segundo Kaplan e Norton (2006).

Os indicadores estratégicos, segundo Kaplan e Norton (2004), podem ser vistos não como medidas de desempenho nas quatro perspectivas independentemente, mas como uma série de relações de causa e efeito entre os objetivos nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, e os mapas estratégicos como uma representação visual das relações de causa e

feito entre os componentes da estratégia de uma organização, sendo tão importante quanto o próprio *Balanced Scorecard*. Pode-se observar, na figura 8, uma lista normativa referente aos componentes e aos inter-relacionamentos da estratégia representadas pelos autores como modelo que contempla os principais elementos estratégicos que criam valor para a organização.

Figura 7: Criação do alinhamento total da estratégia

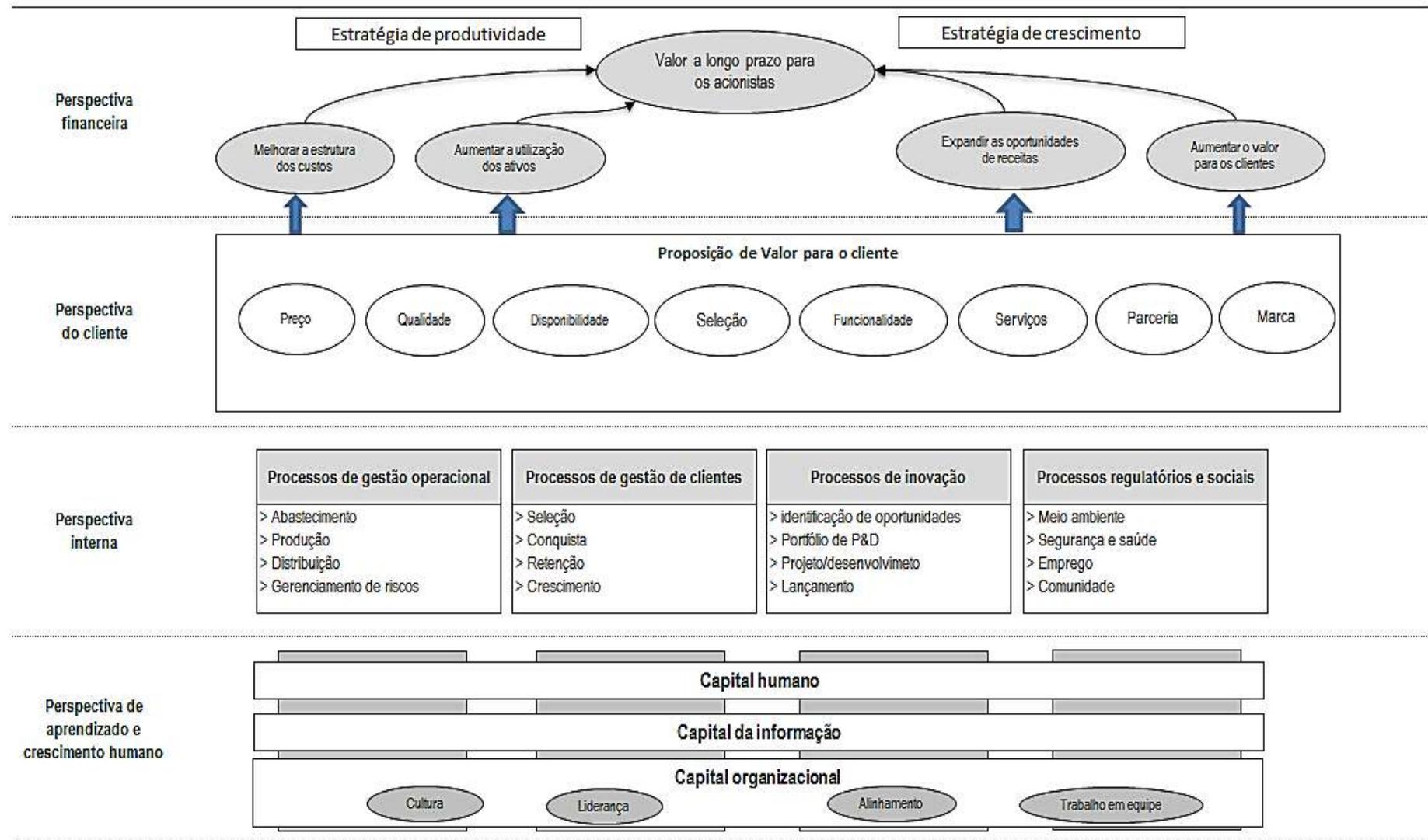


Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton 2006, p.294.

2.2.4.1 Mapas estratégicos

Segundo Umayal e Suganthi (2010), as relações causais no mapa estratégico do BSC reforçam os programas de qualidade, articulando os dois caminhos que as melhorias de processo podem ligar para os resultados estratégicos. Em primeiro lugar, a melhoria da qualidade na perspectiva interna deve melhorar uma ou mais medidas de resultado na perspectiva do cliente. Em segundo lugar, a melhoria da qualidade pode levar à redução de custo, um resultado na perspectiva financeira. O mapa estratégico do BSC fornece um quadro para ilustrar como a estratégia liga os ativos intangíveis a valores dos processos internos.

Figura 8: O mapa estratégico representa como a organização cria valor



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton 2004, p.11.

Além disso, ele identifica as capacidades específicas dos ativos intangíveis das organizações que são necessários para apresentar um desempenho excepcional nos processos internos críticos.

Para Kaplan e Norton (2008), o mapa estratégico descreve o processo de criação de valor através de um conjunto de relações de causa e efeito entre os objetivos nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, conforme apresentado na figura 8.

- O objetivo final de qualquer organização é criar valor duradouro para os acionistas (setor privado).
- A organização cria valor ao cumprir proposta de valor para os clientes.
- Os processos internos criam e fornecem valor que satisfaz os clientes. Também contribuem para os objetivos de produtividade da perspectiva financeira.
- Os ativos intangíveis (pessoas, tecnologia e cultura) impulsionam as melhorias de desempenho nos processos críticos que fornecem valor aos clientes e aos acionistas.

Os mapas estratégicos são uma representação visual dos objetivos críticos da empresa e das relações entre eles, impulsionando o desempenho da organização. Eles mostram em uma única página como a organização converterá suas iniciativas e seus recursos em resultados tangíveis, e proporcionam aos funcionários uma percepção clara de como suas funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização, possibilitando que trabalhem em prol das metas almejadas pela empresa (DUTRA, et.al. 2008, p.229).

Segundo Papenhausen e Einstein (2006), o mapa estratégico é uma representação visual da estratégia de uma organização que representa os objetivos para os processos internos críticos que criam valor e do aprendizado e do crescimento organizacional que suportam esses processos. Esses objetivos são depois traduzidos pelo *Balanced Scorecard* em metas e medidas. Os processos internos mais críticos para a criação de propostas de valor do cliente são referidos como temas estratégicos.

Kaplan e Norton (2004) explicam que o mapa estratégico baseia-se em cinco princípios:

1. A estratégia equilibra forças contraditórias: os investimentos em ativos intangíveis para aumentar receita a longo prazo não raro conflitam com o corte de custos para melhorar o desempenho financeiro a curto prazo, o que gera a necessidade de equilibrar e articular os objetivos financeiros de curto prazo de redução de custos, e de melhoria da produtividade.

2. A estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes: a satisfação dos clientes é fonte de criação de valor sustentável. A estratégia exige definição nítida dos segmentos de clientes-alvo e da proposição de valor necessária para agradá-los.
3. Cria-se valor por meio de processos internos: as perspectivas financeiras e de clientes descrevem os resultados, ou seja, o que a organização espera atingir, já as perspectivas de processos internos e de aprendizagem e crescimento impulsionam as estratégias. Nesse sentido, os processos internos eficazes e alinhados determinam como se cria e sustenta valor.
4. A estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos: cada grupamento de processos internos fornece benefícios em diferentes momentos, e o aprimoramento nos processos operacionais quase sempre gera resultados a curto prazo por meio de reduções de custos e melhorias da qualidade. Ao identificar temas estratégicos para reforçar os processos em todos os grupamentos, a organização obtém benefícios que surgem com o passar do tempo.
5. O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis: os valores intangíveis são classificados em capital humano, capital da informação e capital organizacional. Quando esses três componentes estão alinhados com a estratégia, a empresa desfruta de um alto grau de prontidão, sustentando o processo de mudança necessário para executar a estratégia.

2.2.4.2 Alinhamento das perspectivas do BSC

Segundo Kaplan e Norton (2006), as organizações podem criar sinergias de muitas maneiras. Algumas alavancam as sinergias através de políticas de fusões e incorporações e da boa gestão do mercado de capitais internos. Algumas empresas exploram marcas comuns ou relacionamentos com clientes nas suas unidades de negócios, lojas e varejo. Outras geram economias de escalas com o desenvolvimento de processos comuns e de compartilhamento entre unidades ou produzem economias de escopo através da integração eficaz de alguns componentes da cadeia de valor em um determinado setor. Porém, existem aquelas que criam sinergias quando desenvolvem e compartilham capital humano, capital da informação e capital organizacional no âmbito de várias unidades, gerando a alavancagem de sinergias financeiras e de cliente.

McDevitt, Giapponi e Solomon (2008) explicam que, ao contrário de outros modelos de mudança em relação à motivação e aceitação, a unicidade do *Balanced Scorecard* fornece uma visão abrangente do desempenho organizacional através de múltiplas perspectivas e suporta um sistema de gestão estratégica integrada, ligando os objetivos estratégicos de longo prazo com ações de curto prazo. Kaplan (2001) explica que, ao comunicar os *scorecards* de nível superior e departamentais em toda a organização, os indivíduos, em todos os departamentos, poderão alinhar as suas ações do dia-a-dia para ajudar a organização a alcançar seus objetivos estratégicos.

Ainda Mizrahi e Canen (2012) coloca que a relação entre indicadores de desempenho mostra que uma melhoria em um indicador pode gerar melhoria em um ou mais indicadores, de uma mesma ou de diferentes perspectivas. Essa relação entre indicadores de desempenho, denominada “relação causa e efeito”, geralmente é definida no momento do planejamento e construção do modelo BSC próprio da instituição a que se destina. Destaca-se, assim, a necessidade de aprimorar o modo de representação das perspectivas no mapa estratégico, buscando-se superar as relações lineares de causa e efeito, por exemplo, do tipo “do topo para baixo” estabelecendo uma relação matricial mais adequada à prática de gestão.

2.2.4.3 Desdobramento do *Balanced scorecard*

Kaplan e Norton (2006) explicam que corporações seguem caminhos diversos para promover o alinhamento total da empresa, umas começam do topo, outras em nível corporativo e outras em estratégias hierárquicas de níveis inferiores. Ainda, existem aquelas que iniciam do meio, no nível das unidades de negócio, e outras abrangendo todas as áreas corporativas desde o início. “Nossa experiência indica que não existe uma única resposta certa. Temos visto a adoção de várias abordagens e cada uma delas culminou com uma implementação bem sucedida”. (KAPLAN E NORTON 2006, p.189).

A maioria das organizações, que opera entre os dois casos extremos de unidades descentralizadas semelhantes e corporações altamente diversificadas, podem escolher entre duas estratégias de implementação. Uma é o processo clássico de cima para baixo, em que o Mapa Estratégico e o *Balanced Scorecard* iniciais são desenvolvidos na corporação, depois os *scorecards* de cada unidade de negócio ou apoio, que implementam a estratégia corporativa e os respectivos indicadores. A segunda abordagem é mais de cima para baixo, com projetos-pilotos executados nas unidades de negócios para o desenvolvimento de Mapas Estratégicos e BSCs. Estes processos geram conhecimento e confiança sobre a ferramenta gerencial, e somente depois o projeto é estendido até o nível corporativo, quando, então, se define de maneira explícita a proposta de valor da corporação. (KAPLAN E NORTON 2006, p.189).

Kaplan e Norton (2008) apresentam, na interpretação do alinhamento organizacional (Quadro 6), o momento certo onde o desdobramento torna-se objetivo e ferramenta de capacitação no processo de implantação do BSC.

O BSC de alto nível, utilizado pela organização como um todo, é o ponto de partida dos esforços de desdobramento. Os objetivos e indicadores contidos neste BSC são levados então ao próximo nível da organização, que geralmente compreende unidades de negócios. No terceiro nível do desdobramento, grupos e departamentos específicos desenvolvem *scorecards* baseados no *scorecard* da unidade de negócio. O nível final é a equipe individual. As organizações que desdobram até este nível obterão o máximo do BSC, assegurando que todos os empregados, independente da função ou do nível, desenvolvam objetivos e indicadores alinhados com os objetivos organizacionais. (LIMA, 2005, p.92).

Quadro 6: Alinhamento da organização

Processo de alinhamento	Objetivo	Barreiras	Ferramentas capacitadoras
<p>1) Alinhar as unidades de negócio:</p> <p>Como alinhar as unidades de negócio para criar sinergias corporativas?</p>	Desdobrar e infundir a estratégia corporativa nas estratégias das unidades de negócio.	As estratégias das unidades de negócio em geral são desenvolvidas e aprovadas isoladamente, sem a orientação de uma perspectiva corporativa, ou da empresa como um todo; falta de integração entre as unidades de negócio	Desdobramento dos mapas estratégicos para as unidades de negócios. Alinhamento vertical e horizontal.
<p>2) Alinhas as unidades de apoio:</p> <p>Como alinhar as unidades de apoio com as unidades de negócio e com as estratégias corporativas?</p>	Garantir que cada unidade de apoio desenvolva uma estratégia que melhore o desempenho das estratégias da corporação e das unidades de negócio.	As unidades de apoio são tratadas como "centros de despesas", cujos objetivos são minimizar custos, em vez de promover as estratégias da empresa e das unidades de negócio.	Acordos de níveis de serviço. Mapas estratégicos e <i>scorecards</i> das unidades de apoio.
<p>3) Alinhar o Pessoal:</p> <p>Como motivar os empregados para que ajudem a executar a estratégia?</p>	Assegurar que todos os empregados compreendam a estratégia e estejam motivados a contribuir para a sua execução.	A maioria dos empregados não conhece ou não compreende a estratégia. Seus objetivos e incentivos se concentram no desempenho tático local, não nos objetivos estratégicos.	Programa formal de comunicação da estratégia. Objetivos dos empregados com alinhamento claro com os objetivos estratégicos. Programas de incentivos e de recompensa. Programas de desenvolvimento de competências.

Fonte: Kaplan e Norton (2008)

Niven (2005) alerta que, entre os itens observados ao revisar os *Balanced Scorecards* disseminados em uma organização, está a vinculação dos *Scorecards* relacionados, ou seja, o princípio chave é levar o *Scorecard* aos níveis mais inferiores da organização. Cada *Scorecard* deve conter objetivos e medidas que influenciem o próximo *Scorecard* na cadeia.

2.2.5 Considerações sobre o processo de implantação do BSC

Em relação à implantação do BSC, Kaplan e Norton (1997) afirmam haver uma incoerência entre a formulação e a implementação das estratégias, e que isso ocorre devido às barreiras criadas pelos sistemas gerenciais tradicionais, que foram feitos para: criar e comunicar a estratégia; alocar recursos; definir metas e direções; e fornecer *feedback*. As barreiras identificadas podem ser superadas com a integração do BSC com o novo sistema de gestão estratégica. São elas: visões e estratégias não executadas; estratégias não associadas às metas; estratégias não associadas à alocação de recursos; e *feedback* tático, não estratégico.

Além das barreiras citadas acima, algumas falhas estruturais e organizacionais dificultam a implantação do BSC. Tayllor e Baines (2012) apresentam alguns pontos de vista sobre os pontos fortes e fracos do *Balanced Scorecard* e o equilíbrio apresentado no Quadro 7 da base da literatura entre as pesquisas: (a) implementação e (b) avaliação crítica desta abordagem.

“Um BSC de sucesso começa com o reconhecimento de que ele não é um projeto de mensuração e sim um processo de mudança. O foco inicial é a mobilização da organização para o lançamento do processo, esclarecendo porque a mudança é necessária.” (LIMA, 2005, p.104).

Quadro 7: Pontos fortes e pontos fracos do *Balanced Scorecard*

Pontos fortes da abordagem <i>Balanced Scorecard</i>	Fraquezas da abordagem <i>Balanced Scorecard</i>
É uma abordagem integrada para a avaliação da estratégia	Carece de medidas externas e ambientais - especialmente a ausência de uma dimensão competitiva
Fornecer uma visão abrangente de um negócio	Incentiva excelentes resultados, mas: (a) não é um guia para pontuar a capacidade de uma organização e (b) a sua implementação não garante a melhoria da qualidade
Ela ajuda uma organização que está tentando alcançar: <ul style="list-style-type: none"> • Aumento da comunicação • Estabelecimento de objetivos organizacionais comuns • Discutindo sobre a realização de sua estratégia • Avaliação de desempenho do empregado para a estratégia corporativa 	Omite para medir relacionamento com os clientes (e centra-se na capital de relacionamento)
multivariada	Pode levar a sobrecarga de informações, se usado de maneira errada
Contém ligações de causa e efeito	Causa e efeito lógica geram evidências empíricas na tomada de decisões Freqüentemente apresentam ligações fracas de estratégias operacionais

Fonte: Tayllor e Baines (2012)

Niven (2005) coloca que o *Balanced Scorecard* bem construído não transformará a organização instantaneamente, pois, primeiro, o *Scorecard* precisa estar inserido em seus sistemas de gerenciamento tornando-se um marco para a análise do gerenciamento, suporte e tomada de decisão. A empresa precisa ter claro o porquê de estar embarcando na jornada do *Scorecard* para que possa assegurar que ele deixará de ser uma ferramenta de medição para se tornar um sistema de gerenciamento.

Pela experiência de Kaplan e Norton (1997), os executivos adotam o BSC em resposta a finalidades estratégicas específicas, e, em todos os casos, o processo de elaboração do *scorecards* alcançou essa finalidade. “Um sistema gerencial não surge instantaneamente. Devido ao seu alcance, complexidade e impacto, todo novo sistema gerencial deve ser introduzido gradativamente.” (KAPLAN E NORTON, 1997, p.287).

Ainda Kaplan e Norton (1997) apresentam os seguintes passos no processo de implantação do *Balanced Scorecard*:

- Esclarecer a visão e a estratégia da empresa;
- Comunicar a estratégia corporativa;
- Lançar iniciativas estratégicas envolvendo, simultaneamente, mais de uma unidade de negócios.
- Levar cada unidade de negócios a desenvolver sua própria estratégia, coerente com a estratégia da empresa.

Kaplan (2001) cita que os sistemas de gestão *Balanced Scorecard*, na maioria das organizações estudadas, têm sido sustentados e estão sendo estendidos no momento da implantação. Participantes consideraram uma inovação de grande sucesso, principalmente pela sua capacidade de melhorar o desempenho e prestação de contas de suas organizações, embora, em casos como na United Way of Southeastern New England and United Way of America, o *Balanced Scorecard*, não tenha sobrevivido a uma mudança de liderança.

O processo de desenvolvimento do *Balanced Scorecard* para Niven (2005), necessariamente, passa pelas etapas de planejamento e desenvolvimento. Na fase de planejamento inclui:

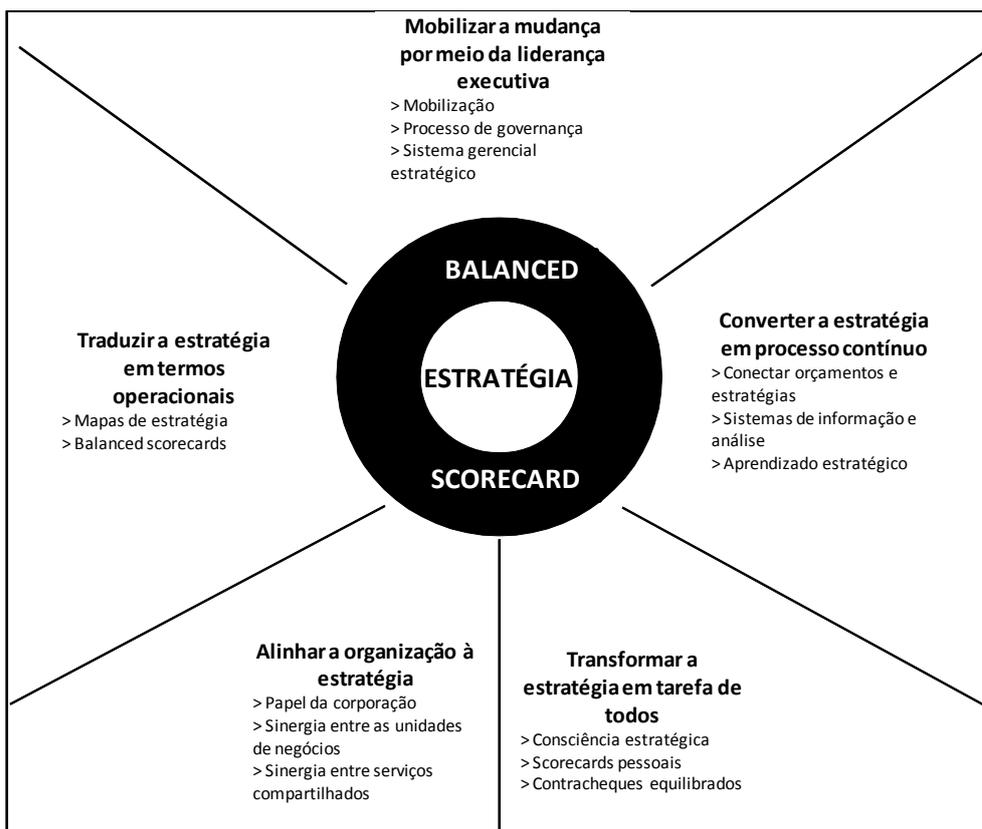
- Passo 1: Desenvolver objetivos para o seu *Balanced Scorecard*;
- Passo 2: Determinar a unidade organizacional apropriada;
- Passo 3: Obter patrocínio executivo;
- Passo 4: Montar a equipe do *Balanced Scorecard*;
- Passo 5: Formular o planejamento do projeto;

- Passo 6: Desenvolver um plano de comunicação para o projeto do *Balanced Scorecard*.

Já na fase de desenvolvimento, o autor sugere as seguintes etapas:

- Passo 1: Reunir e distribuir material de apoio;
- Passo 2: Desenvolver ou confirmar a missão, os valores, a visão e a estratégia;
- Passo 3: Fazer entrevistas com executivos;
- Passo 4: Desenvolver objetivos e medidas em cada uma das perspectivas do *Balanced Scorecard*;
- Passo 5: Desenvolver vinculações de causa e efeito;
- Passo 6: Estabelecer metas para suas medidas;
- Passo 7: Desenvolver um plano de implementação contínuo do *Balanced Scorecard*;

Figura 9: Princípios da organização focados na estratégia



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton 2000, p.19.

Kaplan e Norton (2000) afirmam que, em pesquisas sobre empresas bem-sucedidas do *Balanced Scorecard*, existe um padrão consistente na consecução do foco e do alinhamento estratégico. Observam-se cinco princípios comuns (figura 9).

Acho importante que as empresas não adotem o *Balanced Scorecard* como o último modismo. Sinto que muitas empresas voltam-se para o scorecard da mesma maneira como aderiram à gestão da qualidade total, à organização de alto desempenho e assim por diante. Ouve-se falar de uma boa ideia, várias pessoas do grupo de apoio corporativo a analisam, provavelmente com alguns consultores externos dispendiosos e implementa-se um sistema somente um pouco diferente do anterior. (KAPLAN E NORTON, 2004, p.60).

2.2.6 O *Balanced Scorecard* em Instituições de Ensino Superior

Lawrence (2002) argumenta que pessoas que se opõem ao funcionamento do ensino superior como um negócio não seriam consideradas apropriados para o emprego. Em linguagem habermasiana, isso constituiria uma colonização do mundo da vida pelo instrumentalismo do negócio. Uma nova linguagem de economia e negócios que permeiam em novas estruturas e uma visão capitalista sobre a execução de universidades como empresas eficientes através de BSC foi posta em causa a legitimidade das reformas do ensino superior.

O BSC é realmente um mecanismo de direção motivado por dinheiro e poder que é concebido como um meio de colocar as universidades em linha com as necessidades dos grupos de interesse atualmente no poder. Tseng (2010) explica que, com o BSC, as universidades podem avaliar a sua gestão em termos de sua eficácia na criação de valor para os estudantes, o desenvolvimento de capacidades internas e investir nas pessoas e nos sistemas que são necessários para melhorar o desempenho futuro. Para Beard (2009), o processo de criação do BSC fornece a oportunidade para identificar o que realmente importa para os clientes e partes interessadas: por que a instituição existe, o que é importante para a instituição, e o que a instituição quer ser.

Tayllor e Baines (2012), ao citarem que as técnicas de avaliação de desempenho evoluíram ao longo dos anos, também entendem que a mudança mais fundamental que vem ocorrendo é que esses sistemas se afastaram da avaliação de desempenho geral de negócios para a avaliação da efetivação da estratégia. Essa mudança coincidiu com a crescente ênfase nas instituições de ensino superior no desenvolvimento de planejamento estratégico eficaz.

Kaplan (2001), ao pesquisar instituições sem fins lucrativos, identificou que através do *Balanced Scorecard* é possível alinhar as iniciativas dos departamentos e pessoas, reforçando-se mutuamente para as melhorias de performance, usando dessa forma, todos os recursos da organização: as equipes de liderança sênior, recursos tecnológicos, iniciativas, programas de mudança, recursos financeiros e recursos humanos, alinhando-se com a realização de objetivos organizacionais. Segundo Karathanos (2005), embora o conceito do

BSC tenha sido amplamente adotado e utilizado no setor empresarial, o setor da educação, aparentemente, não adotou o conceito de BSC amplamente, como indicado pela escassez de pesquisas publicadas sobre o tema.

Para Lawrence (2002), pode-se argumentar que as medidas de desempenho, tais como os de BSC na Universidade, aproximam teoria da prática que facilita as instituições a competir umas com as outras pelo seu espaço. Chen (2006), estudando o BSC utilizado na avaliação do ensino superior em Taiwan, concluiu que a implantação deve ser apoiada por supervisores de alto nível, pois o resultado da implementação será promissor e bem sucedido. Ao enfatizar as missões e visões, as instituições devem prestar mais atenção aos custos educacionais e benefícios na implementação da gestão de desempenho. Isso pode aumentar a qualidade da educação e criar vantagens em termos de competitividade nacional.

Chen (2006) separa os benefícios das perspectivas aplicadas no ensino superior da seguinte forma:

- Financeira: A plena compreensão da situação financeira pode levar a uma estrutura financeira melhor de tal forma que a carga financeira é reduzida com controles de custos, aumento de entradas e redução de taxas, permitindo uma melhor distribuição salarial e o retorno a um sistema de bem-estar normal.
- Cliente: Se os clientes internos e externos estão satisfeitos com o desempenho escolar, não vai perder alunos e estabilizará a perspectiva do cliente.
- Processos internos: Através desse processo de melhoria interna, a instituição pode aumentar a satisfação total do cliente e ligar as três perspectivas anteriores.
- Aprendizado e Crescimento: ao valorizar o desempenho com base em princípios de promoção interna, operações internas serão melhoradas em termos de qualidade administrativa externo, satisfazendo assim os clientes internos e externos com relação ao funcionamento da instituição.

Para Umashankar e Dutta (2007), no ensino superior, como nos negócios, há convenções aceitáveis de medição de excelência. Em vez de enfatizar o desempenho financeiro, a educação superior tem enfatizado medidas acadêmicas. Essas medidas, geralmente, são definidas em torno de aspectos como o número de professores/aluno, a demografia, percentagens de estudantes aprovados, nível das turmas, os resultados percentuais, as taxas de graduados, e outros indicadores considerados relevantes. Karathanos (2005) apresenta em seu artigo *“Applying the Balanced Scorecard to Education”* as diferenças significativas das perspectivas relacionadas com o item resultado do desempenho

organizacional (um dos requisitos estabelecidos no programa Baldrige National Quality) para Empresas e BSC para a educação, conforme o Quadro 8.

Ainda, Karathanos (2005) cita que as estratégias para a criação de valor na educação precisam ser baseadas em gestão do conhecimento que cria e implanta os ativos intangíveis de uma organização. O *scorecard* define a teoria do negócio em que a estratégia baseia-se, portanto, o monitoramento de desempenho pode assumir a forma de teste de hipóteses e aprendizagem de circuito duplo. Porém, Yu, et.al. (2009) alerta sobre de aplicação do BSC em instituições de ensino superior baseada em modelos existentes, pois o BSC, quando implantado, é concebido com base nos escopos de trabalho do corpo docente na universidade escolhida e, portanto, tem que ser personalizado se usado em uma instituição.

