



UNISUL

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

ANA BÁRBARA SILVEIRA MENDONÇA SANTOS DIAS

**BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA MUNICIPAL**

Florianópolis

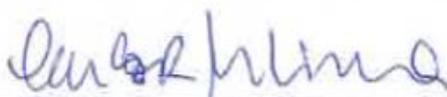
2017

ANA BÁRBARA SILVEIRA MENDONÇA SANTOS DIAS

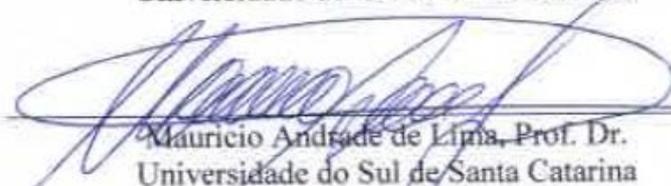
**BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA MUNICIPAL.**

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.

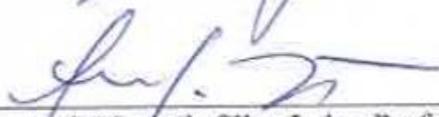
Florianópolis, 14 de julho de 2017.



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



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



André Luis da Silva Leite, Prof. Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

D53 Dias, Ana Barbara Silveira Mendonca Santos, 1983-
Balanced scorecard como sistema de avaliação de desempenho de uma
instituição de ensino superior pública municipal / Ana Barbara Silveira
Mendonca Santos Dias. – 2017.
123 f. : il. color. ; 30 cm

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

Orientação: Prof. Carlos Rogério Montenegro de Lima

1. Universidades e faculdades - Administração. 2. Planejamento
estratégico 3. Padrões de desempenho. 4. Controle de qualidade. I. Lima,
Carlos Rogério Montenegro, 1966-. II. Universidade do Sul de Santa
Catarina. III. Título.

CDD (21. ed.) 658.4012

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Universitária da Unisul

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Perspectiva do Cliente - Medidas Essenciais.....	24
Figura 2 - A Perspectiva dos Processos Internos - O Modelo da Cadeia de Valores Genérica	26
Figura 3 - O Balanced Scorecard.....	29
Figura 4 - A Estratégia do Metro Bank	31
Figura 5 - Um Sistema Gerencial Diferente - Comunicação e Vinculação.....	33
Figura 6 - Balanced Scorecard para o setor público.....	38
Figura 7 - Modelo de Balanced Scorecard para a Administração Pública	39
Quadro 1 - Modelo de BSC para IES	40
Quadro 2 - Diferentes abordagens acadêmicas do BSC em IES Públicas.....	42
Quadro 3 - Perspectivas de Sustentabilidade e indicadores	45
Quadro 4 – Perspectiva de Aprendizado e Crescimento e indicadores	46
Quadro 5 – Perspectiva de Processos Internos e indicadores	47
Quadro 5 – Perspectiva de Processos Internos e indicadores	48
Quadro 6 – Perspectiva de Stakeholders e indicadores	48
Quadro 7 - Características da pesquisa.....	61
Tabela 1 - Processo sequencial de seleção dos artigos mais pertinentes para o tema	66
Figura 8 - Etapas de desenvolvimento dos procedimentos bibliométricos da pesquisa.....	67
Quadro 8 - Artigos selecionados	67
Figura 9 - Processo de construção do BSC	70
Figura 10 - Organograma da Faculdade Municipal de Palhoça	73
Quadro 9 - Missão, visão e Valores da empresa.....	76
Figura 11 - Adaptação da estrutura original do BSC para o BSC adequado às IES públicas ..	80
Quadro 10 - Objetivos e indicadores de Sustentabilidade.....	81
Quadro 11 - Objetivos e indicadores de Aprendizado e Crescimento.....	82
Quadro 12 - Objetivos e indicadores de Processos Internos	83
Quadro 13 - Objetivos e indicadores de Stakeholders.....	84
Tabela 2 - Validação da Perspectiva de Sustentabilidade	85
Tabela 3 - Validação da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	87
Tabela 4 - Validação da Perspectiva de Processos Internos	89
Tabela 5 - Validação da Perspectiva de Stakeholders	92

Figura 12 - Pesos das perspectivas e dos indicadores	94
Figura 13 - Pesos atribuídos à perspectiva de sustentabilidade.....	95
Figura 14 - Pesos atribuídos à perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	96
Figura 15 - Pesos atribuídos à perspectiva de Processos Internos.....	97
Figura 16 - Pesos atribuídos à perspectiva de Stakeholders.....	98
Tabela 6 - Construindo as funções de valor, definição dos níveis de impacto para os indicadores de Sustentabilidade.....	99
Tabela 7 - Construindo as funções de valor, definição das perspectivas atuais e ideais de desempenho para os indicadores de Aprendizado e Crescimento.....	99
Tabela 8 - Construindo as funções de valor, definição das perspectivas atuais e ideais de desempenho para os indicadores de Processos Internos.....	101
Tabela 9 - Construindo as funções de valor, definição das perspectivas atuais e ideais de desempenho para os indicadores de Stakeholders.....	102
Tabela 10 - Número de planos e relatórios de monitoramento e autoavaliação emitidos anualmente.....	104
Figura 17 - Número de planos e relatórios de monitoramento e autoavaliação emitidos anualmente.....	105
Tabela 11 - Perfil de Desempenho dos indicadores de Sustentabilidade	105
Tabela 12 - Perfil de Desempenho dos indicadores de Aprendizado e Crescimento	106
Tabela 13 - Perfil de Desempenho dos indicadores de Processos Internos.....	107
Tabela 14 - Perfil de Desempenho dos indicadores de Stakeholders	109
Tabela 15 - Perfil de Desempenho das Perspectivas	110
Figura 18 - Mapa estratégico do BSC para a FMP.....	111

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	7
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 Objetivo geral	9
1.2.2 Objetivos específicos	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	13
2.2 BALANCED SCORECARD.....	17
2.2.1 Perspectivas do BSC.....	22
2.2.2 Aplicações do Balanced Scorecard	29
2.2.3 Perspectivas do BSC em IES públicas/sem fins lucrativos.....	41
2.2.4 Indicadores de desempenho em IES públicas/sem fins lucrativos.....	44
2.3 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL	50
2.3.1 Gestão no Ensino Superior	53
2.3.2 SINAES	55
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	59
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	59
3.1.1 Natureza da pesquisa	59
3.1.2 Método da pesquisa.....	59
3.1.3 Características quanto à Abordagem do Problema	60
3.1.4 Classificação da pesquisa.....	61
3.1.5 Delimitação da pesquisa.....	63
3.1.6 Técnicas e Instrumento de Coleta de Dados	63
3.1.7 Técnicas de Análise dos Dados.....	64
3.2 PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO: PROCEDIMENTOS BIBLIOMÉTRICOS.....	65
3.3 INSTRUMENTO DE INTERVENÇÃO – BALANCED SCORECARD	69
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	72
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA IES	72

4.1.1 Aspectos estratégicos.....	76
4.1.2 Aspectos com Stakeholders	76
4.1.3 Estrutura	77
4.1.4 Administração.....	79
4.2 CONSTRUÇÃO DO MODELO.....	79
4.2.1 Contribuição da literatura científica para construção do BSC	79
4.2.2 Validação da estrutura do BSC com os gestores da IES	84
4.2.3 Avaliação da IES de acordo com os indicadores selecionados	99
4.2.4 Mapa estratégico do BSC para a FMP	110
4.2.5 Recomendação de ações para melhoria do desempenho da FMP	112
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	115
REFERÊNCIAS	118

1 INTRODUÇÃO

Esta seção apresentará a contextualização do tema da pesquisa, o objetivo geral, os específicos e a justificativa, objetivando demonstrar a relevância desta pesquisa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

No Brasil os primeiros ensaios para criação do ensino superior surgiram em meados dos séculos XVIII e XIX, sendo que havia no total apenas vinte instituições. Atualmente a busca pela melhoria de resultados tem criado mais demandas nas Instituições de Ensino Superior (IES), influenciando-as a utilizarem ferramentas que avaliem seu desempenho e conseqüentemente proporcionem uma maior eficiência e eficácia. Há diversas movimentações tanto federais quanto estaduais para monitorar e melhorar o efeito final destas instituições, sendo estas o ensino, a pesquisa e extensão, tendo como objetivo a melhoria dos resultados (CAMPOS et al., 2015).

As IES, segundo o decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001, em seu Art. 1º, classificam-se em: 1) públicas, quando criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público; e 2) privadas, quando mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. Assim, especialmente no que tange às IES públicas, estas assumiram o compromisso de democratizar o aprendizado e ampliar o acesso à educação, gerar capital humano qualificado e ampliar o desenvolvimento local e nacional. Em Santa Catarina existem duas IES municipais, a Universidade de São José (USJ), localizada na cidade de São José e a Faculdade Municipal de Palhoça (FMP), situada no município de Palhoça, sendo esta, objeto de estudo deste trabalho.

As instituições Universitárias são monitoradas pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), sendo este criado pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, formado por três principais componentes: a avaliação das instituições, e o desempenho dos estudantes e dos cursos (BRASIL, 2004; PEIXOTO, 2010).

As razões que influenciam a procura por ferramentas de avaliação de desempenho estão ligadas de forma direta a questões como a globalização tendo como resultado o aumento da concorrência, e para buscar seu lugar no mercado as instituições buscam maneiras de permanecer competitivas. Desde o surgimento das primeiras organizações, o desempenho era

avaliado por meio de indicadores e resultados financeiros, e que segundo Niven (2005) as métricas utilizadas inicialmente estavam relacionadas as perspectivas financeiras, que para o período se adaptavam perfeitamente, porém com o passar dos tempos essa forma de medida de desempenho passou a ser questionada. As instituições públicas passaram a adotar tais práticas de administração estratégica e avaliação de desempenho, como forma de solucionar problemas na gestão dos recursos e ineficácia administrativa.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), tornou-se indispensável o desenvolvimento de novas técnicas de medida de desempenho que captassem as mudanças nos processos, e que surgiram pelas mudanças ocorridas no processo de produção, desta forma as maneiras de medir o desempenho também tiveram que ser alterados. A partir destas constatações Kaplan e Norton desenvolveram uma ferramenta com capacidade de medir e auxiliar na gestão de desempenho, sendo esta, o Balanced Scorecard (BSC), que tem como base indicadores financeiros e não financeiros, tornando-se assim possível gerenciar de maneira estratégica os diversos departamentos de uma instituição. O foco deste instrumento de avaliação está em encontrar o equilíbrio de curto de longo prazo entre as medidas financeiras e não financeiras, e entre perspectivas internas e externas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Neste sentido que se inserem as IES, que são organizações complexas de medir seu processo de desenvolvimento, e que ao mesmo tempo necessitam estruturar estratégias empresariais para sua sobrevivência e crescimento no mercado. É neste cenário que se verifica a aplicabilidade do instrumento de avaliação BSC, contribuindo para que a organização possa monitorar seus resultados tangíveis e intangíveis (ULYSSEA et al., 2013). Mesmo que as IES públicas não necessitem de receitas de mercado, sua gestão requer ferramentas de monitoramento e avaliação de desempenho formais para equilibrar suas receitas e promover sua missão de maneira eficiente e qualificada. Considerando que o BSC é uma ferramenta flexível e adaptável para gestão e avaliação de desempenho (Guerra et al., 2016), seu uso em IES públicas faz-se viável e adequado.

O BSC é organizado com base em quatro perspectivas – financeira, clientes, processos internos e de aprendizado, e crescimento, que buscam propiciar uma visão holística da organização. O grande desafio se dá em relação à adequação do BSC em IES, instituições que precisam desenvolver capacidades empresarias e gerenciais sem perder o foco na educação e nos resultados sociais. Ribeiro (2005) relata o sucesso da aplicação do instrumento

em diversas Universidades, demonstrando em seu estudo a importância da ferramenta, este apresenta também as adaptações realizadas pela maioria das IES que abordaram a perspectiva financeira e do cliente de outras maneiras, alterando os objetivos da perspectiva financeira, que passou a ter foco nas receitas e despesas, e a perspectiva de cliente concentrou seus esforços nos alunos.

Nas organizações os dados são aspectos fundamentais para a aquisição de sucesso no processo de gestão. Além de dispor de informações relevantes, é necessário saber utilizá-las de forma correta e coerente, a fim de convertê-las em um diferencial competitivo em relação ao mercado em que está inserida, tendo em vista que o BSC é um recurso gerencial significativo, com a capacidade de fortalecer a implementação e realização de novas estratégias, as IES precisam aliar este instrumento de avaliação de desempenho com estratégias bem elaboradas para que venham a se destacar no segmento da educação. As organizações sem fins lucrativos tem sido, segundo Kaplan e Norton (2004), uma das extensões mais gratificantes na aplicação do conceito original do BSC, pois estas têm seu foco principal em cumprir determinada missão em vez de gerar resultados financeiros.

Diante do exposto questiona-se, quais critérios deverão ser contemplados em um modelo de avaliação de desempenho em uma Instituição de Ensino Superior Pública Municipal?

1.2 OBJETIVOS

Com a finalidade de nortear o estudo serão apresentados o objetivo geral, sobre o qual será desenvolvida a pesquisa, e os objetivos específicos que indicarão as ações que se pretende realizar para alcançar o resultado pretendido.

1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver um modelo de avaliação de desempenho por meio da estruturação do Balanced Scorecard em uma Instituição de Ensino Superior Pública Municipal.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar, elaborar e validar uma proposta estruturada de planejamento estratégico para uma Instituição de Ensino Superior Pública Municipal;
- b) Realizar o desdobramento do planejamento estratégico por meio do Balanced Scorecard evidenciando os objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho e as iniciativas estratégicas para uma Instituição de Ensino Superior Pública Municipal;
- c) Testar o modelo proposto a fim de verificar sua aderência e aplicabilidade em uma Instituição de Ensino Superior Pública Municipal;
- d) Recomendar ações de melhoria a partir do desempenho avaliado.

1.3 JUSTIFICATIVA

Nas organizações, os dados são aspectos fundamentais para a aquisição de sucesso no processo de gestão, além de dispor de informações relevantes, é necessário saber utilizá-las de forma correta e coerente, a fim de convertê-las em um diferencial competitivo em relação ao mercado. O BSC é uma metodologia de gestão que permite a possibilidade de transformar os objetivos estratégicos em ação, transcorrendo toda a organização, não somente de forma vertical, mas também horizontal com o intuito do alcance de todos os resultados, fazendo com que cada colaborador da organização possa saber de forma concreta o que deve fazer para que a organização atinja seus objetivos estratégicos (KAPLAN; NORTON, 1997).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), este sistema gerencial se adaptado às características da organização é capaz de direcionar suas energias, habilidades e conhecimentos de seus membros para a realização de metas em longo prazo. E em IES estes objetivos intangíveis acabam por ser complexos de serem identificados, sendo assim o BSC pode contribuir na identificação, formulação e aplicação destas, a fim de que toda esta organização complexa consiga atingir os resultados esperado. Tendo em vista que as organizações sem fins lucrativos têm se preocupado em cumprir sua missão pré-estabelecida, em vez de ter seu foco na geração de resultados financeiros positivos (KAPLAN; NORTON, 2004).

Dá-se então a importância da aplicação de uma ferramenta estratégica que apoie e ampare um modelo avaliativo de desempenho, visando que as instituições sem fins lucrativos, neste caso IES obtenham melhores resultados gerados por meio das perspectivas adaptadas do BSC. Reitera-se também a importância de um processo que avalie o desempenho das IES, pois o que oferecem é um bem social que ao longo da vida é durável, e gera resultados intangíveis que se não avaliados não são passíveis de indicadores que demonstrem seu real resultado. Com o aumento do número de IES torna-se imprescindível que estas desenvolvam métodos e procedimentos avaliativos, e o BSC se adaptado conforme a realidade destas organizações sem fins lucrativos pode se tornar uma ferramenta que executará os processos estratégicos de forma clara e factível, tornando mais competitiva.

Assim, considerando a literatura internacional (revista por meio de procedimento bibliométrico apresentado na metodologia) e os modelos de BSC para IES vigentes, considerou-se pertinente desenvolver um modelo de BSC fundamentado em perspectivas e indicadores retirados da literatura científica internacional e alinhados ao planejamento estratégico de uma IES pública brasileira. Além disso, as perspectivas e indicadores serão validados qualitativamente por gestores da IES, que servirá como caso específico para compreender o desenvolvimento, aplicação e monitoramento do BSC em IES públicas brasileiras. Tal validação será realizada por meio de consulta aos gestores de uma IES pública brasileira, em que serão convidados a atribuir uma nota para cada uma das perspectivas e indicadores. Os indicadores que apresentarem maior concordância entre os gestores da faculdade serão mantidos na construção do BSC para IES públicas. Ademais, de modo a mensurar o peso de cada indicador, serão definidas funções de valor por meio de indicadores quantificáveis que auxiliam na tomada de decisão gerando informações mensuráveis para auxiliar os tomadores de decisão a definirem as melhores estratégias de acordo com indicadores quantificáveis e quantificados (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001). Desta forma, esta pesquisa adotará as funções de valor para validar e mensurar os indicadores estabelecidos para o BSC, de acordo com a opinião dos gestores da IES escolhida como objeto de estudo desta dissertação, a Faculdade Municipal da Palhoça (FMP). Adequando-o às IES públicas.