Quadro 8: Medidas em critérios de BSC e Baldrige para educação e negócios

Educação	Negócios
1. Resultados de aprendizagem dos alunos: Os resultados devem ser baseados em uma variedade de métodos de avaliação, devem refletir a missão geral e os objetivos de melhoria. Devem refletir as avaliações holísticas de aprendizagem do aluno.	1. Focada nos resultados para os clientes: medições de satisfação do cliente sobre determinado produto e características do serviço, entrega, relacionamento e transações que incidem ações futuras sobre os clientes.
2. Foco no resultado do estudante e partes interessadas: Estudante e medições de satisfação das partes interessadas sobre o programa educacional específico e características do serviço. Entrega, interações e transações que incidem sobre o desenvolvimento do aluno e de aprendizagem e os alunos e interessados em ações futuras.	2. Resultados dos produtos ou serviços: medidas ou indicadores de desempenho de produtos e serviços importantes para os clientes-chave.
3. Resultados financeiros e orçamentos: administração educacional, despesas gerais por níveis de estudantes, mensalidades e taxas, custo por crédito acadêmico, recursos redirecionados para a educação de outras áreas.	3. Resultados financeiros: retorno sobre o investimento, o uso ativo, margem operacional, rentabilidade, liquidez, valor acrescentado por empregado.
4. Resultado de Professores e funcionários: inovações e taxas de sugestão, cursos ou programas de escolaridade completo; aprendizagem; melhorias de desempenho, colaboração e trabalho em equipe, conhecimento e habilidade de compartilhamento entre as funções de trabalho, unidades e locais; bem estar do empregado, satisfação e insatisfação.	4. Resultados de recursos humanos: a inovação e as taxas de sugestão; cursos concluídos; aprendizagem; melhorias de desempenho, medidas e indicadores de desempenho do sistema de trabalho e eficácia; colaboração e trabalho em equipe, conhecimento e habilidade de compartilhamento entre as funções de trabalho, unidades e locais, bem-estar dos funcionários, satisfação e insatisfação.
5. Resultados de eficácia organizacional: (incluindo os principais indicadores de desempenho das operações internas) capacidade de melhorar o desempenho dos alunos, o desenvolvimento do aluno, o clima educacional, os indicadores de capacidade de resposta às necessidades dos alunos ou dos interessados, o desempenho do fornecedor e parceiro, as medidas ou indicadores de realização da estratégia organizacional e plano de ação-chave.	5. Resultados organizacionais, eficácia: (incluindo os principais indicadores de desempenho das operações internas) de desempenho de produtividade, tempo de ciclo, fornecedor e parceiro, as principais medidas ou indicadores de realização da estratégia organizacional e plano de ação.
6. Governança e resultados de responsabilidade social: responsabilidade fiscal, tanto interna como externa, medidas ou indicadores de comportamento ético e confiança das partes interessadas na governança da organização, conformidade regulamentar e legal; cidadania organizacional.	6. Governança e resultados de responsabilidade social: responsabilidade fiscal, tanto interna como externa, medidas ou indicadores de comportamento ético e de confiança das partes interessadas na governança da organização, conformidade regulamentar e legal; cidadania organizacional.

Fonte: Karathanos (2005)

Segundo Drtina, Gilbert e Alon (2007), o *Balanced Scorecard* oferece um mecanismo para corrigir desalinhamentos universitários. Isso é realizado através da seleção de medidas que incentivem os funcionários a agir de forma consistente com as expectativas do mercado. No entanto, sugere-se cautela na implementação de uma abordagem do *Balanced Scorecard* em um ambiente universitário. Antes de tentar mapear as variáveis que orientam a organização, os responsáveis pelo projeto devem definir a estratégia, que, por sua vez, depende de uma proposta de valor bem definida.

Sayed (2013), baseado em publicações de revistas científicas, e outras publicações e sites de universidades, apresenta uma lista de universidades no mundo que adotaram o BSC conforme apresentado na figura 10.

Figura 10: Lista de universidades adotando um modelo de BSC em um nível universitário ou um nível de unidade

Universidades que implantaram o BSC (2013)	
Bond University	California State University
Carleton University	Charleston Southern University
Cornell University	Deakin University
Fairfield University	Fort Hayes State University
Indiana University	Northwest Missouri State University
Ohio State University	RMIT University
Robert Gordon University	The University of Edinburgh
University of Akron	University of Alaska
University of Arizona	University of Athabasca
University of Denver	University of Hull
University of Kansas	University of Lisbon
University of Louisville	University of Newcastle
University of Ottawa	University of Texas at El Paso
University of Virginia	University of Washington
University of Wisconsin South	Yale University

Fonte: Sayed (2013).

Segundo Kaplan e Norton (1997), um dos maiores problemas não é da estratégia em si, mas sim da capacidade de sua execução, inclusive do pouco conhecimento de clientes, do mercado e da estratégia organizacional, variáveis fundamentais a serem consideradas na implantação das estratégias das empresas e que não são apresentadas em modelos tradicionais, que geralmente atêm-se à dimensão financeira. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Ao encontro dessa necessidade, o *Balanced Scorecard* (BSC), apresenta-se como uma ferramenta capaz de tornar uma IES competitiva, pois proporciona uma visão holística da organização, o que acontece por meio da definição de objetivos, medidas de resultado e vetores de desempenho, numa relação de causa e efeito entre o BSC e suas perspectivas (financeira, do cliente, dos processos internos,

aprendizado e crescimento), traduzindo a visão e a estratégia da organização em metas operacionais. (ULYSSEA, et.al., 2013, p.29).

Ulysea, et.al. (2013) apresentam uma proposta de implantação do BSC na Faculdade Alfa, seguindo os objetivos organizacionais descritos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Segundo os autores, a partir desses objetivos, estruturaram-se o mapa estratégico e os quadros compostos, além dos objetivos, metas, medidas e iniciativas. No modelo apresentado pelos autores, acrescentou-se a perspectiva da sociedade, adaptando à realidade da faculdade. Os autores ainda destacam que os resultados apontam que, para que se consiga alcançar uma estratégia vinculada à medida, é necessária a elaboração de iniciativas por meio de indicadores de resultado que, mantidos por relatórios de controle, geram a capacidade de monitoramento a fim de verificar se o caminho que a organização está trilhando condiz com os objetivos esperados.

Para Ulysea, et.al. (2013), o modelo do BSC proposto na Faculdade Alfa resgata os objetivos do Plano de desenvolvimento institucional, embora coloque-se, como limitações, que, para a obtenção completa de todos os processos que compõem o sistema da IES, é necessário um mapeamento concreto do seu total, além do fator de comprometimento por parte da diretoria e corpo institucional com os objetivos da instituição.

Lima et.al. (2011), ao fazer uma análise das perspectivas utilizadas no BSC de Instituições de Ensino Superior, identificou 25 instituições no exterior e 17 instituições no Brasil, reforçando os estudos existentes de aplicação desta ferramenta em instituições de ensino superior.

Ressalta-se que em busca de desenvolver instrumentos de avaliação para as IES, o Ministério da Cultura e Educação - MEC propôs o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior - SINAES, em 14 de abril de 2004. No entanto, desde a sua implantação, o SINAES vem apresentando algumas deficiências e entraves divergentes com relação à Avaliação Institucional em sua dimensão interna. Entendendo o processo de auto avaliação como um fator chave de sucesso deste sistema, uma vez que ele possibilita uma abordagem de maior espectro nas IES, a utilização do BSC como ferramenta no desenvolvimento deste processo/cultura nas IES tende a se tornar uma alternativa possível e relevante. (LIMA, et.al., 2011, p.183).

O *Balanced Scorecard Institute* (BSI), que oferece treinamento, certificação e serviços de consultoria para comercial, governo e organizações sem fins lucrativos em todo o mundo, apresenta, somente entre os Estados unidos e Canadá, uma lista de 33 instituições de ensino superior que já implantaram o BSC, conforme apresentado no quadro 9.

Segundo a Fort Hays State University (2014), a aplicação do BSC ganha um incentivo do próprio Conselho de Regestes de Kansas, que determina o cumprimento de metas para recebimento de recursos governamentais, fortalecendo a aplicação do BSC.

Quadro 9: Instituições de ensino superior que aplicam o BSC nos EUA e Canadá

Organização	País
Pennsylvania State University	USA
Ohio State University	USA
Fort Hays State University	USA
Illinois Benedictine College	USA
Indiana University	USA
Cornell University	USA
California State University system	USA
California State University, Pomona	USA
Carleton University	Canada
Charleston Southern University	USA
Skyline College	USA
Saint Leo University	USA
Univ. of California	USA
Univ. of California San Diego	USA
Univ. of California San Diego	USA
University of Akron, Ohio	USA
University of Alaska	USA
University of Arizona	USA
University of California, Berkeley	USA
University of California, Los Angeles	USA
University of Denver	USA
University of Florida	USA
University of Iowa	USA
University of Louisville, KY	USA
University of Missouri	USA
University of North Carolina at Wilmington	USA
University of Northern Colorado	USA
University of Northern Colorado	USA
University of St. Thomas	USA
University of Vermont	USA
University of Virginia Library	USA
University of Washington	USA
Wayne State University	USA

Fonte: Instituto do *Balanced Scorecard*, consultado dia 27 de outubro de 2014 às 10:20.

Lima (2003) apresenta uma contribuição para a aplicação do BSC em instituições do sistema ACADEMIA, no qual verificou que a utilização do BSC na prática não é tão simples, uma vez que a sua implantação exige liderança, esforço e recursos financeiros.

Os resultados positivos decorrentes do uso desta ferramenta requerem mudanças essenciais na cultura das organizações. E pode-se entender que é exatamente neste ponto que existe maior possibilidade de um fracasso na utilização desta ferramenta. É fato que a transformação das crenças e cultura de uma organização é um dos maiores desafios da administração contemporânea. Porém, pode-se apontar algumas questões que não podem ser postergadas: comprometimento explícito da alta gerência (liderança), treinamento que crie um ambiente mais receptivo às novas mudanças, programas de incentivos, programas de treinamento que incentivem o *empowerment* nos funcionários, realização de mudanças nos sistemas e processos da organização. (LIMA, 2003, p.170).

Kettunen e Kantola (2005), ao avaliarem a implantação do *Balanced Scorecard* na Turku Polytechnic, identificaram que esta criou uma consciência estratégica entre os membros da organização e alinharam as estratégias das diferentes unidades administrativas. O BSC ajuda a criar um entendimento comum sobre os esforços e as etapas necessárias para a mudança. O *Balanced Scorecard* traduz a estratégia em objetivos e medidas tangíveis. As experiências do estudo atestaram a aplicabilidade do *Balanced Scorecard* como base para um sistema de informação de gestão em todo o campus da instituição.

Ramírez (2011) descreve a aplicação do BSC em duas instituições espanholas, Jaume I University (JIU) e Pompeu Fabra University. A universidade JIU estabeleceu um sistema de gestão estratégica para facilitar a coordenação entre as áreas e iniciativas de melhoria para manter seu status como uma universidade atraente para os alunos, pessoal docente e qualquer outro funcionário. Já a universidade Pompeu Fabra (Barcelona), antes de iniciar o processo de elaboração de um BSC implementou um plano estratégico. Esse fato confirmou o interesse da Universidade em melhorar a sua administração através de novas e mais poderosas ferramentas de gestão.

Os benefícios da implementação do BSC nas universidades são baseados em um conjunto equilibrado de indicadores que abrangem missão e os objetivos da universidade, e não apenas indicadores financeiros. Além disso, ele mostra para a sociedade que a universidade está atendendo às expectativas de responsabilidade e exigências legislativas. Finalmente, a experiência adquirida com os estudos de caso nos forneceu uma base exploratória de como universidades espanholas estão medindo e gerenciando seus desempenhos. (RAMÍRES, 2011, p.374).

2.3 AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Lawrence (2002) descreve que a educação universitária pode ser classificada como um produto, assim como os bens de consumo. A distinção reside no fato de que a educação é um bem social, que ao longo da vida é durável. Cada um tem uma função: bens de consumo satisfazem os desejos dos clientes, enquanto que, potencialmente, a educação, como um bem, gera os avanços de aprendizagem que valem como uma ação racional e comunicativa por membros da sociedade ajudando a tornar o mundo um lugar melhor.

A origem histórica dos primeiros cursos superiores no Brasil data do século XIX, quando, motivada por questões políticas, a família real portuguesa transferiu-se para suas terras de além-mar. Almejando criar um ambiente cultural próximo aos padrões europeus, D. João VI determinou a abertura de cursos superiores na Colônia e patrocinou, a contar de 1808, uma série de eventos artístico-culturais que marcaram época. Entretanto, apesar dessas iniciativas – já atrasadas em relação à América Espanhola – pode-se afirmar que a universidade brasileira, com as feições de uma instituição que aliasse ensino e pesquisa, tem uma história recente: a Universidade de São Paulo-USP, a mais antiga do Brasil, não é ainda centenária. (BITTAR, 1999, P.27).

Silva (2009) coloca que as IES são instituições prestadoras de serviços dos produtos cursos de graduação ou pós-graduação, onde o cliente é o próprio aluno, enquanto nas escolas de negócios, *business school*, o cliente é o gestor, o executivo, o empresário os gestores de recursos humanos, fianças, marketing, entre outros.

As IES atuam em todos os níveis de ensino, especialmente no nível superior, por meio de cursos de graduação (Bacharelado, Licenciaturas e Superiores de Tecnologia, presencial e semipresencial), pós-graduação lato sensu e stricto sensu, extensão e sequenciais, integrando, nesse processo, a formação humana, científica e técnico-profissional da comunidade universitária que a compõe. (SILVA, 2009, p.27).

Umashankar e Dutta (2007) explicam que a abordagem BSC oferece, para uma instituição de ensino, a oportunidade de formular um conjunto de medidas para traduzir a missão de produção do conhecimento, partilhando e utilizando em um quadro abrangente, coerente, comunicável e mobilizado para as partes interessadas. Eles ainda citam que o estado atual das universidades indianas e outras instituições de ensino superior podem ser beneficiados através da aplicação de *balanced scorecard*.

2.3.1 As Instituições Privadas de Ensino Superior e suas particularidades

A expansão do ensino superior hoje está permitindo que uma grande parte da população que antes não tinha acesso à formação superior, tenha agora a oportunidade de formar-se, embora, ainda, esteja-se longe do ideal para o Brasil. “A grande fortaleza da

maioria das Instituições de Ensino Superior está na oferta de cursos de graduações, os quais são abertos a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e tenham sido classificados em processo seletivo.” (STALLIVIERI, 2007, p.77).

No Brasil, segundo a ABMES (2013), existiam, até 2012, um total de 2416 instituições de ensino superior, das quais 87,42% são privadas. O número de cursos de graduação ofertado nas instituições privadas chegava a 66,16% do total, conforme apresentado na figura 11.

Diante dos números crescentes do ensino privado, devem-se considerar relevantes as observações de Scharmach (2012), pois, esse coloca que, diante da expectativa da sociedade e das exigências legais sobre a qualidade e eficiência que as IES brasileiras devem oferecer aos profissionais que estão formando, é que essas instituições se submetem a uma diversidade de avaliações e regulamentações.

Estas avaliações são as aplicadas pelo governo federal através do Ministério da Educação e Cultura – MEC. São utilizadas para a regulamentação e supervisão da qualidade dos serviços que as IES estão oferecendo, como exemplo, a avaliação institucional, a avaliação de cursos e o plano de desenvolvimento institucional. O cumprimento das regulações, focando a qualidade dos serviços prestados, ora exigidos por seus *stakeholders*, traz oneração nas atividades destas organizações, e com isso, mais motivos para a busca de padrões eficientes para sua gestão objetivando a competitividade. (SCHARMACH, 2012, p.252).

Figura 11: Número do ensino superior no Brasil em 2013

Instituições de Educação Superior em 2012 por Organização Acadêmica				Cursos de Graduação Presenciais em 2012 por Organização Acadêmica			
Instituições	Públicas e Privadas	Privadas	%	Instituições	Públicas e Privadas	Privadas	%
Universidades	193	85	44,04%	Universidades	15113	6519	43,14%
Centros Universitários	139	129	92,81%	Centros Universitários	3928	3763	95,80%
Faculdades	2044	1898	92,86%	Faculdades	10714	10042	93,73%
CEFET/IFed*	40	-	-	CEFET/IFed*	963	-	-
Total	2416	2112	87,42%	Total	30718	20324	66,16%

Instituições de Educação Superior em 2012 por Região				Cursos de Graduação Presenciais em 2012 por Região			
Instituições	Públicas e Privadas	Privadas	%	Instituições	Públicas e Privadas	Privadas	%
Norte	154	126	81,82%	Norte	2337	1000	42,79%
Nordeste	444	379	85,36%	Nordeste	5544	2633	47,49%
Sudeste	1173	1030	87,81%	Sudeste	14303	11441	79,99%
Sul	409	360	88,02%	Sul	5914	3623	61,26%
Centro-Oeste	236	217	91,95%	Centro-Oeste	2620	1627	62,10%
Total	2416	2112	87,42%	Total	30718	20324	66,16%

Fonte: ABMES (2013).

Segundo Mayer (2011), as universidades privadas têm sido desafiadas em sua capacidade de responder às demandas externas como forma indispensável de sobreviver, no curto prazo, e de garantir a sobrevivência, no longo prazo. Nesse sentido, muitas vezes orientadas por profissionais escolhidos por boas atuações nas gestões acadêmicas, trazem o amadorismo para os modelos de gestão, tornando a organização ineficiente, resultando no não

atendimento das exigências legais e nas repetições de modelos adotados por outras IES que não compravam eficácia.

As instituições de educação superior – IES, em que pesem as enormes diferenças, guardam diversas similitudes com as organizações empresariais até então estudadas. Essas semelhanças incluem uma organização formal bem definida, regras e normas estabelecidas, estrutura hierárquica, diversidade de posições e atividades, metas e missões que as dirigem, objetivos a serem alcançados, “produtos” e responsabilidade social, inter-relacionamento entre os diversos elementos estruturais, funcionais e pessoais que as compõem. (COLETA, 2007, p.227-237).

Em estudo sobre a possibilidade de implantação de uma ferramenta de planejamento estratégico, que ajudaria a melhorar seu desempenho e a atender as exigências legais, Scharmach (2012) conclui que a maioria dos gestores da Universidade estudada entendem, consideravelmente, sobre formulação de estratégias alinhadas à missão e à visão, porém há uma disparidade de opiniões quanto a existência desse alinhamento na Universidade. Os gestores consideram-nas necessárias e importantes na gestão da universidade, porém não percebem a existência de disseminação e entendimento da estratégia em todos os níveis hierárquicos da instituição. Em seu estudo, ao abordar os 57 integrantes da gestão estratégica e tática da IES pesquisada, observou que 45,2% dos entrevistados não concordavam com o alinhamento das estratégias com a missão e visão.

Esse viés que pode estar presente em grande parte das IES Brasileiras, em particular nas privadas, remete a reflexão de Chaui (1999, p.5):

A passagem da universidade da condição de instituição à de organização insere-se nessa mudança geral da sociedade, sob os efeitos da nova forma capital, e ocorreu em duas fases sucessivas, também acompanhando as sucessivas mudanças do capital. Numa primeira fase, tornou-se universidade funcional; na segunda, universidade operacional. A universidade funcional estava voltada para a formação rápida de profissionais requisitados como mão-de-obra altamente qualificada para o mercado de trabalho. Adaptando-se às exigências do mercado, a universidade alterou seus currículos, programas e atividades para garantir a inserção profissional dos estudantes no mercado de trabalho, separando cada vez mais docência e pesquisa. Enquanto a universidade clássica estava voltada para o conhecimento e a universidade funcional estava voltada diretamente para o mercado de trabalho, a nova universalidade operacional, por ser uma organização, está voltada para si mesma enquanto estrutura de gestão e de arbitragem de contratos.

2.3.2 As Instituições de Ensino Superior Comunitárias

Segundo Cinamon (2002), com a criação das universidades públicas e gratuitas, criou-se temor de concentração de oferta de vagas nas capitais do estado de Santa Catarina, gerando uma forte mobilização das comunidades interioranas, reivindicando a implantação de instituições provedoras de

educação superior nas regiões distantes dos centros do estado. A partir de 1964, surgiu uma série de instituições de ensino superior (IES) com uma característica peculiar: a opção generalizada por um regime jurídico diferenciado que fez das IES mantidas por fundações públicas de direito privado um caso sui generis no país.

O Brasil teve um tardio desenvolvimento de sua educação superior, consequência direta da colonização portuguesa e o Estado de Santa Catarina também penou para iniciar sua trajetória universitária. Apenas na virada da década de cinquenta para a década de sessenta foi que os catarinenses conheceram uma política consistente de ensino superior, cujo marco inaugural foi a criação de suas duas universidades públicas e gratuitas: a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). (FRANTZ E SILVA, 2002).

Lazzari, Koehntopp e Schmidt (2009) descrevem que o surgimento das instituições de ensino superior comunitárias está atrelado a basicamente dois elementos: a interiorização do ensino no País e na ausência do Estado, visivelmente, em Santa Catarina e no Rio Grande do Sul. A força motriz, que impulsiona o surgimento dessas instituições, vem das comunidades à medida que não apenas estimula o crescimento de um espaço democrático, mas também cria um espaço propício à participação da comunidade na tomada de decisões que sanarão os problemas por ela enfrentados, fomentado, assim, um espaço de comunicação e de debate que acaba por fortalecer a democracia. “Com gestão democrática e participativa, sem fins lucrativos, são autênticas instituições públicas não-estatais” (LAZZARI; KOEHNTOPP; SCHMIDT, 2009).

[...] O conceito de “universidade comunitária” carece de entendimento consensual. A expressão é interpretada e utilizada com enfoques diferentes por grupos de universidades ou, isoladamente, por algumas instituições universitárias, ainda que elas reconheçam a convergência dos significados e das práticas comunitárias. Em razão dessa ambiguidade, as interpretações tendem a se diferenciar conforme a ênfase concedida ao caráter “público não estatal”, à vinculação confessional, à atividade de extensão como meio de inserção comunitária ou, ainda, as formas adotadas de gestão universitária. (MARTINS, 2008).

Um dos grandes diferenciais das instituições comunitárias, segundo Rosário (2010), é a sua inserção nas comunidades regionais e o seu compromisso com a extensão. Tais instituições, além de produzirem novos conhecimentos através da pesquisa e os difundirem nas salas de aula, dedicam importante esforço para partilhar, socializar o conhecimento, a arte e a cultura na comunidade. A relação com a comunidade é via de mão dupla: a universidade não só ensina, mas também aprende, reinventa-se nesse diálogo. Gomes (2003) diz que a Extensão coloca-se como uma pedra angular da identidade universitária, sendo que uma das

vantagens comparativas das IES comunitárias “vem a ser a legitimidade conquistada por meio dos seus projetos sociais, da expressão dos interesses coletivos, do espírito público, enfim, dos valores que esposam e que pautam a sua conduta”. BRESSER PEREIRA (1999) verbaliza que a principal distinção existente dá-se entre as instituições públicas e as privadas, estando englobadas nessas últimas as comunitárias e as confessionais, podendo tanto uma quanto outra receber classificação de filantrópica.

PEGORARO (2009) coloca que as entidades mantenedoras são instituições, nesse caso, criadas com a finalidade específica de desenvolver a educação superior através de Instituições de Educação Superior - IES. Elas são o suporte legal para que de fato sejam viabilizadas condições administrativo-financeiras para a efetivação da educação superior. IES e mantenedoras devem constituir, institucionalmente, um único ente jurídico, onde de direito e de fato são viabilizadas estruturas, profissionais, legalidades para que, em um determinado local ou região, sejam efetivadas ações com vistas ao oferecimento da educação superior.

As mantenedoras de direito privado se dividem ou se organizam entre instituições privadas com fins lucrativos ou privadas sem fins lucrativos. As privadas com fins lucrativos fazem parte do segundo setor, são de caráter particular e empresarial, e as privadas sem fins lucrativos, denominadas de instituições públicas não-estatais, terceiro setor, são de caráter comunitário, confessional e filantrópicas (PEGORARO, 2006).

2.3.2.1 Lei 12.881/20213

Frantz e Silva (2002) explicam que, no contexto do debate sobre reforma universitária, reacende-se a discussão sobre o ensino superior brasileiro, surgindo vários conceitos e práticas de organização e funcionamento do ensino superior, entre elas a experiência da universidade comunitária.

Constitui-se o tema e a problemática da universidade comunitária uma provocação ao debate atual sobre universidade, na sociedade brasileira. Constitui-se também um desafio às políticas públicas de ensino superior. Entretanto e exatamente por isso mesmo, constitui também um desafio a sua caracterização, a sua conceituação, a sua definição, no sentido de poder orientar o debate e as próprias políticas públicas com relação à universidade comunitária. (FRANTZ E SILVA, 2002).

Em 7 de maio de 2008, segundo o portal das instituições comunitárias de educação superior (2008) (<http://www.comunitarias.org.br/>), reuniram-se representantes de universidades comunitárias gaúchas e catarinenses na Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, onde iniciou-se a discussão sobre a necessidade de as universidades apresentarem ao Governo Federal e Congresso Nacional uma proposta concreta de um marco legal das instituições comunitárias. Nesse encontro, elaborou-se a versão inicial de um Projeto de Lei das Instituições Públicas Não Estatais, a ser analisada pelo conjunto das instituições do

Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas – COMUNG e Associação Catarinense das Fundações Educacionais – ACAFE. Em junho de 2008, após a contribuição das instituições vinculadas à COMUNG e à ACAFE, o projeto de lei foi apresentado ao então Ministro da Justiça Tarso Genro.

Em dezembro de 2008 o Parecer da Consultoria Jurídica do Ministério da Justiça sobre a proposta do Projeto de Lei das Instituições Públicas Não Estatais é recebido pelo COMUNG e ACAFE. O Parecer é favorável à proposta e apresenta uma série de recomendações para o seu aperfeiçoamento. Uma das principais recomendações é a proposição de que o projeto de lei verse sobre “instituições comunitárias” ao invés de “instituições públicas não estatais”, pelo fato da figura do comunitário estar contida no texto da Constituição Federal e na legislação infraconstitucional, sendo que o mesmo não acontece com a figura do público não estatal (<http://www.comunitarias.org.br/>)

Em maio de 2009, segundo o portal das instituições comunitárias de educação superior (2008) (<http://www.comunitarias.org.br/>), o Ministro da Justiça Tarso Genro recebe, em Audiência, representantes do COMUNG, da ACAFE e da ABRUC, avaliando ser necessária uma análise atenta da nova redação e determinou a criação de um Grupo de Trabalho do Ministério da Justiça para apresentar uma contraproposta em algumas semanas, abrindo a perspectiva de que a matéria possa ingressar no Congresso Nacional no segundo semestre de 2009. Nesse mesmo ano, o movimento ganha a Frente Parlamentar em Apoio às Universidades Comunitárias e a realização da Audiência Pública sobre o Marco Regulatório das Instituições Comunitárias da Educação Superior.

Foi finalizada no início de janeiro de 2010 a proposta unificada do Projeto de Lei das Comunitárias, assinada por todas as entidades representativas das universidades comunitárias brasileiras. A versão inicial da proposta foi apresentada pelo Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas e pela Associação Catarinense das Fundações Educacionais. A partir de uma discussão no âmbito da Associação Brasileira de Universidades Comunitárias, a mesma foi ajustada e avalizada pela ABRUC, pela Associação Nacional de Educação Católica do Brasil e pela Associação Brasileira de Instituições Educacionais Evangélicas. O texto será encaminhado em março de 2010 ao Congresso Nacional e ao Governo Federal. Confira o texto definitivo na seção Projeto de Lei das Comunitárias (<http://www.comunitarias.org.br/>).

Em janeiro de 2013, segundo o portal das instituições comunitárias de educação superior (2008) (<http://www.comunitarias.org.br/>), o Projeto de Lei das Instituições Comunitárias de Educação Superior, que foi aprovado na Câmara dos Deputados em 2012 como PL 7639/2010, ingressando oficialmente no Senado Federal. Em 12 de novembro de 2013, O Diário Oficial da União, na edição (extra) nº 221-A, publica a Lei 12.881, a Lei das Instituições Comunitárias de Educação Superior assinada pela Presidenta Dilma Roussef e os ministros Guido Mantega, Aloisio Mercadante, Miriam Belchior e Luis Inacio Adams. Com três vetos pontuais (inciso 3º do art. 2º e art. 11 e 13), a lei aprovada corresponde em mais de 95% ao texto formulado pelas entidades representativas das instituições comunitárias.

Dentre as conquistas com a aprovação da lei 12.881, que trata da definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das instituições comunitárias de educação superior, o artigo 2º, que descreve as prerrogativas, traz para as instituições comunitárias uma mudança significativa na busca de recursos, a maior contribuição para as mesmas, conforme descrito no artigo no Diário Oficial da União, na edição (extra) nº 221-A:

Art. 2o As Instituições Comunitárias de Educação Superior contam com as seguintes prerrogativas:

I - ter acesso aos editais de órgãos governamentais de fomento direcionados às instituições públicas;

II - receber recursos orçamentários do poder público para o desenvolvimento de atividades de interesse público;

III - (VETADO). ~~ter o direito de apresentar proposta de prestação de serviço público quando o Estado pretender ampliar ou oferecer novo serviço, a fim de que seja analisada a pertinência, em termos de eficácia, eficiência e agilidade, do aproveitamento da capacidade instalada da instituição pública comunitária interessada em comparação à criação de nova instituição estatal;~~

IV - ser alternativa na oferta de serviços públicos nos casos em que não são proporcionados diretamente por entidades públicas estatais;

V - oferecer de forma conjunta com órgãos públicos estatais, mediante parceria, serviços de interesse público, de modo a bem aproveitar recursos físicos e humanos existentes nas instituições comunitárias, evitar a multiplicação de estruturas e assegurar o bom uso dos recursos públicos.

Embora vetado o inciso III, as mudanças com a aprovação da lei proporcionarão uma nova entrada de recursos que poderá suprir as atuais necessidades das instituições comunitárias. Outro fator a ser considerado pela lei aprovada são as exigências descritas para a instituição comunitária cumprir, tratados no artigo 3º da lei publicada no Diário Oficial da União, na edição (extra) nº 221-A:

Art. 3o Para obter a qualificação de Comunitária, a Instituição de Educação Superior deve prever em seu estatuto normas que disponham sobre:

I - a adoção de práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes para coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de privilégios, benefícios ou vantagens pessoais;

II - a constituição de conselho fiscal ou órgão equivalente, dotado de competência para opinar sobre os relatórios de desempenho financeiro e contábil e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres para os organismos superiores da entidade;

III - normas de prestação de contas a serem atendidas pela entidade, que determinarão, no mínimo: a) a observância dos princípios fundamentais de contabilidade e das Normas Brasileiras de Contabilidade; b) publicidade, por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal, do relatório de atividades e das demonstrações financeiras da entidade; c) prestação de contas de todos os recursos e bens de origem pública;

IV - participação de representantes dos docentes, estudantes e técnicos administrativos em órgãos colegiados acadêmicos deliberativos da instituição.

As exigências impostas pela lei garantem o comprometimento das instituições com as responsabilidades legais e envolvem todos os níveis, dentro e fora da instituição, desde a sociedade até os colaboradores internos.

Outro item importante da lei é citado no capítulo II, os termos de parcerias entre instituições de ensino superior qualificadas como comunitárias e o poder público, do qual

destaca-se o § 2º do artigo 7º, que trata os termos de parceria entre o poder público e as instituições:

§ 2º São cláusulas essenciais do Termo de Parceria:

I - a do objeto, que conterá a especificação do programa de trabalho proposto pela Instituição Comunitária de Educação Superior;

II - a de estipulação das metas e dos resultados a serem atingidos e os respectivos prazos de execução ou cronograma;

III - a de previsão expressa dos critérios objetivos de avaliação de desempenho a serem utilizados, mediante indicadores de resultado;

IV - a de previsão de receitas e despesas a serem realizadas em seu cumprimento, estipulando item por item as categorias contábeis usadas pela organização e o detalhamento das remunerações e benefícios de pessoal a serem pagos, com recursos oriundos ou vinculados ao Termo de Parceria, a seus diretores, empregados e consultores;

V - a que estabelece as obrigações da Instituição Comunitária de Educação Superior, entre as quais a de apresentar ao poder público, ao término de cada exercício, relatório sobre a execução do objeto do Termo de Parceria, contendo comparativo específico das metas propostas com os resultados alcançados, acompanhado de prestação de contas dos gastos e receitas efetivamente realizados, independentemente das previsões mencionadas no inciso IV;

VI - a de publicação, na imprensa oficial do Município, do Estado ou da União, conforme o alcance das atividades pactuadas entre o órgão parceiro e a Instituição Comunitária de Educação Superior, de extrato do Termo de Parceria e de demonstrativo da sua execução física e financeira, conforme modelo simplificado estabelecido no regulamento desta Lei, contendo os dados principais da documentação obrigatória do inciso V, sob pena de não liberação dos recursos previstos no Termo de Parceria.

Com certeza, a lei estará assegurando uma maior participação das instituições comunitárias em programas que antes eram apenas destinados a instituições públicas e, assim, possibilitando que a gestão universitária dessas instituições ganhem outras fronteiras de investimentos que poderão melhorar a qualidade de ensino e a saúde financeira das mesmas.

2.4 SINAES

Segundo Giolo (2008), o SINAES(Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior) foi criado pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, foi motivado por um histórico de reivindicações e de práticas da comunidade acadêmica (instituições, docentes e estudantes) e, por vezes, do próprio poder público, cuja materialização principal deu-se no Plano Nacional de Educação (PNE), publicado em 2001 (Lei nº 10.172). Diz o PNE que a “União instituirá o Sistema Nacional de Avaliação” (Art. 4º). No tópico em que se refere à educação superior (item nº 6 dos Objetivos e metas), o PNE reza: “Institucionalizar um amplo e diversificado sistema de avaliação interna e externa que englobe os setores público e privado, e promova a melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão acadêmica.” E, no item nº 9: “Estabelecer sistema de recredenciamento periódico das instituições e reconhecimento periódico dos cursos superiores, apoiado no sistema nacional de avaliação.”

A avaliação foi sistematizada na educação superior brasileira a partir da década de 1980, quando teve início a avaliação da pós-graduação, pela Capes. Na graduação, no entanto, ela se estruturou apenas a partir da década de 1990, e com a aprovação da Lei Nº. 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, o País passou a dispor de um conjunto de procedimentos avaliativos para este nível de ensino, que envolve desde a instituição até o desempenho do estudante. Entre esses procedimentos destaca-se a avaliação institucional, procedida em duas etapas: autoavaliação e avaliação externa, sendo que a primeira foi realizada pelas instituições de ensino superior (IES) entre 2004 e 2006, enquanto a avaliação institucional externa teve início no final de 2008. Até 2009, estavam previstas para receber a visita de comissões cerca de 700 IES. (PEIXOTO, 2011, p.11).

Sobrinho (2008) coloca que o SINAES respeita as determinações do PNE, em que na lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que institui o SINAES, determina dever, a avaliação da educação superior brasileira, cumprir-se como sistema. Alguns pontos são selecionados pelo autor: avaliação institucional interna e externa, contemplando a análise global e integrada das dimensões, estruturas, relações, compromisso social, atividades, finalidades e responsabilidades sociais das instituições de educação superior e de seus cursos. Também destaca as dez dimensões resumidamente: missão e PDI (plano de desenvolvimento institucional), política de ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão, responsabilidade social, comunicação com a sociedade, políticas de pessoal, organização e gestão, infraestrutura física, planejamento e avaliação, políticas de atendimento aos estudantes e sustentabilidade financeira.

O SINAES compreende os seguintes componentes que, por sua vez, apresentam um conjunto de sub-componentes: Avaliação Institucional: autoavaliação (pelas CPAs e avaliação externa in loco, desenvolvida pelos avaliadores institucionais capacitados pelo INEP nos moldes do SINAES). Avaliação de Curso: pelos pares na avaliação in loco, pelos estudantes, através do ADES (questionário de Avaliação Discente da Educação Superior que é enviado aos estudantes da amostra do ENADE), pelos coordenadores de curso, mediante questionário dos coordenadores e avaliações realizadas pelos professores dos cursos e a CPA. Avaliação do Desempenho dos estudantes ingressantes e concluintes: através de um exame em larga escala aplicado aos estudantes que preenchem os critérios estabelecidos pela legislação vigente. O Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) é composto pela prova, o questionário de Avaliação Discente da Educação Superior (ADES) (antigo questionário socioeconômico), o questionário dos coordenadores de curso e a percepção do aluno sobre a prova. Diferentemente do que muitos acreditam, o ENADE não substitui o provão; nem mesmo a prova o substitui ou confunde-se com o ENC, porque o exame dos ingressantes e concluintes permite analisar o progresso dos estudantes nos itens. (BRITO, 2008, p.842).

Ainda, Peixoto (2001) explica que a proposta do SINAES se baseia numa concepção global e integradora de avaliação e educação estruturada a partir da integração entre diversos instrumentos e momentos de aplicação. Para o autor, nas diretrizes para avaliação já mencionadas, a Conaes salienta que a avaliação institucional visa a instituição de

ensino superior como uma totalidade integrada, buscando identificar o grau de coerência que existe entre sua missão e as políticas institucionais efetivamente realizadas.

No portal no INEP (2014) (<http://portal.inep.gov.br/superior-sinaes>), o SINAES apresenta três grandes objetivos do instrumento: i) identificar mérito e valor das instituições, áreas, cursos e programas, nas dimensões de ensino, pesquisa, extensão, gestão e formação; ii) melhorar a qualidade da educação superior, orientar a expansão da oferta; iii) promover a responsabilidade social das IES, respeitando a identidade institucional e a autonomia.

O SINAES propõe uma avaliação institucional integrada por diversos instrumentos complementares: Autoavaliação: conduzida pela CPA (Comissão Própria de Avaliação) Cada instituição realizará uma autoavaliação, que será o primeiro instrumento a ser incorporado ao conjunto de instrumentos constitutivos do processo global de regulação e avaliação. A autoavaliação articula um autoestudo segundo o roteiro geral proposto em nível nacional, acrescido de indicadores específicos, projeto pedagógico, institucional, cadastro e censo. O relatório da autoavaliação deve conter todas as informações e demais elementos avaliativos constantes do roteiro comum de base nacional, análises qualitativas e ações de caráter administrativo, político, pedagógico e técnico-científico que a IES pretende empreender em decorrência do processo de autoavaliação, identificação dos meios e recursos necessários para a realização de melhorias, assim como uma avaliação dos acertos e equívocos do próprio processo de avaliação. Avaliação externa: essa avaliação é feita por membros externos, pertencentes à comunidade acadêmica e científica, reconhecidos pelas suas capacidades em suas áreas e portadores de ampla compreensão das instituições universitárias. Censo: o Censo é um instrumento independente que carrega um grande potencial informativo, podendo trazer importantes elementos de reflexão para a comunidade acadêmica, o Estado e a população em geral. Por isso, é desejável que os instrumentos de coleta de informações censitárias integrem também os processos de avaliação institucional, oferecendo elementos úteis à compreensão da instituição e do sistema. Os dados do Censo também farão parte do conjunto de análises e estudos da avaliação institucional interna e externa, contribuindo para a construção de dossiês institucionais e de cursos a serem publicados no Cadastro das Instituições de Educação Superior. Cadastro: de acordo com as orientações do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e da CONAES, também serão levantadas e disponibilizadas para acesso público as informações do Cadastro das IES e seus respectivos cursos. Essas informações, que também serão matéria de análise por parte das comissões de avaliação, nos processos internos e externos de avaliação institucional, formarão a base para a orientação permanente de pais, alunos e da sociedade em geral sobre o desempenho de cursos e instituições. (BRITO, 2008, p.842).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Nele, a estratégia da pesquisa, o objeto, a coleta de dados, a análise e a interpretação dos dados, visando atingir os objetivos propostos no trabalho, são abordados.

3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

Esta pesquisa tem uma abordagem qualitativa.

Na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A Abordagem qualitativa vai destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, já vista a superficialidade deste último (BEUREN, 2010).

A caracterização da abordagem qualitativa está relacionada à aplicação das entrevistas semiestruturadas, nas quais o entrevistado concede declarações que são utilizadas na análise e interpretação dos dados.

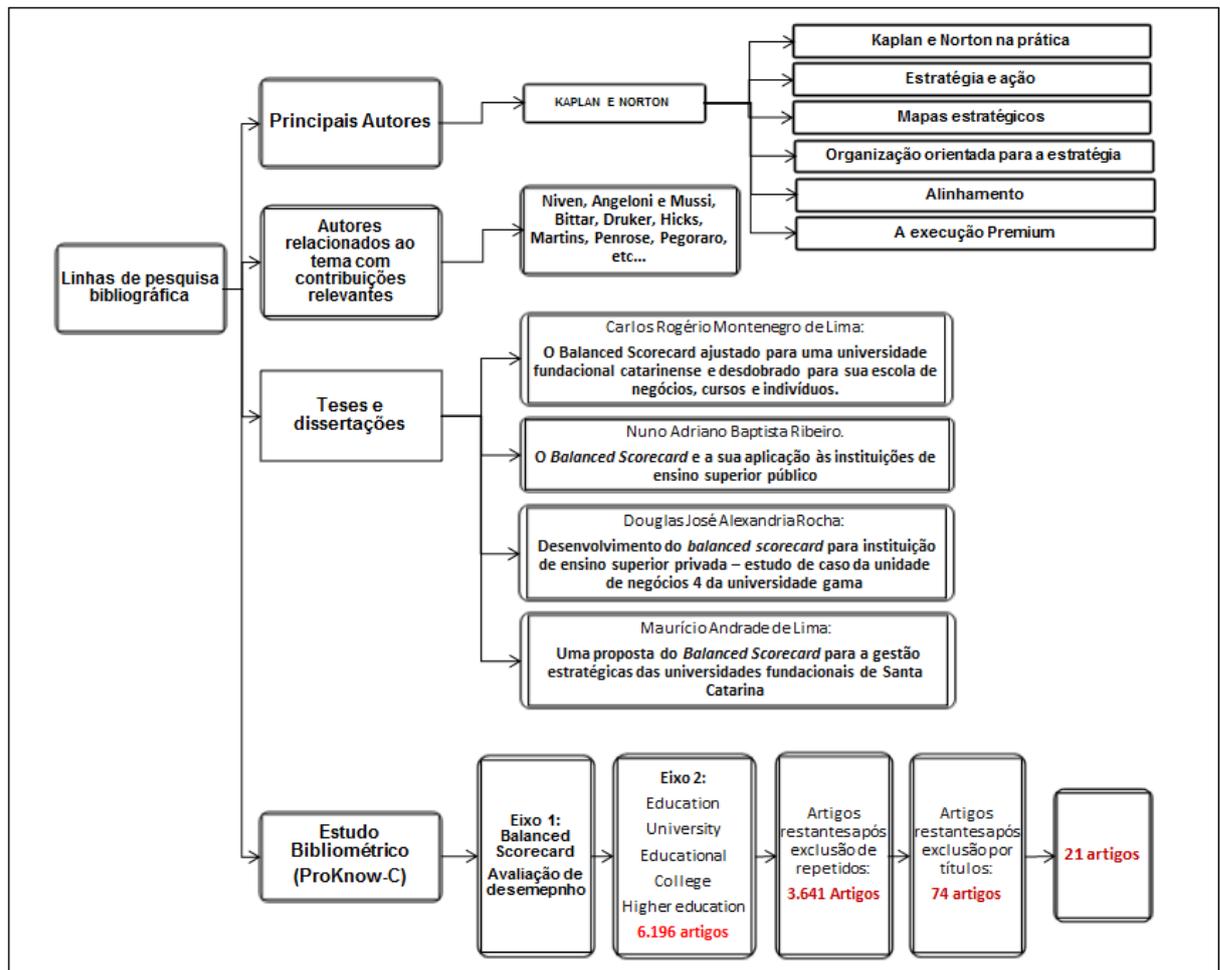
3.2 ESTRATÉGIAS DA PESQUISA

A pesquisa será tratada, quanto ao objetivo, como uma pesquisa exploratória e descritiva, adotando procedimentos bibliográficos e de estudo de caso. Exploratória por estar, com a pesquisa, analisando a viabilidade de implantação do BSC em uma organização de ensino superior. Os procedimentos caracterizam-se bibliográficos e de estudo de caso por: i) a pesquisa bibliográfica é parte obrigatória, pois por meio dela se toma conhecimento sobre a produção científica acerca do assunto estudado na pesquisa; ii) o estudo de caso, por se tratar de uma pesquisa unicamente aplicada em uma organização de ensino superior comunitária.

A pesquisa exploratória consiste no aprofundamento dos conceitos preliminares de uma determinada temática que não foi contemplada de forma satisfatória em estudos anteriores. Já os procedimentos bibliográficos abrangem todo o referencial já tornado público em relação ao tema do estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, dissertações, teses, entre outros. O estudo de caso é o estudo profundo e exaustivo de um dos poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo (VERGARA, 2010).

A figura 12 apresenta a estratégia da pesquisa bibliográfica, na qual foram definidos os principais autores da pesquisa, os autores secundários, principais teses e dissertações e o estudo bibliométrico através da metodologia do ProKnow.C.

Figura 12: Estrutura da estratégia da pesquisa



Fonte: Campos (2014).

O conceito de análise bibliométrica se baseia na evidenciação quantitativa dos parâmetros de um conjunto definido de artigos (portfólio bibliográfico) para a gestão da informação e do conhecimento científico de um dado assunto. Os parâmetros observáveis são: os artigos selecionados, suas referências, autores, número de citações e periódicos mais relevantes. (ENSSLIN et al., 2010)

3.3 OBJETO DA PESQUISA

Para EGER (2013), presidente da ACAFE (2010/2012), as Fundações Comunitárias de Santa Catarina, Associadas ao Sistema ACAFE, desde a sua criação, têm como foco o desenvolvimento regional, passando a oferecer uma série enorme de benefícios sociais e educacionais para a sociedade catarinense. Em consequência dessa atuação, tem contribuído, de forma decisiva, para que o Estado de Santa Catarina apresente um dos

melhores Índices de Desenvolvimento Humano - IDH e ocupe o segundo lugar no atendimento demográfico na Educação Superior do País.

A instituição estudada tem uma experiência de mais de trinta anos no ensino superior, com unidades instaladas em dois municípios da Região Oeste do Estado de Santa Catarina, oferecendo anualmente vagas para cursos de Graduação e incentivando o aperfeiçoamento profissional com ofertas de cursos de Pós-Graduação em diversas áreas. Para poder atender as mais diversas demandas geradas na instituição, a mesma conta com um quadro de duzentos e setenta e cinco professores e noventa funcionários na área administrativa. A estrutura administrativa da organização tem a administração superior composta pelos órgãos deliberativos e executivos, as pró-reitorias de campus e os órgãos de apoio, como secretarias e núcleos.

3.4 COLETA DE DADOS

Os dados coletados serão primários e secundários. Os dados primários serão obtidos da própria organização estudada, e os dados secundários provêm de fontes diversas. Os dados primários serão extraídos com entrevistas semiestruturadas com os principais integrantes da alta administração da organização em estudo de forma previamente estabelecida. A amostra da pesquisa é caracterizada como não-probabilística, direcionado pelo pesquisador aos principais integrantes da alta administração, sendo então intencional.

Todos os dados coletados serão validados junto aos gestores responsáveis pelas áreas de origem dos mesmos, garantindo assim a veracidade das informações coletadas. A obtenção dos dados secundários será através de consultas em artigos científicos, publicações de organizações, dissertações e teses, conforme apresentado na figura 12.

Segundo Bell (2008), as fontes primárias são aquelas que aparecem no período da pesquisa e as fontes secundárias são as interpretações de eventos desse período, baseadas nas fontes primárias.

Para melhor ilustrar o processo de coleta dos dados ao longo do trabalho, a figura 13 apresenta um esquema que descreve as etapas construídas através dos dados coletados.

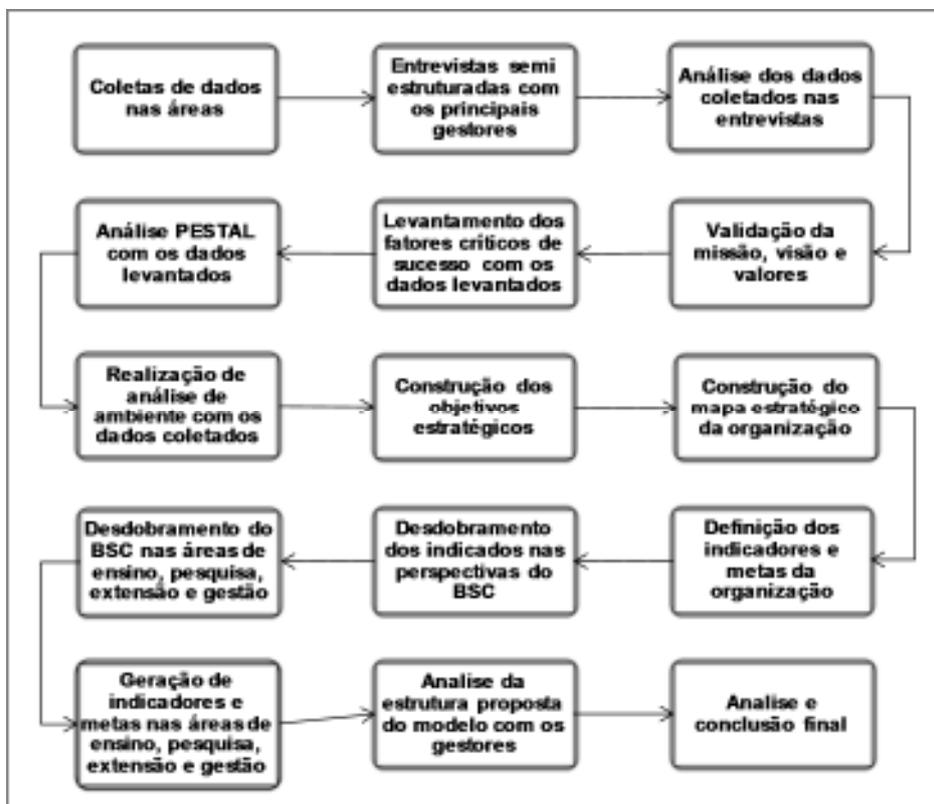
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Segundo Trivinos (2011), a análise interpretativa apoia-se em três aspectos fundamentais: a) nos resultados alcançados (respostas aos instrumentos, ideias dos

documentos, etc.); b) na fundamentação teórica (manejo dos conceitos-chave das teorias e outros pontos de vistas) c) na experiência pessoal do investigador.

Para a análise e interpretação dos dados da pesquisa, será utilizada a análise descritiva e documental, utilizando técnicas estatísticas como cálculo percentual (análise descritiva) e coleta de informações em documentos utilizados na pesquisa (análise documental). “A análise descritiva se preocupa fundamentalmente em investigar o que é, ou seja, em descobrir as características de um fenômeno. A análise documental configura-se com uma notável técnica para abordar dados qualitativos e quantitativos” (BEUREN, 2010).

Figura 13: Etapas do processo de coleta de dados

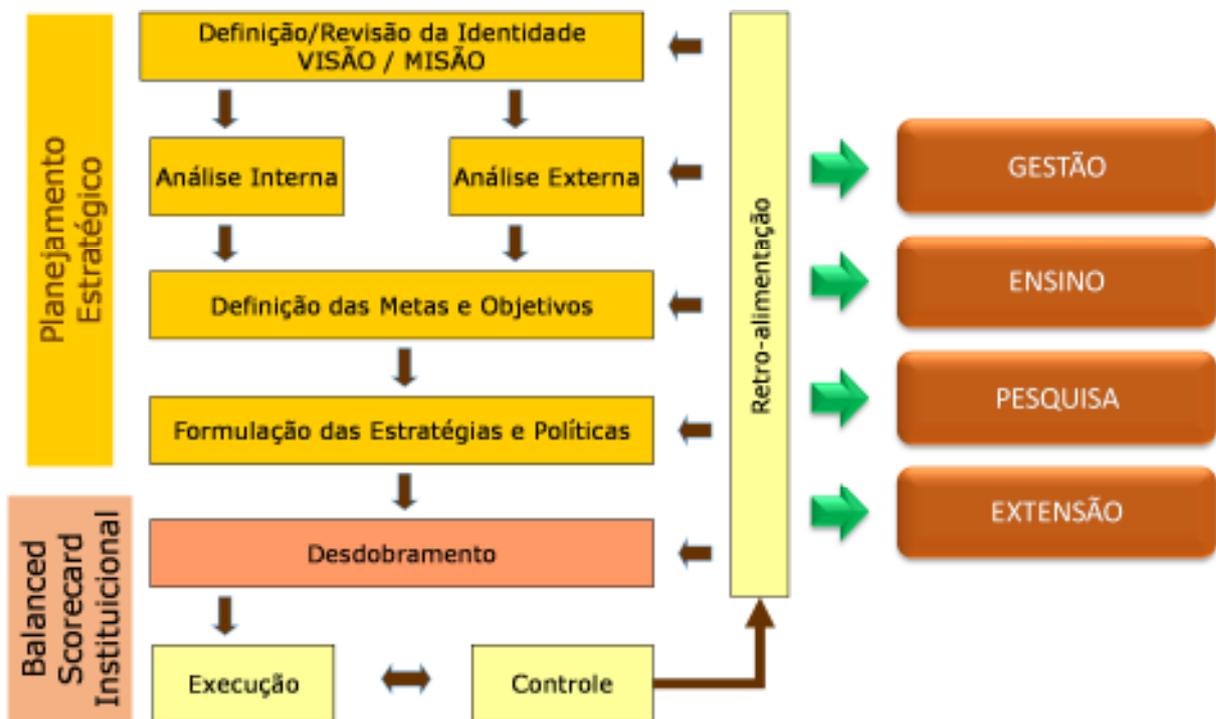


Fonte: Campos (2014).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo trata das informações levantadas na organização em estudo e dos resultados da pesquisa proposta neste trabalho. Os dados são apresentados na sequência dos objetivos delineados no projeto, seguindo as orientações dos principais autores citados na fundamentação teórica. O modelo proposto para implantação do *Balanced Scorecard* na instituição, apresentado na figura 14, é descrito e explicado ao longo deste capítulo, deixando claro o propósito da utilização do *Balanced Scorecard* desdobrado nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Figura 14: Modelo de gestão proposto para a instituição



Fonte: Campos (2014).

A estrutura apresentada na figura acima descreve claramente que o planejamento estratégico será uma das principais bases para o processo de desdobramento do BSC na instituição em estudo, porém, a execução e controle serão um dos maiores desafios no processo de implantação. A estrutura proposta no trabalho apresenta desde a revisão da identidade da instituição, a análise das estratégias e políticas para assim ser possível a elaboração dos mapas estratégicos.

Entende-se que para atingir resultados efetivos de aplicação do modelo proposto, será necessário o comprometimento de todos em todos os níveis da instituição, garantindo assim o atingimento das metas estabelecidas.

4.1 VALIDAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES

Para entender melhor o processo de validação da missão, visão, valores e políticas estratégicas da organização, é necessário conhecer um pouco mais a instituição de ensino. Apresenta-se, no primeiro item, a caracterização da instituição em estudo e, em seguida, o processo de validação da missão, visão, valores e políticas estratégicas. No processo de revalidação, envolveram-se, na fundação mantida, os níveis de direção, reitoria e coordenações em entrevistas semiestruturadas e na revisão dos itens para a formulação do PDI (Plano de Desenvolvimento institucional) da instituição, atividade essa que estava em pleno desenvolvimento.

4.1.1 A Universidade UNIARP – Universidade Alto Vale do Rio do Peixe

A Uniarp tem suas origens com a educação superior através da Fundação Educacional do Alto Vale do Rio do Peixe (Fearpe) em 13 de junho de 1972. Em 1997, com as alterações estatutárias surgia a Universidade do Contestado – Campus de Caçador, que perdurou até 15 de dezembro de 2009, quando, por decisão do conselho em assembleia geral, foi constituída a Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp), desligando-se da estrutura da até então UNC – Universidade do Contestado. Atualmente, a Uniarp é mantida pela fundação Universidade Alto Vale do Rio do Peixe, ente público de direito privado, fundação filantrópica e sem fins lucrativos, com autonomia administrativa, econômico-financeira e didático-disciplinar.

Hoje, a instituição oferece 28 cursos de graduação, mais de 20 cursos de pós graduação, além de vários programas de extensão. Na graduação, já conta com uma estrutura de EAD – Ensino à Distância para capacitações de ensino e extensão, tendo como meta a ampliação do EAD com abertura de mais de 20 polos no Sul do País e efetivamente ofertando cursos de graduação. Mantém vários convênios com diversas instituições, garantindo o envolvimento e a participação de pesquisadores em todas as áreas de pesquisa, embora a pesquisa ainda esteja em fase de construção. Além das ofertas da universidade, a fundação

conta com o Colégio de Aplicação que atende desde o berçário até o ensino médio, preparando mais de 1000 alunos para o ensino superior.

A estrutura física da instituição conta com uma completa e atualizada estrutura de laboratórios técnicos e científicos, onde, nos últimos dois anos, investiram-se mais de 6 milhões de reais em uma completa estrutura de laboratórios para as ciências exatas, com os cursos de engenharia civil, elétrica, mecânica, arquitetura e mecatrônica. Mais de 3.000 alunos estão matriculados nos cursos de graduação e pós graduação no campus de Caçador e Fraiburgo. Todos os alunos que ingressam na instituição contam com uma excelente oportunidade para garantir bolsas de 50% até 100%, podendo, assim, concretizar o sonho de formação no ensino superior. Cumprindo seu papel como instituição de ensino comunitária e de responsabilidade social, já conta com mais de 1600 alunos estudando com o benefício de bolsas de estudos, entre o colégio de aplicação e o ensino superior.

São mais de 70 mil atendimentos por ano nas clínicas de psicologia, fisioterapia, práticas jurídicas, extensão, cultura e relações comunitárias e farmácia escola. Mantendo projetos permanentes de Extensão e Assistência Social, a universidade mante-se comprometida com a comunidade onde se encontra inserida, garantindo acesso aos mais variados serviços de atendimento das diversas áreas de formação científica.