Outros estudos realizaram estratégias semelhantes para aprofundar os estudos e a validade do BSC proposto para IES, demonstrando sua eficácia, entre eles Guerra et al. (2016), Karpagam e Suganthi (2016), Ramasamy et al. (2016), Rahimnia e Kargozar (2016),

Özpeynirci et al. (2015), Ismail e Al-Thaoiehie (2015), Zangoueinezhad e Moshabaki (2011), Tseng (2010). De forma complementar, Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001), ressaltam a importância de se estabelecer indicadores mensuráveis para auxiliarem na tomada de decisão e aumentar o valor das ferramentas de gestão e avaliação de desempenho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo fundamentar teoricamente, utilizando como base os conceitos de autores da área e os conhecimentos que são necessários para o estudo de caso proposto. A descrição inicia conceituando avaliação de desempenho que norteia o trabalho, seguindo com a ferramenta estratégica que será usada, o BSC, e suas perspectivas, finalizando com IES que é objeto deste estudo, descrevendo suas origens e cenários

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para que se possa administrar com excelência o gestor de uma organização precisa de informações corretas em tempo adequado e indicadores que lhe possibilitem administrar com qualidade, conforme citam Kaplan e Norton (2005) o que não é medido não é gerenciado. Dutra (2005) reitera que avaliação de desempenho é um instrumento que ampara nas tomadas de decisões dentro das organizações, facilitando que estas sejam mais adequadas e conseqüentemente mais assertivas. A coleta de informações dentro do processo de avaliação contribui também para a melhoria contínua dos negócios (BEARD, 2009).

Sendo a avaliação de desempenho fundamental no que tange o foco organizacional, alinhando todas as partes envolvidas com os objetivos estratégicos, criando assim um grande esforço no alcance dos objetivos organizacionais, podendo assim a empresa planejar futuras estratégias e estabelecer metas de todos os envolvidos, sendo estes empregados ou organização (YU et al., 2009; WU; LIN; CHANG, 2011). Assim, desempenho tem a ver com a competência de uma organização em alcançar seus objetivos (YU et al., 2009).

O enfoque na avaliação de desempenho se deu na década de 90, mas o processo de avaliação surge da fusão de empresas que sentiram a necessidade de uma ferramenta que pudesse apresentar indicadores reais dos seus retornos financeiros. Em 1903 foi formada a Du Pont Powder Company, da combinação de companhias que antes eram independentes ou familiares, a qual foi um protótipo da nova forma organizacional. A ferramenta mais importante desenvolvida pelos gerentes seniores da Du Pont, foi o *Return on Investment* (ROI), um indicador dos retornos financeiros, o qual fornecia indicadores do sucesso comercial de cada unidade operacional e de toda a organização (GOMES; SALAS, 1999).

A *National Association of Accountants and Computer Aided Manufacturing-International*, indicou em 1987 por meio de uma pesquisa, que 60% dos 260 diretores financeiros e 64 executivos operacionais pesquisados nos Estados Unidos da América, estavam insatisfeitos com os seus sistemas de medição de desempenho organizacional. Esta insatisfação não ocorre apenas dentro das empresas, mas também muitos estudiosos sobre o tema vêm apontando críticas ao uso intenso e muitas vezes exclusivo de medidas financeiras. Kaplan e Norton (2001), apontam que a ênfase nos resultados financeiros a curto prazo prejudica a criação de valor a longo prazo. Já Niven (2005), aponta a necessidade de se avaliar além do monetário, avaliando medidas não-financeiras, como qualidade do produto, satisfação dos clientes entre outros. Por fim, Gomes e Salas (1999) afirmam que muitas vezes as medidas financeiras são utilizadas como um esquema de punição e não como um reforço positivo.

Diante deste cenário vários pontos são colocados por Galvão, Corrêa e Alves (2011):

- * É necessário planejamento e controle do negócio afim de tomar decisões acertadas em um ambiente competitivo e de forte pressão. Para isso os níveis organizacionais devem responder com agilidade e flexibilidade, ao processo de comunicação e tomada de decisão.
- * Os executivos precisam gerar o aumento da competitividade por meio de ações coordenadas, incentivando inovações, melhorias no ambiente organizacional e buscando novas oportunidades com o intuito de conquistar vantagens competitivas diante dos concorrentes.
- * É preciso remover barreiras internas, promovendo políticas de incentivos e programas de melhoria para toda a empresa, afim de conquistar a confiança e o compartilhamento das ideias.

Percebe-se então, a necessidade de ferramentas de gestão que auxiliem na avaliação de desempenho para a obtenção de tais melhorias. Além disso, é possível apontar diversas outras razões que demandam tais ferramentas, tais como: necessidade de crescimento, pressão contínua para redução de custos, alcançar as expectativas dos acionistas, entre outras.

Contudo, a preocupação não deve ser apenas na aplicação de uma ferramenta de avaliação de desempenho, mas se esta responde as seguintes questões: “para quê”; “para

quem”; “o quê”; “como”; “quem” e “quando”. Responder estas perguntas é importante porque auxiliarão na compreensão da finalidade das dimensões e dos conjuntos de indicadores sugeridos, além de especificar quem os usará, quais conteúdos, que passos serão dados para o desenvolvimento e implantação, bem como, qual será a frequência de sua aplicação (GALVÃO; CORRÊA; ALVES, 2011).

Outro ponto muito importante é que a avaliação de desempenho deve refletir uma relação de causa e efeito, não tendo uma implicação em apenas uma área específica, mas no processo de interação entre as diversas áreas organizacionais, o que se pode representar por meio do mapa estratégico (YU et al., 2009).

Por meio dos indicadores, pode-se criar modos diferentes para auxiliar a organização a alcançar os objetivos apontados no planejamento estratégico. Para tanto, é preciso ter os indicadores como uma tarefa primordial, a qual impactará positivamente ou negativamente, dependendo da forma como os responsáveis defini-las e utilizá-las na organização (KAPLAN; NORTON, 2001).

Alguns pontos são fundamentais para que tais avaliações sejam precisas: continuidade; compatibilidade com os objetivos propostos; amplitude; diversidade de formas. A continuidade é importante para que não se tenha apenas recortes, mas uma visão do processo como um todo. Compatibilidade com os objetivos propostos com a finalidade de cumprir a função de diagnóstico ao conformar-se com os objetivos definidos como norteadores do processo. Ter amplitude no sentido de avaliar todos os comportamentos dos domínios presentes em todas as perspectivas do processo. E por fim, a diversidade de formas, utilizando-se de variadas técnicas para também avaliar todos os comportamentos do domínio (KAPLAN; NORTON, 2001).

A avaliação de desempenho também pode ser vista como um processo que busca a redução das incertezas, ao mesmo tempo em que busca a consonância. As incertezas em questão seriam as do funcionário ao poder conhecer mais sobre seu próprio desempenho. E a consonância, do ponto de vista, em que funcionário e gerente podem conversar trocar ideias e chegar a conceitos comuns a ambos.

O sucesso só é conquistado à medida que se conhece a realidade. Esta realidade no contexto das organizações é conhecida por meio das avaliações de desempenho. O objetivo não é criar algo novo, mas trabalhar e desenvolver o que já está na mente dos colaboradores: o

que pensam sobre a avaliação de desempenho, o que falam sobre ela, como se comportam diante dela, etc.

Existem diversas metodologias para avaliar o desempenho das organizações conforme apontam Galvão, Corrêa e Alves (2011), como por exemplo: ISO 9000; *Baldrige National Quality Program*; SIX SIGMA; *European Foundation for Quality Management*; Fundação Nacional da Qualidade; Prêmio Nacional de Qualidade; *Sigma Sustainability*; e BSC.

Tendo essa visão geral do surgimento, prática e modelos da avaliação de desempenho, pode-se agora abordá-la no contexto das IES. A avaliação de desempenho neste contexto educacional brasileiro, já existe há mais de 25 anos. No começo visava uma avaliação totalitária por meio de métodos de ranqueamento, mas em 2003, com a criação do SINAES, passou para um processo mais específico para as IES, respeitando suas particularidades e aperfeiçoando os procedimentos e instrumentos de avaliação (VASCONCELOS et al., 2010).

O SINAES foi criado em 2004 por meio da lei 10.861 (BRASIL, 2004) como um sistema de avaliação das IES conduzido pelo Ministério da Educação/Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (MEC/Inep). Seu objetivo é aprofundar seus compromissos de responsabilidade social; melhorar a qualidade da educação; aumentar a eficácia institucional, acadêmica e social; bem como direcionar a expansão da oferta do ensino. As avaliações são realizadas por meio de três instrumentos:

- * ENADE - Exame Nacional do Desempenho dos Estudantes;
- * Avalies - Avaliação das Instituições de Educação Superior;
- * ACG - Avaliação dos Cursos de Graduação.

Vasconcelos et al. (2010) destacam que é de grande importância a avaliação das IES, já que são elas que capacitam grande parte dos profissionais que atuam na sociedade, além da necessidade da produção de conhecimento científico afim de avançar e ao mesmo tempo evitar problemas futuros como a dependência tecnológica, política e econômica.

Contudo, Vasconcelos et al. (2010) afirmam que apesar da avaliação de desempenho ser necessária tanto em instituições com fins lucrativos como em instituições sem este fim. Nas organizações sem fins lucrativos é mais difícil implantá-la por diversos motivos, tais como: perfil de longo prazo dos resultados; falta de sistematização do

monitoramento; não adequação do lucro ou prejuízo como medida de desempenho e inadequação em documentar as operações.

Diante deste cenário percebe-se a necessidade de um sistema de avaliação que avalie as instituições, alunos e cursos, como o SINAES o faz, mas também que solucione estes problemas estratégicos e operacionais apontados. Pois como Kaplan e Norton (2004) indicaram, para gerenciar é preciso medir, e para medir é preciso descrever. Desta forma, faz-se necessário estabelecer indicadores de desempenho que permitam a mensuração do sucesso organizacional, ou indicar suas deficiências (KAPLAN; NORTON, 1997; 2001; 2005; NIVEN, 2005). Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001) defendem que o estabelecimento de descritores para auxiliar a avaliação de desempenho requer o estabelecimento de sistemas de valores (ou funções de valor, também interpretados como os indicadores mensuráveis) para os decisores, auxiliando-os a quantificar suas preferências.

2.2 BALANCED SCORECARD

No início da década de 90, surgem as primeiras publicações a respeito de uma nova performance nas organizações, a qual não se preocupava apenas com os indicadores financeiros, mas também com os não financeiros, derivada de suas visões e estratégias (YU et al., 2009; REID, 2011; SAYED, 2013). Primeiramente surgem conceitos do BSC por meio de um estudo patrocinado pelo Instituto Nolan Norton chamado *Measuring Performance in the Organization of the Future*. Este estudo foi coordenado pelo então diretor Geral da Nolan Norton, no qual Robert Kaplan participou como assessor acadêmico. Eles tinham como foco mostrar que a forma de avaliação empresarial estava bastante obsoleta. Em 1991 Robert Eccles, professor de Administração de Empresas na *Harvard Business School*, escreveu um artigo intitulado: “*The performance measurement manifest*”, abordando maneiras de medir o desempenho (GOMES; SALAS, 1999).

Então em 1992 Kaplan e Norton, percebendo as mudanças na competição industrial, notando que produção, não mais, necessariamente, era sinônimo de lucratividade, enunciam o BSC. Durante a década de 90, Kaplan e Norton publicaram outros artigos que ampliaram o conceito do BSC, fato que colaborou para convertê-lo em um dos mais importantes sistemas de gestão de organizações. Em 1995, os autores publicam “*Putting the Balanced Scorecard to Work*” falando da importância de eleger indicadores alicerçados no

êxito estratégico. Em 1996 publicaram “*Using the Balanced Scorecard a Strategic Management System*” e “*Linking the balanced Scorecard to Strategy*”, dando assim continuidade no estudo e no ano de 1997: “*The Balanced Scorecard*”. As publicações continuaram e em 2001 publicaram: “*The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*” e “*Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I*”, o processo produtivo dos autores apresenta o processo evolutivo da ferramenta de planejamento estratégico, após aplicações em empresas (KAPLAN; NORTON, 2001; 2004; 2006; RIBEIRO, 2005; CAMPOS et al., 2015).

Segundo Niven (2005), diversas organizações adotaram esta nova ferramenta de avaliação de desempenho nos quatro anos seguintes de sua divulgação, e estas, alcançaram resultados imediatos. Campos et al. (2015) descrevem que o BSC e a gestão de conhecimentos, entre os anos de 2000 a 2002, foram as ferramentas que mais cresceram neste período. Além disso, o BSC ficou como uma das 75 ideias mais influentes do século XX, segundo a *Harvard Business Review*.

O sucesso rápido se dá por diversas razões, sendo elas, contextuais em relação ao tempo em que foi desenvolvido, como também, no impacto que trouxe na prática administrativa e estratégica das organizações. Um exemplo é a ideia que o BSC traz de que todos os níveis da organização devem ser informados em relação às medidas financeiras e não financeiras. Sendo assim, enquanto os altos executivos se preocupam em reconhecer os vetores de sucesso ao longo prazo, os funcionários da linha de frente, devem entender as consequências de suas decisões e ações (KAPLAN; NORTON, 1997).

Uma característica bastante diferente da grande maioria das ferramentas até então formuladas, é o fato de não se basear apenas em dados passados, mas em perspectivas sólidas para o futuro (ÖZPEYNIRCI et al., 2015). Segundo Kaplan e Norton (1997) o BSC deve tornar a visão e a estratégia da organização tão clara, ao ponto de traduzi-la em objetivos e medidas tangíveis. Estas medidas referem-se tanto para as externas (acionistas, clientes), como para as internas (processos críticos de negócios, inovação, aprendizado, etc.). O objetivo é que exista um equilíbrio entre resultados do passado e medidas para o futuro.

Pode-se dizer que o BSC foi criado com o objetivo de avaliar o desempenho da organização por meio de indicadores financeiros e não-financeiros, partindo da missão, visão, objetivos, iniciativa e indicadores (KAPLAN; NORTON, 2005; YU et al., 2009). Apesar de

ser dividido em quatro perspectivas: financeira; processos internos; aprendizagem e crescimento; e clientes; todas estão intimamente ligadas a uma cadeia de causa e efeito. Sua utilização resulta em diversas vantagens como: traduzir a estratégia em uma linguagem prática para toda a organização; alinhamento dos processos com as estratégias, entre outros (KAPLAN; NORTON, 2006). Assim, pode-se ressaltar que o BSC é um sistema de avaliação multidimensional, que permite uma visão mais balanceada do desempenho organizacional (CUGINI; MICHELON; PILONATO, 2011; TROTTA et al., 2013), se diferenciando dos modelos de avaliação anteriores por agregar perspectivas financeiras e não financeiras (REID, 2011).

Kaplan e Norton (1997) afirmam que o BSC não se limita sendo apenas um sistema de medidas operacionais, mas apresenta-se como um sistema de gestão estratégica. Para isso é preciso gerenciar processos críticos, como (KAPLAN; NORTON, 1997):

a) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia

O primeiro passo é dado por meio do trabalho coletivo dos altos executivos. Estes têm a missão de estabelecer metas financeiras priorizando a receita e o crescimento de mercado, ou geração de fluxo de caixa, ou ainda a lucratividade. Devem também tornar claro qual perfil de cliente querem alcançar, em que mercado desejam atuar e como desejam realizar estes objetivos.

Os autores apontam o quão interessante é este processo, por meio do qual percebe-se como cada executivo vê a mesma estratégia de forma tão distinta. Isto se percebe por meio dos diferentes objetivos formulados para alcançar a mesma estratégia. Ao se depararem com tal realidade, é preciso chegar a um consenso, fato que contribui para entender como cada alto executivo vê a estratégia e a visão, mas acima disso, conduz para que todos passem a ver de uma forma mais homogênea.

Uma das principais inovações do BSC que supera os sistemas tradicionais de medição de desempenho se dá ao destacar os processos críticos com a finalidade de obter um desempenho superior para clientes e acionistas, revelando novos processos internos nos quais a organização busca a excelência.

Apesar desse processo revelar a falta de sintonia entre os altos executivos, a qual geralmente existe pelo fato de cada um estar mais focado dentro da visão de sua área de trabalho e carreira profissional, ele também contribui para solucionar tal problema, pois após

a chegada do consenso, os objetivos apontados passam a ser uma responsabilidade funcional conjunta do grupo executivo servindo como uma referência para os processos gerenciais.

b) Comunicar e Associar Objetivos e Medidas Estratégicas

Todos os colaboradores da empresa passam a conhecer os objetivos e medidas estratégicas por meio dos mais variados meios. O objetivo é fazer com que todos compreendam o que a organização como um todo deseja alcançar, e assim, torna-se possível que cada departamento e funcionário estabeleça metas próprias para colaborar no alcance dos objetivos e medidas gerais.

Tal medida oferece diversos benefícios, tais como, melhora no diálogo entre as unidades de negócios e os executivos e diretores da empresa, tanto no que se refere em medidas de curto prazo, como também na formulação e implementação de novas estratégias de longo prazo, outro benefício, é o comprometimento individual de cada colaborador, diretor, executivo em cumprir sua meta pessoal, afim de juntos alcançar a meta geral da empresa, buscando cada um cumprir a sua parte da melhor forma possível.

c) Planejar, Estabelecer Metas e Alinhar Iniciativas Estratégicas

O BSC pode trazer um grande impacto positivo às empresas que o utilizam afim de induzir a mudança organizacional. Para isso é necessário que os altos executivos desenvolvam metas para os objetivos, os quais devem ser alcançados ao longo de três a cinco anos. Ao longo deste período, precisam existir metas de curto prazo que se cumpridas de ano a ano, ao final do tempo estabelecido a empresa terá alcançado objetivos extraordinários.

Para alcançar tal êxito, é preciso criar metas para diversos processos, tais como: atendimento ao cliente, processos internos, objetivos de aprendizagem e crescimento. O ideal é que se busque superar as expectativas dos clientes, acionistas, etc. Uma ferramenta importante é o *benchmarking*, o qual pode ser utilizado para encontrar melhores práticas de mercado, bem como verificar se as metas internas não impedem a unidade de desenvolver num nível aceitável de desempenho estratégico.

Estabelecidas as metas, passa-se a alinhar as iniciativas estratégicas de qualidade, tempo de resposta e reengenharia a fim de alcançá-las. O objetivo não é apenas redução de custo como acontece na maioria dos programas tradicionais, mas em diversas ações, como redução de tempo dos ciclos de processamentos de pedidos, bem como de lançamentos de

novos produtos, aumento de qualidade de mão de obra, etc. Com diversas relações de causa e efeito incorporadas, estas diversas modificações resultarão em um desempenho financeiro superior.

Por meio de todas estas medidas é possível quantificar os resultados pretendidos a longo prazo; identificar mecanismos e fornecer recursos para que os resultados desejados sejam alcançados e ainda estabelecer referenciais de curto prazo para todas as medidas afim de acompanhar todos os progressos.

d) Melhorar o Feedback e o Aprendizado Estratégico

Este é o processo apontado pelos autores como o mais importante e inovador de todo o *scorecard*, pois cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo. Atualmente os executivos não recebem feedback sobre suas estratégias, nem mesmo testes para suas hipóteses. Tendo isto em vista, o BSC lhes permite monitorar e ajustar a implementação das estratégias, ou até mesmo modificar, se necessário, os fundamentos da própria estratégia.

Esse aprendizado se dá por meio das revisões mensais e trimestrais do que tem sido alcançado em relação as medidas financeiras e não financeiras. A grande questão é que estas revisões não servem apenas para avaliar o passado, mas para perceber se com tais medidas será possível alcançar as metas de longo prazo, ou se é preciso modificá-las.

O aprendizado estratégico se dá em todos os processos anteriores. No primeiro proporcionando a criação de um consenso, entre os altos executivos, de conceitos complexos e muitas vezes obscuros. No segundo, proporcionando um raciocínio sistêmico dinâmico por meio da comunicação e alinhamento, fazendo com que todos os profissionais passem a entender como seu desempenho afeta cada etapa de trabalho, bem como, o resultado como um todo. E por fim, no terceiro, é possível determinar se com o desempenho atual se alcançará o objetivo final, ou se será preciso realizar modificações. Assim o BSC não é útil apenas como um medidor, mas como um instrumento de estímulo, além de tornar clara a realidade de crescimento de curto e longo prazo.

Todavia, os três processos anteriores não são suficientes diante uma realidade tão instável e não linear. Além de todo esse acompanhamento interno, é preciso estar atento quanto a realidade externa, pois com a passagem do tempo, é possível surgir ameaças e oportunidades não previstas na formulação do plano estratégico inicial.

Dito de outra forma, o *feedback* aos executivos se dá por meio da própria realidade dos índices, das experiências, das observações internas e externas atuais, as quais dirão se a estratégia continua válida ou não, e se as metas construídas são suficientes para alcançá-la.

2.2.1 Perspectivas do BSC

O BSC auxilia organizações a formular suas estratégias de modo objetivo, criando medidas que permitam a avaliação do desempenho dessas estratégias (DORWEILER; YAKHOU, 2005; TSENG, 2010). Assim, pode-se dizer que a avaliação do desempenho está no coração do BSC (CHEN; YANG; SHIAU, 2006). Segundo Kaplan e Norton (1997), quatro perspectivas são suficientes para compreender a estratégia criando vantagem competitiva a organização. As quatro perspectivas apontadas e definidas por eles são: financeira; dos clientes; dos processos internos da empresa; e de aprendizagem e crescimento.

É importante salientar, que este não é um número absoluto, mas que dependendo da realidade e foco da organização, pode-se acrescentar outra. Roy e Wetter (2001) relatam empresas que criaram perspectivas com a finalidade de inovar, pesquisar, liderar, fornecer, etc.

a) Perspectiva Financeira

Tem como objetivo definir o desempenho financeiro almejado e ao mesmo tempo, servir como uma meta principal para os objetivos de todas as outras perspectivas, pois todas as medidas devem fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito, que culmina no crescimento financeiro.

Os objetivos financeiros variam de acordo com a fase do ciclo de vida em que a empresa se encontra no momento. De forma resumida, três fases são apontadas: crescimento, sustentação e colheita. Na fase de crescimento, as empresas têm produtos e serviços com grande potencial de futuro. Para isso ser concretizado, é preciso o aumento significativo de vendas e clientes. Após a fase de crescimento, chega-se na de sustentação, fase na qual grande parte das organizações se encontram, investindo e reinvestindo, com o objetivo de aumentarem a quota de mercado. A terceira e última fase é chamada de maturidade ou

colheita. Como o nome já mostra, seu objetivo é recolher os investimentos feitos nas fases anteriores.

É importante destacar que é possível que uma empresa circule por estas fases em diferentes períodos da sua existência, podendo chegar na fase de maturidade e depois de algum tempo, voltar para a de crescimento. Este é um dos motivos da importância de existir um diálogo permanente entre o diretor financeiro e o diretor geral da unidade, bem como rever de tempos em tempos os objetivos financeiros acompanhando sempre a estratégia financeira e o contexto. Um cuidado importante é gerenciar não somente o lucro, mas também os riscos para o obter, equilibrando os retornos esperados, com o gerenciamento e o controle do risco.

Existem três temas estratégicos financeiros: crescimento e *mix* de receita; redução de custos e melhoria de produtividade; utilização dos ativos e estratégias de investimentos. O crescimento e *mix* de receita refere-se na ampliação da oferta de produtos, novas aplicações, conquista de novos clientes e mercados, mudança na estratégia de preços, novas relações, modificação no *mix* de produtos e serviços afim de aumentar o valor agregado. Para redução de custos e melhoria na produtividade é preciso o aumento da produtividade da receita, redução dos custos unitários, melhoria do *mix* de canais e redução das despesas operacionais. E por fim, a utilização dos ativos e estratégia de investimentos referem-se à redução do ciclo de caixa e a melhoria da utilização dos ativos.

É importante destacar que o BSC permite que os objetivos financeiros sejam explícitos e os ajusta às unidades de negócios nas diferentes fases de seus ciclos de vida e desenvolvimento. Contudo, proporciona também que os executivos apontem os indicadores pelos quais o sucesso da empresa será avaliado a longo prazo, bem como, quais serão as mais importantes variáveis que impulsionarão esses objetivos.

b) Perspectiva dos Clientes

Aqui o primeiro passo é identificar o segmento de clientes e de mercado que desejam alcançar. Essa identificação não servirá apenas para alinhar suas medidas essenciais de satisfação, fidelidade, lucratividade, mas para buscar compreender as preferências e necessidades desse segmento escolhido.

Além dessas ações, é importante traduzir a missão e as estratégias em objetivos específicos focados no mercado e perfil de cliente escolhido. Esse passo é muito importante pois quando se tenta agradar a todos, acaba-se por não agradar ninguém.

Sabe-se que de forma geral os clientes atuais de uma empresa não são homogêneos e nem mesmo os potenciais. Diante disso, a estratégia pode ser definida para cada segmento de mercado que deseja atacar, além de identificar os objetivos relacionados a cada um.

A escolha por segmentos específicos para muitos executivos é uma tarefa muito difícil, já que de forma natural busca-se alcançar a todos, ou pelo menos, o maior público possível. Entretanto, é importante perceber que apesar de ser uma vontade que envolve um objetivo grande, ao mesmo tempo, é uma escolha com altos riscos, pois tão importante quanto escolher o que fazer, é escolher o que não fazer.

Tendo identificado os segmentos de mercado, passa-se para as medidas essenciais dos clientes que são: participação de mercado; captação e retenção de clientes; e satisfação e lucratividade dos clientes. Todas essas medidas possuem uma relação de causa e efeito, as quais são ilustradas a seguir:

Figura 1 - Perspectiva do Cliente - Medidas Essenciais



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

Onde: a participação de mercado reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido); a captação de clientes mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma

unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios; a retenção de clientes controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes; a satisfação dos clientes mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor; e a lucratividade dos clientes mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes (KAPLAN; NORTON 1997).

Existem também as propostas de valor, conceito que é fundamental para os vetores das medidas essenciais vistas a cima. De forma geral dividem-se em três categorias: **Atributos dos Produtos e Serviços:** refere-se à funcionalidade do produto ou serviço, preço e qualidade. **Relacionamento com os Clientes:** abrange à entrega do produto ou serviço, incluindo a dimensão do tempo de resposta, entrega e o conforto do cliente na relação de compra. **Imagem e Reputação:** aqui são revelados os fatores intangíveis que atraem os clientes, seja por meio da publicidade, qualidade do produto ou serviço, etc. A finalidade da perspectiva dos clientes é ter metas práticas que atinjam as medidas essenciais e as propostas de valores para o(s) segmento(s) alvo escolhido(s).

Pode-se ainda apontar mais três vetores de desempenho para a satisfação dos clientes:

Tempo: É muito importante conseguir aliar a rapidez com a confiabilidade às solicitações dos clientes. Contudo, para muitos, mais importante é conseguir transmitir uma confiança em relação a cumprimento do prazo estipulado no momento da compra ou contratação do serviço. Outro ponto de destaque é o tempo em que a organização demora para identificar a necessidade do cliente até o momento de oferecê-lo. Têm vantagens aquelas que conseguem manter um fluxo contínuo e atualizado de novos produtos e serviços.

Qualidade: Atualmente a qualidade não é uma vantagem competitiva, mas uma necessidade. Nesse ponto existem grandes diferenças entre organizações que vendem produtos, para aquelas que oferecem serviços. As que trabalham com produtos, podem ter indicadores de defeito em peças, afim de diminuir ao máximo a incidência de erros, bem como, prevenir que produtos com defeitos cheguem até o consumidor final. Já empresas de serviços, precisam criar estratégias de garantias financeiras, afim de não perder clientes quando estes forem mal atendidos ou não se satisfizerem com os serviços. Esta medida contribui para que a empresa crie mecanismos de correções, além de serem fortemente

motivadas a prestarem serviços de alta qualidade, afim de não precisarem dar a garantia ao cliente.

Preço: Aqui duas ideias podem ser diferenciadas: preço baixo e baixo custo. Preço baixo refere-se ao valor monetário especificadamente, fato que muitas vezes contribui quando os outros fatores estão equivalentes, mas que em sua maioria, podem estar associados com fatores desfavoráveis como qualidade, prazo e quantidade de entrega, garantia, etc. O baixo custo nem sempre oferece o valor monetário menor, mas quando visto como um todo, percebe-se que possui um custo benefício que contribui no momento da escolha.

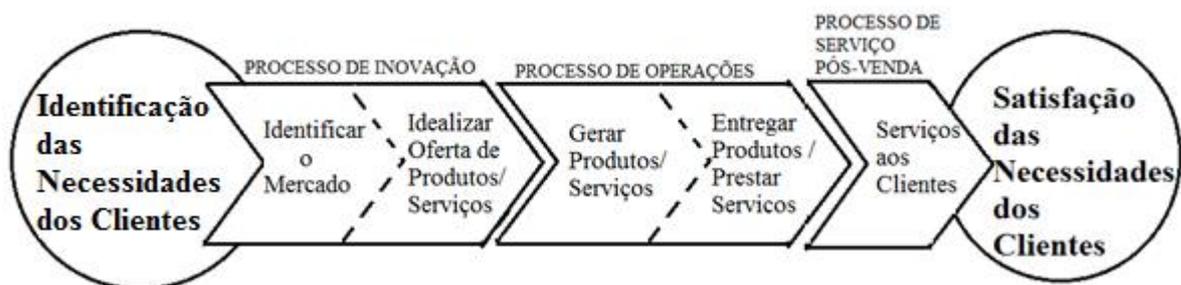
c) Perspectiva dos Processos Internos da Empresa

A ideia é criar uma cadeia de valor completa. Começa-se com a identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes com a finalidade de desenvolver soluções, o que pode ser chamado de processo de inovação. Na sequência busca-se trabalhar os processos de operações existentes, sejam eles de produtos ou serviços. E ao fim, complementar o valor proporcionado aos clientes por meio do serviço de pós-venda.

Os objetivos para esta perspectiva vêm de estratégias específicas voltadas para atender ou superar as expectativas dos acionistas e clientes-alvo. Para isso é fundamental haver um diálogo entre as partes afim de compreender o que se deseja alcançar mediante a hierarquização de um procedimento que traduza a estratégia em objetivos operacionais.

Existem muitos processos com o objetivo de criar valor aos clientes e que ao mesmo tempo produza resultados financeiros, contudo, percebe-se três principais:

Figura 2 - A Perspectiva dos Processos Internos - O Modelo da Cadeia de Valores Genérica



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

1) Processo de Inovação: No começo do Balanced Scorecard o processo de inovação era tido como um processo de apoio, contudo, percebeu-se que em muitas empresas a inovação era um processo interno crítico, sendo para muitas, mais importante que muitos processos já citados como essenciais. Com isso, foi modificada a “geografia” do BSC tornando-o parte da perspectiva dos processos internos.

O processo de inovação divide-se em dois componentes. **O primeiro** tem a finalidade de responder que tipos de benefícios os clientes irão valorizar no amanhã. Para isso é necessário realizar pesquisas no mercado a fim de identificar a natureza das preferências dos clientes, tamanho de mercado, pontos de preços para cada produto ou serviço. **O segundo** busca responder como pode-se oferecer os benefícios identificados antes dos concorrentes por meio da inovação.

O grupo de pesquisa e desenvolvimento da empresa precisa então empenhar-se em ao menos três processos: a) Realizar pesquisas básicas para desenvolver novos produtos e serviços que agreguem valor aos clientes; b) Realizar pesquisas aplicadas para gerar a próxima geração de produtos e serviços explorando as tecnologias existentes; c) Lançar novos produtos e serviços no mercado por meio das iniciativas focalizadas de desenvolvimento.

2) Processos de Operações: Começam com o recebimento dos pedidos e terminam com a entrega do produto ou prestação do serviço. O objetivo é garantir a eficiência, regularidade e pontualidade dos serviços e produtos. Além disso, é possível que cada empresa identifique características diferenciadoras de seus produtos e serviços agregando ao tempo de resposta, da qualidade e do custo já incorporados no processo.

3) Serviço pós-venda: Esta é a fase final, na qual estão presentes a garantia, concerto, devoluções, correções de defeitos e pagamentos. Como nas outras fases, a agilidade e eficiência no atendimento à solicitação do cliente é muito importante. Existem ainda perspectivas específicas dos processos internos que são: gerenciamento da marca, liderança em estilo, liderança em fornecedores, disponibilidade de mercadorias, entre muitas outras, que podem ser desenvolvidas de acordo com a realidade e objetivo de cada organização.

Em resumo destacam-se os grandes benefícios que o BSC traz, como fazer com que as expectativas dos acionistas e clientes-alvo sejam a fonte para o desenvolvimento dos processos internos. Outra grande vantagem, é ter o processo de inovação como algo vital a fim de produzir novos produtos e assim permanecer suprindo cada nova necessidade identificada de seu segmento de mercado.

d) Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Apesar de ser a última perspectiva a ser apresentado, o alcance dos objetivos apontados nas outras perspectivas depende dela. De um modo geral existem três categorias principais para desenvolvê-la: capacidades dos funcionários; capacidades dos sistemas de informação; motivação, *empowerment* e alinhamento.

1) Capacidades dos Funcionários: Sabe-se que atualmente não é mais suficiente manter o nível de eficiência para obter sucesso organizacional, pois se percebe a necessidade do aperfeiçoamento contínuo. Diante disso nota-se a mudança do papel do funcionário de um trabalho braçal e mecânico, para um trabalho em que o padrão serve como base não para simplesmente repeti-lo, mas para desenvolver melhorias contínuas.

Neste contexto o desejo é atrair, reter e desenvolver funcionários que sejam capazes de contribuir com ideias que tragam benfeitorias a cada processo específico. Existem três medidas essenciais que complementam vetores situacionais, são eles: satisfação; retenção; e produtividade dos funcionários.