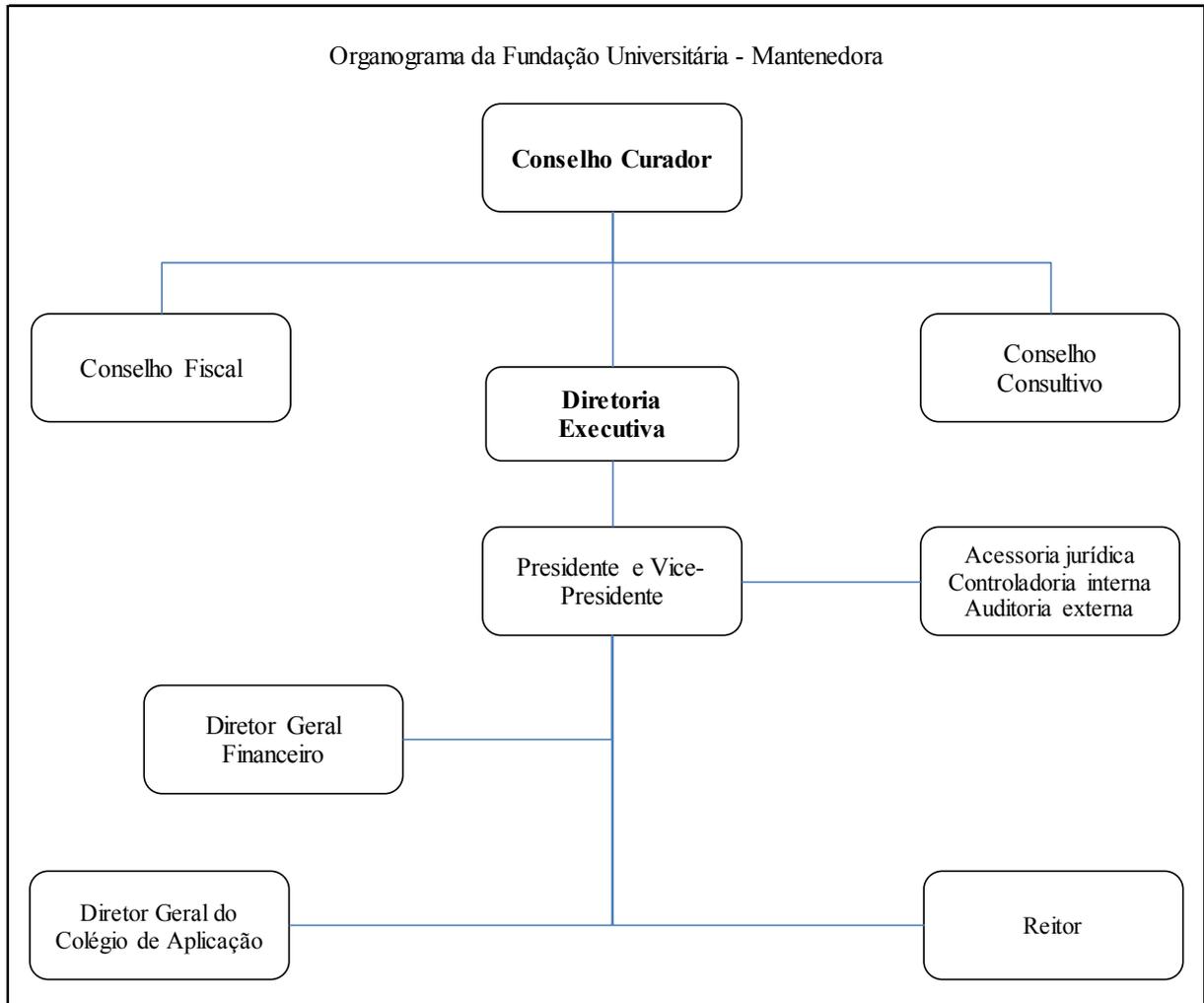
Reconhecida por três anos consecutivos pela prefeitura municipal, recebe o prêmio do Selo Social, voltado para empresas que cumprem regularmente suas obrigações fiscais com a União, Estado, municípios, INSS e FGTS, praticando responsabilidade social interna e externa.

4.1.2 A estrutura organizacional

A estrutura hierárquica da Uniarp divide-se no organograma na estrutura da Fundação Universitária Mantenedora (figura 15) e Fundação Universitária Mantida (figura 16).

Na fundação Universitária – Mantenedora, o conselho curador, formado por 20 membros titulares e quatro suplentes, define sobre o futuro da fundação e equilibra os processos decisórios da fundação Universitária – Mantida. A estrutura funcional apresentada no estatuto e as atribuições dos conselhos fiscais e consultivos garantem à diretoria executiva segurança ao processo decisório e atribuições para o planejamento estratégico da mantida.

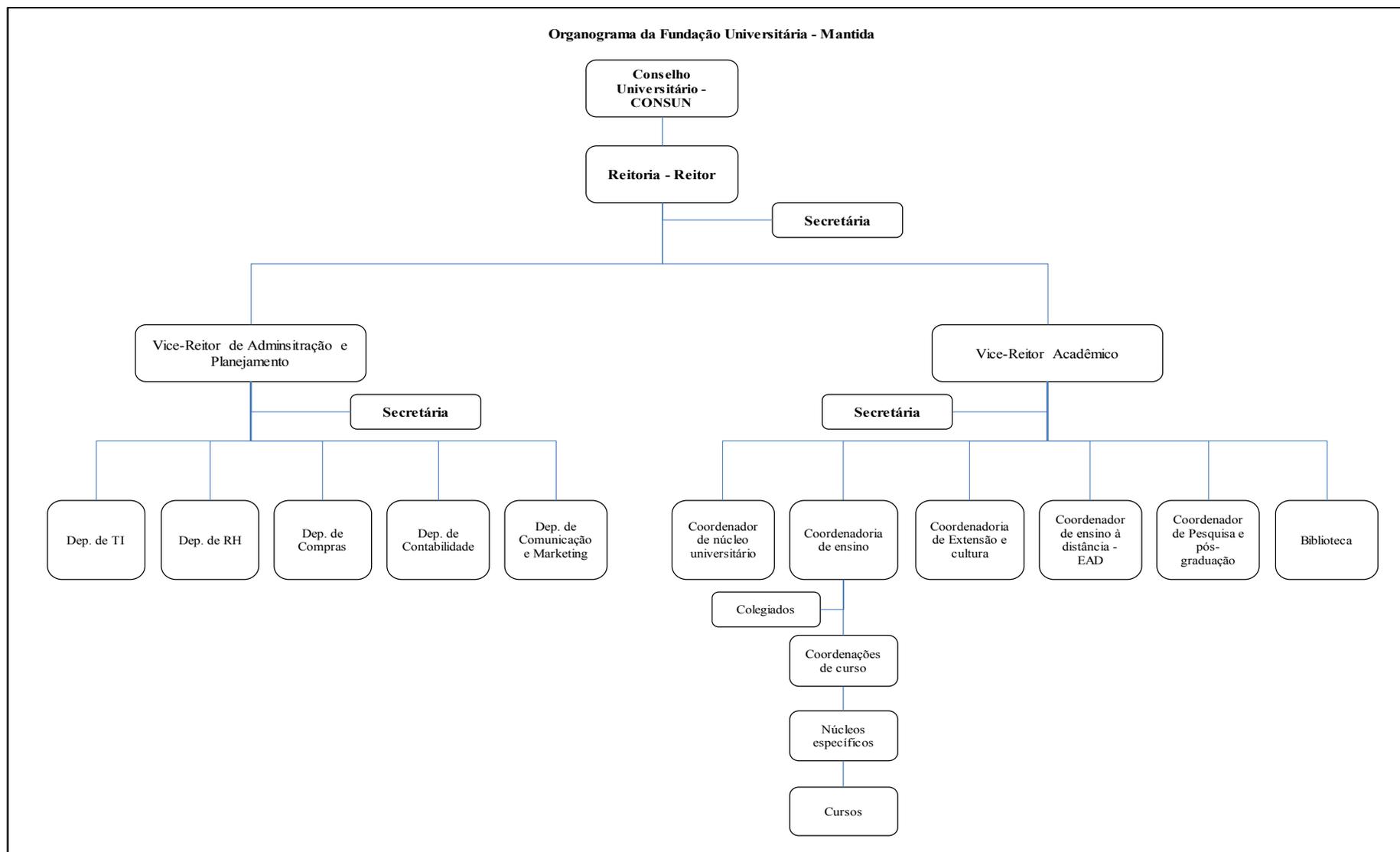
Figura 155: Organograma da Fundação Universitária - Mantenedora



Fonte: Estatuto da organização estudada

Na estrutura da Fundação Universitária – Mantida, o organograma apresenta o conselho superior – CONSUN, que por se tratar de um órgão de natureza normativa, deliberativa e consultiva para assuntos de ensino, pesquisa, extensão e planejamento educacional, comporta todas as principais decisões da organização acadêmica e funcional da mantida, embora a mantenedora sempre precise homologar as decisões do CONSUN.

Figura 166: Organograma da Fundação Universitária - Mantida



Fonte: Estatuto da organização estudada

4.1.3 A Missão

Nos seus aspectos ideológicos, a instituição no ano de 2010, após a decisão de separar-se da Unc, realizou a primeira revalidação de missão, visão, valores e Políticas estratégicas. A Missão da Uniarp assim foi revalidada:

“Proporcionar condições para o desenvolvimento da sociedade nos campos técnico-científico, buscando formas alternativas para planejar o futuro buscando o desenvolvimento socioeconômico e político cultural regional de sua abrangência”.

No atual processo de revalidação foi mantida a descrição da missão da instituição.

4.1.4 Visão

Da mesma forma, a visão após a análise dos grupos manteve-se inalterada:

“Ser reconhecida como uma Universidade de referência no Estado de Santa Catarina, pela excelência e qualidades docente e discente, voltada para a ação comunitária”.

4.1.5 Valores

Para validar os valores da organização estruturados ainda em 2010, o grupo responsável pelo PDI da instituição analisou os atuais valores:

- I. Promover o ensino, a pesquisa e a extensão, nas diversas áreas e modalidades do conhecimento humano para a criação, preservação, sistematização e aplicação do saber, com vistas a formar profissionais demandados pelo processo de desenvolvimento do país, para enriquecimento da cultura e promoção do bem-comum;
- II. Promover ações concretas e coordenadas que visem a melhoria da qualidade do ensino e a integração da Universidade na comunidade local e regional;
- III. Estimular a criatividade nos diversos campos do conhecimento humano;
- IV. Desenvolver a iniciação científica como princípio norteador do processo de difusão das ciências e do conhecimento;
- V. Incentivar e fomentar a pesquisa e o constante aperfeiçoamento dos docentes.

A primeira constatação do grupo foi a descaracterização dos atuais valores apresentados, não refletindo efetivamente as características atuais da organização. Discutiram-se e apresentaram-se, então, os valores que serão utilizados a partir desta data:

- I. Preservação, sistematização e aplicação do saber, para enriquecimento da cultura e promoção do bem-comum.
- II. Responsabilidade ético-política, equidade e comprometidos com a preservação do meio ambiente;
- III. Promoção da formação do caráter, da honestidade, da lealdade, da iniciativa, da criatividade nos profissionais, com vistas ao bem comum;
- IV. Definição e produção de ações politicamente corretas;
- V. Transparência nas atividades de responsabilidade institucional;
- VI. Integração entre os níveis discente, docente e administrativo como valor primordial na formação da cultura organizacional;
- VII. Promoção do desenvolvimento regional através da formação de profissional de qualidade;
- VIII. Prudência na condução dos processos de gestão, primando pela ética e responsabilidade social;
- IX. Respeito ao próximo, e defesa pela liberdade, a justiça, a verdade a honestidade, a diversidade e o bem comum.

4.2 AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

Com o objetivo de conduzir uma análise interna e externa, será utilizada a ferramenta PESTAL (Análise política, econômica, social, tecnológica, ambiental e legal), os Fatores críticos de sucesso e a análise de SWOT para validar as questões estratégicas da organização e, posteriormente, definir os objetivos estratégicos e seus indicadores.

4.2.1 Fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso, ou, em inglês, *Critical Success Factors* (CSF), são pontos-chaves que podem definir o futuro de uma organização, alinhando as suas atividades voltadas para a missão e visão, direcionando objetivos com foco nos pontos relevantes ao sucesso da organização. Segundo Seffrin (2009), a visão por fatores críticos de sucesso (FCS) foi apresentada por Rockart (1979) como uma nova abordagem metodológica no planejamento estratégico e de Sistemas de Informação, aquelas poucas áreas, para qualquer

negócio, nas quais os resultados, se satisfatórios, assegurarão um desempenho competitivo e de sucesso para a organização.

A identificação dos fatores críticos de sucesso permite estabelecer ações estratégicas que ajudam a definir os indicadores que a organização utilizará como medidas dos objetivos estratégicos. Envolveram-se as áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão na coleta e identificação dos principais fatores considerados fundamentais para o sucesso do negócio. Os principais gestores entrevistados apontaram fatores relacionados à tecnologia, à produção dos serviços, à distribuição, ao marketing, às habilidades humanas e à capacidade organizacional.

4.2.1.1 Fatores críticos de sucesso no ensino

Na definição dos fatores críticos de sucesso no ensino, entrevistaram-se os principais gestores das áreas acadêmicas (Reitor, Vice-reitores, Coordenadores de Áreas e Coordenadores de Cursos) elencando, por prioridade, os itens considerados como fatores críticos de sucesso para o ensino. Na pesquisa, ficaram assim definidos por prioridade os fatores críticos de sucesso no ensino, separados por áreas de tecnologia, produção do ensino, distribuição, marketing, habilidades humanas e capacidade organizacional, conforme apresentado no quadro 10.

Quadro 10: Fatores críticos de sucesso no ensino

Tecnologia	Sistemas acadêmicos eficientes integrados com o usuário fim (alunos)
	Estrutura de laboratórios de tecnologia em quantidade e qualidade
	Velocidade de acesso à internet
	Uso de novas tecnologias (Quadros digitais, tablets, etc.)
Produção do conhecimento	Estruturas das salas de aulas equipadas para atender à demanda
	Acervo literário para atender todas as áreas de ensino
	Qualidade e agilidade no atendimento ao cliente em todos os setores da instituição
	Planejamento pedagógico
	Aperfeiçoamento dos projetos políticos pedagógicos dos cursos
	Convênios com empresas e instituições públicas para atender as demandas práticas do ensino
Distribuição	Estrutura adequada para deslocamentos entre campus e núcleos
	Sistema adequado às necessidades de comunicação entre os campus e núcleos
	Logística de atendimento a necessidades de acervo literário
	Compra coletiva entre campus e núcleos
	Processos adequados de comunicação com os clientes
Marketing	Planejamento de marketing educacional

	Foco definido na qualidade de ensino
	Foco definido na estrutura da organização
Habilidades Humanas	Plano de capacitação continuada aos docentes do ensino presencial e a distância
	Aperfeiçoamento do processo de seleção de novos docentes
	Núcleo de apoio pedagógico atuante
	Programas de incentivo aos docentes da organização (Plano de cargos e salários)
Capacidade Organizacional	Disponibilidade de estruturas necessárias ao atendimento a qualidade mínima necessária ao ensino
	Cultura organizacional adequada ao modelo de negócio
	Desenvolvimento de diferenciais competitivos na área de ensino

Fonte: Campos 2014.

4.2.1.2 Fatores críticos de sucesso na pesquisa

Na definição dos fatores críticos de sucesso na pesquisa, entrevistaram-se os principais gestores das áreas acadêmicas (Reitor, Vice-reitores, Coordenadores de Áreas e Coordenadores de Cursos) elencando por prioridade os itens considerados como fatores críticos de sucesso para a pesquisa.

Quadro 11: Fatores críticos de sucesso na pesquisa

Tecnologia	Acesso irrestrito às principais fontes de pesquisa disponibilizadas através de ferramentas tecnológicas
	Estrutura de laboratórios de tecnologia em quantidade e qualidade
	Velocidade de acesso à internet
Produção da pesquisa	Estrutura de salas de aula equipadas para atender a demanda das áreas de pesquisa
	Acervo literário para atender a pesquisa
	Convênios com empresas e instituições públicas para atender as demandas práticas da pesquisa
	Estrutura para captação de recursos através das pesquisas desenvolvidas
	Disponibilidade de estrutura adequada para a pesquisa
	Políticas internas de incentivo à pesquisa
Distribuição	Estrutura adequada para deslocamentos entre campus e núcleos e áreas de pesquisa
	Sistema adequado às necessidades de comunicação entre as áreas de pesquisa
	Participação dos pesquisadores em parcerias com outras instituições
	Realização de seminários de pesquisa
Marketing	Programas de publicações de resultados das pesquisas
	Planejamento de Marketing para os núcleos de pesquisa da organização
Habilidades Humanas	Plano de capacitação continuada dos pesquisadores
	Programas de incentivo ao corpo docente da organização (Plano de cargos e salários)
	Programas de incentivo a formação de novos pesquisadores na organização
Capacidade Organizacional	Disponibilidade de estruturas necessárias ao atendimento da qualidade mínima necessária na pesquisa.
	Cultura organizacional adequada ao modelo de negócio
	Desenvolvimento de diferenciais competitivos na área de pesquisa
	Planejamento das atividades de pesquisa por área (Ciências sociais, exatas, da terra e Saúde)

Fonte: Campos 2014.

Definiram-se, assim, por prioridade, os fatores críticos de sucesso na pesquisa, separados por áreas de tecnologia, produção da pesquisa, distribuição, marketing, habilidades humanas e capacidade organizacional, conforme apresentado no quadro 11.

4.2.1.3 Fatores críticos de sucesso na extensão

Na definição dos fatores críticos de sucesso na Extensão, entrevistara-se os principais gestores das áreas acadêmicas e de extensão (Reitor, Vice-reitores, Coordenadores de Áreas e Coordenadores de Cursos) elencando por prioridade os itens considerados como fatores críticos de sucesso para a extensão. Ficaram assim definidos por prioridade os fatores críticos de sucesso na extensão, separados por áreas de tecnologia, produção da pesquisa, distribuição, marketing, habilidades humanas e capacidade organizacional, conforme apresentado no quadro 12.

Quadro 12: Fatores críticos de sucesso na extensão

Tecnologia	Estrutura de laboratórios de tecnologia em quantidade e qualidade
	Velocidade de acesso à internet
Produção da extensão	Estruturas das salas de aulas equipadas para atender a demanda das áreas de extensão (cursos e seminários)
	Convênios com empresas e instituições públicas para atender as demandas práticas da extensão
	Produção continuada de cursos de formação técnica
	Participação da instituição em seminários de extensão
Distribuição	Estrutura adequada para deslocamentos entre campus e núcleos
	Sistema adequado às necessidades de comunicação entre os campus e núcleos
Marketing	Programa intensivo de fidelização do cliente interno
	Programa de Marketing externo para divulgação dos cursos de extensão
	Programa de incentivo a participação em projetos de extensão
Habilidades Humanas	Plano de capacitação continuada para a equipe da extensão
	Programa de incentivo interno para criação de novos cursos e projetos de extensão
Capacidade Organizacional	Planejamento semestral e anual das atividades de extensão
	Interação da área de extensão com as áreas das ciências sociais, exatas, humanas e da terra

Fonte: Campos 2014.

4.2.1.4 Fatores críticos de sucesso na gestão

Para a definição dos fatores críticos de sucesso na Gestão, além de entrevistar os principais gestores das áreas acadêmicas (Reitor, Vice-reitores, Coordenadores de Áreas e Coordenadores de Cursos), também entrevistaram-se os principais gestores da mantenedora

(Diretoria executiva) elencando por prioridade os itens considerados como fatores críticos de sucesso para a Gestão. Ficaram assim definidos por prioridade os fatores críticos de sucesso da gestão, separados por áreas de tecnologia, produção da pesquisa, distribuição, marketing, habilidades humanas e capacidade organizacional, conforme apresentado no quadro 13.

Quadro 13: Fatores críticos de sucesso na gestão

Tecnologia	Sistema integrado de Gestão (ERP)
	Estrutura de equipamentos adequados a gestão (Hardware)
	Automatização máxima dos processos burocráticos
	Velocidade de acesso à internet
Produção da gestão	Planejamento estratégico
	Equipe capacitada nas áreas de gestão
Distribuição	Programa eficaz de comunicação interna
	Geração de indicadores gerenciais (BI)
	Programas de monitoramento do desempenho organizacional (ensino, pesquisa, extensão e gestão)
Marketing	Plano de Marketing, atendendo as necessidades globais de ensino, da pesquisa, extensão e gestão
Habilidades Humanas	Gestão estratégica de RH, atendendo as necessidades de ensino, pesquisa, extensão e gestão
Capacidade Organizacional	Implementação de pesquisa intensiva nos seguimentos de mercado de interesse da organização
	Cultura organizacional orientada para a melhoria contínua
	Grupo de análise e desenvolvimento de novos produtos e serviços

Fonte: Campos 2014.

4.2.2 Análise PESTAL

A análise PESTAL permite à organização obter informações de fatores macro ambientais que devem ser avaliados pela organização para a implantação ou análise do ambiente onde a empresa atua ou atuará. Nesse aspecto, torna-se fundamental a organização de ensino em estudo usar essa ferramenta para avaliar o ambiente e validar seus objetivos estratégicos. Da mesma forma, definiram-se os fatores críticos de sucesso, sendo a análise PESTAL validada em entrevistas semiestruturadas com os principais gestores da instituição. No quadro 14, resumiram-se os fatores de risco e classificados de acordo com o risco (baixo, médio e alto risco).

Na análise, consideraram-se fatores de alto risco os itens relacionados diretamente ao ramo de ensino e que de alguma forma podem afetar o futuro da instituição, principalmente por se tratar de uma instituição de ensino comunitária.

Quadro 14: Análise PESTAL da organização

Fatores	Fatores de risco	Fator de risco		
		Baixo	Médio	Alto
Fatores Políticos	Política econômica			x
	Política de taxas e Impostos	x		
	Programas e Atitudes do Governo			x
	Estabilidade Política			x
	Políticas de educação			x
	Políticas de Infraestrutura		x	
Fatores Econômicos	Crescimento econômico			x
	Taxas de Juros e Política Monetária		x	
	Despesas do Governo			x
	Inflação			x
	Taxa de Cambio	x		
	Taxa de Desemprego			x
Fatores Sociais	Distribuição de Renda			x
	Taxa de Crescimento da População			x
	Distribuição da Idade			x
	Mudanças no estilo de vida		x	
	Atitudes do Trabalhador		x	
	Grau de instrução			x
	Consciência da saúde e segurança		x	
Fatores Tecnológicos	Despesas em Pesquisas do Governo			x
	Novos Produtos e serviços			x
	Ciclo de vida da Tecnologia		x	
	Aspectos da Energia	x		
	Mudanças na Tecnologia da Informação		x	
	Mudanças na Internet		x	
	Mudanças na Tecnologia Móvel	x		
Fatores Ambientais	Regulamentos e Proteções Ambientais		x	
	Aspectos Demográficos		x	
	Impacto ambiental na região		x	
	Clima	x		
Fatores Legais	Legislações Específicas			x
	Código de Defesa do Consumidor (CDC)		x	
	Leis Trabalhistas (CLT)			x
	Órgãos Fiscalizadores			x
	Regulamentos entre Concorrência		x	
	Regulamentos de Segurança		x	

Fonte: Campos 2014.

4.2.3 Análise interna e externa da organização

Oliveira (2001) define que a análise de ambiente interno e externo apresenta os seguintes componentes:

- Pontos fortes: variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa em relação ao seu ambiente.
- Pontos fracos: variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa em relação ao seu ambiente.

- Oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pelas organizações, que criam condições favoráveis para a empresa desde que a mesma tenha condições e interesse de usufruí-las.
- Ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Torna-se fundamental avaliar como a organização analisa seu ambiente interno e externo, entendendo as variáveis que definem as principais estratégias da organização. Abaixo descreve-se, no quadro 15, a análise de ambiente realizada pela organização em estudo. Utilizam-se as perspectivas do BSC na análise como direcionador inicial para, em seguida, ser alinhado ao desenvolvimento do mapa estratégico.

A análise de ambiente, realizada na organização, compartilhada com as principais lideranças, descreve claramente o que se tem de bom e o que se precisa melhorar. Na perspectiva financeira, a organização destaca seu ponto forte na capacidade de geração de recursos, na qual, somente nos últimos três anos, investiram-se mais de 6 milhões em infraestrutura, embora, cabe destacar, as ameaças no modelo de gestão financeira estão atreladas às exigências futuras de mestrados e doutorados, bem como a forte concorrência advinda dos movimentos federais e concorrentes locais, principalmente com a forte entrada do ensino a distância.

Quadro 15: Análise do ambiente da organização

	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
Perspectiva Financeira	Estabilidade financeira	Pagamento de 20% em bolsas de Filantropia	Aumento da receita na oferta do ensino à distância	Políticas educacionais que exigem o cumprimento de desembolso financeiro (Ex.: Mestrados e Doutorados)
	Gestão financeira com autonomia da mantenedora da instituição	Não existência de orçamento participativo	Aumento da receita na oferta de cursos de pós graduação	Perda de receita em cursos ofertados por instituições estaduais e federais que estão localizadas na região
	Crédito disponível em todas as instituições financeiras	Gestão de informações de gastos e desembolsos	Aumento da receita pelas projeções futuras do MEC em número de alunos	Aumento na oferta da concorrência nos cursos de ensino à distância
	Superávit anual garantindo investimentos em infraestrutura	Não existência de planejamento financeiro a médio e a longo prazo		
Perspectiva do cliente	Oferta significativa de bolsas de estudos	Índice médio de 12% de evasão escolar	Demanda de mercado para abertura de polos do ensino à distância	Baixo índice de desenvolvimento da educação básica na região

	<p>Grande número de convênios com instituições públicas e privadas para capacitação profissional dos alunos</p> <p>Oferta de disciplina à distância</p>	<p>Mais de 70% dos alunos tem atividades matutinas e vespertinas (trabalho)</p> <p>Baixo nível de aprendizagem no ensino médio</p> <p>Indefinição quanto ao curso escolhido para sua formação</p> <p>Baixa renda per capita que gera uma grande demanda por bolsas e auxílios</p>	<p>Marca Uniarp reconhecida na região</p> <p>Alta demanda por cursos de pós graduação</p> <p>Projeção de aumento do número de matrículas no ensino superior (MEC)</p> <p>Nível de avaliação dos cursos perante o MEC</p> <p>Aumento de captação de alunos pelo programa financiamento estudantil (FIES)</p>	<p>Evasão de alunos para cursos ofertados por instituições estaduais e federais localizadas na região</p> <p>Evasão de alunos para instituições que ofertam cursos na modalidade à distância</p> <p>Aumento na oferta de cursos técnicos profissionalizantes</p> <p>Região com um dos menores Índices de desenvolvimento humano de Santa Catarina</p>
Perspectiva dos processos	<p>Estruturas Físicas de qualidade</p> <p>Grande acervo de livros para utilização dos alunos</p> <p>Ferramentas de gestão acadêmica integradas com os alunos</p> <p>Agilidade no processo decisório pedagógico</p> <p>Flexibilidade e autonomia dos professores em sala de aula</p> <p>Uma grande variedade de cursos de formação superior em oferta</p>	<p>Baixo nível de participação docente nas decisões acadêmicas</p> <p>Baixo nível de qualidade nos serviços de atendimento ao cliente</p> <p>Processos de atendimento a solicitações internas com alto nível de burocracia</p> <p>Baixa qualidade dos serviços acadêmicos integrados com os alunos</p> <p>Sistema de comunicação interna não adequado para uma instituição de ensino</p> <p>Localização prejudica a disponibilidade de estacionamento</p>	<p>Introdução de novas tecnologias no processo pedagógico</p> <p>Localização da universidade</p> <p>A falta de estruturas universitárias que atendam as demandas da região</p> <p>Grande interesse de empresas em pesquisas aplicadas na região, fortalecendo os processos da pesquisa</p>	<p>Aumento na oferta de cursos através do ensino à distância</p> <p>A intensificação dos programas federais de capacitação superior na região</p>
Perspectiva das pessoas	<p>Quadro docente com qualificação que atende às exigências legais</p> <p>Profissionais com capacitação teórica e prática atuando em sala de aula</p> <p>Contratação por processo seletivo rigoroso</p>	<p>A instituição não tem plano de capacitação aos colaboradores administrativos</p> <p>A instituição não tem plano de capacitação dos docentes</p> <p>Não existência de programas de incentivo a qualificação profissional</p> <p>Não existências de programas de incentivo a pesquisa e extensão</p> <p>Não existência de um núcleo de apoio pedagógico</p>	<p>Aumento na oferta de capacitações em mestrados e doutorados</p> <p>Boas relações externas dos profissionais da instituição</p>	<p>Evasão de profissionais para a concorrência</p> <p>Falta de profissionais qualificados para áreas específicas de formação acadêmicas (engenharias)</p>

	A instituição não tem plano de cargos e salários em vigor		
--	---	--	--

Fonte: Campos 2014.

Os clientes, para a organização, são analisados como potenciais que podem alavancar os negócios e gerar a sustentabilidade futura, principalmente por características próprias, como a oferta de bolsas e convênios que garantem o acesso de muitas pessoas ao ensino superior na organização, sendo, nesse caso, um ponto forte. Muitos ainda são os pontos fracos destacados, porém, a atenção especial fica relacionada, principalmente, com as características de entrada do público e suas limitações, o que torna o processo de ensino e aprendizagem mais complexa. Essa limitação acaba gerando maior evasão e grandes dificuldades no nível de capacitação. Isso influencia diretamente na necessidade de processos cada vez mais adequados e adaptados às necessidades geradas na região onde a organização está inserida, remetendo-se às oportunidades relacionadas aos processos.

A organização detém uma estrutura magnífica (Biblioteca adequada, estruturas de salas com equipamentos necessários, laboratórios para todas as áreas, etc.) que é um grande diferencial, porém, ainda não aproveita adequadamente a estrutura existente, principalmente pela falta de capacitação dos profissionais, tanto na docência quanto nos serviços básicos da organização, pontos fundamentais a serem melhorados no futuro.

A organização apresenta um ponto fraco no processo de capacitação de seus profissionais, embora detenha muitos de ótima qualidade, esses, qualificados em organizações da região, não estão satisfeitos com a atual condição segundo seus líderes. A falta de programas de capacitação continuada, bem como incentivos à carreira na organização torna vulneráveis os profissionais, havendo um alto índice de rotatividade, que pode afetar diretamente a qualidade dos serviços prestados pela organização.