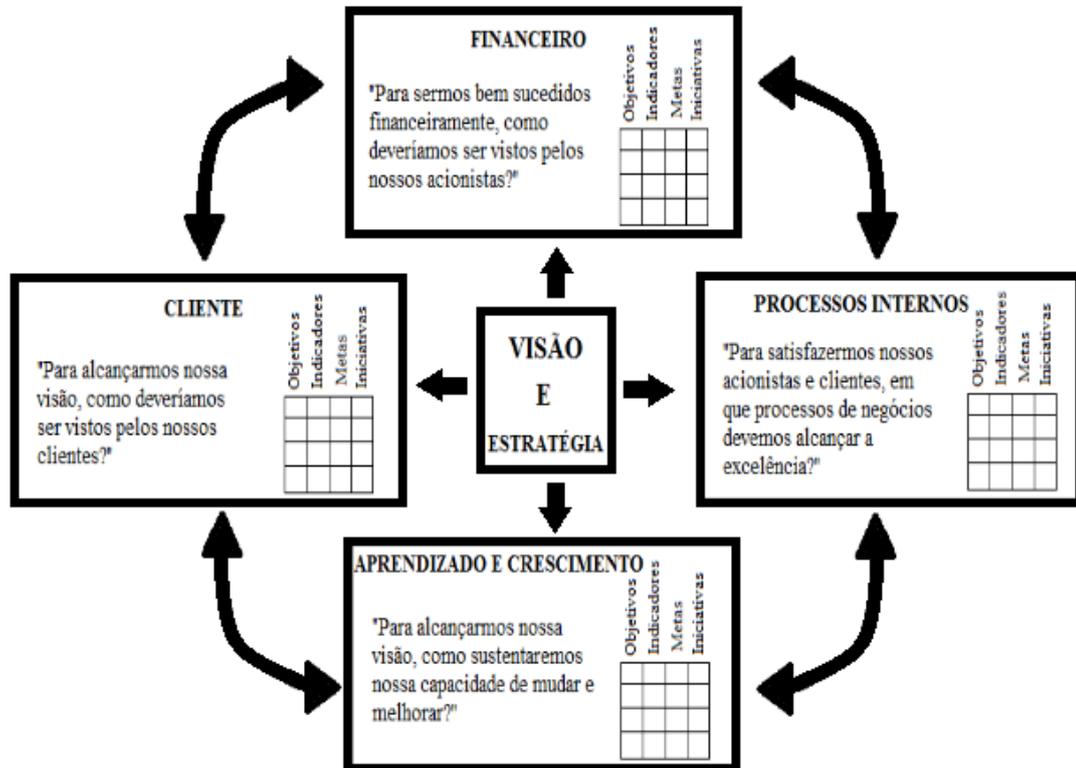
2) Capacidades dos Sistemas de Informação: É muito importante manter os funcionários bem informados em relação ao segmento que cada cliente atua afim de não apenas satisfazê-lo, mas também conhecer e suprir suas necessidades emergentes. É necessário igualmente conhecer sobre os processos internos e as consequências financeiras de suas decisões.

3) Motivação, *Empowerment* e Alinhamento: Não basta ter colaboradores capazes, é preciso tê-los motivados a oferecer o que tem de melhor na área em que atuam. Uma das formas de envolver os funcionários na melhoria da organização é proporcionar-lhes espaço para apresentar sugestões, devolver-lhes *feedback* de cada ideia exposta, divulgar as melhorias obtidas por meio de cada sugestão implantada, bem como oferecer recompensa por estas.

Uma medida importante para que haja alinhamento individual e organizacional é determinar se as metas dos departamentos ou indivíduos estão alinhadas com os objetivos da empresa por meio dos vetores de desempenho. Para isso ocorrer é necessário que o BSC seja comunicado a toda a empresa de tal forma que cada colaborador consiga perceber qual é o seu papel diante de tantos objetivos e medidas, e assim possa estabelecer metas pessoais, a fim de contribuir para as metas gerais alinhadas ao projeto.

Apesar de tantas medidas, indicativos e objetivos, as quatro perspectivas apresentadas podem ser resumidas, como se vê na figura 3.

Figura 3 - O Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton 1997, p.10.

Contudo, o fato de ter indicadores e metas financeiros e não financeiros por meio destas quatro perspectivas, não é sinônimo de se ter implantado o BSC em uma organização. É preciso que haja e se conheça a cadeia de relações de causa e efeito entre elas (ROY; WETTER, 2001).

2.2.2 Aplicações do Balanced Scorecard

O BSC bem utilizado, conta a história da estratégia da empresa por meio da integração das medidas de resultados com os vetores de desempenho por meio de várias relações de causa e efeito (KAPLAN; NORTON, 1997; TSENG, 2010), transmitindo a estratégia de forma integrada a todos os setores e funcionários da empresa em uma perspectiva *top-down* e alinhando as atividades de negócios com a visão e estratégia da

organização (SENARATH; PATABENDIGE, 2015). Essas relações podem ser expressas por meio de sequências lógicas por meio de afirmativas como: “se-então”.

Um exemplo mencionado por Kaplan e Norton (1997) é:

SE intensificar o treinamento dos funcionários em produtos, **ENTÃO** terão um conhecimento maior da gama de produtos que tem para vender.

SE os funcionários conhecerem melhor a gama de produtos, **ENTÃO** as vendas terão mais eficácia.

SE a eficácia das vendas aumentar, **ENTÃO** as margens médias de vendas dos produtos também aumentarão.

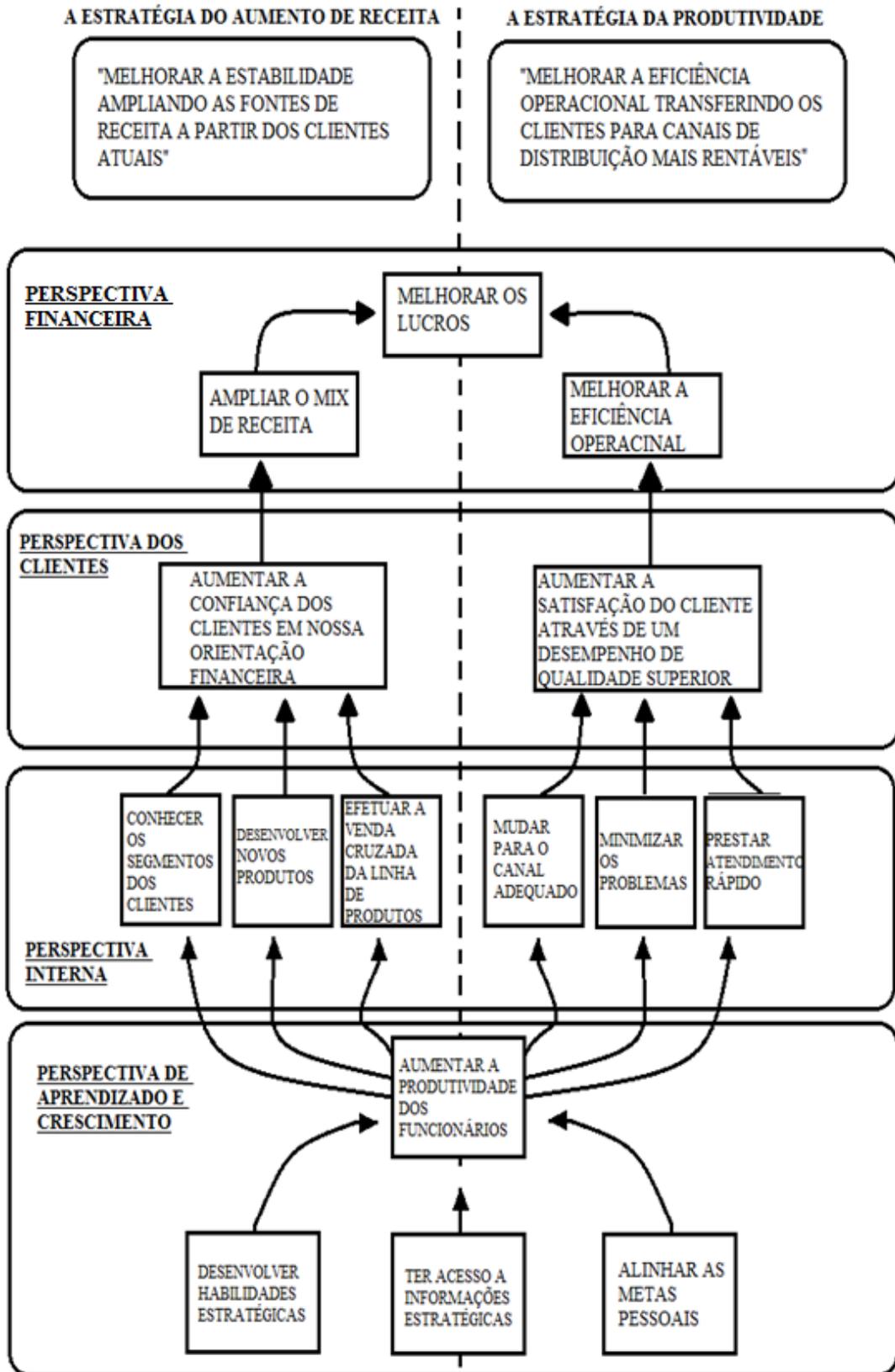
É importante que toda medida selecionada para esta ferramenta comunique o significado da estratégia da organização por meio dessa cadeia de relações de causa e efeito.

Como se vê, o BSC utiliza medidas genéricas que se dividem em dois tipos de indicadores: indicadores de ocorrência e de tendência. O primeiro se refere a lucratividade, participação de mercado, satisfação e retenção de clientes, habilidades dos funcionários. Já o segundo tipo de indicador reflete a singularidade da unidade de negócio. Para o sucesso é necessária uma boa combinação entre ambos, ao mesmo tempo em que estejam ajustados à estratégia da unidade, pois sozinhos tornam-se incompletos.

Os resultados financeiros devem ser fortemente enfatizados como resultados dos programas de melhorias sejam eles de redução de tempo de ciclo, capacitação dos funcionários, gestão de qualidade, reengenharia e *empowerment*, pois todos eles atingem positivamente aos clientes, e consecutivamente, resultam em aumento financeiro futuro. Esse enfoque é necessário para que se percebam como essas medidas são importantes e como cada uma delas influencia um ponto do processo até chegar ao fator financeiro.

A figura 4 ilustra como os vetores de desempenho se desenvolvem por meio das relações de causa e efeito e resultam em fatores financeiros.

Figura 4 - A Estratégia do Metro Bank



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton 1997, p. 159.

O exemplo ilustrado refere-se à solução estratégica encontrada pelo *Metro Bank*, o qual enfrentava dois problemas específicos: excessiva dependência de um único produto e uma estrutura de custos que não compensavam o atendimento de 80% de seus clientes. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Definir como a organização agrega valor é o coração da estratégia organizacional. É fundamental criar uma sinergia alinhando as unidades operacionais com as de serviços. Contudo alinhar todos entre si não basta. É necessário que todos estejam alinhados aos objetivos organizacionais de curto e longo prazo resultando assim em um sucesso competitivo (CAMPOS et al., 2015). Além disso, instituições complexas como as universidades, devem adotar um processo contínuo de avaliação de desempenho, que requer um monitoramento constante de seus processos internos para manter a qualidade (TSENG, 2010). Desta forma, o BSC permite que as universidades avaliem “sua gestão em termos de sua eficácia em criar valor para os alunos, desenvolvendo capacidades internas e investindo nas pessoas e sistemas que são necessários para melhorar o desempenho futuro” (TSENG, 2010, p. 189, tradução da autora).

O alinhamento estratégico é um processo bem demorado que precisa começar do nível hierárquico mais elevado para o mais baixo (CHEN; YANG; SHIAU, 2006). É interessante que em cada nível cada indivíduo consiga visualizar como suas ações sustentam o quadro geral da empresa.

Figura 5 - Um Sistema Gerencial Diferente - Comunicação e Vinculação



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton 1997, p. 209.

A fim de conseguir alinhar tantas pessoas nesse processo é necessário adotar vários mecanismos integrados que consigam traduzir a estratégia e o BSC em objetivos e medidas funcionais a serem executados de forma prioritária por pessoas e equipes. De forma geral três são os mecanismos mais utilizados: Programas de Comunicação e Educação; Programas de Estabelecimento de Metas; Vinculação dos Sistemas de Compensação (SILVA, 2003).

1) Programas de Comunicação e Educação: Todos os funcionários precisam compreender a estratégia formulada, e saber o que devem fazer para alcançar os objetivos traçados em sua área de atuação. Isto não é tarefa de um dia, mas um trabalho contínuo de educação, reforço e feedback. Esta comunicação deve ser vista como um marketing interno, portanto, é indispensável que seja periódico e diferenciado. Existem muitas formas de executá-lo: reuniões gerais, panfletos, vídeos, eventos internos, boletins institucionais etc. Contudo é fundamental que independente da forma escolhida para realizar a comunicação, tenha-se claro os objetivos que se deseja por meio da comunicação; quem são os públicos-alvo e como alcançar cada um deles; como saber se a comunicação está sendo bem realizada e recebida; etc.

2) Programas de Estabelecimento de Metas: Após compreender os objetivos estratégicos de forma geral, é preciso traduzi-los para objetivos pessoais e coletivos mantendo vinculação com a estratégia geral apresentada. Quando se trata de medidas não-financeiras esta tarefa torna-se mais difícil, porém por meio da identificação dos vetores da estratégia e a compreensão da estrutura do *scorecard* com as relações de causa e efeito torna-se uma tarefa possível. O ponto essencial aqui é que exista um eixo que defina os vetores do desempenho estratégico e assim se torne possível o estabelecimento desses objetivos e metas em todos os níveis organizacionais.

3) Vinculação dos Sistemas de Compensação: É preciso programas de incentivo e compensação, sejam eles explícitos ou aplicados subjetivamente, utilizando a visibilidade ou a capacidade de observação. As empresas podem encontrar diferentes formas, contudo, o importante é encontrar os meios que farão com que os colaboradores cooperem com este processo de alinhamento organizacional de forma motivada.

Segundo Silva (2003), a melhor aplicação do BSC como ferramenta de comunicação se dá por meio dos Mapas Estratégicos. É por meio deles que a estratégia ganha forma, tornando-se possível ver uma representação visual dos objetivos estratégicos da organização, bem como as relações de causa e efeito entre eles.

Para Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico é baseado em cinco princípios:

1) A Estratégia Equilibra Forças Contraditórias: O primeiro passo é buscar articular e equilibrar pontos contraditórios como resultado financeiro de curto e longo prazo. Muitas vezes para se ter melhorias nos resultados de curto prazo são necessários alguns sacrifícios no que respeita a resultados de longo prazo e vice-versa.

2) A Estratégia Baseia-se em Proposições de Valor Diferenciada para os Clientes: Uma definição nítida dos segmentos dos clientes-alvo é muito necessária, já que a fonte da criação de valor sustentável se dá por meio da satisfação dos clientes. A dimensão mais importante da estratégia é a clareza da proposição de valor necessária para agradar os clientes. Os autores apontam quatro valores principais: baixo custo total; liderança do produto; soluções completas para os clientes; e aprisionamento (*lock-in*).

3) Cria-se Valor por Meio de Processos Internos: É por meio dos processos internos eficazes e alinhados que uma empresa cria e sustenta valor. Para isso é necessário concentrar-se nos processos críticos que mais contribuem para aumentar a produtividade, a preservar o funcionamento da empresa e que fornecem proposições de valor diferenciadas. Os processos internos impulsionam e mostram como a organização implementará a estratégia. Eles podem ser classificados por meio de quatro grupamentos: gestão operacional; gestão de clientes; inovação; regulatório e social; os quais podem conter centenas de subprocessos que criam valor.

4) A Estratégia Compõe-se de Temas Complementares e Simultâneos: Como cada grupamento mencionado a cima envolve processos diferentes, seus resultados também não acontecem em momentos iguais. O fortalecimento dos relacionamentos com os clientes, por exemplo, tem seus benefícios revelados a partir de seis a doze meses depois das melhorias implantadas nos processos de gestão de clientes. O importante é que as estratégias estejam balanceadas com ao menos um tema estratégico de cada um desses quatro grupamentos de processos internos e assim ofereça benefícios com o passar do tempo e gere crescimento sustentável no valor para os acionistas.

5) O Alinhamento Estratégico Determina o Valor dos Ativos Intangíveis: Os ativos intangíveis estão divididos em três categorias: capital humano; capital da informação; e capital organizacional. É necessário que estes três componentes estejam alinhados com a estratégia para que a empresa desfrute de um alto grau de prontidão, sustentando o processo de mudança necessário para que a estratégia seja executada.

Existem muitos motivos e formas para iniciar a construção de um BSC, contudo uma pesquisa realizada por Kaplan e Norton (2001) revela cinco princípios que empresas bem-sucedidas seguem em sua implantação: mobilizar a mudança por meio da liderança executiva; traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização à estratégia;

transformar a estratégia em tarefa de todos; e por fim, converter a estratégia em processo contínuo.

1) Mobilizar a Mudança por Meio da Liderança Executiva: Um reconhecimento de que o BSC não é apenas um projeto de mensuração, e sim um processo de mudança é fundamental para seu sucesso pleno. Contudo, todo novo sistema gerencial necessita ser introduzido gradativamente e ao mesmo tempo vencer a inércia organizacional que tende a envolver e contaminar praticamente todos os programas de mudanças. Diante disso, é necessária uma mobilização da organização para o lançamento do processo, esclarecendo por que a mudança é necessária.

A etapa seguinte é estabelecer um processo de governança que oriente a transição criando equipes estratégicas, realizando reuniões coletivas e a promoção da comunicação com toda a organização. Para então, aos poucos, institucionalizar novos valores culturais e novas estruturas em um novo sistema de gestão. Para que estas mudanças aconteçam de forma benéfica é necessário que a organização disponha de líderes executivos que facilitem a construção do *scorecard* e que ajudem a incorporá-lo como um novo sistema gerencial. Além de designar um executivo para operar este sistema de forma sistemática e contínua.

2) Traduzir a Estratégia e Termos Operacionais: Não é possível implementar estratégias que não se consiga descrever. Diante disso o BSC fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente e visual, o qual denominam de mapa estratégico. Este mapa deve ter uma arquitetura lógica e abrangente da descrição da estratégia ao ponto de tornar-se um ponto de referência compreensível para todas as unidades e colaboradores. Por meio das relações de causa e efeito ilustradas nele, é possível visualizar como ativos intangíveis se transformam em resultados tangíveis (financeiros).