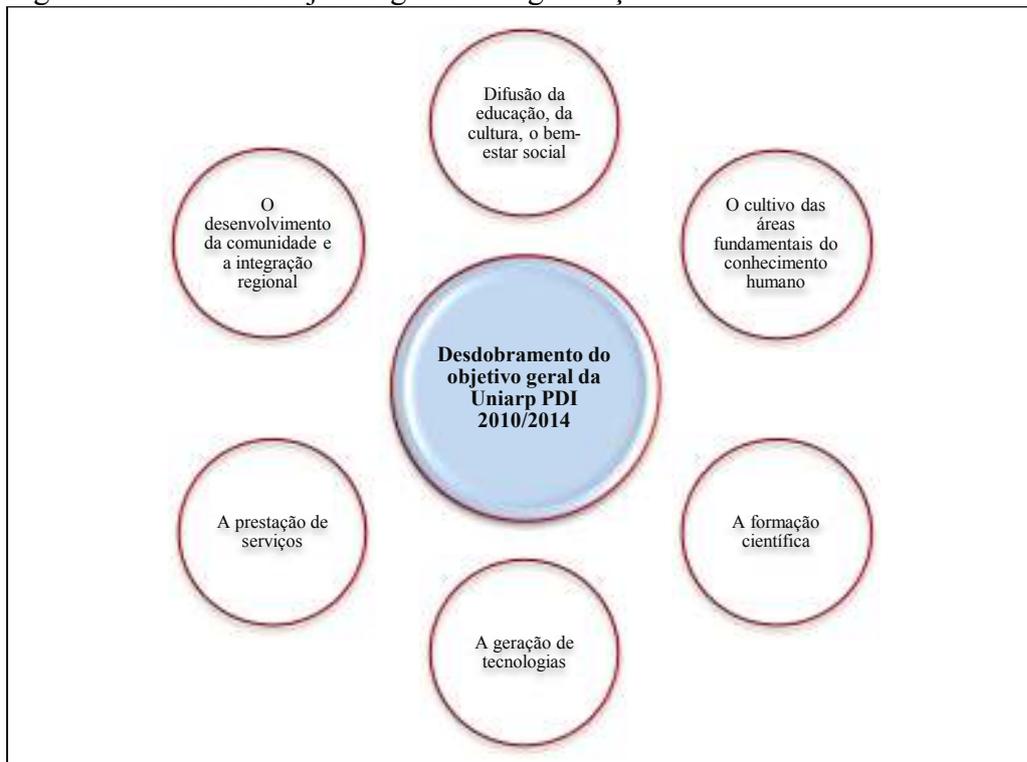
4.3 ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO

Para definir os objetivos estratégicos e a elaboração do mapa estratégico da organização, é necessário validar os objetivos estratégicos existentes, utilizar o modelo de Kaplan (2006) dos direcionadores estratégicos que ajudam a alinhar os objetivos estratégicos para a elaboração do mapa. Toda essa etapa é realizada, utilizando as informações existentes e lapidando os dados que não são oficialmente explícitos em documentos formais na organização.

4.3.1 Objetivos estratégicos da Universidade

A definição de foco da atuação da organização precisa ficar clara e descrita através de seus objetivos. Segundo o PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional da Uniarp, para o quinquênio 2010/2014, observando a missão, o objetivo geral apresentou vários itens que foram definidos como focos de atuação, conforme apresentado na figura 17.

Figura 177: Foco do objetivo geral da organização



Fonte: Campos 2014.

Dentre os objetivos específicos da Fundação Universidade Alto Vale do Rio do Peixe, destacam-se:

I. Desenvolver e prover cursos de nível superior, atividades de pesquisa, extensão e cultura, cursos de pós-graduação, alinhados com as propostas e diretrizes da Fundação Universidade Alto Vale do Rio do Peixe;

II. Desenvolver, prover e supervisionar: Cursos de educação infantil, ensino fundamental, ensino médio e pós-médio, técnicos, científicos e profissionalizantes, e atividades correlatas, por estabelecimentos próprios; Estabelecimentos e equipamentos de natureza artístico-cultural, viabilizando ações que promovam as manifestações das artes e a preservação do patrimônio cultural;

III. Realizar cursos de treinamento, atualização, capacitação e especialização do pessoal do Campus, e de aperfeiçoamento técnico-profissional de recursos humanos dos poderes públicos e da iniciativa privada;

IV. Colaborar com outras instituições, prestando-lhes serviços de seleção, consultoria e assessoria, participando das suas realizações na execução de projetos de natureza social, cultural política e econômica;

V. Associar-se a empreendimentos públicos e privados, sejam eles governamentais, empresariais ou filantrópicos, desde de que se relacionem com suas atividades, participando ativamente do processo de desenvolvimento regional, em parceria com a Fundação Universidade Alto Vale do Rio do Peixe;

VI. Prestar atendimento e assessoramento aos beneficiários da assistência social, bem como a defesa e garantia de seus direitos, promovendo ações de assistência social e educacional beneficente a menores, idosos, excepcionais, deficientes ou pessoas carentes.

4.3.2 Validação dos objetivos estratégicos da Universidade

Na análise dos objetivos propostos em 2010, assim revisaram-se os objetivos para o novo quinquênio 2015/2019, mantendo alguns objetivos e incluindo um objetivo que trata exclusivamente do ensino a distância e ao mestrado. Apresenta-se, então, a proposta de validação dos objetivos, ajustando outros e implementando novos objetivos, usando os dados levantados na análise das estratégias da organização:

I. Desenvolver e prover cursos de nível superior, atividades de pesquisa, extensão e cultura, cursos de pós-graduação e mestrado, alinhados com as propostas e diretrizes da Fundação Universidade Alto Vale do Rio do Peixe;

II. Desenvolver, prover e supervisionar: Cursos de educação infantil, ensino fundamental, ensino médio e pós-médio, técnicos, científicos e profissionalizantes, e atividades correlatas, por estabelecimentos próprios; Estabelecimentos e equipamentos de natureza artístico-cultural, viabilizando ações que promovam as manifestações das artes e a preservação do patrimônio cultural;

III. Realizar cursos de treinamento, atualização, capacitação e especialização do pessoal do Campus, e de aperfeiçoamento técnico-profissional de recursos humanos dos poderes públicos e da iniciativa privada;

IV. Colaborar com outras instituições, prestando-lhes serviços de seleção, consultoria e assessoria, participando das suas realizações na execução de projetos de natureza social, cultural política e econômica;

V. Associar-se a empreendimentos públicos e privados, sejam eles governamentais, empresariais ou filantrópicos, desde de que se relacionem com suas atividades, participando ativamente do processo de desenvolvimento regional, em parceria com a Fundação Universidade Alto Vale do Rio do Peixe;

VI. Prestar atendimento e assessoramento aos beneficiários da assistência social, bem como a defesa e garantia de seus direitos, promovendo ações de assistência social e educacional beneficente a menores, idosos, excepcionais, deficientes ou pessoas carentes;

VII. Desenvolver o EAD – Ensino a Distância nos cursos de nível superior, extensão e cultura, pós-graduação, alinhados com as propostas e diretrizes da Fundação Universidade Alto Vale do Rio do Peixe.

4.3.3 Questões estratégicas nas perspectivas do BSC

Para Kaplan e Norton (2008), o uso de recursos e ferramentas para a formulação de suas estratégias fica a critério de cada organização, e, qualquer que seja a escolha, a estratégia daí resultante pode ser traduzida, no estágio seguinte, em mapa estratégico para, depois, ser operacionalizada por meio de um *Balanced Scorecard* contendo objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Para a elaboração do mapa estratégico da organização em estudo, buscaram-se definir algumas questões estratégicas fundamentais para o mapa, já alinhadas com as perspectivas do BSC e orientadas pelas análises realizadas neste trabalho. O quadro 16 apresenta as principais questões estratégicas relacionadas com as perspectivas do BSC, permitindo assim a construção do mapa estratégico.

Quadro 16: Questões estratégicas para a elaboração do mapa estratégico da organização

Direcionadores estratégicos	Objetivos estratégicos
Sustentabilidade Financeira Como podemos manter ou crescer a receita da organização? Como podemos melhorar a margem de contribuição?	Manter e aumentar as receitas financeiras Reduzir os custos operacionais Otimização dos recursos disponíveis
Clientes Quem são nossos clientes potenciais? Como podemos aumentar a receita dos clientes? Como podemos fidelizar nossos clientes? Como podemos atrair novos clientes?	Oferecer qualidade diferenciada percebida e valorizada pelos clientes Fidelização dos clientes pelo atendimento personalizado Oferta de novos serviços para a comunidade Integração das áreas na utilização dos recursos percebidos pelos clientes

Estamos atendendo as expectativas de nossos clientes?	Oferta da modalidade de ensino à distância Disponibilizar o melhor custo benefício aos nossos clientes Ofertar bolsas de estudos através de fomentos externos Disponibilizar profissionais qualificadas para o ensino, a pesquisa e extensão Ser reconhecida pela aplicação prática de pesquisas
Estrutura Como podemos melhorar as estruturas existentes? Nossas estruturas atendem as necessidades de nossos clientes?	Desenvolver o plano diretor de crescimento físico Otimizar os recursos utilizados nas áreas Melhorar a eficácia dos investimentos de infraestrutura Integração das áreas na utilização adequada dos recursos para fins de atendimento ao cliente Disponibilizar estruturas atualizadas de laboratórios de tecnologia Disponibilizar o uso de novas tecnologias
Serviços Administrativos Nossos sistemas de informações (ERP) atende às necessidades internas? Atendemos adequadamente as normas e leis vigentes relacionadas ao capital humano? Nossos processos de gestão de compras e estoques são adequados as necessidades? Nossos controles internos permitem controlar os custos e despesas? Nosso processo orçamentário é adequado? Nosso fluxo de comunicação interna é adequado? Internamente todos conhecem claramente os objetivos e metas da organização? Temos um plano adequado de marketing interno e externo?	Planejar investimentos em recursos prioritários Implantar orçamento participativo Melhorar a utilização do sistema de informações (ERP) como ferramenta de gestão Implantar programa de gestão de informações de custos Programas de comunicação interna Implantar o Planejamento de Marketing institucional
Serviços de atendimento ao cliente Nosso fluxo de comunicação com os clientes é adequado? Avaliamos o processo de atendimento ao cliente? Quais são as estratégias para melhorar o atendimento ao cliente?	Desenvolver novos produtos e serviços Fortalecer o atendimento e o relacionamento com o cliente Fortalecer os convênios para oferta de serviços à comunidade Planejamento de Marketing institucional com foco na estrutura e qualidade de ensino, pesquisa e extensão Organização de um sistema de comunicação com os clientes
Serviços de docência Mensuramos os resultados do processo didático adotado pela organização? Apoiamos os docentes no processo didático? Os recursos disponíveis atendem as necessidades do processo didático em sala de aula? Planejamos as mudanças no processo didático tecnológico?	Excelência nos serviços de docência Núcleo de apoio pedagógico Conduzir discussões sobre as políticas de ensino e planejamento pedagógico Fortalecer a oferta do ensino na modalidade EAD Promover o processo de discussão e melhoria contínua da qualidade do ensino, da pesquisa e extensão
Capacitação Como desenvolvemos talentos em nossa organização? Incentivamos o processo de capacitação das pessoas? Existem programas de capacitação?	Desenvolver Competências para as áreas de ensino, pesquisa e extensão Implementar a cultura de cooperação voltada ao resultado Retenção de pessoas através de programas voltados ao desenvolvimento humano Desenvolver Competências para as áreas Administrativas Desenvolver competências na área acadêmica
Benefícios As pessoas aderem aos incentivos de capacitação existentes? Nosso plano de cargos e salários contempla o processo de capacitação?	Plano de cargos e salários Incentivar a capacitação dos profissionais da organização através de programas de benefícios

Fonte: Campos 2014.

4.3.4 O mapa estratégico da organização

A análise de validação dos objetivos estratégicos da organização permite agora estruturar claramente o mapa estratégico da organização. “O mapa estratégico fornece uma arquitetura para a integração das estratégias e operações de diversas unidades dispersas do empreendimento total” (KAPLAN E NORTON, 2008). O modelo, proposto na figura 18, apresenta as perspectivas financeiras do cliente, de processo e de pessoas e de aprendizado, traduzindo os objetivos estratégicos em uma arquitetura que se estruturou para integrar os níveis organizacionais.

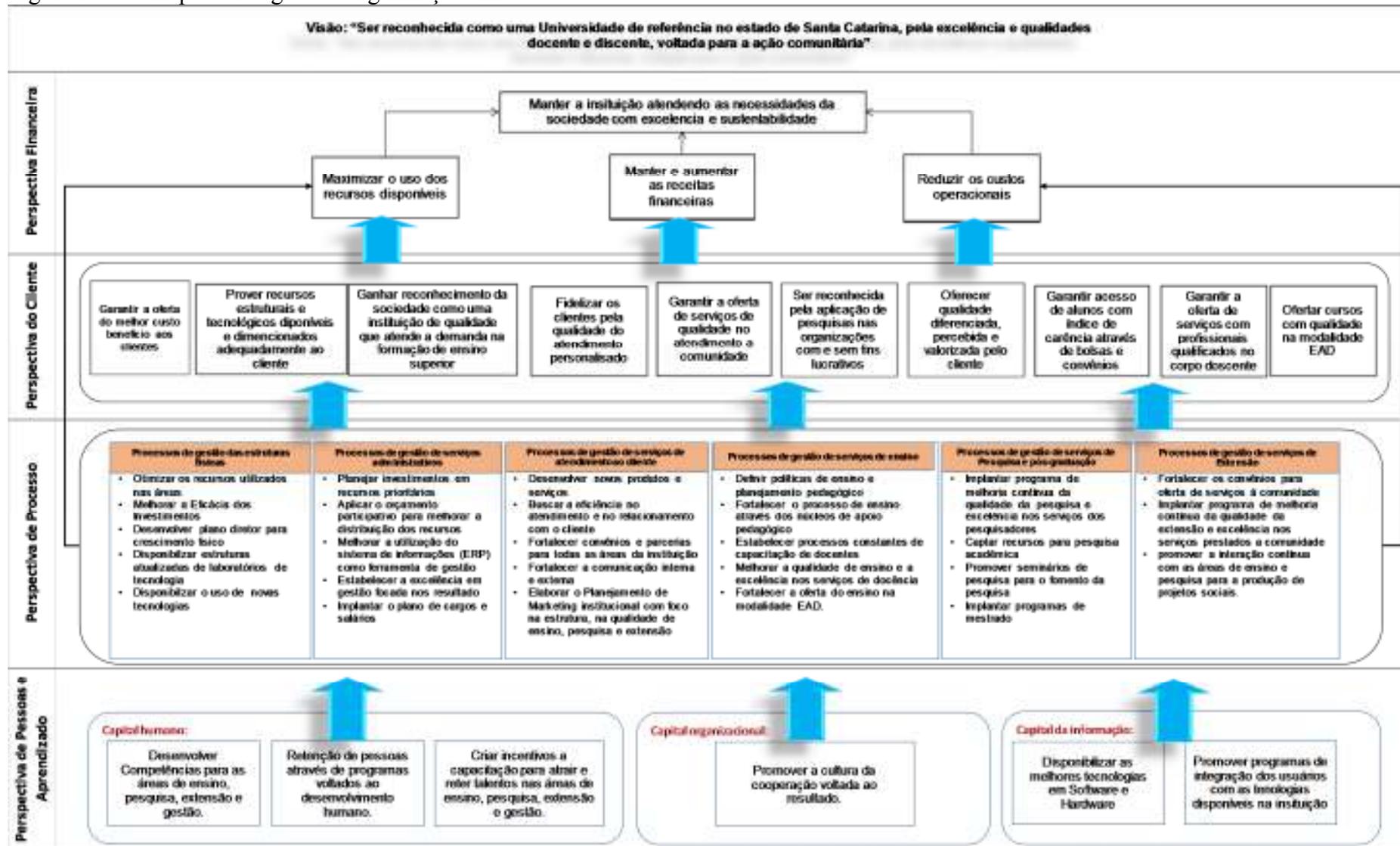
4.3.5 Definição dos indicadores e metas da organização

Para a integração das medidas do *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (1997) explicavam que o objetivo de qualquer sistema de mensuração de desempenho é motivar todos os funcionários e executivos a implantar a estratégia com sucesso, e que as empresas que conseguem traduzir a estratégia em um sistema de mensuração têm muito mais probabilidade de executar suas estratégias porque conseguem transmitir objetivos e metas. Nesse sentido, ao introduzir os indicadores, estabelecer as metas e sugerir iniciativas estratégicas, introduzem-se os princípios para alinhar e traduzir as estratégias em medidas, criando uma relação de causa e efeito, definindo vetores de desempenho e alinhando todas as ações aos fatores estratégicos da organização.

4.3.5.1 Indicadores e iniciativas estratégicas na perspectiva financeira

Da mesma forma que a perspectiva do cliente é atendida na relação de causa e efeito da perspectiva de processo, na perspectiva financeira, os resultados são gerados também em função do atendimento da perspectiva de processos, pois, estando alinhadas as ações planejadas desde a perspectiva do aprendizado humano e de processo, tem-se um cliente interno satisfeito, trabalhando por um produto de qualidade e um serviço de excelência.

Figura 188: O mapa estratégico da organização em estudo



Fonte: Campos 2014

Quadro 17: Indicadores e iniciativas dos objetivos estratégicos da perspectiva financeira

Objetivos estratégicos	Indicador	METAS					Iniciativas estratégicas
		Atual	2015	2016	2017	2018	
Manter e aumentar as receitas financeiras	Volume de Receitas Operacionais	39 mi.	45 mi.	54 mi.	64 mi.	76 mi.	Atingir a excelência na aplicação das iniciativas estratégicas da perspectiva de pessoas e de processo e cliente, atingindo a relação de causa e efeito
Reduzir os custos operacionais	% margem líquido do lucro	2,9%	4%	7%	9%	11%	
	% dos custos e despesas operacionais na receita total	97,1%	96,0%	93,0%	91,0%	88,0%	
Otimização dos recursos disponíveis	% de ocupação dos recursos disponíveis	Não mede	70%	80%	90%	95%	

Fonte: Campos 2014

Nessa condição, cria-se uma possibilidade maior de geração de receita, maior controle de custos e a otimização dos recursos disponíveis, iniciativas estratégicas já encaminhadas nas perspectivas de pessoas e de processos. O quadro 17 apresenta os indicadores e iniciativas estratégicas da perspectiva financeira

4.3.5.2 Indicadores e iniciativas estratégicas na perspectiva do cliente

Na perspectiva do cliente, quase todos os indicadores estão relacionados tanto ao índice de satisfação do cliente (quadro 18) quanto ao produto e serviços recebidos, seja na esfera de gestão, seja no ensino, na pesquisa e extensão da instituição. Na relação de causa e efeito, as iniciativas estratégicas estão relacionadas ao cumprimento dos objetivos estratégicos da perspectiva de pessoas e dos processos. Portanto, obter a excelência na aplicação das iniciativas estratégicas nesta perspectiva gera o resultado esperado na perspectiva do cliente.

Quadro 18: Indicadores e iniciativas dos objetivos estratégicos da perspectiva do cliente

Objetivos estratégicos	Indicador	METAS					Iniciativas estratégicas
		Atual	2015	2016	2017	2018	
Garantir a oferta do melhor custo benefício aos clientes	Índice de satisfação do cliente	Não mede	70%	80%	85%	98%	Atingir a excelência na aplicação das iniciativas estratégicas da perspectiva de pessoas e de processo e assim cumprir a relação de causa e efeito
Recursos estruturais e tecnológicos disponíveis e dimensionados adequadamente ao cliente	Índice de satisfação do cliente com a estrutura tecnológica	Não mede	70%	80%	85%	98%	

Ganhar reconhecimento da sociedade como uma organização de qualidade que atende a demanda na formação de ensino superior	IGC da instituição	2,2966	3,0	3,5	4,0	4,0
Fidelizar os clientes pela qualidade do atendimento personalizado	Índice de fidelização do cliente	Não mede	70%	80%	85%	98%
Garantia da oferta de serviços de qualidade no atendimento a comunidade	Índice de satisfação do cliente nos serviços prestados à comunidade	Não mede	70%	80%	85%	98%
Ser reconhecida pela aplicação de pesquisas nas organizações com e sem fins lucrativos	Nº de organizações atendidas com a pesquisa aplicada	8	12	16	20	25
Oferecer Qualidade diferenciada, percebida e valorizada pelo cliente	Índice de satisfação do cliente	Não mede	70%	80%	85%	98%
Garantir acesso de alunos com índice de carência através de bolsas de estudos	% da receita para bolsas de estudos	20%	20%	20%	20%	25%
Garantir a oferta de serviços com profissionais qualificados no corpo docente	% de Professores Graduados	6,2%	4%	3%	2%	0%
	% de Professores Especialistas	56%	55%	54%	52%	50%
	% de Professores Mestres	30%	33%	36%	38%	40%
	% de Professores Doutores	7,8%	8%	8,5%	9%	10%
	% de dedicação em tempo integral dos professores	6,45%	8%	10%	15%	20%
	Índice de satisfação do cliente com o corpo docente	Não mede	70%	80%	85%	98%
Ofertar cursos com qualidade na modalidade EAD	Nº de cursos ofertados na modalidade EAD	0	2	6	10	10
	Índice de satisfação do cliente nos cursos de modalidade EAD	Não mede	70%	80%	85%	98%

Fonte: Campos 2014

4.3.5.3 Indicadores e iniciativas estratégicas na perspectiva de processo

Na perspectiva de processo, dividiram-se os objetivos estratégicos em excelência operacional para: a) processos de gestão das estruturas físicas; b) processos de gestão de serviços administrativos; c) processos de gestão de serviços de atendimento ao cliente; d) processos de gestão de serviços de ensino; e) processos de gestão de serviços de pesquisa; f)

processos de gestão de serviços de extensão. O quadro 19 apresenta os indicadores e iniciativas estratégicas dos processos de gestão das estruturas físicas.

Quadro 19: Indicadores e iniciativas dos objetivos estratégicos da perspectiva de processos de gestão das estruturas físicas

Objetivos estratégicos	Indicador	METAS					Iniciativas estratégicas
		Atual	2015	2016	2017	2018	
Otimizar os recursos utilizados nas áreas	% de ocupação dos recursos disponíveis	Não mede	70%	80%	90%	95%	Implantar controle de utilização e ocupação dos recursos disponíveis (salas, equipamentos, laboratórios, etc.)
Melhorar a Eficácia dos Investimentos							
Desenvolver plano diretor para crescimento físico	Períodos planejados para o crescimento físico	Não existe	1 ano	2 anos	3 anos	4 anos	Desenvolver o plano diretor Planejar os investimentos a longo prazo
Disponibilizar estruturas atualizadas de laboratórios de tecnologia	% da receita investida na área de Tecnologia	Não mede	0,5%	1%	1,5%	2%	Estudar as necessidades de novas tecnologias Elaborar planejamento de aquisição e construção de laboratórios de tecnologias
Disponibilizar o uso de novas tecnologias	% da receita investida na área de Tecnologia	Não mede	0,5%	1%	1,5%	2%	Aquisição de novas tecnologias conforme plano de aquisição

Fonte: Campos 2014

Nos indicadores de processo das estruturas físicas, destacam-se a importância da otimização dos recursos disponíveis e o plano diretor. Na otimização dos recursos, é fundamental organizar e planejar, para a organização, os recursos utilizados, pois muitos recursos são utilizados por quase todos os cursos, requerendo um planejamento fino do aproveitamento dos mesmos, evitando subutilização e insatisfação aos usuários finais. Entende-se que nesse processo, trabalhando de forma planejada, gera-se satisfação aos clientes.

O segundo grupo apresentado na perspectiva de processo é o processo de gestão das atividades administrativas conforme apresentado no quadro 20.

Os objetivos estratégicos, nessa perspectiva, são importantes para grande parte dos demais resultados nas perspectivas de processo do ensino, da pesquisa e da extensão, pois trata-se de ações que serão fomentadoras dos resultados relacionados às pessoas e aos recursos. A implantação do plano de cargos e salários iniciará um grande movimento pela excelência, incentivando os colaboradores da organização com metas que trarão benefícios individuais e automaticamente elevarão os níveis de qualidade de ensino, pesquisa e extensão,

princípios básicos para a satisfação dos clientes. O orçamento participativo vai socializar e desmistificar a ideia de que os números são informações exclusivas de gestores estratégicos, movimentando todos a uma única direção, o atendimento dos objetivos estratégicos da organização, atendendo ao planejamento estratégico.

Quadro 20: Indicadores e iniciativas dos objetivos estratégicos da perspectiva de processos de gestão das atividades administrativas.

Objetivos estratégicos	Indicador	METAS					Iniciativas estratégicas
		Atual	2015	2016	2017	2018	
Planejar investimentos em recursos prioritários	% de investimento total sobre a receita	Não mede	5%	6%	6%	8%	Dimensionar as necessidades de investimentos nas áreas de gestão, ensino, pesquisa e extensão
Aplicar o orçamento participativo para melhorar a distribuição dos recursos	Aplicação do orçamento participativo	Não existe	Aplicar	Manter	Manter	Manter	Definir a metodologia de aplicação do orçamento participativo
Melhorar a utilização do sistema de informações (ERP) como ferramenta de gestão	Índice de satisfação dos usuários na utilização dos sistemas ERP	Não mede	80%	85%	90%	98%	Mensurar os níveis de utilização da ferramenta Elaborar um plano de implantação/ativação das ferramentas existentes no sistema
Estabelecer a excelência em gestão focada nos resultados	% margem líquido do lucro	Não mede	4%	7%	9%	11%	Realização de reuniões mensais de análise indicadores globais com a direção da organização Elaborar plano de socialização dos indicadores em todos os níveis da organização
Implantar o plano de cargos e salários	Aplicação do plano de cargos e salários	Não existe	Aplicar	Manter	Manter	Manter	Implantar o plano de cargos e salários

Fonte: Campos 2014

A organização tem o sistema integrado de gestão das informações acadêmicas e administrativas (Sistema Totys), em uso há mais de cinco anos, o que favorece a familiaridade do mesmo com os usuários. Alguns módulos do sistema, porém, são pouco utilizados, como o módulo de orçamento e o BI (Business Intelligence), que serão utilizados no processo de implantação do orçamento participativo e socialização das informações e resultados em reuniões.

O terceiro grupo apresentado no quadro 21, a perspectiva de processo de gestão dos serviços de atendimento ao cliente, relaciona-se diretamente com a área de gestão e

apresenta os objetivos relacionados com atividades de contato com os clientes em todos os níveis.

Quadro 21: Indicadores e iniciativas dos objetivos estratégicos da perspectiva de processos de gestão dos serviços de atendimento ao cliente.

Objetivos estratégicos	Indicador	METAS					Iniciativas estratégicas
		Atual	2015	2016	2017	2018	
Desenvolver novos produtos e serviço	% de aumento no número de produtos e serviços ofertados	Não mede	10%	10%	15%	15%	Desenvolver programas de melhoria contínua e estudo de novos produtos ou serviços nas áreas de gestão
Atingir a eficiência no atendimento e no relacionamento com o cliente	Índice de satisfação do cliente	Não mede	70%	80%	85%	98%	Estudar melhores processos para o atendimento ao cliente Capacitar as pessoas envolvidas no processo de prestação de serviços de gestão
Fortalecer convênios e parcerias para maior oferta de bolsas de estudos	Nº de convênios	20	30	50	70	100	Montar área de projetos para captação de recursos externos
Fortalecer a comunicação interna e externa	Índice de satisfação do cliente com a comunicação	Não mede	70%	80%	85%	98%	Instituir grupo de trabalho para melhorar a comunicação interna
	Índice de satisfação dos colaboradores com a comunicação	Não mede	70%	80%	85%	98%	
Elaborar o Planejamento de Marketing institucional com foco na estrutura, na qualidade de ensino, pesquisa e extensão	Implantar o planejamento de Marketing	Não existe	Aplicar	Manter	Manter	Manter	Desenvolver o planejamento de Marketing

Fonte: Campos 2014

O atendimento ao cliente no processo de prestação de serviços administrativos não é menos importante que o processo de ensino, pesquisa ou extensão, pois o cliente está medindo a qualidade em qualquer serviço que a organização esteja fornecendo. O processo de melhoria dos processos existentes deve ser um compromisso contínuo de todos os colaboradores, em especial àqueles que tratam diretamente com os clientes. Ao definir programas de melhoria dos serviços existentes, estudar os processos atuais, capacitar as pessoas em melhorias dos atuais processos existentes garantirá a satisfação futuro dos clientes.

O processo de melhoria da qualidade de ensino está diretamente ligado ao serviço prestado pelos docentes em sala de aula, na pesquisa e suas contribuições na extensão. Uma

organização ganha status de referência quando, em sala de aula, existe uma resposta positiva de formação adequada do profissional que será inserido no mercado de trabalho. Na análise dos objetivos apresentados nessa área, pode-se verificar que o foco relaciona alguns dos principais fundamentos nesse processo: a capacitação, as políticas de planejamento pedagógico e os núcleos de apoio pedagógico. O quadro 22 apresenta os indicadores e iniciativas estratégicas para essa perspectiva de processo no ensino.