3) Alinhar a Organização à Estratégia: É comum que as universidades possuam silos funcionais como: finanças, marketing, acadêmico, pesquisa, administração, etc., contudo, para o sucesso da estratégia é necessário romper estas barreiras e criar conexões e objetivos em comum, afim de desenvolver uma sinergia entre seus *scorecards*.

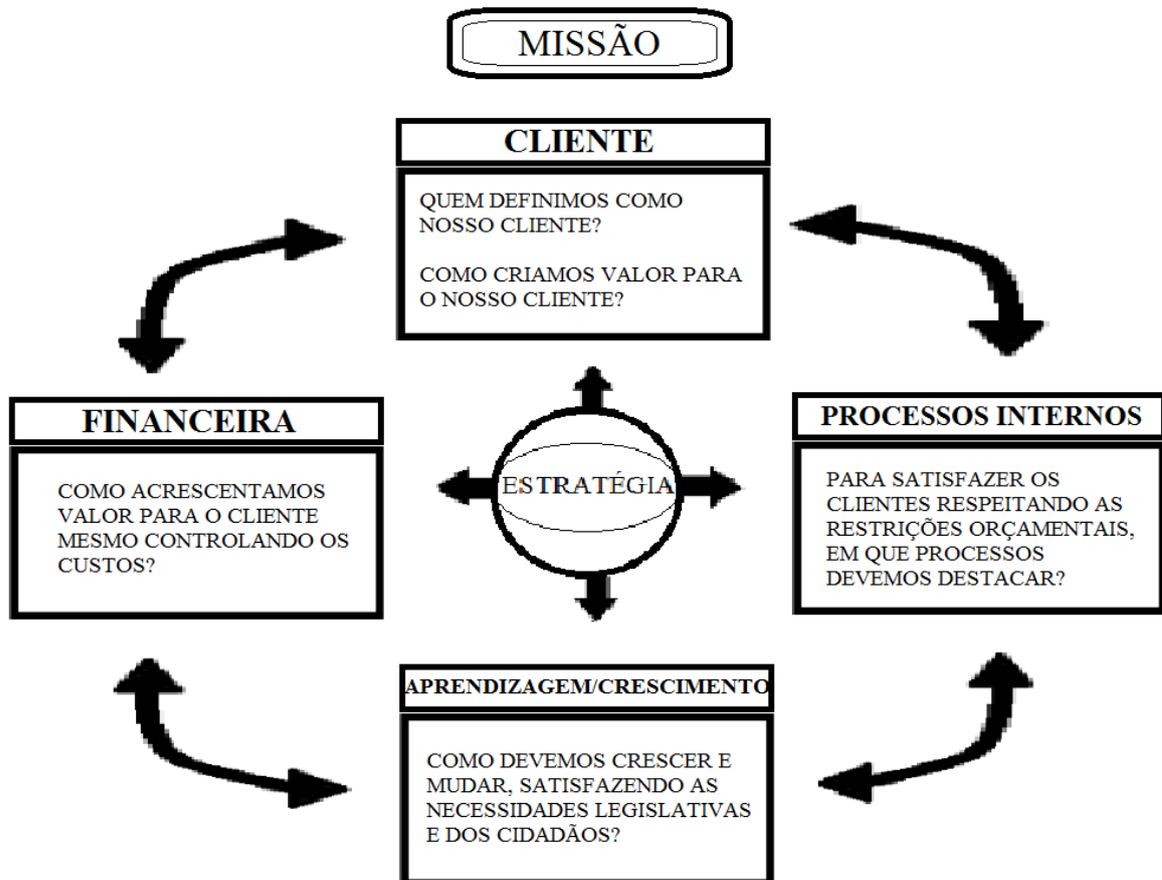
4) Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos: Só é possível tornar a estratégia uma tarefa prática para todos, depois que cada um compreender e ter motivação para executar o seu papel dentro dos objetivos e metas gerais do projeto. Para isso é necessário: comunicação e educação; desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes; sistemas de incentivo e recompensas.

5) Converter a Estratégia em Processo Contínuo: O ponto chave não é criar estratégias, mas saber executá-las com eficiência e persistência. As empresas bem-sucedidas implementaram um processo chamado de “loop duplo” o qual integra o gerenciamento tático e o gerenciamento estratégico em um processo único e ininterrupto.

Foi em 1996 que o BSC realizou uma migração para setores governamentais e sem fins lucrativos. Boa parte destas organizações consideram como premissa a missão vigente, ao mesmo tempo que buscam eficiência na execução de diversas funções como: reduzir custos, atuar com mais rapidez, aumentar a qualidade de serviços, entre outras (SCHARMACH et al., 2012).

Estudiosos que pesquisam a implementação do BSC em organismos públicos defendem a ideia de que o alvo final em vez de ser a perspectiva financeira, seja a perspectiva do cliente-cidadão, já que seu maior objetivo são os benefícios sociais. Tendo isto em vista, algumas modificações na estrutura devem ser alteradas como se vê na figura (RIBEIRO, 2005).

Figura 6 - Balanced Scorecard para o setor público



Fonte: Adaptado de Niven (2005).

Percebe-se que no modelo proposto à estratégia continua no centro de todo o processo, contudo a missão ocupa a posição mais alta destacando a todos o motivo para a existência da organização que nada mais é do que cumprir sua missão de suprir as necessidades da população (NIVEN, 2005).

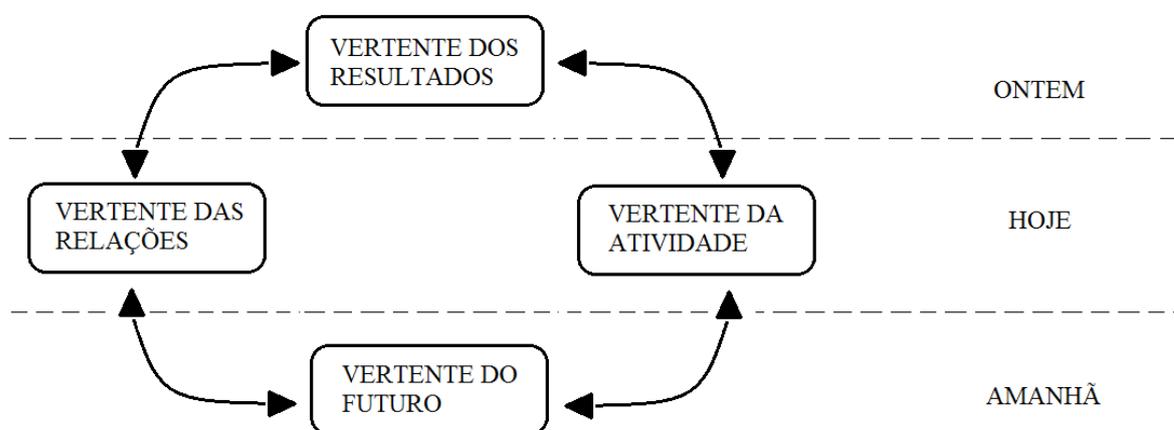
Deste modo, Kaplan e Norton (2001) destacam a importância de que os objetivos de longo prazo como redução da pobreza, aumento da qualidade na saúde, melhorias ambientais, entre outros; sejam colocados no topo do BSC levando em consideração algumas mudanças por meio de três perspectivas de alto nível: **Custo Incorrido:** Para calcular o custo é necessário incluir custos da organização e os sociais que são impostos aos cidadãos. O objetivo é realçar a importância da eficiência operacional diminuindo os custos diretos e indiretos. **Criação de Valor:** Do ponto de vista financeiro este é o indicativo mais difícil para ser avaliado já que se relaciona com benefícios realizados na educação, saúde, meio ambiente,

etc., contudo é possível avaliá-lo por meio da relação com os outputs da organização. **Apoio Legitimado:** Aqui cabe a organização definir os objetivos que permitam cumprir a legislatura, já que os clientes são ao mesmo tempo os contribuintes.

Existem muitas vantagens na utilização dessa ferramenta em administrações públicas, dentre elas destacam-se: melhorar a qualidade do serviço prestado a comunidade; melhor comunicação dos objetivos aos funcionários públicos e dos resultados aos cidadãos; favorece a transparência da gestão pública; proporciona um equilíbrio entre ações de curto prazo com a gestão de longo prazo (RIBEIRO, 2005).

Contudo para isso são necessárias algumas adaptações para este contexto, como por exemplo, dividir o BSC em setores temporais: ontem, hoje e amanhã. Ontem se refere aos aspectos financeiros, e o hoje e o amanhã às outras áreas como uma preparação para o futuro. Diante disso é proposto um modelo geral para a Administração Pública, como se vê na figura 7 (ROY; WETTER, 2001).

Figura 7 - Modelo de Balanced Scorecard para a Administração Pública



Fonte: Adaptado de Roy e Wetter, 2001, p. 335.

Outras necessidades apontadas referem-se à definição da missão e estratégia de forma clara, já que esta tem sido uma dificuldade marcante em muitas instituições públicas. Para então poder construir uma relação de causa e efeito a fim de desenvolver ferramentas eficientes de longo prazo (NIVEN, 2005).

Diversas pesquisas têm sido feitas também sobre o BSC no setor educacional com a finalidade de contribuir com a gestão das IES, as quais mostram de forma prática como adaptar as quatro perspectivas nesse contexto organizacional conforme quadro a seguir.

Quadro 1 - Modelo de BSC para IES

PERSPECTIVA	INDICADORES
Financeira	Sustentabilidade financeira da instituição; relação custo/ benefício da mensalidade; utilização racional dos recursos disponíveis; programas de incentivo (bolsas/ políticas de financiamentos/ convênios e parcerias).
Clientes	Reputação pela qualidade de ensino; atender as expectativas do aluno; criar valor ao aluno criando serviços de apoio; tradição de marca (reconhecida pelo mercado).
Processos Internos	Projeto pedagógico/ diversidade de cursos/ qualidade de ensino; programa de pesquisa e extensão; infraestrutura física e tecnológica (acervo bibliográfico, laboratórios, localização, etc.); projetos e programas sociais.
Aprendizagem e Crescimento	Qualificação dos professores; qualificação dos técnicos administrativos; motivação e satisfação no trabalho do corpo de professores; aprimoramento em tecnologia da informação.

Fonte: Adaptado de Ferreira et al., 2015.

É importante destacar que os próprios criadores do BSC relataram experiência de sua implantação em uma instituição de ensino, no qual grande foco estava relacionado ao desenvolvido do aluno, entre eles: crescimento na proporção dos alunos que cumprem ou superam as expectativas de desempenho em leitura e matemática em nível estadual; aumento do número de alunos que fazem o “exame SAT” e o aumento da pontuação média no teste; elevação de horas de voluntariado; etc. (KAPLAN; NORTON, 2004). Assim, o uso de ferramentas de avaliação de desempenho, como o BSC, no ensino superior pode aumentar a qualidade da educação e gerar vantagens competitivas para as instituições (CHEN; YANG; SHIAU, 2006). No entanto, não há um consenso sobre um modelo ideal a ser implementado em IES, o que motiva cada instituição a desenvolver um modelo próprio ou adaptado, adequado a suas realidades e objetivos (DORWEILER; YAKHOU, 2005; SAYED, 2013).

Dentro do contexto das IES Pública a implementação do BSC se torna uma ferramenta importante quando se deseja monitorar e desenvolver meios para se adaptar as mudanças que ocorrem continuamente, ao mesmo tempo em que se alcança resultados favoráveis em termos de educação e serviço do ponto de vista não apenas dos clientes (alunos), mas também dos acionistas (Ministério Público) (MIZRAHI; CANEN, 2012).

Três são as necessidades destacadas por Ribeiro (2005) que as IES devem se preocupar em alcançar:

- a) Dos alunos que pertencem a Instituição, pois possuem desejos quanto a sua formação e profissionalização a fim de exercer sua cidadania;

- b) Da sociedade que possui expectativas e necessidades que dependem da atuação destes profissionais formados a fim de colaborarem com o desenvolvimento da sociedade como um todo;
- c) Dos professores, técnicos e funcionários, os quais necessitam de incentivos e equipamentos necessários para efetuar de forma efetiva e motivada o seu papel de acordo com a missão e estratégia da organização.

Apesar de não existir uma uniformidade entre os pesquisadores no que se relaciona a dar destaque na perspectiva do cliente ou à financeira, criar uma quinta perspectiva denominada social ou não criar (AL-HOSAINI; SOFIAN, 2015). Existem vários exemplos práticos e reais de IES espalhadas pelo mundo que implantaram o BSC com sucesso, dentre elas a *Universitat Pompeu Fabra* que optou por utilizar as quatro perspectivas tradicionais e utilizar indicadores quantitativos, qualitativos, monetários e não monetários. Uma das dificuldades apontadas foi à aceitação de alguns departamentos da universidade. O benefício foi o alcance dos principais objetivos colocados na estratégia.

No Brasil a Universidade Federal do Ceará também utilizou a ferramenta de planejamento estratégico iniciou implantação em um departamento piloto (departamento de contabilidade), no qual a maior necessidade era aperfeiçoar profissionais qualificados para o mercado de trabalho; promover a cultura e garantir serviços de qualidade para a sociedade. Após a realização de uma análise foram identificadas quatro causas que comprometiam o alcance destas necessidades: corpo docente com baixo índice de qualificação; elevada carga didática, o que prejudicava as atividades de extensão e pesquisa; presença significativa de professores substitutos; infraestrutura e suporte operacionais insuficientes (RIBEIRO, 2005).

2.2.3 Perspectivas do BSC em IES públicas/sem fins lucrativos

As perspectivas ou dimensões do BSC servem como elementos chave para o alcance do objetivo institucional (GUERRA et al., 2016). A partir da revisão da literatura científica internacional foi possível identificar diversos artigos que adaptaram, ou modificaram, a estrutura original do BSC (baseada nas perspectivas financeira, processos internos, clientes e aprendizado e crescimento), de acordo com a realidade das instituições.

Quadro 2 - Diferentes abordagens acadêmicas do BSC em IES Públicas

Autor	BSC	Perspectivas do BSC usadas	Mapa estratégico
Guerra et al., 2016	Modificado	Desenvolvimento Sustentável; Educação Ambiental; Processos de ensino e gestão ambiental; aprendizado e crescimento ambiental; responsabilidade econômica e financeira	Sim
Lasanthika; Saranga, 2016	Adaptado	Institucional; Alunos; Administração de Departamento; Aprendizado e Crescimento	Não
Karpagam; Suganthi, 2016	Adaptado	Clientes; Desenvolvimento Interno; Aprendizado e Crescimento; Financeira	Não
Ramasamy et al., 2016	Tradicional	Clientes; Processos Internos; Aprendizado e Crescimento; Financeira	Não
Rahimnia; Kargozar, 2016	Adaptado	Financeira; Stakeholders; Processos Internos; Aprendizado e Crescimento	Sim
Lin et al., 2015	Modificado	Sustentabilidade; Stakeholders; Operações Internas; Aprendizado e Crescimento	Não
Özpeynirci et al., 2015	Tradicional	Financeira; Clientes; Processos Internos; Aprendizado e Crescimento	Não
Fooladvand; Yarmohammadian; Shahtalebi, 2015	Tradicional	Financeira; Clientes; Processos; Crescimento e Aprendizado	Não
Al-hosaini; Sofian, 2015	Tradicional	Financeira; Clientes; Processos Internos; Aprendizado e Crescimento	Não
Ismail; Al-Thaoiehie, 2015	Adaptado	Clientes e Stakeholders; Processos internos; Aprendizado e crescimento; Financeira e econômica	Não
Hladchenko, 2015	Tradicional	Financeira; Clientes; Processos Internos; Aprendizado e Desenvolvimento	Não
Matherly; El-Saidi, 2014	Modificado	Qualidade; Envolvimento dos Estudantes; Recursos Humanos; Financeira	Sim
Sayed, 2013	Adaptado	Stakeholders; Processos de Negócios Internos; Aprendizado e Crescimento; Financeira	Não
Aljardali; Kaderi; Levy-Tadjine, 2012	Adaptado	Clientes; Interna; Inovação e Aprendizado; Financeira	Não
Sordo et al., 2012	Adaptado	Econômico-financeira; Clientes; Processos Internos; Aprendizado e Crescimento	Não
Taylor; Baines, 2012	Adaptado	Financeira; Clientes; Processos; Desenvolvimento Organizacional	Não
Zangouinezhad; Moshabaki, 2011	Tradicional	Financeira; Clientes; Processos Internos; Aprendizado e Crescimento	Não
Philbin, 2011	Modificado	Financeira; Desenvolvimento de Pessoas; Capacidades da Instituição; Resultados de Pesquisas	Sim
Ramirez, 2011	Tradicional	Aprendizado e Crescimento; Processos Internos; Clientes; Financeira	Sim
Reid, 2011	Adaptado	Clientes; Processos Internos; Inovação e Aprendizado; Financeira	Não
Tseng, 2010	Adaptado	Financeira; Alunos; Operações Internas; Aprendizado e Crescimento	Não
Umashankar; Dutta, 2007	Adaptado	Clientes; Negócios Internos; Inovação e Aprendizado; Financeira	Sim
Chen; Yang; Shiau, 2006	Tradicional	Financeira; Clientes; Processos Internos; Aprendizado e Crescimento	Sim
Dorweiler; Yakhou, 2005	Adaptado	Clientes; Negócios Internos; Inovação e Aprendizado; Financeira	Não

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Conforme pode ser observado no Quadro 2, diversos autores adaptaram a estrutura do BSC para a realidade das IES, em particular das IES públicas, ou sem fins lucrativos. Cerca de 50% dos artigos selecionados por meio do procedimento bibliométrico (12 artigos dos 24 artigos) propuseram uma estrutura adaptada do BSC, 16,67% (4 artigos) modificaram as perspectivas, e apenas 33,33% (8 artigos) mantiveram a estrutura original.

De acordo com Ramasamy et al. (2016), a perspectiva financeira visa otimizar a gestão dos recursos e do desempenho; a perspectiva de clientes visa estabelecer medidas de satisfação, aumentar a participação no mercado e melhorar a posição competitiva; a perspectiva de processos internos foca nos custos, na qualidade, na eficiência e em demais características dos produtos e serviços; e a perspectiva de aprendizado e crescimento refere-se à capacidade da instituição em responder às mudanças da tecnologia, do comportamento dos clientes e do ambiente econômico.

Na visão de alguns autores (ver Quadro 2), as perspectivas tradicionais podem ser perfeitamente aplicadas às universidades, conduzindo-as ao sucesso. De acordo com Ramirez, (2011), quando relacionada a realidade das IES, especialmente como organizações públicas, a perspectiva financeira passa a ter a função de permitir ou reduzir os investimentos e funções, deixando de ser o objetivo principal da instituição.

O sucesso dessas organizações deve ser avaliado a partir de quão eficaz ou eficientemente as necessidades dos clientes estão sendo atendidas. Assim, a saúde financeira de uma universidade pode ser avaliada por meio da porcentagem gasta com as despesas operacionais, das condições dos edifícios e das instalações e da competitividade do financiamento à pesquisa, enquanto no nível operacional, as metas e medidas financeiras se concentram na relação entre custos e qualidade dos serviços e nas estratégias de redução de custos em áreas específicas (RAMIREZ, 2011).

A perspectiva de clientes refere-se à capacidade da universidade em oferecer produtos e serviços de qualidade, à eficácia em sua entrega, e acima de tudo à satisfação do cliente. Esta perspectiva foca na capacidade de resposta e na qualidade e custo dos produtos e serviços ofertados. O desempenho dessa perspectiva deve ser avaliado tanto pelos clientes que recebem os serviços (estudantes, professores, funcionários e *alumni*), quanto pelos demais *stakeholders* (legisladores, doadores, agências de financiamento), assim a identificação dos

principais clientes e *stakeholders* é essencial para desenvolver medidas e indicadores adequados a essa perspectiva (RAMIREZ, 2011).

A perspectiva de processos internos foca nos aspectos internos da instituição que aumentam a satisfação dos clientes. Assim, para alcançar os objetivos organizacionais e atender às expectativas dos clientes, a IES precisa identificar os processos-chave que devem ser melhorados para aumentar a satisfação dos clientes. Essa perspectiva refere-se as medidas relacionadas à produtividade, precisão, tempo do ciclo de processo, competências essenciais e uso efetivo de pessoas e recursos de informação (RAMIREZ, 2011).

Por fim, de acordo com Ramirez (2011), a perspectiva de aprendizado e crescimento aborda a capacidade dos funcionários, a qualidade dos sistemas de informação e ao alinhamento da organização para alcançar seus objetivos.

Para tanto, os fatores que contribuem para o melhor desempenho referente a esta perspectiva são mais subjetivos, relativos ao clima organizacional, ao moral dos funcionários, ao alinhamento das capacidades, às estratégias de desenvolvimento profissional e ao uso efetivo da tecnologia (RAMIREZ, 2011).

2.2.4 Indicadores de desempenho em IES públicas/sem fins lucrativos

O desenvolvimento de um BSC deve ser baseado em indicadores específicos para cada uma das perspectivas, permitindo o monitoramento contínuo do nível de alcance dos objetivos estratégicos (GUERRA et al., 2016; HLADCHENKO, 2015; MATHERLY; EL-SAIDI, 2014).

De acordo com Ramirez (2011), a seleção dos indicadores de cada perspectiva do BSC deve seguir as seguintes características: a quantidade de indicadores deve ser pequena; a relação de causa-efeito deve ser bem definida; os indicadores devem ser mensuráveis se possível; e o BSC deve ser revisto periodicamente.

Os Quadros 3-6 apresentam os objetivos e os indicadores para cada perspectiva.

Quadro 3 - Perspectivas de Sustentabilidade e indicadores

Perspectiva: Sustentabilidade	
Objetivos	Indicadores-chave
Responsabilidade Econômico-Financeira	<p>Transparência: Elaboração e divulgação dos planos e relatórios</p> <p>Planejamento Orçamentário</p> <p>Conformidade Orçamentária</p> <p>Número de workshops e painéis de discussão realizados para discutir planos e orçamentos financeiros universitários</p> <p>Custo de receita: medidas para que permaneça plana ou diminua a cada ano</p> <p>Uso Eficaz e Eficiente dos Recursos</p> <p>Redução de custos</p> <p>Despesas por estudante</p> <p>Despesas relativas ao salário pago aos funcionários</p> <p>Recursos governamentais alocados para a instituição</p> <p>Monitoramento do estado da sustentabilidade financeira</p> <p>Criação de fundos / captação de recursos / doações anuais</p> <p>Taxa de gastos das unidades acadêmicas e administrativas da universidade</p> <p>Crescimento de novos serviços / departamentos educacionais</p> <p>Percentual de alunos matriculados em programas de graduação e pós-graduação</p>
Responsabilidade Socioambiental	<p>Plano Estratégico para o Desenvolvimento Sustentável</p> <p>Reduzir as emissões de carbono</p> <p>Reciclar / Reutilizar / Reduzir recursos</p> <p>Número de cursos oferecidos à comunidade local</p> <p>Montante dos recursos financeiros alocados para os serviços comunitários</p> <p>Número de programas que abordam as questões de sustentabilidade</p> <p>Número de projetos de pesquisa e extensão focados na área de sustentabilidade</p> <p>Número de programas de inclusão referentes à igualdade de gênero, igualdade racial e inclusão de estudantes com habilidades por ano</p>
Despesas com Ensino	<p>Número de bolsas de estudo ofertadas</p> <p>Aumento do número de bolsas</p> <p>Despesas preparação das aulas e materiais de ensino</p> <p>Despesas educacionais por aluno</p>
Despesas com Pesquisa	<p>Programas de Financiamento à Pesquisa e Desenvolvimento</p> <p>Número de projetos de pesquisa financiados</p>
Despesas com Extensão	<p>Número de projetos de extensão financiados</p>
Despesas com Capacitação	<p>Financiamento institucional para a capacitação do corpo docente e demais funcionários</p>
Despesas com Estrutura e Infraestrutura	<p>Uso eficiente e eficaz das estruturas acadêmicas</p> <p>Utilização mais eficiente e eficaz das instalações, do espaço, dos serviços, dos sistemas e dos recursos</p> <p>Incorajar edifícios ambientalmente responsáveis</p> <p>Investimentos em equipamentos e instalações universitárias</p> <p>Melhorar as taxas de despesa com energia</p> <p>Melhorar as taxas de despesa com água</p>
Despesas com desenvolvimento regional	<p>Incentivar os <i>stakeholders</i> a participarem em iniciativas de desenvolvimento sustentável</p> <p>Estimular as organizações empresariais e comunitárias e o setor privado a participarem dos programas da universidade</p> <p>Número de pesquisas financiadas por fontes externas</p> <p>Número de colaborações com empresas e instituições privadas</p>
<p>Autores: Guerra et al., 2016; Karpagam; Suganthi, 2016; Ramasamy et al., 2016; Rahimnia; Kargozar, 2016; Lin et al., 2015; Özpeynirci et al., 2015; Ismail; Al-Thaoiehie, 2015; Aljardali; Kaderi; Levy-Tadjine, 2012; Zangoueinezhad; Moshabaki, 2011; Ramirez, 2011; Tseng, 2010; Umashankar; Dutta, 2007; Chen; Yang; Shiau, 2006; Dorweiler; Yakhou, 2005</p>	

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quadro 4 – Perspectiva de Aprendizado e Crescimento e indicadores

Perspectiva: Aprendizado e crescimento	
Objetivos	Indicadores-chave
Relacionamento, Comunicação e Cooperação	Suporte sistemático para o mecanismo de feedback Rede de Alumni Número de empresas envolvidas em atividades conjuntas com a IES Número de acordos de cooperação com IES locais e internacionais Benchmarking Comunicação da visão e missão à toda instituição Número de serviços de consultoria oferecidos à comunidade Número de parcerias com outras IES e demais <i>stakeholders</i> Taxa de reclamação dos alunos Plataformas online para divulgação de informações e promoção de debates Compartilhamento de conhecimentos e habilidades em todas as funções, unidades e locais de trabalho
Currículo Acadêmico	Frequência da revisão do currículo acadêmico Abordagem de aprendizado contínua Multidisciplinaridade Abordagem de aprendizado prática Uso de recursos eletrônicos/tecnológicos nas aulas Número de horas designadas para aconselhamento acadêmico Número de parcerias com demais instituições para programas de intercâmbio Porcentagem de professores por aluno Porcentagem de professores doutores Uso de artigos científicos nas aulas
Capacitação	Número de programas de treinamento/capacitação realizados com funcionários, professores e alunos Número de membros do corpo docente participando de programas de aperfeiçoamento Número de cursos de formação e programas de intercâmbio oferecidos aos professores Número de workshops frequentados por professores para desenvolvimento profissional Porcentagem de funcionários que obtiveram diplomas de graduação e pós-graduação durante o seu emprego na instituição Desenvolver as habilidades dos membros do corpo docente e administradores na área de sustentabilidade Desenvolver a capacidade de professores e administradores nas áreas de tecnologias modernas e suas aplicações educacionais e administrativas Aumentar a participação de professores em conferências locais e internacionais Taxa de rotatividade de Docentes / demais funcionários por ano
Pesquisa	Aumento da produtividade em pesquisa Aumentar o perfil internacional da IES por meio de publicações científicas Incentivar "jovens pesquisadores" Número/crescimento de centros de pesquisa Incentivar os pesquisadores a publicarem suas pesquisas local e internacionalmente Aumentar os acordos de pesquisa com universidades locais e internacionais Relacionar a pesquisa científica às necessidades e problemas da comunidade local e nacional Porcentagem de professores que trabalham em centros de pesquisa universitários Proporção de pesquisadores que têm publicações científicas em periódicos Número de pesquisas apresentadas em conferências regionais e internacionais Número de citações do corpo docente
Autores: Guerra et al., 2016; Lasanthika; Saranga, 2016; Karpagam; Suganthi, 2016; Ramasamy et al., 2016; Rahimnia; Kargozar, 2016; Lin et al., 2015; Özpeynirci et al., 2015; Ismail; Al-Thaoiehie, 2015; Aljardali; Kaderi; Levy-Tadjine, 2012; Zangoueinezhad; Moshabaki, 2011; Ramirez, 2011; Tseng, 2010; Umashankar; Dutta, 2007; Chen; Yang; Shiau, 2006; Dorweiler; Yakhou, 2005.	

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quadro 5 – Perspectiva de Processos Internos e indicadores

(continua)

Perspectiva: Processos Internos	
Objetivos	Indicadores-chave
Estrutura- Infraestrutura	Instalações Computacionais/Salas de Informática Biblioteca Centro de Atividades do Estudante Salas de aula inteligentes Desenvolvimento da infraestrutura dos edifícios e instalações universitárias Relação de salas de aula com quadros inteligentes e conectadas a uma rede Unidade de apoio à educação Investimentos em tecnologias modernas (hardware / software) Adoção de novas tecnologias na estrutura e infraestrutura universitária Adoção de tecnologias sustentáveis Programas de Ergonomia
Processos administrativos	Desburocratização/procedimentos rápidos Porcentagem de alunos que concluíram o curso em 4 anos Inovações de ensino Comparação da qualidade do serviço com outras IES (Benchmarking) Utilização eficiente das instalações Programas de premiação para Docentes / Funcionários / Estudantes Número de novos produtos e serviços introduzidos (novos cursos, programas e alterações curriculares) Proporção entre professores e alunos Tempo de resposta aos alunos Desenvolver e lançar novos cursos de graduação e pós-graduação Desenvolver e lançar novos centros de pesquisa Desenvolver e lançar novos projetos de extensão Feedback dos alunos sobre o currículo acadêmico Avaliação do corpo docente por professores seniores Avaliação contínua dos alunos Medir, recompensar e avaliar a realização de metas
Corpo Docente	Capacitação dos professores Número de professores em áreas especializadas Número de professores doutores Satisfação do corpo docente Número de TCCs, dissertações e teses supervisionadas Número de projetos de pesquisa com alunos Número de pesquisas publicadas com alunos
Qualidade e Estratégias de Ensino	Ferramentas tecnológicas de apoio educacional Participação/engajamento dos alunos em atividades curriculares Participação/engajamento dos alunos em atividades extracurriculares Atualização do currículo acadêmico de acordo com as tendências educacionais, comerciais e empresariais Desenvolvimento de capacidades e pensamento crítico: Oportunidades para escrita, apresentações orais, visitas técnicas, e realizações de estudos de caso e atividades práticas Educação internacional Organizações profissionais de estudante: Empresas acadêmicas/juniores Porcentagem de crescimento das empresas acadêmicas Número de horas de atividades de ensino teórico e prático por curso Aumento do número de alunos Satisfação dos alunos

Quadro 5 – Perspectiva de Processos Internos e indicadores

(continuação)

Perspectiva: Processos Internos	
Objetivos	Indicadores-chave
Plataformas virtuais: Tecnologias da Informação	Desenvolvimento de aplicativos virtuais para acesso a informação, acompanhamento e solicitação de processos, acompanhamento do desempenho do aluno, e feedback Aplicação de programas de ensino virtual e à distância Estabelecer uma rede de sistemas de informação e de ensino virtual integrados Número de alunos do ensino virtual Relação de processos administrativos realizados online
Parcerias externas	Parcerias entre programas educacionais e o setor privado Projetos conjuntos de Pesquisa e Desenvolvimento Parcerias com empresas Programas de educação internacional Programas de pesquisa internacional
Reconhecimento da qualidade e Premiações	Melhorar o sistema de recompensas e incentivos nos cursos Melhorar a qualidade dos programas acadêmicos e o acesso à acreditação local e global Emissão de relatórios de auto avaliação da IES Avaliação dos cursos e da IES em rankings nacionais Número de estágios disponíveis Avaliação do desempenho dos alunos Número de certificações de creditações concedidas Número de programas certificados
Autores: Guerra et al., 2016; Lasanthika; Saranga, 2016; Karpagam; Suganthi, 2016; Ramasamy et al., 2016; Rahimnia; Kargozar, 2016; Lin et al., 2015; Özpeynirci et al., 2015; Ismail; Al-Thaoiehie, 2015; Aljardali; Kaderi; Levy-Tadjine, 2012; Zangouinezhad; Moshabaki, 2011; Ramirez, 2011; Tseng, 2010; Umashankar; Dutta, 2007; Chen; Yang; Shiau, 2006; Dorweiler; Yakhou, 2005.	

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quadro 6 – Perspectiva de Stakeholders e indicadores

(continua)

Perspectiva: Stakeholders	
Objetivos	Indicadores-chave
Alunos	Feedback dos alunos Taxa de reclamação dos alunos Pesquisa de satisfação dos alunos Número de ofertas de emprego por aluno Número de ofertas de estágio por aluno Porcentagem de alunos que participam nas atividades acadêmicas Número de atividades extracurriculares realizadas Número de alunos participantes de cursos de línguas estrangeiras e informática Atualizar as capacidades dos estudantes em pesquisa e aumentar sua participação em fóruns nacionais e internacionais Retenção de alunos / porcentagem de crescimento com os alunos existentes Porcentagem de alunos empregados após formação Número de alunos envolvidos em projetos com a comunidade/extensão Número de alunos participantes de atividades empresariais (em empresas juniores)

Quadro 6 – Perspectiva de Stakeholders e indicadores

(continuação)

Perspectiva: Stakeholders	
Objetivos	Indicadores-chave
Comunidade local	Número de eventos relacionados às atividades da comunidade Número de contratos e acordos com instituições comunitárias Melhorar os produtos e serviços culturais e educacionais Aumentar a participação da IES em programas e atividades comunitárias Projetos para desenvolvimento regional
Empresas	Número de empresas recrutando no campus Subsídios / doações provenientes da indústria Número de parcerias para programas de estágio Contratações no campus
Autores: Guerra et al., 2016; Lasanthika; Saranga, 2016; Karpagam; Suganthi, 2016; Ramasamy et al., 2016; Rahimnia; Kargozar, 2016; Lin et al., 2015; Özpeynirci et al., 2015; Ismail; Al-Thaoiehie, 2015; Aljardali; Kaderi; Levy-Tadjine, 2012; Zangouinezhad; Moshabaki, 2011; Ramirez, 2011; Tseng, 2010; Umashankar; Dutta, 2007; Chen; Yang; Shiau, 2006; Dorweiler; Yakhou, 2005.	

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Como Kaplan e Norton (2004) indicaram, para gerenciar é preciso medir, e para medir é preciso descrever. Desta forma, faz-se necessário estabelecer indicadores de desempenho que permitam a mensuração do sucesso organizacional, ou indicar suas deficiências (KAPLAN; NORTON, 1997; 2001; 2005; NIVEN, 2005). Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001) defendem que o estabelecimento de indicadores/descriptores para auxiliar a avaliação de desempenho requer o estabelecimento de sistemas de valores (ou funções de valor, também interpretados como os indicadores mensuráveis) para os decisores, auxiliando-os a quantificar suas preferências.