Quadro 22: Indicadores e iniciativas dos objetivos estratégicos da perspectiva de processos de serviço no ensino

Objetivos estratégicos	Indicador	METAS					Iniciativas estratégicas
		Atual	2015	2016	2017	2018	
Definir políticas de ensino e planejamento pedagógico para melhorar a qualidade do ensino	IGC da instituição	2,2966	3,0	3,5	4,0	4,0	Implantação do núcleo de apoio pedagógico
Fortalecer o processo de ensino através dos núcleos de apoio pedagógico	IGC da instituição	2,2966	3,0	3,5	4,0	4,0	Implantação do núcleo de apoio pedagógico
Estabelecer processos constantes de capacitação de docentes	Nº de docentes qualificados	Não existe	50	100	150	200	Programa de capacitação continuada para docentes Programa de conscientização voltado à missão, à visão e aos valores da organização
Melhorar a qualidade de ensino e excelência nos serviços de docência	IGC da instituição	2,2966	3,0	3,5	4,0	4,0	Implantação do núcleo de apoio pedagógico
	Nº de docentes qualificados	Não existe	50	100	150	200	
Fortalecer a oferta do ensino na modalidade EAD	Nº de alunos matriculados no EAD	0	500	2.250	6.000	10.000	Lançar cursos de graduação a distância

Fonte: Campos 2014

Destaca-se, nesses indicadores, a implantação de núcleos de apoio pedagógico, que além de auxiliar no processo de capacitação dos docentes, estará definindo políticas de ensino e planejamento pedagógico, além de promover o diálogo para o processo de melhoria contínua do ensino na organização.

A pesquisa na organização em estudo está em fase de organização, sendo que os grupos estão atuando há menos de dois anos, porém, já apresentam resultados satisfatórios com oito revistas publicadas em seu portal de periódicos:

<http://www.uniarp.edu.br/periodicos/>. A área de pesquisa precisa de publicações externas, fator detectado nas entrevistas com os gestores da área. Existe uma grande carência de pesquisadores qualificados para pesquisa aplicada e publicações em revistas nos níveis exigidos pelos órgãos estaduais e federais. Os objetivos estratégicos para a pesquisa foram elaborados em cima da demanda levantada na área, direcionando para a necessidade de incentivar o avanço das publicações, conforme apresentado no quadro 23.

Quadro 23: Indicadores e iniciativas dos objetivos estratégicos da perspectiva de processos de serviço da pesquisa e pós-graduação

Objetivos estratégicos	Indicador	METAS					Iniciativas estratégicas
		Atual	2015	2016	2017	2018	
Captar recursos para a pesquisa	Valores captados através da pesquisa	Não mede	0,5 mi.	1,0 mi.	1,5 mi.	2,0 mi.	Criar o setor de captação de recursos para a pesquisa
Promover seminários de pesquisa	Nº de seminários realizados	1	2	3	4	4	Definir seminários por áreas de pesquisa Definir um seminário geral de pesquisa da organização Promover a participação em seminários externos
Implantar dois programas de mestrado	Programas implantados	0	1	2	Manter	Manter	Aprovar programa de mestrado em educação Aprovar programa de mestrado na área das ciências sociais (à definir)
Promover através de programas a melhoria contínua da qualidade da pesquisa e excelência nos serviços dos pesquisadores	Nº total de Publicações (Livros, artigos aceitos, artigos em revistas, capítulos de livros, organização de livros e publicações em anais de eventos)	73	120	170	200	250	Definir critérios de publicações por áreas de pesquisa Elaborar programas de capacitação para pesquisadores Contemplar no plano de cargos e salários incentivos de remuneração aos pesquisadores com publicações

Fonte: Campos 2014

A captação de recursos na organização não tem uma fonte organizada e estruturada, o que nesse objetivo estratégico é medido pela capacidade de geração de recursos, podendo ser atendida pela implantação de um setor específico de captação de recursos com profissionais qualificados para encontrar as melhores fontes e direcionar pelos melhores caminhos das necessidades de captação de recursos.

A implantação dos mestrados, com certeza, trará profissionais qualificados e capacitados para a pesquisa, aumentando assim o nível e a quantidade de publicações internas e externas, com os próprios alunos dos mestrados orientados pelos professores. Em consequência, seminários serão fomentados e a publicação ganhará força em qualidade e quantidade.

Ainda na perspectiva de processo, a extensão apresenta objetivos estratégicos relacionados às áreas de ensino e pesquisa, propondo-se que o processo de melhoria contínua na qualidade seja uma constante, e o fomento aos projetos sociais e a formação técnica tragam para a comunidade novas oportunidades. O quadro 24 apresenta os indicadores.

Quadro 24: Indicadores e iniciativas dos objetivos estratégicos da perspectiva de processos de serviços de extensão

Objetivos estratégicos	Indicador	METAS					Iniciativas estratégicas
		Atual	2015	2016	2017	2018	
Fortalecer os convênios para oferta de serviços à comunidade	Nº de convênios com empresa e instituições	20	30	50	70	100	Elaborar projetos de interesse das empresas e instituições
Promover a melhoria contínua da qualidade da extensão e excelência nos serviços prestados a comunidade	Nº de projetos de extensão ofertados à comunidade	59	70	90	110	150	Implantar novos cursos de extensão Participar de projetos incentivados pelo governo (Pronatec, Fundes, etc.)
	Nº de pessoas atendidas nos cursos de extensão	27.170	30.000	35.000	40.000	45.000	
	Índice de satisfação do cliente	Não mede	70%	80%	85%	98%	
Interação contínua com as áreas de ensino e pesquisa para a produção de projetos sociais	Nº de projetos sociais	10.246	11.300	13.200	15.000	17.000	Alinhar as necessidades das áreas de ensino e da pesquisa aos projetos de extensão

Fonte: Campos 2014

O fortalecimento dos convênios com empresa e instituições nesse contexto é fundamental aos objetivos propostos, uma forma inteligente para criar a sinergia entre empresas, poder público e universidade.

4.3.5.4 Indicadores e iniciativas estratégicas na perspectiva das pessoas

Nos indicadores e iniciativas dos objetivos estratégicos da perspectiva das pessoas e aprendizado, as análises têm um forte apelo ao processo de capacitação, com a implantação

de programas aos novos colaboradores da organização, como os treinamentos introdutórios e a capacitação continuada para os colaboradores já atuantes na organização. Entende-se que a proposta de um programa de capacitação continuada estará atendendo as necessidades que surgirão nos objetivos das próximas perspectivas e, também, fortemente, influenciando uma nova postura e mudança cultural. No quadro 25, apresentam-se os indicadores e iniciativas estratégicas da perspectiva de pessoas e aprendizado.

Quadro 25: Indicadores e iniciativas dos objetivos estratégicos da perspectiva de pessoas e aprendizado

Objetivos estratégicos	Indicador	METAS					Iniciativas estratégicas
		Atual	2015	2016	2017	2018	
Desenvolver competências para as áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão	Nº de profissionais capacitados	Não mede	100	200	300	370	Programa de capacitação introdutória (para novos contratados) Programa de capacitação continuada para docentes Programa de capacitação continuada para técnicos
	Nº de horas de Capacitação interna	Não mede	2000	4000	6000	8000	
	Nº de horas de capacitação externa	Não mede	500	1000	1500	2000	
Atrair e reter talentos nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão	Índice de rotatividade	1,03%	0,8%	0,5%	0,3%	0,3%	Programa de capacitação introdutória (para novos contratados) Programa de capacitação continuada para docentes Programa de capacitação continuada para técnicos Plano de cargos e salários
Promover a cultura da cooperação voltada ao resultado	Índice de satisfação dos colaboradores	Não mede	70%	80%	90%	98%	Programa de capacitação continuada para docentes Programa de capacitação continuada para técnicos Programa de conscientização voltado à missão, visão e valores da instituição
Disponibilizar as melhores tecnologias em Software e Hardware	% da receita investida na área de Tecnologia	Não mede	0,5%	1%	1,5%	2%	Atualizar as tecnologias existentes
Implantar programas de integração dos usuários com as tecnologias disponíveis na organização	Nº de horas de Capacitação interna na área de tecnologia	Não mede	200	400	600	800	Planejamento de utilização máxima do sistema ERP implementado na organização (Totys)

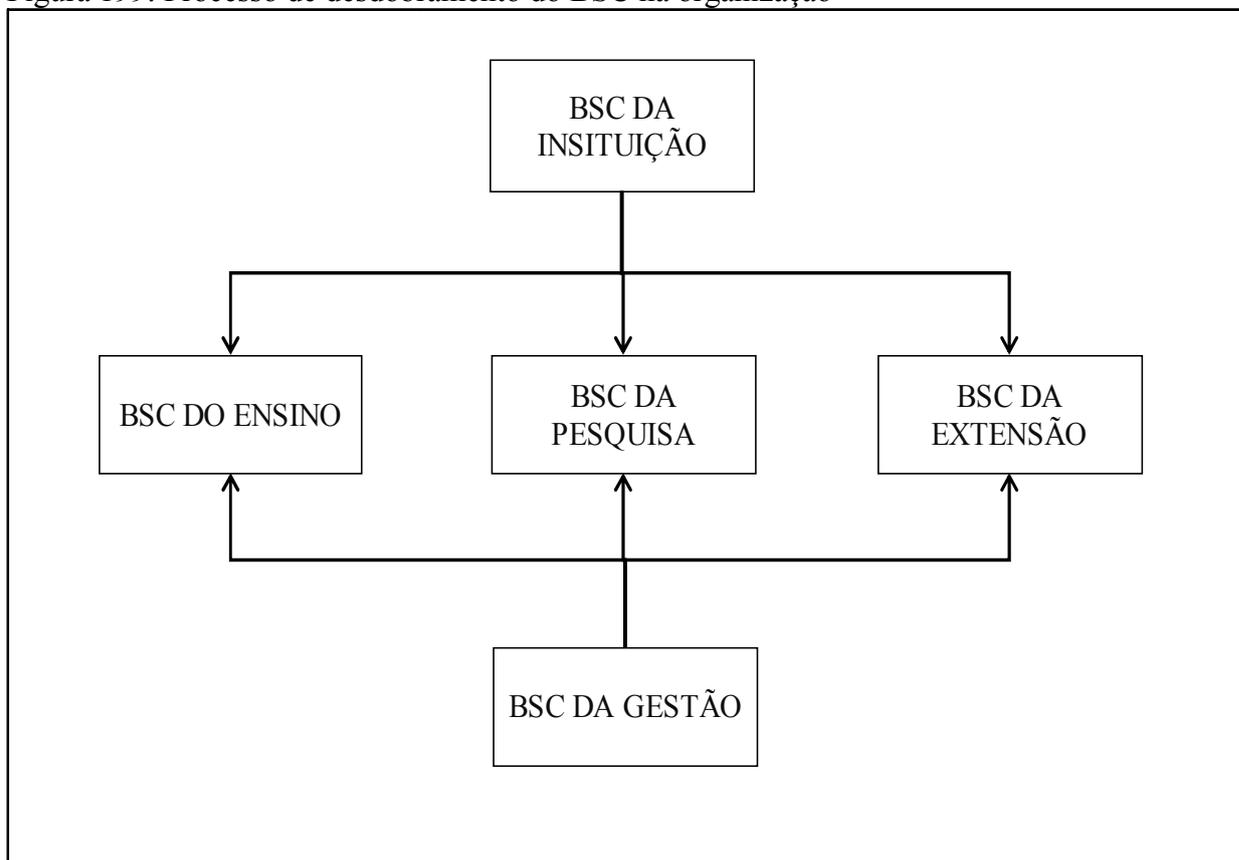
Fonte: Campos 2014

O objetivo de retenção de talentos também terá efeito com os programas de capacitação continuada, além de depender de outras iniciativas como: a) plano de cargos e salários; b) programa de conscientização; c) introdução de novas tecnologias. Uma das principais iniciativas para a retenção dos talentos é implantação do plano de cargos e salários, que, na organização em estudo, está elaborado e contempla uma série de ferramentas motivadoras com a aplicação de mecanismos de incentivo à capacitação, gerando aqui uma forte contribuição na relação de causa e efeito.

4.4 DESDOBRAMENTO DO BSC NAS ÁREAS DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO

Na etapa do desdobramento, o objetivo principal foi de apresentar os *Scorecards* das áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão, nas quais são organizados para o processo de implementação das estratégias nas respectivas áreas da organização. A figura 19 ilustra o processo de desdobramento proposto para a organização. O BSC geral da organização será o ponto de partida para o desdobramento nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Figura 199: Processo de desdobramento do BSC na organização



Fonte: Campos 2014

4.4.1 O mapa estratégico da Gestão

A área de gestão da organização no organograma apresentado na figura 16 contempla as áreas de Tecnologia da Informação, Recursos Humanos, Compras, Contabilidade, Marketing e Infraestrutura. O mapa estratégico da gestão extraiu das questões

estratégicas e do mapa estratégico da organização os itens relacionados a todas as áreas que apoiam o processo de prestação de serviço e produção do conhecimento.

Na perspectiva humana, assim como no mapa estratégico da organização, consideraram-se os itens:

- ✓ Promover programas para o desenvolvimento humano;
- ✓ Promover programas de capacitação dos profissionais da área de gestão;
- ✓ Desenvolver programas voltados a capacitação com incentivos atrativos aos profissionais da área de gestão;
- ✓ Promover programas de conscientização e orientação na área de gestão;
- ✓ Disponibilizar as melhores tecnologias em Software e Hardware;
- ✓ Programas de integração dos usuários com as tecnologias disponíveis na área de gestão.

Na perspectiva de processo os objetivos estratégicos são divididos em dois focos, no cliente e na excelência operacional. Para o foco de cliente, definem-se os seguintes objetivos:

- ✓ Otimizar e melhorar os serviços de atendimento ao cliente nas áreas de gestão;
- ✓ Integrar as áreas na utilização adequada dos recursos para fins de atendimento ao cliente;
- ✓ Fortalecer convênios e parcerias para maior oferta de bolsas de estudos;
- ✓ Melhorar a comunicação interna e externa com os clientes.

Relativo ao foco da excelência operacional, estabelecem-se os seguintes itens:

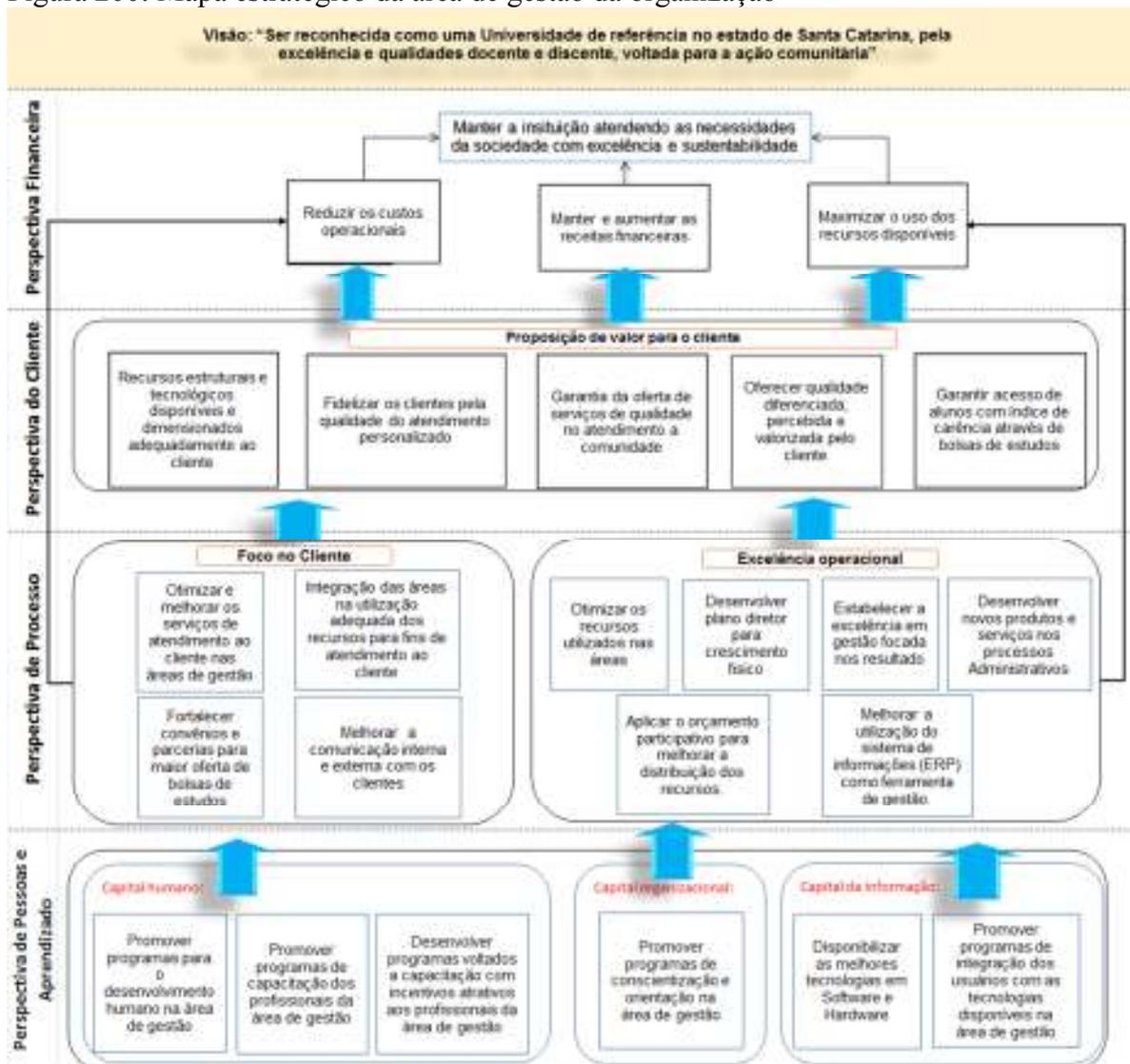
- ✓ Otimizar os recursos utilizados nas áreas;
- ✓ Planejar investimentos em recursos prioritários;
- ✓ Estabelecer a excelência em gestão focada nos resultados;
- ✓ Desenvolver novos produtos e serviços nos processos Administrativos;
- ✓ Desenvolver plano diretor para crescimento físico;
- ✓ Aplicar o orçamento participativo para melhorar a distribuição dos recursos;
- ✓ Melhorar a utilização do sistema de informações (ERP) como ferramenta de gestão.

Na perspectiva do cliente, desdobrando os objetivos do mapa estratégico, assim se definiram os objetivos estratégicos:

- ✓ Recursos estruturais e tecnológicos disponíveis e dimensionados adequadamente ao cliente;
- ✓ Fidelizar os clientes pela qualidade do atendimento personalizado;

Garantir a oferta de serviços de qualidade no atendimento a comunidade

Figura 200: Mapa estratégico da área de gestão da organização



Fonte: Campos 2014

- ✓ Oferecer qualidade diferenciada, percebida e valorizada pelo cliente;
- ✓ Garantir acesso de alunos com índice de carência através de bolsas de estudos.

Na perspectiva financeira, mantiveram-se os mesmos objetivos apresentados no mapa estratégico da organização, entendendo que a consequência de aplicação dos objetivos

estratégicos das perspectivas anteriores está assim atendendo os objetivos estratégicos dessa perspectiva:

- ✓ Reduzir os custos operacionais;
- ✓ Manter e aumentar as receitas financeiras;
- ✓ Maximizar o uso dos recursos disponíveis.

A figura 20 ilustra o mapa estratégico da área de gestão.

4.4.1.1 Os indicadores e metas da área de gestão

Para tratar os indicadores desdobrados na área de gestão, os objetivos apresentados no mapa estratégico da gestão são analisados na perspectiva humana, dos clientes, do processo e das finanças, sempre alinhando as metas e as iniciativas com o mapa estratégico da organização. Muitas informações sobre o que se espera da organização no futuro, em termos de gestão, ficaram um pouco vagas nas entrevistas, embora todos concordem ser muito importante estabelecer metas e ter planos de ação para atingir determinados objetivos. O quadro 26 apresenta a distribuição das metas e iniciativas estratégicas para cumprir os objetivos propostos para no mapa estratégico da área de gestão.

Quadro 26: Indicadores e iniciativas dos objetivos estratégicos da área de gestão

	Objetivos estratégicos	Indicador	METAS					Iniciativas estratégicas
			Atual	2015	2016	2017	2018	
Finanças	Manter e aumentar as receitas financeiras	Volume de Receitas Operacionais	39 mi.	45 mi.	54 mi.	64 mi.	76 mi.	Atingir a excelência na aplicação das iniciativas estratégicas da perspectiva de processo e cliente, atingindo a relação de causa e efeito
	Reduzir os custos operacionais	% margem líquido do lucro	2,9%	4%	7%	9%	11%	
		% dos custos e despesas operacionais na área de gestão	21%	19%	17%	16%	16%	
	Otimização dos recursos disponíveis	% de ocupação dos recursos disponíveis na área de gestão	Não mede	70%	80%	90%	95%	
Cliente	Disponibilizar recursos estruturais e tecnológicos adequadamente ao cliente	Índice de satisfação do cliente atendido nas áreas de gestão	Não mede	70%	80%	85%	98%	
	Fidelizar os clientes pela qualidade do atendimento personalizado	Índice de fidelização do cliente atendido na área de gestão	Não mede	70%	80%	85%	98%	

	Garantir a oferta de serviços de qualidade no atendimento a comunidade	Índice de fidelização do cliente atendido na área de gestão	Não mede	70%	80%	85%	98%	Atingir a excelência na aplicação das iniciativas estratégicas da perspectiva de processo e assim cumprir a relação de causa e efeito
	Oferecer qualidade diferenciada, percebida e valorizada pelo cliente	Índice de satisfação do cliente atendido nas áreas de gestão	Não mede	70%	80%	85%	98%	
	Garantir acesso de alunos com índice de carência através de bolsas de estudos	% da receita para bolsas de estudos	20%	20%	20%	20%	25%	
processos	Fortalecer a comunicação interna e externa	Índice de satisfação do cliente com a comunicação	Não mede	70%	80%	85%	98%	Instituir grupo de trabalho para melhorar a comunicação interna e externa
		Índice de satisfação dos colaboradores com a comunicação	Não mede	70%	80%	85%	98%	
	Otimizar os recursos utilizados na área de gestão	% de ocupação dos recursos disponíveis na área de gestão	Não mede	70%	80%	90%	95%	Implantar controle de utilização e ocupação dos recursos disponíveis (salas, equipamentos, laboratórios, etc.)
	Otimizar e melhorar os serviços de atendimento ao cliente nas áreas de gestão	Índice de satisfação do cliente atendido nas áreas de gestão	Não mede	70%	80%	85%	98%	Programa de capacitação na área de atendimento aos clientes
	Estabelecer a excelência em gestão focada nos resultados da área de gestão	% de redução dos custos na área	Não mede	10%	10%	5%	5%	Realização de reuniões mensais de análise dos custos da área de gestão
	Desenvolver novos produtos e serviços nos processos Administrativos	% de aumento no número de produtos e serviços ofertados	Não mede	10%	10%	15%	15%	Melhorar os processos e serviços existente criando novos fluxos para melhor atender ao cliente
	Desenvolver plano diretor para crescimento físico	Períodos planejados para o crescimento físico	Não existe	1 ano	2 anos	3 anos	4 anos	Desenvolver o plano diretor Planejar os investimentos a longo prazo
	Aplicar o orçamento participativo para melhorar a distribuição dos recursos	Aplicação do orçamento participativo	Não existe	Aplicar	Mant	Mant	Mant	Definir a metodologia de aplicação do orçamento participativo
	Melhorar a utilização do sistema de informações (ERP) como ferramenta de gestão	Índice de satisfação dos usuários da área de gestão na utilização dos sistemas ERP	Não mede	80%	85%	90%	98%	Mensurar os níveis de utilização da ferramenta Elaborar um plano de implantação/ativação das ferramentas existentes no sistema
	Integrar as áreas na utilização adequada dos recursos para fins de atendimento ao cliente	Índice de satisfação do cliente atendido nas áreas de gestão	Não mede	70%	80%	85%	98%	Implantar controle de utilização e ocupação dos recursos disponíveis (salas, equipamentos, laboratórios, etc.)
	Fortalecer convênios e parcerias para maior oferta de bolsas de estudos	Nº de convênios com empresa e instituições	20	30	50	70	100	Auxiliar a área de projetos para captação de recursos externos
Pessoas	Promover programas para o desenvolvimento humano na área de gestão	Nº de profissionais capacitados	Não mede	20	40	60	75	Programa de capacitação introdutória (para novos contratados) Programa de capacitação continuada para técnicos administrativos
	Desenvolver programas voltados a capacitação com incentivos atrativos aos profissionais da área de gestão							

Disponibilizar as melhores tecnologias em Software e Hardware para a área de gestão	Índice de satisfação dos colaboradores da área com as tecnologias disponíveis	Não mede	70%	80%	90%	98%	Promover programas de atualização dos software e hardware
Promover programas de integração dos usuários com as tecnologias disponíveis na área de gestão	Nº de horas de Capacitação interna na área de tecnologia	Não mede	40	80	80	80	Programa de capacitação na área de tecnologia
Integrar as áreas na utilização adequada dos recursos para fins de atendimento ao cliente	% de utilização dos recursos disponíveis	Não mede	70%	80%	90%	95%	Implantar controle de utilização e ocupação dos recursos disponíveis (salas, equipamentos, laboratórios, etc.)

Fonte: Campos 2014

4.4.2 O mapa estratégico do ensino

Na área de ensino da instituição, no organograma apresentado na figura 16, definem-se os seguintes setores:

- ✓ Coordenadorias de ensino presencial;
- ✓ Coordenadorias de ensino à distância;
- ✓ Biblioteca.

. Nas entrevistas, evidenciou-se que o ensino presencial e o ensino a distância tem características que diferenciam-se muito no processo de gestão: as estruturas utilizadas, o modelo de ensino, os profissionais e a metodologia didática. O ensino presencial conta com 28 cursos de graduação e o ensino a distância ainda está em fase de planejamento, tendo o ano de 2015 como o de lançamento dos primeiros cursos de graduação. Avaliando as considerações levantadas, os objetivos estratégicos podem diferenciar-se e opta-se por criar mapas estratégicos diferenciados: um para o ensino presencial e outro para o ensino à distância.

O mapa estratégico do ensino extraiu das questões estratégicas e do mapa estratégico da organização os itens relacionados a todas as áreas que apoiam o processo de prestação de serviço e produção do conhecimento no ensino presencial. Na perspectiva humana, assim como no mapa estratégico da organização, consideraram-se os itens:

- ✓ Promover a participação dos docentes em programas para o desenvolvimento humano;
- ✓ Promover a participação dos docentes em programas de capacitação;
- ✓ Através dos incentivos de capacitação oferecidos pela organização garantir um processo de aperfeiçoamento contínuo dos docentes;
- ✓ Formar profissionais conscientes da responsabilidade educacional e social;

- ✓ Orientar e capacitar para o uso adequado das tecnologias disponíveis;
- ✓ Padronizar o uso das tecnologias disponíveis na área de ensino.

Na perspectiva de processo, os objetivos estratégicos dividem-se em dois focos, no cliente e na excelência operacional. Para o foco cliente, definem-se os seguintes objetivos:

- ✓ Otimizar e melhorar os serviços de atendimento ao cliente;
- ✓ Integrar as áreas na utilização adequada dos recursos para fins de atendimento ao cliente;
- ✓ Melhorar a comunicação interna e externa com os clientes.

Para o foco excelência operacional, estabelecem-se os seguintes itens:

- ✓ Conduzir discussões sobre as políticas de ensino;
- ✓ Fortalecer o processo de ensino através dos núcleos de apoio pedagógico;
- ✓ Estabelecer processos constantes de participação dos docentes em capacitações;
- ✓ Promover o processo de discussão e melhoria contínua da qualidade de ensino e excelência nos serviços de docência.