De modo a mensurar o peso de cada indicador, as funções de valor auxiliam na tomada de decisão, gerando informações mensuráveis para auxiliar os tomadores de decisão a definirem as melhores estratégias de acordo com indicadores quantificáveis e quantificados, e aumentando o valor de ferramentas de gestão e avaliação de desempenho, como o BSC (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001). Assim, de acordo com Ensslin, Dutra e Ensslin (2000), após a construção das funções de valor, faz-se necessário identificar as taxas de compensação (ou os pesos). De acordo com Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin (2010, P.16),

Com o propósito de tornar as funções de valor comparáveis, o nível neutro de cada critério recebe a pontuação zero e o nível Bom a pontuação cem. As taxas de compensação são obtidas pela contribuição do ponto de vista ao passar de seu nível Neutro para o nível Bom. Esta informação permite explicitar o modelo matemático

que mensura localmente e globalmente a performance da situação atual do problema e ou suas variantes.

Assim, as taxas de compensação permitem fundamentar a contribuição de cada indicador e perspectiva para o alcance dos objetivos estratégicos da organização (ENSSLIN; DUTRA; ENSSLIN, 2000; BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2010).

2.3 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

Foi em 1920, no Rio de Janeiro, que a primeira universidade brasileira foi fundada. Durante os dez anos seguintes, o foco principal era o ensino e não a investigação, buscando assim desenvolver uma forte orientação profissional. Dos anos 1930 a 1964, mais de 20 universidades federais foram criadas no Brasil (STALLIVIERI, 2006).

Em 1968 começou um movimento de reforma nas IES, que tinha como objetivo a eficiência administrativa; estrutura departamental, a indissociabilidade do ensino; e maior foco na pesquisa e extensão. Na década de 70 surgem os primeiros cursos de pós-graduação no Brasil diante da capacitação avançada do corpo docente brasileiro (STALLIVIERI, 2006).

Com a Constituição de 1988 e com a homologação de leis que passaram a regular a educação superior no país, percebeu-se a necessidade de flexibilização do sistema; redução do papel exercido pelo governo; ampliação do sistema; e melhoria nos processos de avaliação afim de elevar a qualidade (STALLIVIERI, 2006).

Hoje o ensino superior pode ser comparado com os bens de consumo, os quais são projetados na tentativa de satisfazer os desejos e necessidades dos clientes. A educação por sua vez, é um bem social perdurável por toda a vida, a qual busca gerar avanços na sociedade por meio dos profissionais que qualifica. Em outras palavras, pode-se dizer que as IES são prestadoras de serviços, onde os produtos são os cursos que oferece, e os clientes são os alunos (CAMPOS et al., 2015).

De acordo com o senso de Educação Superior de 2013, divulgado pelo MEC em 2014, o Brasil tinha 7.526.681 milhões de estudantes no ensino superior em todo o país, sendo 7.305.977 em cursos de graduação e 220.704 em cursos de pós-graduação stricto sensu (mestrado e doutorado). Esses alunos estudavam em uma das 2,4 mil instituições registradas, sendo 301 públicas (federais, estaduais e municipais) e 2 mil particulares (comunitárias, confessionais, filantrópicas), as quais juntas ofereciam mais de 32 mil cursos de graduação.

Em 2014 houve um aumento de 6,8%, registrando 7,8 milhões de matrículas na graduação. Enquanto na graduação 82,3% dos ingressantes são em instituições privadas, na pós-graduação a situação se inverte, tendo mais de 80% de seus ingressos na rede pública, principalmente em instituições federais (INEP, 2016).

Existem algumas diferenças entre as instituições privadas e por isso são classificadas em três grupos distintos segundo o governo brasileiro: **Comunitárias**: possuem representantes da comunidade em sua entidade mantenedora. **Confessionais**: seguem uma determinada orientação ideológica ou confessional. **Filantrópicas**: tem caráter complementar às atividades do Estado, prestando assim serviço à comunidade.

O governo brasileiro (MEC, 2014) também diferencia as IES de acordo com a classificação acadêmico-administrativa, as quais podem ser:

1) Universidade: Possui autonomia para criar cursos, sede acadêmicas e administrativas; firmar contratos, acordos e convênios; expedir diplomas, etc. Contudo para isso é necessário cumprir alguns requisitos como: ser uma instituição pluridisciplinar com produção intelectual institucionalizada, seu corpo docente ter no mínimo um terço de mestres e doutores, bem com um terço trabalhar em regime integral. É definida na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

2) Centro Universitário: Apesar de ser semelhante a universidade em termos de estrutura e ser uma instituição pluricurricular abrangendo uma ou mais áreas do conhecimento, estas instituições não apresentam o requisito da pesquisa institucionalizada e não está definido na Lei de Diretrizes e Bases.

3) Faculdade: Possui duas conotações. Primeiramente é a de uma IES que não possui autonomia para conferir títulos e diplomas, os quais precisam ser registrados por uma Universidade. Ela também não promove a pós-graduação. Em segundo lugar pode ser aplicado para se referir a unidades orgânicas de uma universidade, por exemplo: Faculdade de Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina.

4) Institutos Federais: Esta denominação vem da Lei 11.892/08, que renomeou os Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica (Cefets) e as Escolas Técnicas. Estas unidades são voltadas à formação técnica, com capacitação profissional em várias áreas de atuação, por meio de ensino médio integrado ao ensino técnico, cursos técnicos e superiores de tecnologia, licenciaturas e pós-graduação.

No que se refere à fonte de recursos, também existem diferenças conforme relata Stallivieri (2006):

1) Ensino Superior Privado: Este sistema de ensino superior arrecada entre 95 a 100% de seus recursos por meio das mensalidades pagas por seus alunos. Aquelas que são ligadas a comunidades ou ordens religiosas, podem contar ainda com o apoio de mantenedores, como por exemplo a PUC. Estas instituições não podem receber recursos públicos, mas podem concorrer, por meio de projetos de pesquisa e pós-graduação.

2) Ensino Superior Público: É dividido em três grupos: **Instituições Públicas Federais:** são mantidas pelo governo federal, arrecadam apenas cerca de 3,5% do orçamento global; **Instituições Públicas Estaduais:** são mantidas pelo governo estadual, mas por meio da realização de cursos e prestação de serviços captam recursos adicionais provenientes das fundações estaduais de apoio à pesquisa. No Brasil não são todos os estados que possuem uma Instituição Pública Estadual, mas em contrapartida, alguns estados possuem mais do que três. **Instituições Públicas Municipais:** são as que existem em menor número, comparado com as duas outras citadas anteriormente, totalizando em apenas 62 instituições dessa natureza, que por sua vez são divididas entre universidades, centros universitários, faculdades e centros educacionais tecnológicos.

Estas divisões e classificações são necessárias para analisar o sistema de Ensino Superior e assim poder compreender e respeitar a identidade, missão, e finalidade de cada instituição de acordo com o contexto no qual cada IES está inserida (STALLIVIERI, 2006).

Apesar do propósito das IES melhorarem a qualidade de vida de seus acadêmicos, seja pelo ensino, extensão, pesquisa, ou até mesmo por darem um diploma de nível superior após a finalização do curso escolhido; nos últimos anos tem existido uma lacuna entre as competências exigidas pelo mercado de trabalho e as competências adquiridas pelos egressos das IES. Essa não é uma realidade apenas no Brasil, mas em vários países tem crescido a taxa de bacharéis desempregados, fato que com a crise financeira tem se tornado cada vez pior (AL-HOSAINI; SOFIAN, 2015).

Uma das causas desse problema é o fato de as IES não conseguirem acompanhar o ritmo das mudanças e das necessidades da sociedade. Isso se dá pela dificuldade de seus gestores terem visões claras do futuro, impossibilitando planejamentos de longo prazo e criação de mecanismos que os ajudem a superar os desafios que surgem a cada ano (AL-HOSAINI; SOFIAN, 2015).

Percebe-se então a necessidade de uma gestão estratégica efetiva que faça com que a organização se torne apta para competir com outras IES, preste serviços com qualidade, ofereça um ensino atualizado que realmente capacite seus acadêmicos a atuarem efetivamente no mercado de trabalho, seja criativa, inovadora e ao mesmo tempo construa competências essenciais para o sucesso permanecer no amanhã (SCHARMACH, et al. 2012).

2.3.1 Gestão no Ensino Superior

Conforme discutido, as IES, particularmente as universidades, são consideradas instituições complexas por prestarem serviços e oferecerem produtos tão diversos como: ensino, pesquisa e extensão. Para oferecê-los as instituições necessitam de planejamento, recursos humanos e tecnológicos, infraestrutura, entre outros (SCHARMACH et al., 2012).

Além dessa complexidade dentro das IES, existe ainda a competitividade externa provocada tanto pelas exigências dos clientes que buscam professores com experiência e didática, projetos de extensão, qualidade de materiais fornecidos e indicados, infraestrutura adequada. Como também precisam seguir normas do governo regulamentadas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação e participar dos processos de avaliação do SINAES (FERREIRA et al., 2015).

Outro ponto externo é a rápida expansão das IES que foi provocada por muitos fatores, dentre eles, o empenho de ofertar educação superior a pelo menos 30% dos jovens brasileiros até o final da primeira década do século XXI, conforme foi posto como meta Educacional pelo Plano Nacional de Educação (SCHARMACH et al., 2012).

Diante desse cenário percebe-se quão importante e desafiadora é a gestão das IES. Pois além de todo o contexto apresentado, seus gestores precisam encontrar meios de atender as demandas externas, ao mesmo tempo que conseguem a sobrevivência imediata, alcançando metas de curto prazo e garantem a sobrevivência, com metas de longo prazo (CAMPOS et al., 2015).

Para que as organizações consigam sobreviver em meio a tanta competitividade e rapidez de informações, é necessário ter segurança na tomada de decisões. Esta segurança, só é conquistada quando efetivamente a empresa consegue realizar um planejamento geral e ao mesmo tempo específico, apontando metas e objetivos que podem e são alcançados dia após dia (BORGES; CABRAL; PETRI, 2014).

Contudo, segundo Scharmach (2012), a predominância da tomada de decisões nas IES é tomada de forma autônoma pelos seus integrantes, a chamada anarquia organizada. Além disso, aponta que suas metas são vagas e ambíguas; tem uma clientela bem diversificada e com isso possuem necessidades distintas e complexas; são vulneráveis às forças e pressões externas; etc.

Destaca-se ainda que a maioria das IES possuem um gerenciamento amador, resultando em uma organização com pouca articulação em suas ações de gestão. Isso se dá, na maioria das vezes pela falta da relação de causa e efeito entre as tomadas de decisões e suas consequências (SCHARMACH et al., 2012). Percebe-se então a clara necessidade de gestores que saibam formular modelos gerenciais que os possibilitem atuarem em um ambiente de objetivos difusos, tecnologia múltipla, liberdade acadêmica, natureza qualitativa do trabalho e grande sensibilidade a fatores ambientais e sociais (FERREIRA et al., 2015).

Lopes, Vigarini e Faria (2007), alertam que são as políticas de recursos humanos que estabelecem as normas e valores da organização. Lembrando que o objetivo delas é administrar pessoas com eficiência direcionando-as a cumprir suas atividades de acordo com os objetivos da instituição. É necessário ainda que por meio da gestão estratégica as IES examinem o ambiente em que estão inseridas, explorem os fatores e tendências que afetam o seu desenvolvimento, e formem estratégias e análises referentes a seus produtos, serviços, custos, processos administrativos, acadêmicos, etc., para então buscar meios para cumprir sua missão (SCHARMACH et al., 2012).

Outro ponto essencial é a gestão estratégica de todos os departamentos e recursos, preocupando-se com o projeto pedagógico, desempenho dos professores, colaboradores, gestores, bem como a qualidade dos serviços como um todo que oferecem aos seus clientes diretos (alunos) e indiretos (sociedade) (FERREIRA et al., 2015).

É importante destacar que para se manter no mercado da educação superior, as IES necessitam reexaminar suas estruturas e processos reconhecidamente obsoletos e ultrapassados, e desenvolver uma capacidade estratégica de adaptação frente as rápidas mudanças sociais, de ensino e do mercado (SCHARMACH et al., 2012).

Apesar de a gestão estratégica ser de suma importância para a manutenção, desenvolvimento e sobrevivências das IES, é necessário se ter o cuidado com o modelo gerencial escolhido. Modelos criados para funcionar em organizações lineares e mecanicistas, os quais têm sido utilizados largamente na gestão escolar, comprometem a eficácia do

trabalho do administrador, por negligenciar características peculiares dessas instituições (SCHARMACH et al., 2012).

Diante desse fato percebe-se quão fundamental é a realização de estudos para saber quais ferramentas de gestão suprem as necessidades das universidades. Estes estudos têm sido feitos e segundo vários autores como: Scharmach et al. (2012), Ulyssea et al. (2013), Borges, Cabral e Petri (2014), Al-Hosaini e Sofian (2015), Campos et al. (2015) é possível implementar o BSC em IES trazendo diversos benefícios como: esclarecimento da missão e das formas como a mesma será cumprida, desenvolvimento de metas de curto e longo prazo, compreensão das relações de causa e efeito entre os departamentos e as tomadas de decisões, controle e estímulo para o aumento da qualidade, entre muitos outros.

Outro dado importante é que os próprios autores do BSC relatam a experiência de implementar esta ferramenta de gestão em uma instituição de ensino e pontuam os ganhos que esta instituição teve desde seus primeiros anos de uso (KAPLAN; NORTON, 2004).

2.3.2 SINAES

Com o rápido crescimento de matrículas na educação superior desde 1960, muitas IES não conseguiram acompanhar o tamanho de demanda e acabaram atuando com condições inadequadas tanto na infraestrutura, quanto em recursos humanos, além de projetos curriculares que muitas vezes não atendem à demanda da sociedade (PEIXOTO, 2010).

Diante deste contexto, percebeu-se a necessidade de avaliar a qualidade da educação superior, pois somente com uma educação bem planejada e bem executada será possível uma transformação social satisfatória, bem como produção de conhecimento científico capaz de proporcionar crescimento social, econômico, político e tecnológico (VASCONCELOS et al., 2010).

Segundo Peixoto (2010), quando se fala em qualidade da educação superior, se pensa em três tendências predominantes:

1) Visão Economicista: Tem como foco contribuir com o crescimento da economia. Para isso, busca preparar os acadêmicos para o mercado de trabalho, destrancando a importância da educação superior para a potencialização do crescimento da economia e da empregabilidade.

2) Visão Pluralista: Possui um foco mais abrangente, ressaltando a importância do ensino superior em vários processos de desenvolvimento como: a economia, a cultura, a sociedade, a democracia, etc. Dá ênfase na importância das IES suprirem as emergências das especificidades de sua região.

3) Visão de Equidade: Tem como foco a coesão social, proporcionando igualdade tanto nas oportunidades de acesso à educação superior, como no nível de homogeneidade da educação nas instituições em geral.

Atualmente, a avaliação da educação superior no Brasil se dá por meio do SINAES, o qual existe desde 14 de abril de 2004, criado pela Lei nº 10.861. Seus objetivos são de melhorar a qualidade da educação orientando a expansão da oferta; identificar mérito e valor das instituições do ponto de vista do ensino, pesquisa, extensão, gestão e formação; e promover a responsabilidade social das IES (INEP, 2016).

Busca avaliar a instituição, os cursos e o desempenho dos alunos, ao analisar vários aspectos como: o ensino, a responsabilidade social, a pesquisa, a gestão da instituição, a extensão, as instalações, o desempenho dos alunos, o corpo docente, entre outros (INEP 2016). Estas avaliações são realizadas por meio de instrumentos como:

1) Avaliação das Instituições de Ensino Superior: Tem como objetivo à melhoria da qualidade da educação superior; melhoria expansão da oferta; aumento da efetividade social e acadêmica; conscientização dos compromissos e responsabilidades sociais, valorizando sua missão pública, promoção dos valores democráticos, respeito às diferenças, afirmação da identidade e da autonomia. Esta avaliação está dividida em duas modalidades: **Auto Avaliação:** Cada instituição precisa ter uma Comissão Própria de Avaliação. É ela que coordena esta avaliação sendo orientada pelo roteiro da auto avaliação institucional da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) e suas diretrizes. **Avaliação Externa:** Utiliza como referência os padrões de qualidade expressos nos instrumentos de avaliação e os relatórios da autoavaliação. Ela é realizada por uma comissão designada pelo Inep, que busca por meio de uma visão multidimensional, integrar suas naturezas formativa e regular numa perspectiva de globalidade.

É importante destacar que tanto a auto avaliação, como a avaliação externa consideram 10 dimensões, são elas: missão e Plano de Desenvolvimento Institucional; política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e a extensão; responsabilidade social da IES; comunicação com a sociedade; políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e técnico-

administrativo; organização da gestão da IES; infraestrutura física; planejamento de avaliação; políticas de atendimento aos estudantes; e sustentabilidade financeira.