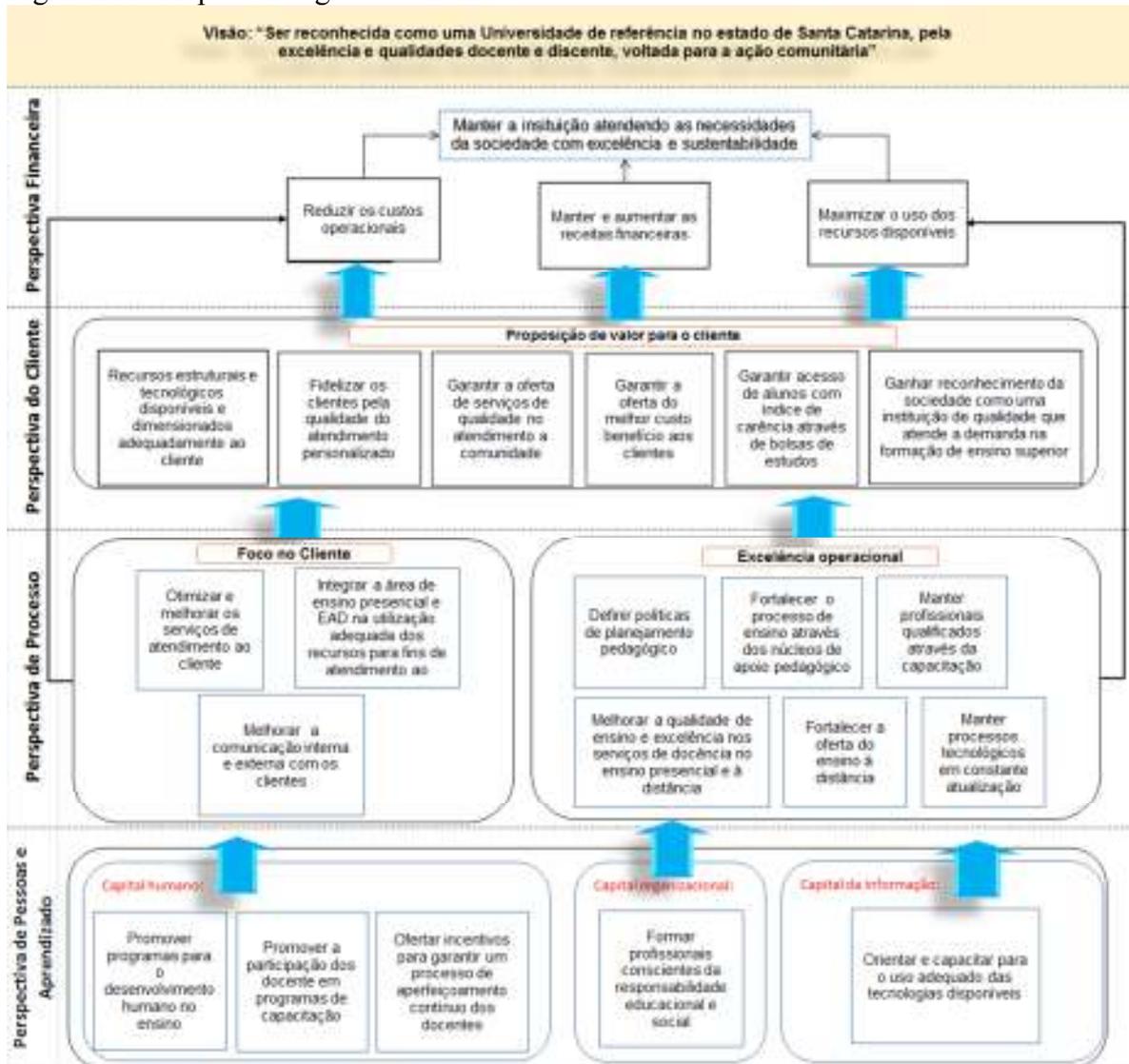
Na perspectiva do cliente, desdobrando os objetivos do mapa estratégico, assim se definiram os objetivos estratégicos:

- ✓ Recursos estruturais e tecnológicos disponíveis e dimensionados adequadamente ao cliente;
- ✓ Fidelizar os clientes pela qualidade do atendimento personalizado;
- ✓ Garantir a oferta de serviços de qualidade no atendimento a comunidade;
- ✓ Oferecer qualidade diferenciada, percebida e valorizada pelo cliente;
- ✓ Garantir a oferta do melhor custo benefício aos clientes;
- ✓ Ganhar reconhecimento da sociedade como uma instituição de qualidade que atende à demanda na formação de ensino superior.

Já, na perspectiva financeira, mantiveram-se os mesmos objetivos apresentados no mapa estratégico da organização, entendendo que a consequência de aplicação dos objetivos estratégicos das perspectivas anteriores está, assim, atendendo aos objetivos estratégicos dessa perspectiva:

- ✓ Reduzir os custos operacionais;
- ✓ Manter e aumentar as receitas financeiras;
- ✓ Maximizar o uso dos recursos disponíveis;
- ✓ A figura 21 ilustra o mapa estratégico do ensino presencial.

Figura 211: Mapa estratégico do ensino



Fonte: Campos 2014

4.4.2.1 Os indicadores e metas do ensino

Os indicadores desdobrados na área de ensino presencial, desdobrados dos objetivos apresentados no mapa estratégico, são analisados nas perspectivas humanas, dos clientes, do processo e das finanças sempre alinhando as metas e as iniciativas com o mapa estratégico da organização. O ensino presencial precisa, urgentemente, de mudanças importantes, principalmente no aspecto relacionado à qualidade de ensino, e o mapa estratégico para a área e o estabelecimento de metas serão norteadores de grandes mudanças no futuro do ensino presencial. O quadro 27 apresenta a distribuição das metas e iniciativas estratégicas para cumprir os objetivos propostos no mapa estratégico do ensino presencial.

Quadro 27: Indicadores e iniciativas dos objetivos estratégicos do ensino

	Objetivos estratégicos	Indicador	METAS					Iniciativas estratégicas
			Atual	2015	2016	2017	2018	
Finanças	Manter e aumentar as receitas financeiras	Volume de Receitas no ensino	37,5 mi	43 mi	52 mi	61 mi	72 mi	Atingir a excelência na aplicação das iniciativas estratégicas da perspectiva de pessoas, de processos e cliente, atingindo a relação de causa e efeito
	Reduzir os custos operacionais na área de ensino	% de Resultado esperado	4,20%	5%	7%	9%	12%	
		% dos custos e despesas operacionais da área de ensino na receita total	67,8%	62%	58%	55%	53%	
	Maximizar o uso dos recursos disponíveis na área de ensino	% de utilização dos recursos nas áreas de ensino	Não mede	70%	80%	90%	90%	
Cliente	Disponibilizar recursos estruturais e tecnológicos dimensionados adequadamente ao cliente	Índice de satisfação do cliente	Não mede	70%	80%	85%	98%	Atingir a excelência na aplicação das iniciativas estratégicas da perspectiva de pessoas, de processos e assim cumprir a relação de causa e efeito
	Fidelizar os clientes pela qualidade do atendimento personalizado	Índice de fidelização do cliente na área de ensino	Não mede	70%	80%	85%	98%	
	Garantia da oferta de serviços de qualidade no atendimento a comunidade	Índice de satisfação do cliente na área de ensino	Não mede	70%	80%	85%	98%	
	Ganhar reconhecimento da sociedade como uma organização de qualidade que atende a demanda na formação de ensino superior	IGC da instituição	2,2966	3,0	3,5	4,0	4,0	
	Garantir acesso de alunos com índice de carência através de bolsas de estudos	Nº de convênios com empresas e instituições	20	30	50	70	100	
	Garantir a oferta do melhor custo benefício aos clientes	Índice de satisfação do cliente na área de ensino	Não mede	70%	80%	85%	98%	
Processos	Otimizar e melhorar os serviços de atendimento ao cliente nas áreas de ensino	Índice de satisfação do cliente atendido nas áreas de ensino	Não mede	70%	80%	85%	98%	Programa de capacitação continuada para docentes
	Integrar as áreas de ensino presencial e EAD na utilização adequada dos recursos para fins de atendimento ao cliente	% de ocupação dos recursos disponíveis na área de ensino	Não mede	70%	80%	90%	95%	Implantar controle de utilização e ocupação dos recursos disponíveis (salas, equipamentos, laboratórios, etc.)
	Fortalecer a comunicação interna e externa com a área de ensino	Índice de satisfação do cliente com a comunicação	Não mede	70%	80%	85%	98%	Instituir grupo de trabalho para melhorar a comunicação interna e externa
		Índice de satisfação dos colaboradores com a comunicação	Não mede	70%	80%	85%	98%	
	Definir políticas de planejamento pedagógico	Índice de satisfação do cliente atendido nas áreas de ensino	Não mede	70%	80%	85%	98%	Implantação do NAP - Núcleo de apoio pedagógico
		IGC da instituição	2,2966	3,0	3,5	4,0	4,0	
	Fortalecer o processo de ensino através dos núcleos de apoio pedagógico	IGC da instituição	2,2966	3,0	3,5	4,0	4,0	Disponibilizar estrutura adequada aos profissionais Implantar programas de incentivo

	Melhorar a qualidade de ensino e excelência nos serviços de docência	IGC da instituição	2,2966	3,0	3,5	4,0	4,0	
	Fortalecer a oferta do ensino à distância	Nº de cursos ofertados na modalidade EAD	0	2	6	10	10	Lançar novos cursos de graduação à distância
	Manter processo tecnológicos em constante atualização no EAD	% da receita investida na área de Tecnologia	Não mede	0,5%	1%	1,5%	2%	Atualizar as tecnologias existentes
Pessoas	Promover a participação dos docentes em programas para o desenvolvimento humano	Nº de docentes capacitados	Não mede	80	160	250	370	Programa de capacitação introdutória (para novos contratados) Programa de capacitação continuada para docentes Plano de cargos e salários Implantação do NAP - Núcleo de apoio pedagógico Aplicar pesquisa de clima organizacional periodicamente Proporcionar, aos docentes, capacitações externas (congressos, seminários...)
	Ofertar incentivos para a participação dos docentes no processo de capacitação	Índice de satisfação dos docentes	Não mede	70%	80%	85%	98%	
	Formar profissionais conscientes da responsabilidade educacional e social	Nº de docentes capacitados	Não mede	80	160	250	370	
	Orientar e capacitar para o uso adequado das tecnologias disponíveis	Nº de docentes capacitados	Não mede	80	160	250	370	

Fonte: Campos 2014

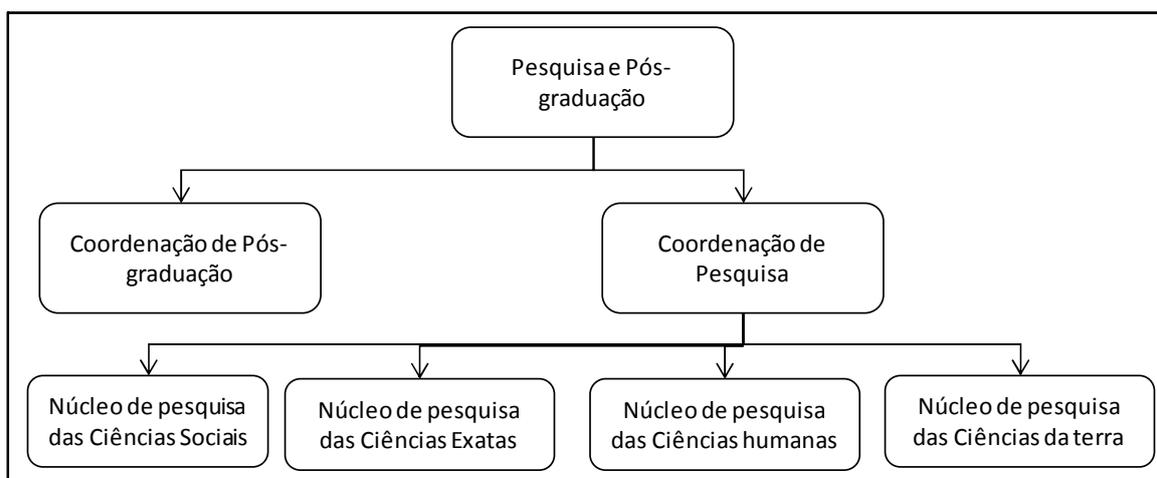
4.4.3 O mapa estratégico da pesquisa e pós-graduação

A pesquisa e pós-graduação da instituição no organograma, apresentado na figura 16, não são abertas em áreas, embora, na prática, tem-se a coordenação da pós-graduação e coordenação de pesquisa com núcleos de pesquisa já organizados por área conforme apresentado na figura 22.

Para elaborar o mapa estratégico da pesquisa, extraíram-se, do mapa estratégico da organização, os itens relacionados às necessidades da área. Na perspectiva humana, assim como no mapa estratégico da organização, consideraram-se os itens:

- ✓ Promover a participação dos docentes em programas para o desenvolvimento humano;
- ✓ Promover a participação dos docentes em programas de capacitação;
- ✓ Através dos incentivos de capacitação oferecidos pela organização, garantir um processo de aperfeiçoamento contínuo dos docentes;
- ✓ Formar profissionais conscientes da responsabilidade educacional e social;
- ✓ Orientar e capacitar para o uso adequado das tecnologias disponíveis;
- ✓ Padronizar o uso das tecnologias disponíveis na área de ensino.

Figura 222: Organograma da área de pesquisa



Fonte: Organização estudada

Na perspectiva de processo, os objetivos estratégicos são divididos em dois focos, no cliente e na excelência operacional. Para o foco de cliente, elencam-se os seguintes objetivos:

- ✓ Otimizar e melhorar os serviços de atendimento ao cliente;
- ✓ Integrar as áreas na utilização adequada dos recursos para fins de atendimento ao cliente;
- ✓ Melhorar a comunicação interna e externa com os clientes.

Ao foco da excelência operacional, definem-se os seguintes itens:

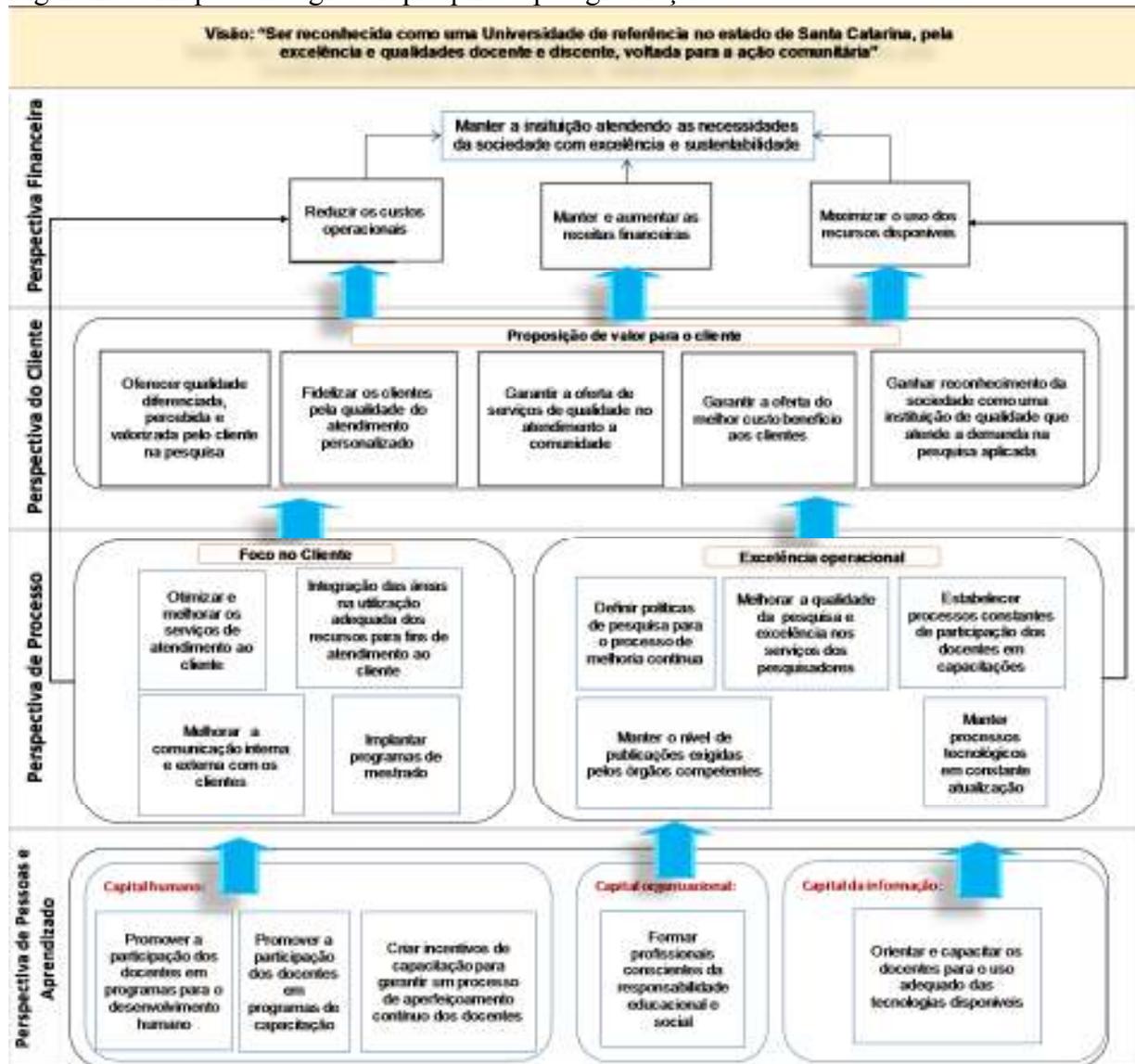
- ✓ Conduzir discussões sobre as políticas de pesquisa, processo de melhoria contínua;
- ✓ Promover o processo de discussão e melhoria contínua da qualidade da pesquisa e excelência nos serviços dos pesquisadores;
- ✓ Estabelecer processos constantes de participação dos docentes em capacitações;
- ✓ Promover o processo de discussão e melhoria contínua da qualidade da pesquisa e excelência nos serviços dos pesquisadores;
- ✓ Garantir o nível de publicações exigidas pelos órgãos federais e estaduais para o mestrado e os grupos de pesquisa da organização.

Na perspectiva do cliente, desdobrando os objetivos do mapa estratégico, assim se estabeleceram os objetivos estratégicos:

- ✓ Fidelizar os clientes pela qualidade do atendimento personalizado;
- ✓ Garantia da oferta de serviços de qualidade no atendimento a comunidade;

- ✓ Oferecer qualidade diferenciada, percebida e valorizada pelo cliente;
- ✓ Garantir a oferta do melhor custo benefício aos clientes;

Figura 233: Mapa estratégico da pesquisa e pós-graduação



Fonte: Campos 2014

- ✓ Ser reconhecida pela eficácia das pesquisas nas organizações com e sem fins lucrativos;
- ✓ Já, na perspectiva financeira, mantiveram-se os mesmos objetivos apresentados no mapa estratégico da organização, entendendo que a consequência de aplicação dos objetivos estratégicos das perspectivas anteriores está assim atendendo os objetivos estratégicos dessa perspectiva. A figura 23 ilustra o mapa estratégico da pesquisa.

4.4.3.1.1 Os indicadores e metas da pesquisa

Como citado anteriormente, a pesquisa ainda está em fase de construção na instituição em estudo, pois, tendo apenas quatro anos de existência, a estruturação dos núcleos de pesquisa é um processo moroso por prioritariamente necessitar de pesquisadores com interesse nas áreas de pesquisa. Os indicadores, na área de pesquisa, desdobrados dos objetivos apresentados no mapa estratégico, são analisados nas perspectivas humanas, dos clientes, do processo e das finanças sempre alinhando as metas e as iniciativas com o mapa estratégico da organização. O quadro 28 apresenta a distribuição das metas e iniciativas estratégicas para cumprir os objetivos propostos para no mapa estratégico da pesquisa.

Quadro 28: Indicadores e iniciativas dos objetivos estratégicos da pesquisa

	Objetivos estratégicos	Indicador	METAS					Iniciativas estratégicas
			Atual	2015	2016	2017	2018	
Finanças	Manter e aumentar as receitas financeiras	Volume de Receitas da pesquisa	1,8 mi	2 mi	2,4 mi	3 mi	4 mi	Atingir a excelência na aplicação das iniciativas estratégicas da perspectiva de pessoas, de processos e cliente, atingindo a relação de causa e efeito
	Reduzir os custos operacionais na área de pesquisa	% de Resultado esperado	4,20%	5%	7%	9%	12%	
		% dos custos e despesas operacionais da área de pesquisa na receita total	1,4%	2%	3%	3%	3%	
Maximizar o uso dos recursos disponíveis na área de pesquisa	% de utilização dos recursos nas áreas de pesquisa	Não mede	70%	80%	90%	90%		
Cliente	Fidelizar os clientes pela qualidade do atendimento personalizado	Índice de fidelização do cliente na área da pesquisa	Não mede	70%	80%	85%	98%	Atingir a excelência na aplicação das iniciativas estratégicas da perspectiva de pessoas, de processos e assim cumprir a relação de causa e efeito
	Garantia da oferta de serviços de qualidade no atendimento a comunidade	Índice de satisfação do cliente na área da pesquisa	Não mede	70%	80%	85%	98%	
	Ganhar reconhecimento da sociedade como uma organização de qualidade que atende à demanda na pesquisa aplicada	Nº de organizações atendidas com a pesquisa aplicada	8	12	16	20	25	
	Oferecer qualidade na pesquisa	Índice de satisfação do cliente na área da pesquisa	Não mede	70%	80%	85%	98%	
	Garantir a oferta do melhor custo benefício aos clientes							
Processos	Otimizar e melhorar os serviços de atendimento ao cliente nas áreas de ensino	Índice de satisfação do cliente atendido nas áreas de pesquisa	Não mede	70%	80%	85%	98%	Programa de capacitação continuada para docentes
	Implantar dois programas de mestrado	Programas implantados	0	1	2	Mant er	Mant er	Aprovar programa de mestrado em educação Aprovar programa de mestrado na área das ciências sociais (definir)

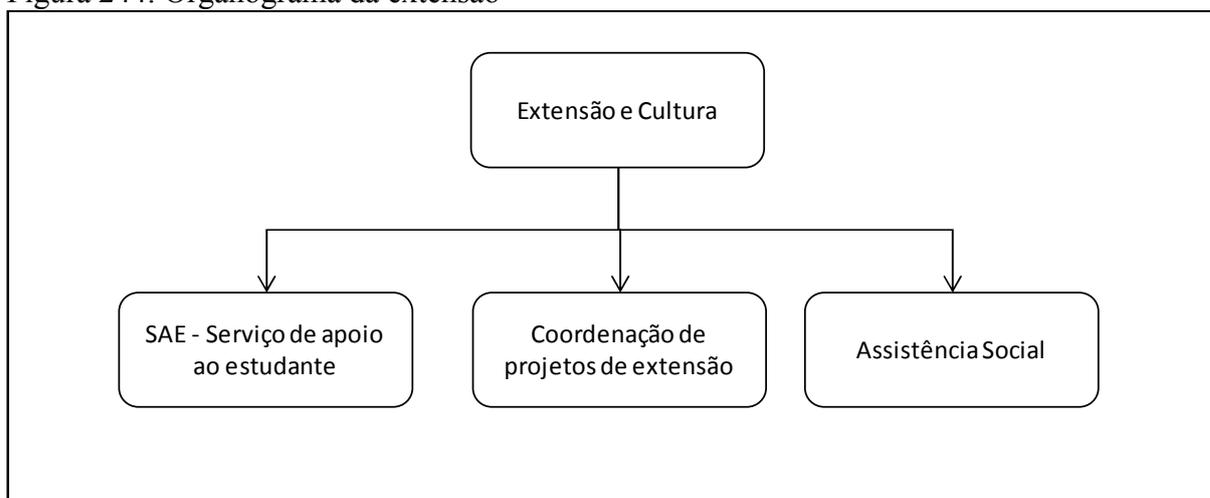
	Integrar, as áreas de pesquisa, na utilização adequada dos recursos para fins de atendimento ao cliente	% de ocupação dos recursos disponíveis na área de pesquisa	Não mede	70%	80%	90%	95%	Implantar controle de utilização e ocupação dos recursos disponíveis (salas, equipamentos, laboratórios, etc.)
	Fortalecer a comunicação interna e externa com a área de ensino	Índice de satisfação do cliente com a comunicação	Não mede	70%	80%	85%	98%	Instituir grupo de trabalho para melhorar a comunicação interna e externa
		Índice de satisfação dos colaboradores com a comunicação	Não mede	70%	80%	85%	98%	
	Definir políticas de pesquisa	Índice de satisfação do cliente atendido nas áreas de pesquisa	Não mede	70%	80%	85%	98%	Definir critérios de publicações por áreas de pesquisa Elaborar programas de capacitação para pesquisadores Contemplar no plano de cargos e salários incentivos de remuneração aos pesquisadores com publicações
		Nº total de Publicações (Livros, artigos aceitos, capítulos de livros, organização de livros e publicações em anais de eventos)	73	120	170	200	250	
	Melhorar a qualidade da pesquisa e a excelência dos serviços dos pesquisadores	Índice de satisfação do cliente atendido nas áreas de pesquisa	Não mede	70%	80%	85%	98%	
		Nº total de Publicações (Livros, artigos aceitos, capítulos de livros, organização de livros e publicações em anais de eventos)	73	120	170	200	250	
	Manter o nível de publicações exigidas pelos órgãos competentes	Nº total de Publicações (Livros, artigos aceitos, capítulos de livros, organização de livros e publicações em anais de eventos)	73	120	170	200	250	
	Manter processo tecnológicos em constante atualização na área da pesquisa	% da receita investida na área de Tecnologia	Não mede	0,5%	1%	1,5%	2%	
Pessoas	Promover a participação dos docentes em programas para o desenvolvimento humano	Nº de docentes capacitados	Não mede	80	160	250	370	Programa de capacitação introdutória (para novos contratados) Programa de capacitação continuada para docentes Plano de cargos e salários Implantação do NAP - Núcleo de apoio pedagógico Aplicar pesquisa de clima organizacional periodicamente Proporcionar, aos docentes, capacitações externas (congressos, seminários...)
	Ofertar incentivos para a participação dos docentes no processo de capacitação	Índice de satisfação dos docentes	Não mede	70%	80%	85%	98%	
	Formar profissionais conscientes da responsabilidade educacional e social	Nº de docentes capacitados	Não mede	80	160	250	370	
	Orientar e capacitar para o uso adequado das tecnologias disponíveis	Nº de docentes capacitados	Não mede	80	160	250	370	

Fonte: Campos 2014

4.4.4 O mapa estratégico da extensão

O setor de extensão e cultura, no organograma apresentado na figura 16, é a área que responde pelos projetos sociais, pelo serviço de apoio ao estudante, pelas bolsas de assistência social, pelas bolsas de convênios com o governo do estado entre outros convênios, tão importantes para a organização. A figura 24 apresenta o organograma da área.

Figura 244: Organograma da extensão



Fonte: Organização estudada

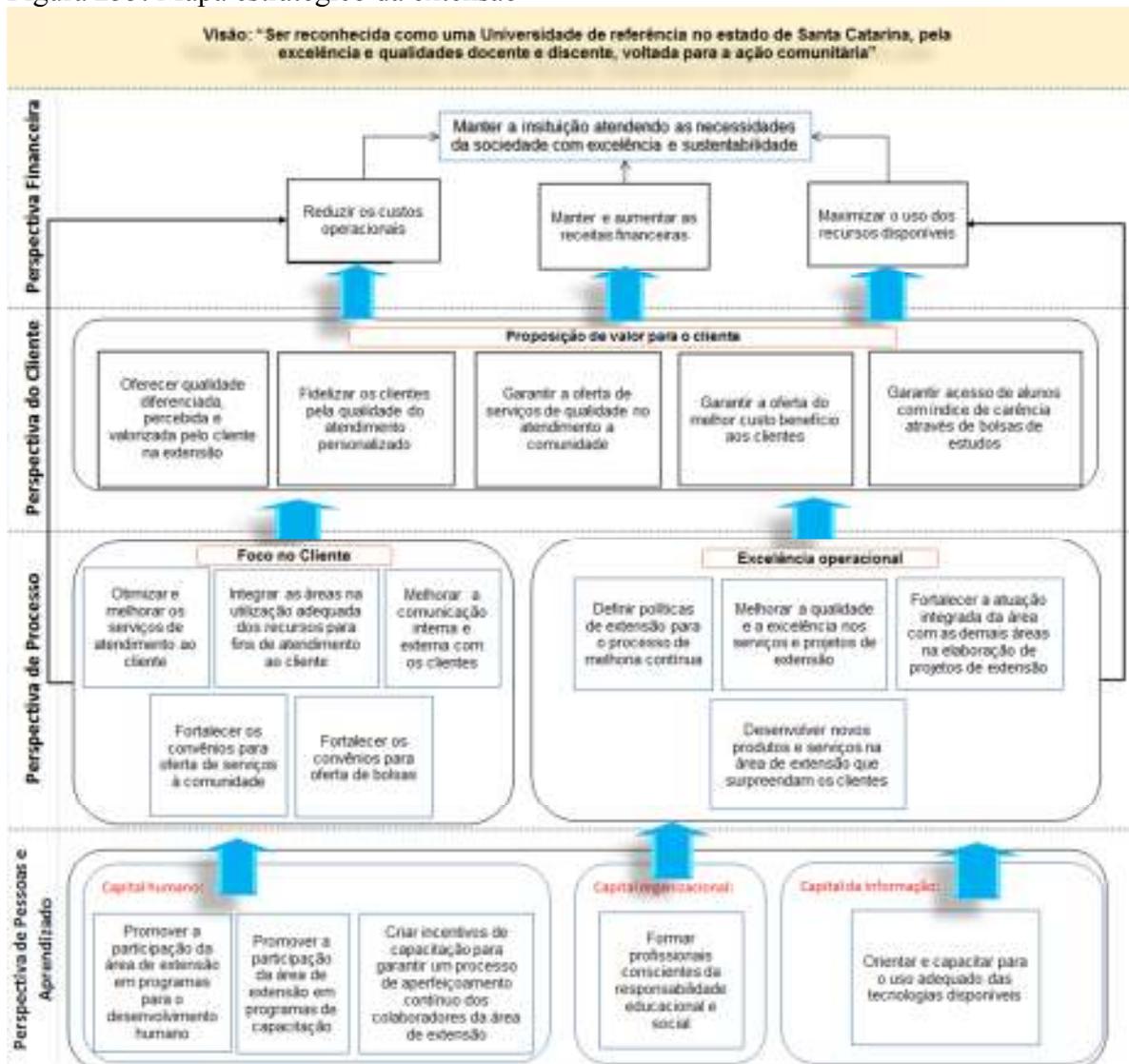
Para elaborar o mapa estratégico da extensão, extraíram-se do mapa estratégico da organização os itens relacionados às necessidades da área. Na perspectiva humana, assim como no mapa estratégico da organização, consideraram-se os itens:

- ✓ Promover a participação da área de extensão em programas para o desenvolvimento humano;
- ✓ Promover a participação da área de extensão em programas de capacitação;
- ✓ Através dos incentivos de capacitação oferecidos pela organização garantir um processo de aperfeiçoamento contínuo dos colaboradores da área de extensão;
- ✓ Formar profissionais conscientes da responsabilidade educacional e social;
- ✓ Orientar e capacitar para o uso adequado das tecnologias disponíveis;
- ✓ Padronizar o uso das tecnologias disponíveis na da área de extensão.

Na perspectiva de processo, os objetivos estratégicos também são divididos em dois focos, no cliente e na excelência operacional. Ao foco de cliente, definem-se os seguintes objetivos:

- ✓ Otimizar e melhorar os serviços de atendimento ao cliente;
- ✓ Integrar as áreas na utilização adequada dos recursos para fins de atendimento ao cliente;
- ✓ Melhorar a comunicação interna e externa com os clientes;

Figura 255: Mapa estratégico da extensão



Fonte: Campos 2014

- ✓ Fortalecer os convênios para oferta de serviços à comunidade;
- ✓ Fortalecer os convênios para oferta de bolsas;

Referente ao foco da excelência operacional, definem-se os seguintes itens:

- ✓ Conduzir discussões sobre as políticas de extensão, processo de melhoria contínua;
- ✓ Promover o processo de discussão e melhoria contínua da qualidade da extensão e excelência nos serviços prestados a comunidade;
- ✓ Fortalecer a atuação integrada da área com as demais áreas na elaboração de projetos de extensão;
- ✓ Desenvolver novos produtos e serviços na área de extensão que surpreendam os clientes.

Na perspectiva do cliente desdobrando, os objetivos do mapa estratégico, assim, definiram-se os objetivos estratégicos:

- ✓ Fidelizar os clientes pela qualidade do atendimento personalizado;
- ✓ Garantia da oferta de serviços de qualidade no atendimento a comunidade;
- ✓ Oferecer qualidade diferenciada, percebida e valorizada pelo cliente;
- ✓ Garantir a oferta do melhor custo benefício aos clientes;
- ✓ Garantir acesso de alunos com índice de carência através de bolsas de estudos;
- ✓ Assim como nas áreas anteriores, na perspectiva financeira, mantiveram-se os mesmos objetivos apresentados no mapa estratégico da organização, entendendo que a consequência de aplicação dos objetivos estratégicos das perspectivas anteriores está assim atendendo os objetivos estratégicos desta perspectiva. A figura 25 ilustra o mapa estratégico da extensão.

4.4.4.1.1 Os indicadores e metas da extensão

No setor de extensão, descarregam-se todos os projetos de eventos culturais e sociais, sendo uma das áreas que tem o maior contato com a comunidade, empresas e órgãos públicos. Os indicadores na área de extensão, desdobrados dos objetivos apresentados no mapa estratégico, são analisados nas perspectivas humanas, dos clientes, do processo e das finanças, sempre alinhando as metas e as iniciativas com o mapa estratégico da organização. O quadro 29 apresenta a distribuição das metas e iniciativas estratégicas para cumprir os objetivos propostos para no mapa estratégico da extensão.

Quadro 29: Indicadores e iniciativas dos objetivos estratégicos da extensão

	Objetivos estratégicos	Indicador	METAS					Iniciativas estratégicas
			Atual	2015	2016	2017	2018	
Finanças	Manter e aumentar as receitas financeiras	Volume de Receitas da extensão	816 mil	1 mi	1,5 mi	2 mi	2,5 mi	Atingir a excelência na aplicação das iniciativas estratégicas da perspectiva de pessoas, de processos e cliente, atingindo a relação de causa e efeito
	Reduzir os custos operacionais na área de extensão	% de Resultado esperado	4,20%	5%	7%	9%	12%	
		% dos custos e despesas operacionais da área de extensão na receita total	6,1%	5%	4,5%	4%	3,5%	
Maximizar o uso dos recursos disponíveis na área de extensão	% de utilização dos recursos nas áreas de extensão	Não mede	70%	80%	90%	90%		
Cliente	Garantir acesso de alunos com índice de carência através de bolsas de estudos	Nº de convênios com empresas e instituições	20	30	50	70	100	Buscar subvenções junto ao governo Estadual e Federal
	Fidelizar os clientes pela qualidade do atendimento personalizado	Índice de fidelização do cliente na área de extensão	Não mede	70%	80%	85%	98%	Atingir a excelência na aplicação das iniciativas estratégicas da perspectiva de pessoas, de processos e assim cumprir a relação de causa e efeito
	Garantia da oferta de serviços de qualidade no atendimento a comunidade							
	Oferecer qualidade diferenciada na área de extensão							
Garantir a oferta do melhor custo benefício aos clientes								
Processos	Otimizar e melhorar os serviços de atendimento ao cliente nas áreas de extensão	Índice de satisfação do cliente atendido nas áreas de extensão	Não mede	70%	80%	85%	98%	Programa de capacitação continuada para os colaboradores em atendimento ao cliente
	Integrar as áreas de extensão na utilização adequada dos recursos para fins de atendimento ao cliente	% de ocupação dos recursos disponíveis na área de extensão	Não mede	70%	80%	90%	95%	Implantar controle de utilização e ocupação dos recursos disponíveis (salas, equipamentos, laboratórios, etc.)
	Fortalecer a comunicação interna e externa com a área de ensino	Índice de satisfação do cliente com a comunicação	Não mede	70%	80%	85%	98%	Instituir grupo de trabalho para melhorar a comunicação interna e externa
		Índice de satisfação dos colaboradores com a comunicação	Não mede	70%	80%	85%	98%	
	Definir políticas da área de extensão	Índice de satisfação do cliente atendido nas áreas de extensão à partir das políticas implantadas	Não mede	70%	80%	85%	98%	Montar grupo de trabalho para discutir as políticas da área
	Melhorar a qualidade dos projetos de extensão e a excelência dos serviços prestados pela área	Índice de satisfação do cliente atendido nas áreas de extensão	Não mede	70%	80%	85%	98%	Avaliar os resultados dos projetos aplicados com a comunidade Rever os processos e serviços existentes de atendimento ao cliente
		Nº de pessoas atendidas com os projetos de extensão	27170	30000	35000	40000	45000	
Fortalecer os convênios para oferta de serviços à comunidade	Nº de convênios com empresas e instituições	20	30	50	70	100	Elaborar projetos de interesse das empresas e instituições Buscar subvenções junto ao governo Estadual e Federal	
Fortalecer os convênios para oferta de bolsas								

	Fortalecer a atuação integrada da área com as demais áreas na elaboração de projetos de extensão	Nº de projetos de extensão ofertados à comunidade	59	70	90	110	150	Realizar encontros internos para discutir os projetos de extensão com as áreas de ensino e pesquisa
	Desenvolver novos produtos e serviços na área de extensão que surpreendam os clientes							
Pessoas	Promover a participação da área de extensão em programas para o desenvolvimento humano	Nº de profissionais capacitados	Não mede	6	18	25	40	Programa de capacitação introdutória (para novos contratados) Programa de capacitação continuada para os colaboradores da área de extensão e pessoas envolvidas diretamente com as atividades de extensão Plano de cargos e salários Aplicar pesquisa de clima organizacional periodicamente Proporcionar, aos profissionais, capacitações externas (congressos, seminários...)
	Formar profissionais conscientes da responsabilidade educacional e social	Nº de profissionais capacitados	Não mede	80	160	250	370	
	Ofertar incentivos para a participação dos colaboradores no processo de capacitação	Índice de satisfação dos colaboradores da área	Não mede	70%	80%	85%	98%	

Fonte: Campos 2014

4.5 APRESENTAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS QUE FUNDAMENTAM A VIABILIDADE DO MODELO PROPOSTO

Para validar o modelo proposto do *Balanced Scorecard* desdobrado nas áreas de gestão, ensino, pesquisa e extensão, consideram-se quatro aspectos fundamentais que embasam a viabilidade do modelo proposto:

- ✓ A estrutura do modelo proposto e sua arquitetura funcional;
- ✓ As dimensões do processo decisório da organização;
- ✓ A cultura organizacional;
- ✓ A necessidade da implantação do planejamento estratégico.

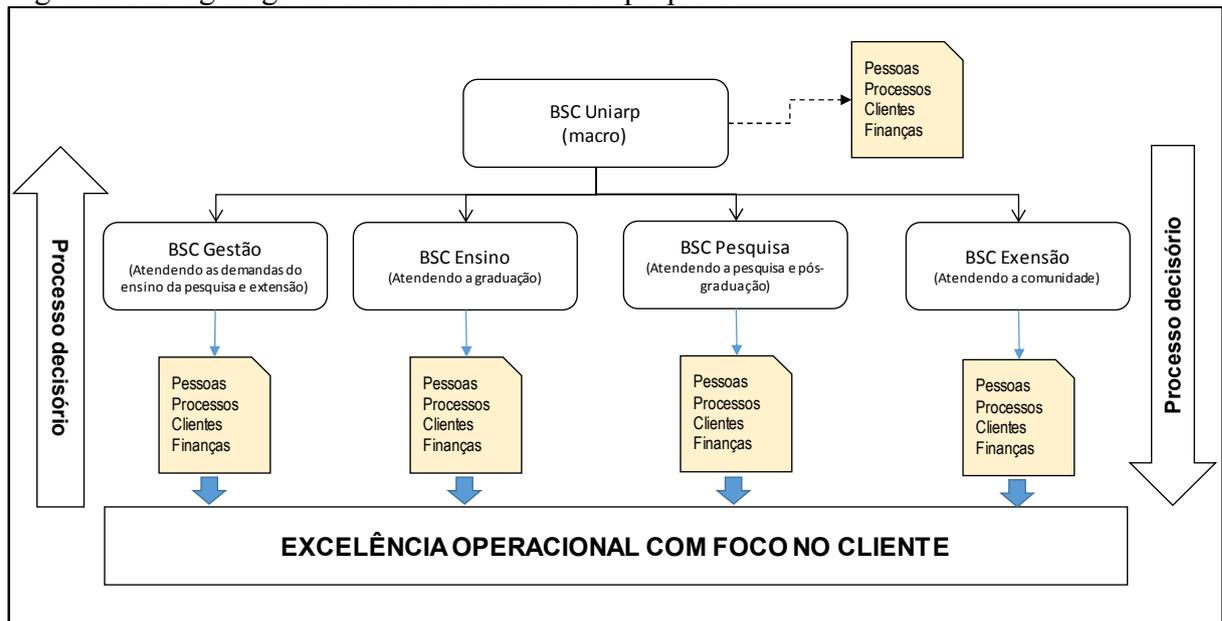
4.5.1 A estrutura do modelo proposto e sua arquitetura funcional

Na estruturação do modelo proposto para a organização, houve uma grande preocupação na criação de um modelo que atendesse, de forma funcional, as necessidades operacionais de uma universidade comunitária. Nesse contexto, na análise da gestão da organização, buscou-se priorizar o atendimento aos recursos necessários para o bom

funcionamento da produção do serviço, ou seja, como disponibilizar recursos humanos, físicos e de processos para as áreas fins da organização, o ensino, a pesquisa e a extensão.

Na figura 26, pode-se verificar que a gestão da organização estará atendendo as demandas das áreas de ensino, pesquisa e extensão, que desce em seu nível operacional também da mesma forma, proporcionando a aplicação das ações em perspectivas de pessoas, processos, clientes e finanças.

Figura 266: Organograma funcional do modelo proposto



Fonte: Campos 2014

Conforme as observações de Kaplan (2006), em que (1) a habilidade de traduzir com clareza a estratégia (contribuição dos mapas estratégicos) e (2) a habilidade de se conectar a estratégia de um sistema de gestão (a contribuição dos *Balanced Scorecards*), as medidas de desempenho, o modelo alinha a gestão às necessidades dos níveis operacionais, criando um fluxo decisório de cima para baixo e de baixo para cima na organização. Acredita-se que assim se estão traduzindo as estratégias em termos operacionais, alinhando a organização à estratégia, transformando a estratégia em tarefa de todos, tornando-a em um processo de melhoria contínua.

4.5.2 As dimensões do processo decisório da organização

Existe uma mudança no estatuto da instituição, reformulado no ano de 2009, que mostra todas as decisões administrativas e acadêmicas acompanhadas pela fundação e, em

especial, diferente do estatuto anterior, as decisões acadêmicas. Anteriormente, tudo o que se decidia academicamente tinha que ser implantado pela fundação, tendo ou não recursos financeiros, sendo ou não parte de planejamento orçamentário anual. O estatuto prevê uma total relação de parceria entre as decisões administrativas e acadêmicas, o que, com certeza, fará com que essa proposta seja discutida em todos os níveis da organização.

4.5.3 A cultura organizacional

A organização em estudo localiza-se no interior do estado, em uma região com grande influência empresarial, inclusive com a grande maioria dos membros dos conselhos formado por empresários da região. Essa característica, também, estende-se aos níveis operacionais, com profissionais das áreas administrativas detentores de experiência nessas áreas e docentes que atuam nas organizações da região como colaboradores ou consultores.

Embora, ainda, existam muitos colaboradores que manêm as ideias do modelo de gestão anterior (UNC), a grande maioria já se inseriu nesse novo modelo de gestão e compactua com a ideia de gestão focada em resultados, como satisfação dos clientes, excelência em serviços e melhoria contínua.

4.5.4 A necessidade da implantação do planejamento estratégico

No início da pesquisa, detectou-se que o planejamento estratégico não existia na organização, tinha-se a missão, a visão e os valores, porém, nada além dessas definições, que são exigências do plano de desenvolvimento institucional (PID). Na prática, não existem muitas ações que implementam planos de ação relacionados ao planejamento estratégico, porém, existe uma forte corrente interna defendendo a implantação do planejamento estratégico e uma ferramenta de avaliação de desempenho que dê suporte ao processo do planejamento estratégico.

O *Balanced Scorecard*, nesse caso, será uma boa solução e a ferramenta para a implantação definitiva do planejamento estratégico, assim como a ferramenta de avaliação de desempenho que a organização precisa para conduzir as melhorias necessárias na qualidade dos serviços prestados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa deste trabalho apresentou como objetivo a proposta de um modelo de avaliação de desempenho em uma instituição de ensino superior comunitária, onde o propósito era analisar a viabilidade de desdobramento do BSC nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão. A pergunta da pesquisa reflete sobre como o BSC pode ser aplicado em uma instituição de ensino superior comunitária, desdobrado para as áreas de ensino, pesquisa e extensão como um modelo de avaliação de desempenho.

Em resposta à pergunta da pesquisa, divide-se em três etapas a estruturação que permite avaliar com clareza a validade dos resultados do trabalho. Na primeira etapa, levantaram-se informações existentes na organização, como missão, visão, valores e objetivos estratégicos, dados que permitiram avaliar as estratégias da organização. Nessa etapa, pode-se verificar que a organização ainda não aplica com clareza os objetivos propostos em seu PDI (Plano de desenvolvimento institucional), embora, esforça-se para organizar as ações. Aqui, observa-se uma certa fragmentação de opiniões sobre os verdadeiros objetivos e estratégias da organização, uma limitação clara de que a organização precisará tratar no futuro para poder aplicar efetivamente o planejamento estratégico e utilizar a ferramenta do BSC.

Na segunda etapa do trabalho, onde se encontraram as maiores limitações da pesquisa, pode-se observar que os objetivos estratégicos não estavam alinhados entre os departamentos da organização, tanto no ensino, na pesquisa, na extensão e na gestão. O modelo de gestão atual da organização limita o processo de desdobramento das informações, embora tenha ficado claro, pelos gestores entrevistados, que o planejamento estratégico precisa ser implementado a partir de 2015, ajustando, assim, o alinhamento dos interesses de gestão em todos os níveis da organização. Todos os objetivos estratégicos e os indicadores apresentados nas áreas de gestão, ensino, pesquisa e extensão foram definidos com o propósito da aplicação do planejamento estratégico e utilização do modelo proposto nesse trabalho com a ferramenta BSC. Durante a definição de indicadores e metas, as limitações ficaram restritas à falta de informações organizadas, tendo o pesquisador a tarefa de organizar esses dados coletados nos mais diversos setores da organização.

A última etapa da pesquisa concentrou-se na análise de interesse da organização em aplicar e validar uma proposta de implantação com sucesso do modelo proposto. Considerando que a organização tem uma estrutura e arquitetura funcional, dimensões de processo decisório beneficiado pelo tamanho da organização, uma cultura organizacional dos

gestores muito interessada em mudanças, e a necessidade da implantação do planejamento estratégico, conclui-se que a viabilidade de aplicação do modelo tem grandes possibilidades de sucesso.

A estrutura proposta pode ser utilizada como uma nova ferramenta para, efetivamente, implantar o planejamento estratégico na organização, o que esta pesquisa constatou não estar sendo utilizado, ou melhor, nem mesmo existia na prática. Tanto no ensino, como na pesquisa, na extensão e na gestão, poucos são os indicadores gerenciados e organizados em um contexto institucional, sendo assim impossível traduzir a estratégia em termos operacionais, até mesmo, porque não existia.

O modelo proposto permitirá a tradução da estratégia em termos operacionais e também alinhará a mesma em todos os níveis, envolvendo todos em uma só direção. Importante salientar que esta pesquisa não foi operacionalizada na prática para comprovar a eficácia do modelo, mas sim, apenas, comprovou-se pela teoria que é possível aplicar, desdobrando o BSC nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Conforme os resultados apresentados, sugere-se aos pesquisadores que avaliem a eficácia do modelo na implantação a partir do ano de 2015 e estudem os efeitos do modelo nos resultados da organização. As pequenas e médias instituições de ensino superior no Brasil têm um grande desafio nos próximos anos: sobreviver, atendendo as exigências federais para manter o status de universidade. Assim, cabe a nós pesquisadores buscar soluções para a superação desse desafio.

REFERÊNCIAS

ABMES: Estudos: Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior: **Diagnóstico das pequenas e médias instituições de Ensino Superior privadas no Brasil:** indicações para melhoria da competitividade / Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino superior. – Ano 29, n. 41 (Mar. 2014). – Brasília: ABMES Editora, 2014 v.; 28 cm

ABMES: **Números do ensino superior privado: 2013, ano base 2012:** Anna Maria Faria Iida, organizadora. Brasília: ABMES Editora, 2013. p.48; 30 cm.

ANGELONI, Maria Terezh, MUSSI, Clarissa Carneiro. [et al.]. Estratégias: Formulação, Implementação e Avaliação. São Paulo: Saraiva, 2008.

BARROS, Aidil Jesus; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas.** 16.ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

BEARD, Deborah F. *Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education. Journal of Education for Business*, v.84, p.275-282, 2009.

BELL, Judith. **Projeto de pesquisa:** guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais. 4.ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BEUREN, Ilse Maria (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BITTAR, Mariluce. **Universidade comunitária: uma identidade em construção.** 1999. 252f. Tese (Doutorado) Universidade Federal de São Carlos, 1999.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Sociedade Civil: sua democratização para a Reforma do Estado. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; WILHEIM, Jorge e SOLA, Lourdes (Org.). **Sociedade e Estado em Transformação.** São Paulo: Unesp; Brasília: Enap, p.91-103, 1999.

BRITO, Márcia Regina F. de. **O SINAES e o enade: da concepção à implantação)** Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 3, p. 841-850, nov. 2008.

CIMADON, Aristides. **A natureza jurídica das fundações criadas pelo poder público.** Joaçaba: UNOESC, 2002.

CHEN, S. H.. *The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education. TQM Magazine*, v.18, p.190-205, 2006.

CHAUI, Marilena. A universidade operacional. **Avaliação (Campinas)** 1999, vol.04, n.03, suppl.01, pp. 03-08.

DUTRA, Ademar. **Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional: incorporando a dimensão integrativa à MCDA construtivista-sistêmico-sinérgica.** 2003. 320f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, 2003.

DRTINA, Ralph, GILBERT, James e ALON, Ilan. *Using the Balanced Scorecard for Value Congruence in an MBA Educational Setting*. *SAM Advanced Management Journal . Society for Advancement of Management*, v.72, p.4-13, 2007.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**: Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomson, 2001.

ENSSLIN, L. et al. **ProKnow-C, knowledge development process - constructivist**. Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. 2010.

FRANTZ, Walter e SILVA, Ênio Waldir da. **As funções sociais da universidade. O papel da extensão e a questão das comunitárias**. Ijuí: Ed. UNIJUI, 2002.

GIOLO, Jaime. **"SINAES" intermitentes**. Avaliação (Campinas) vol.13, n.3, p. 851-856, 2008.

GOMES, Candido Alberto. A identidade das universidades comunitárias: referenciais teóricos – as duas faces de Janos. In: **Encontro Nacional de Extensão e Ação Comunitária**. Brasília: Universa, p. 96, 2003.

HICKS, M.; REID, I.; GEORGE, R. *Enhancing on-line teaching: Designing responsive learning environments*. *The International Journey for Academic Development*. v.6, p.143-151, 2001.

HRONEC, S. M. **Sinais vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron São Paulo: Makron Books, 1994.

KETTUNEN, Juha, KANTOLA, Ismo. *Management information system based on the balanced scorecard*. *Campus-Wide Information Systems*, v.22, p.263-274, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento: utilizando o *Balanced Scorecard* para criar sinergias corporativas** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Kaplan e Norton na prática**: Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A execução premium**: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações de negócio. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

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

KAPLAN, R. S. *Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. Nonprofit Management and Leadership*, v.11, p.353-370, 2001.

KARATHANOS, Demetrius, KARATHANOS, Patricia. *Applying the Balanced Scorecard to Education. Journal of Education for Business*, v.80, p.222-230, 2005.

LAWRENCE, Stewart. *Commodification of Education and Academic LABOUR—Using the Balanced Scorecard in a University Setting. Critical Perspectives on Accounting*, v.13, p.661, 2002.

LAZZARI, Ney José; KOEHNTOPP, Paulo Ivo; SCHMIDT, João Pedro. Apresentação. In: SCHMIDT, João Pedro (Org.). *Instituições comunitárias: instituições públicas não-estatais*. Santa Cruz do Sul: **Edunisc**, 2009.

LIMA, Carlos Rogério Montenegro de. **O Balanced Scorecard ajustado para uma universidade fundacional catarinense e desdobrado para sua escola de negócios, cursos e indivíduos**. 2005. 185f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, 2005.

LIMA, Carlos Rogério Montenegro de, *et.al.* Balanced scorecard em instituições de ensino superior: uma análise das Perspectivas. *Revista Eletrônica de Estratégias e negócios*, v.4, p.183-205, jan./jun. 2011.

LIMA, Mauricio Andrade de, SERRA, Fernando, MEYER, Victor, FERREIRA, Manoel Portugal. **Modelando o BSC para as Universidades do Sistema ACADEMIA**. Working paper nº 19/2008.

LIMA, Mauricio Andrade de. **Uma proposta do balanced scorecard para a gestão estratégica das universidades fundacionais de Santa Catarina**. 2003. 187f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, 2003.

MAYER, Christopher. Como indicadores adequados contribuem para a excelência das equipes. **Harvard business review on measuring corporate performance**. p.95, 2000.

MAYER, Victor Jr. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública** - Rio de Janeiro 46(1):49-70, jan./fev. 2012.

MARTINS, Geraldo Moisés. **Universidade federativa, autônoma e comunitária**. Brasília: Athalaia, 2008, p.120-121

MCDEVITT, Roselie, GIAPPONI, Catherine e SOLOMON, Norman. *Strategy revitalization in academe: a balanced scorecard approach. International Journal of Educational Management*, v.22, 32-47, 2008.

MIZRAHI, Saul Eliahú, CANEN, Alberto G.. Gestão estratégica multicultural baseada no Balanced Scorecard em instituições de ensino. **Ensaio: aval.pol.públ.Educ.** v.20 p.74, 2012.

MOREIRA, Eduardo. **Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações operacionais aos objetivos estratégicos, em uma gestão orientada por indicadores de**

desempenho. 2002. 204f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, 2005.

NEELY, Andy. *Avaliação do desempenho das empresas*: Tradução Isabel Dantas. Editorial Caminho, S.A. Liboa, 2002.

NIVEN, Paul R. *Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo os resultados*: Tradução Nilza Freire – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R.. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia práticas*. 16 ed. – São Paulo: Atlas, 2001.

PAPENHAUSEN, C., EINSTEIN, W. *Implementing the Balanced scorecard at a college of business. Measuring Business Excellence*, v.10, p.15-22, 2006.

PEGORARO, Ludimar. Instituições de Educação Superior de Terceiro Setor. In: MOROSINI, Marília Costa. **Enciclopédia de pedagogia universitária: glossário vol. 2. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**, p. 272, 2006.

PEIXOTO, Maria do Carmo de Lacerda. **Avaliação institucional Externa no sinaes: considerações sobre a prática recente**. Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 16, n. 1, p. 11-36, mar. 2011.

PENROSE, Edith. **A teoria do crescimento da firma**: Campinas, SP: Editora Unicamp, 2006.

PETRI, Sergio Murilo. *Modelo para Apoiar as Abordagens de Gestão de Desempenho e Sugerir Aperfeiçoamentos: Sob a Ótica Construtivista*. 2005. 236f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, 2005.

POLIZEL, Caio, STEINBERG, Herbert. **Governança corporativa na educação superior**. Casos práticos de instituições privadas (com e sem fins lucrativos). 1º ed.- São Paulo: Saraiva, 2013.

PORTAL DAS INSTITUIÇÕES COMUNITÁRIAS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR: Manifestações de apoio. Disponível em: <http://www.comunitarias.org.br/site/>. Acesso em 15 de set.

PORTAL DAS INSTITUIÇÕES COMUNITÁRIAS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR: Notícias. Disponível em: <http://www.comunitarias.org.br>. Acesso em 12 de jan.2014.

PRIETO, Vanderli Correia, PEREIRA, Fábio L.A., CARVALHO, Marli M.de, LAURINDO, Fernando José Barbin. **Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard**. Escola Politécnica da USP, 2005.

RAMÍRES, Yolanda. *New management in Spanish universities: introducing balanced scorecard. Int. J. Learning and Intellectual Capital, Vol. 8, No. 4, 2011.*

RIBEIRO, Nuno Adriano Baptista. **O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público**. 2005. 305f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Auditoria) - Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, 2005.

ROCHA, Douglas José Alexandria. **Desenvolvimento do *balanced scorecard* para instituição de ensino superior privada – estudo de caso da unidade de negócios 4 da universidade gama.** 2000. 111f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, 2000.

SAYED, Naqi. Ratify, reject or revise: *Balanced scorecard and universities*. *International Journal of Educational Management*, v.274, p.203-220, 2013.

SEFFRIN, Vinicius, MALANOVICZ, Aline Vieira. **Fatores críticos de sucesso no gerenciamento de processos de negócio: uma revisão de estudos de caso na literatura.** *XXIX encontro nacional de engenharia de produção*, 2009.

SCOTT, Peter. *The Meanings of Mass Higher Education*. Buckingham: The Society for Research into Higher Education and Open University Press, 1995.

SCHARMACH, Andreia Luciana da Rosa. **Avaliação das possibilidades de implantação do *balanced scorecard* em instituições de ensino superior.** *Revista GUAL, Florianópolis*, v. 5, n. 1, pp. 250-272, jan./fev./mar./abr. 2012.

SCHWARTZMSAN, Jacques. **O Financiamento das Instituições de Ensino Superior no Brasil.** Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo. Disponível em: www.iea.usp.br/observatórios/educação. Acesso em dez. 2006.

SILVA, Renato. **Balanced Scorecard – BSC: gestão do ensino superior.** Curitiba: Jurua, 2009.

SOBRINHO, José Dias. **Qualidade, avaliação: Do SINAES a índices.** Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 3, p. 817-825, nov. 2008.

STALLIVIERI, Luciane. **O sistema de ensino superior do brasil Características, tendências e perspectivas.** *Educación superior en América Latina y el Caribe: Sus estudiantes hoy*, p.69-100, 2007.

TAYLOR, John e BAINES, Claire. *Performance management in UK universities: implementing the Balanced Scorecard.* *Journal of Higher Education Policy & Management*, v.34, p.111-124, 2012.

TSENG, Ming-Lang. *Implementation and performance evaluation using the fuzzy network balanced scorecard.* *Computers & Education*, v.55, p.188-201, 2010.

TRIVIÑOS, Augusto N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 2011.

ULISSEA, David da Silva et.al. *Balanced scorecard em uma instituição de ensino Superior: uma proposta de modelo para gestão Estratégica.* *Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC – Florianópolis*, v. 12, n. 35, p. 28-47, abr./jul. 2013.

UMAYAL, Karpagam P. L., SUGANTHI, L. *A Strategic framework for managing higher educational institutions.* *Advances in Management*, v.03, p.15-21, 2010.

UMASHANKAR, V., DUTTA, Kirti. *Balanced scorecards in managing higher education institutions: An Indian perspective. International Journal of Educational Management*, v.21, p.54-67, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WUA,Hung-Yi, LINB,Yi-Kuei, CHANGC, Chi-Hsiang. *Performance evaluation of extension education centers in universities based on the balanced scorecard. Evaluation and Program Planning*, v.34, p.34-50, 2011.

YU, May Leen, HAMID, Suraya, IJAB, Mohamad Taha e Soo, Hsaio Pei. *The e-balanced scorecard (e-BSC) for measuring academic staff performance excellence. Higher Education*, v.57, p.813-828, 2009.

[http://www. http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-corecard/Balanced-Scorecard-Adopters](http://www.balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-corecard/Balanced-Scorecard-Adopters), consultado em 27 de outubro de 2014 às 10:20.

<http://www.fhsu.edu/academic/aqip/performance-agreement/>, consultado em 28 de outubro de 2014 às 9:30.

<http://portal.inep.gov.br/superior-sinaes>, consultado em 05 de novembro de 2014 às 8:15.