2) Avaliação dos Cursos de Graduação: Avaliam a organização didático-pedagógica; o perfil do corpo docente; e as instalações físicas. Existem três tipos de avaliações dos cursos de graduação, são eles: **Para autorização:** É realizada por dois avaliadores sorteados do Banco Nacional de Avaliadores (BASis), os quais visitam a IES e lá avaliam a organização didático-pedagógica, as instalações físicas, o corpo docente e técnico-administrativo, de acordo com os parâmetros do documento que orienta as visitas. Estas avaliações são realizadas quando uma instituição pede autorização ao MEC para abrir um curso. **Para reconhecimento:** É realizada conforme a avaliação anterior, tendo novamente o sorteio de dois avaliadores, os quais avaliarão a IES durante dois dias, observando os mesmos pontos citados anteriormente e também seguirão um documento próprio. Contudo a diferença é que estava avaliação acontece quando a primeira turma do novo curso começa a segunda metade do curso, momento no qual a instituição deve solicitar seu reconhecimento. O objetivo é verificar se o projeto que foi apresentado para autorização foi e está sendo seguido. **Para renovação de conhecimento:** É realizada a cada três anos, de acordo com o Ciclo do Sinaes nas instituições que tiveram o Conceito Preliminar do Curso (CPC) entre 1 e 2. Esta avaliação ocorre como nas descritas anteriormente. (INEP, 2016)

3) Enade: O Enade teve sua primeira aplicação no ano de 2004. Ele tem como objetivo avaliar o desempenho dos estudantes conforme os conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares de cada curso de graduação; o nível em que os estudantes se atualizam conforme a realidade brasileira e mundial; e o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias para a formação profissional.

O Enade é um exame obrigatório para que o estudante tenha uma situação regular em seu histórico escolar. Ele é composto por quatro ferramentas: questionário do estudante sobre a prova, questionário do estudante, questionário do coordenador do curso e a prova. É responsabilidade das IES inscreverem todos os seus alunos habilitados, ingressantes e concluintes. Estes realizarão o exame na data prevista, de acordo com a área que será avaliada no ano em questão. Cada área é avaliada em um período de no máximo de 3 em 3 anos.

A Lei nº 10.861, que criou o SINAES, permite que a avaliação seja feita por amostragem, contudo, em 2016 por exemplo, foi censitária. Mesmo quando é por

amostragem, todos os alunos da área avaliada devem ser inscritos, os quais poderão ser selecionados ou não para realizar a prova de forma obrigatória (INEP, 2016).

4) Instrumentos de Informação - Senso e Cadastro: Desde 1956 existem levantamentos de dados sistematizados e anuais por meio de um trabalho conjunto entre o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) com o Serviço de Estatística da Educação e Cultura (Seec), criado pelo Decreto nº 38.661 de 1956. Antes disso existiam levantamentos de dados, porém eram eventuais, incompletos e não planejados.

Em 1997, quando o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep) passou a ser Autarquia Federal por meio da Lei nº 9.448, de 14 de março de 1997, ele ficou responsável pela organização e manutenção do sistema de informações e estatísticas educacionais (BRASIL, 1997).

Atualmente os dados são coletados anualmente, em todo o território brasileiro, por meio de um formulário online, o qual pode ser acessado por meio de uma senha enviada pelo INEP aos dirigentes da instituição. Tem como finalidade produzir informações sobre a Educação Superior no Brasil, a fim de oferecê-la aos dirigentes das Instituições, aos pesquisadores, aos gestores das políticas educacionais e à sociedade em geral (IBGE, 2016).

Com os resultados do Enade e as respostas do Questionário do Estudante é feito o cálculo dos indicadores de qualidade da educação superior. Existem três indicadores: o CPC, o Conceito Enade, e o Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC). É por meio desses indicadores que a qualidade dos cursos e das instituições do Brasil são mensuradas, tanto para o desenvolvimento de políticas públicas da educação superior, como para conhecimento da sociedade (INEP, 2016).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram aplicados na elaboração deste trabalho e a coleta de dados utilizada para que o ciclo da pesquisa alcançasse a finalidade proposta dentro de seus objetivos condutores. E também ressaltar a concepção de diversos autores para importância de cada método aplicado para fundamentar o presente estudo. Para Barros (1990, p. 29), “a pesquisa é o esforço dirigido para a aquisição de um determinado conhecimento, que propicia a solução de problemas teóricos, práticos e/ou operativos”.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

3.1.1 Natureza da pesquisa

Sob o ponto de vista da sua natureza, a pesquisa pode ser: básica e aplicada (OTANI; FIALHO, 2011). Nesta última, o objetivo é gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos envolvendo verdades e interesses locais e que provavelmente resultará em um produto diretamente aplicado (OTANI; FIALHO, 2011).

Utilizou-se a pesquisa aplicada para que fosse gerada base de conhecimento necessária para aplicação prática e focada na solução do problema para a formulação do planejamento estratégico, desdobramentos, metas e indicadores. Assim, a partir do estudo de um caso específico, desenvolveu-se uma estrutura de BSC adequada à realidade de uma faculdade pública municipal.

3.1.2 Método da pesquisa

No desenvolvimento do trabalho é imprescindível a utilização de uma maneira de agir. Método é o caminho pelo qual se atinge um determinado objetivo e são todas as técnicas, instrumentos e modo sistematizado de proceder durante o processo de pesquisa (OTANI; FIALHO, 2011).

A linha de raciocínio adotada como método no presente trabalho foi a indutiva, sendo este, um processo que parte de dados particulares para se chegar a uma conclusão geral e serve para solucionar um problema por meio das etapas de observação e análise, obtida após estudo dos resultados.

Para Lakatos e Marconi (2000, p. 86), “indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se a uma verdade geral ou universal não contida nas partes examinadas”. Em sinergia com esta afirmação Otani e Fialho (2011) corroboram que a indução permite uma certa mescla de procedimentos; uns empíricos, outros lógicos, outros, ainda, intuitivos.

Para tanto, este estudo é fundamentado em quatro procedimentos principais, a revisão da literatura científica internacional para compreensão do tema, escolha do objeto de pesquisa (avaliação do desempenho em uma IES pública brasileira), a seleção das perspectivas e indicadores do BSC retirados da literatura científica, a validação destas perspectivas e indicadores com os gestores de uma faculdade pública brasileira, e a construção e proposta de um BSC adequado à realidade dessa IES.

3.1.3 Características quanto à Abordagem do Problema

Sob o ponto de vista da forma de abordagem do problema, a pesquisa pode ser quantitativa ou qualitativa. A primeira considera que tudo pode ser quantificável, ou seja, traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las e requerendo o uso de recursos e técnicas estatísticas (OTANI; FIALHO, 2011).

Prodanov e Freitas (2013) reforçam que esta forma de abordagem pode ser empregada em vários tipos de pesquisa, inclusive nas descritivas, principalmente quando buscam a relação causa-efeito entre os fenômenos e a interpretação das particularidades dos comportamentos ou das atitudes dos indivíduos.

Na qualitativa, a diferença é que dispensa o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente é a fonte direta para a coleta dos dados e o pesquisador constitui-se em instrumento chave analisando os dados indutivamente, mesclando então procedimentos empíricos, lógicos e intuitivos. Tendo assim o processo e seu significado como focos principais de abordagem (OTANI; FIALHO, 2011).

Olhando-se mais profundamente para a forma de abordagem do problema da atual pesquisa é que se encontram muitos pontos complementares de representação quantitativa e qualitativa revelando, assim, o seu caráter misto conforme breve comparativo abaixo:

Quadro 7 - Características da pesquisa

Ponto de Comparação	Pesquisa Qualitativa	Pesquisa Quantitativa
Metas de investigação	Entendimento, descrição, descoberta, generalização, hipótese	Predição, controle, descrição, confirmação e teste de hipótese
Modo de análise	Indutivo (pelo pesquisador)	Dedutivo (pelo método estatístico)

Fonte: adaptado de Prodanov e Freitas (2013, p. 71).

A utilização conjunta destas abordagens permitiu um recolhimento maior de informações em detrimento do que se poderia conseguir de forma isolada. Aprofundando na descrição dos métodos abordados, esta pesquisa pode ser considerada mista por basear-se na análise qualitativa, descritiva e interpretativa-indutiva do fenômeno estudado (a avaliação do desempenho em IES públicas), ao passo que utiliza de técnicas quantificáveis para validar os indicadores e perspectivas para construção de uma estrutura do BSC voltada à FMP.

3.1.4 Classificação da pesquisa

Conforme Gil (1991) as pesquisas podem ser classificadas em três grandes grupos com base em seus objetivos gerais: exploratórias, descritivas e explicativas.

“As pesquisas descritivas possuem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 1991, p. 46). Prodanov e Freitas (2013) relatam que as pesquisas descritivas envolvem o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados como o questionário e observação sistemática. Contudo há muitas pesquisas que, embora, definidas como descritivas a partir de seus objetivos, acabam ultrapassando esta concepção e proporcionam um novo olhar para o problema em estudo, aproximando-se assim das classificadas como exploratórias.

As pesquisas exploratórias possuem como finalidade aprimorar ideias ou a descoberta de intuições que na maioria dos casos culminam em levantamento de bibliografias, entrevistas com pessoas que tiveram a experiência prática com o problema pesquisado. Em muitas situações podem assumir a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso

(PRODANOV; FREITAS, 2013). As explicativas por sua vez preocupam-se com o aprofundamento em conhecer a realidade e com a explicação do porquê das coisas (PRODANOV; FREITAS, 2013). São mais complexas, pois tem a preocupação central de identificar os seus fatores determinantes. O presente estudo apresenta as três classificações analisadas para que o entendimento em relação aos fins seja mais completo.

Para a coleta de dados desta dissertação, utilizou-se fontes bibliográficas, por meio da revisão sistemática da literatura científica; documental, por meio da revisão de documentos institucionais da FMP; e questionários, para validação dos indicadores elaborados para o BSC, junto aos gestores da FMP (OTANI; FIALHO, 2011).

Outro meio utilizado para a concepção do trabalho foi o estudo de caso que possui como principal característica, o estudo aprofundado e exaustivo de um ou poucos objetos com a finalidade de permitir amplo e detalhado conhecimento. O que consiste em tarefa quase que impossível para os demais tipos de delineamentos existentes (GIL, 1991).

Os estudos de campo preocupam-se mais com o aprofundamento das questões propostas do que o foco na distribuição de certas características da amostra segundo determinadas variáveis. Como produto, tem-se maior flexibilidade ao longo do processo da pesquisa. Quanto aos meios utilizou-se na busca de informações a pesquisa de campo e a bibliográfica (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Assim, considerando que esta pesquisa faz o uso de um estudo de caso único (a FMP) para o desenvolvimento e validação de um BSC adequado à IES, este estudo é considerado descritivo por descrever o fenômeno estudado, por meio da análise de documentos oficiais, de relatórios, do *site* institucional, e de questionário com os gestores, para validação dos indicadores propostos. Pode ser considerado exploratório por propor um BSC voltado a uma IES pública municipal a partir do estudo de caso da FMP, gerando um modelo mais amplo às demais IES com realidades semelhantes, pois combina a revisão sistemática da literatura para seleção dos indicadores e das perspectivas, e a validação com os gestores de uma IES.

Esta validação se dá por meio de questionários com os gestores e a aplicação de uma escala onde os gestores devem atribuir notas quantificáveis para análise de cada indicador e perspectiva, de modo a permitir a seleção dos mais adequados (partindo de 1, relevância mínima; à 3, relevância máxima).

3.1.5 Delimitação da pesquisa

A FMP representa um marco na educação superior no município da região da Palhoça, assim como uma resposta à comunidade catarinense no sentido de suprir uma necessidade educativa, sociais e profissionais, implantando curso de graduação de qualidade e gratuitos, com alternativa efetivamente diferenciada, dinâmica e exigente, pela sua concepção e o comprometimento com as reais necessidades sociais, econômicas e culturais da Região e do Estado de Santa Catarina. Desta forma, focou-se nos gestores da IES para aplicação dos questionários e validação da estrutura de BSC proposta.

3.1.6 Técnicas e Instrumento de Coleta de Dados

Gerhardt e Silveira (2009) recomendam que na busca por informações para elucidar o fenômeno ou fato estudado, que o pesquisador utilize instrumento técnico que confira validade, confiabilidade e precisão do objeto estudado.

Para Gerhardt e Silveira (2009, p. 69), a aplicação de questionários pode “levantar opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas”. Ressaltam também que a linguagem deve ser simples, direta e de fácil compreensão. Recomenda-se que antes do questionário propriamente dito, exista uma carta de explicação ou de autorização da pesquisa. E também fazer referência ao conteúdo abordado, bem como agradecimento pela disponibilidade do respondente (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010).

Tendo isso em vista, o processo para a coleta das informações se deu com a aplicação de um questionário com os membros do Conselho da Faculdade (CONFAP), presentes na reunião do mês de maio de 2017. Nesta ocasião, a pesquisadora, explicou o propósito da aplicação e seu objetivo, leu a carta (referente ao anexo), e solicitou que se houvessem algumas sugestões, que os gestores colocassem ao final do questionário. Durante a aplicação a pesquisadora tirou algumas dúvidas pontuais sobre a não compreensão de alguns indicadores.

A aplicação foi positiva, sendo que dos treze membros do CONFAP, oito estavam presentes na reunião e todos se dispuseram a responder. Dentre, dentre os gestores estavam presentes a Presidente, a Vice-Presidente, a Diretora Acadêmica, o Diretor Administrativo, a

Secretária Acadêmica, os Coordenadores dos Cursos de Administração, Pedagogia e Gestão de Turismo, o que dá respaldo e validade ao questionário.

3.1.7 Técnicas de Análise dos Dados

Do ponto de vista quantitativo, a análise tem como objetivo organizar os dados de forma a isolar as respostas para o problema da pesquisa. Os seguintes passos normalmente são mais frequentes na maioria das pesquisas: categorias, tabulação e análise estatística dos dados (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Após a escolha dos indicadores e da estruturação do BSC baseado na literatura científica internacional, esses indicadores foram validados pelos gestores da FMP de forma quantitativa (por meio dos questionários para mensuração das funções de valor). Ainda, faz-se necessário ressaltar que as funções de valor auxiliam na tomada de decisão por meio da quantificação dos fatores e das variáveis, gerando informações quantificáveis para auxiliar os tomadores de decisão a definirem as melhores estratégias de acordo com indicadores quantificáveis e quantificados (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001). Desta forma, esta pesquisa adotará as funções de valor para validar e mensurar os indicadores estabelecidos para o BSC, de acordo com a opinião dos gestores da IES escolhida como objeto de estudo desta dissertação, a FMP. Auxiliando a determinar os critérios de avaliação da IES.

A construção das funções de valor foi baseada no método da pontuação direta, onde os descritores são definidos previamente, de maneira qualitativa ou quantitativa, e são estabelecidos “níveis de impacto” classificados como “melhor” ou “pior” nível (e.g. onde 1 representa o pior nível, e 3 representa o melhor nível). Assim, os gestores ou tomadores de decisão foram convidados a avaliar (através do juízo de valor) cada indicador de acordo com os níveis de impacto pré-estabelecidos (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001).

De modo complementar, a interpolação linear será utilizada para o cálculo das funções de valor. Após a determinação de descritores quantitativos contínuos, estabelece-se pontos (geralmente não mais do que 5) para “determinar os pontos da escala associada a esta função” (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001, p. 258). Assim, caso o desempenho de uma ou mais ações estejam classificados entre dois pontos, faz-se necessário

desenvolver gráficos que representem essa função de valor através da interpolação linear, facilitando a determinação da atratividade local de cada item (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001).

3.2 PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO: PROCEDIMENTOS BIBLIOMÉTRICOS

Para a seleção do portfólio de artigos que embasaram o desenvolvimento desta pesquisa, os autores identificaram o tema a ser analisado *Aplicação do Balanced Scorecard em Instituições de Ensino Superior* (primeira etapa), em seguida definiram a equação booleana que norteou a seleção dos artigos (*“Balanced Scorecard” OR “BSC”*) AND (*“Education” OR “University” OR “Undergraduate” OR “Educational” OR “College” OR “Teaching”*) AND (*“Performance Evaluation” OR “Performance Measurement” OR “Performance Assessment”*) (segunda etapa).

O portfólio de artigos selecionados serviu para fundamentar a pesquisa de acordo com a literatura selecionada, levando à pergunta norteadora deste procedimento: qual é o estado da arte da produção científica internacional sobre a aplicação do Balanced Scorecard em Instituições de Ensino Superior, no período de 2005 a 2016? (terceira etapa). Para mapear o estado da arte do tema escolhido, quatro bases de dados foram selecionadas Proquest, EBSCO, Science Direct e Scopus (quarta etapa).

De modo a delimitar o escopo dos artigos selecionados, fez necessário definir os filtros de seleção e exclusão destes artigos. Para tanto, definiu-se que apenas artigos científicos seriam selecionados, em seguida, apenas artigos publicados entre 2005 e 2016, restritos a áreas compreendidas pela administração, negócios, contabilidade e empreendedorismo (quinta etapa).

Após a seleção do tema, da equação booleana e das bases de dados, e a aplicação dos filtros de seleção e exclusão (sexta etapa), os artigos identificados nas bases de dados foram sistematizados no software Mendeley. Estes artigos foram submetidos à uma pré-seleção a partir da leitura dos títulos e resumos (sétima etapa), e os artigos restantes foram lidos na íntegra para seleção final do portfólio de artigos a serem abordados nesta pesquisa (oitava etapa). Em seguida, os artigos duplicados foram eliminados (nona etapa), resultando

num total de 26 artigos a serem analisados. A Tabela 1 demonstra o processo sequencial de seleção dos artigos e o total de artigos em cada etapa.

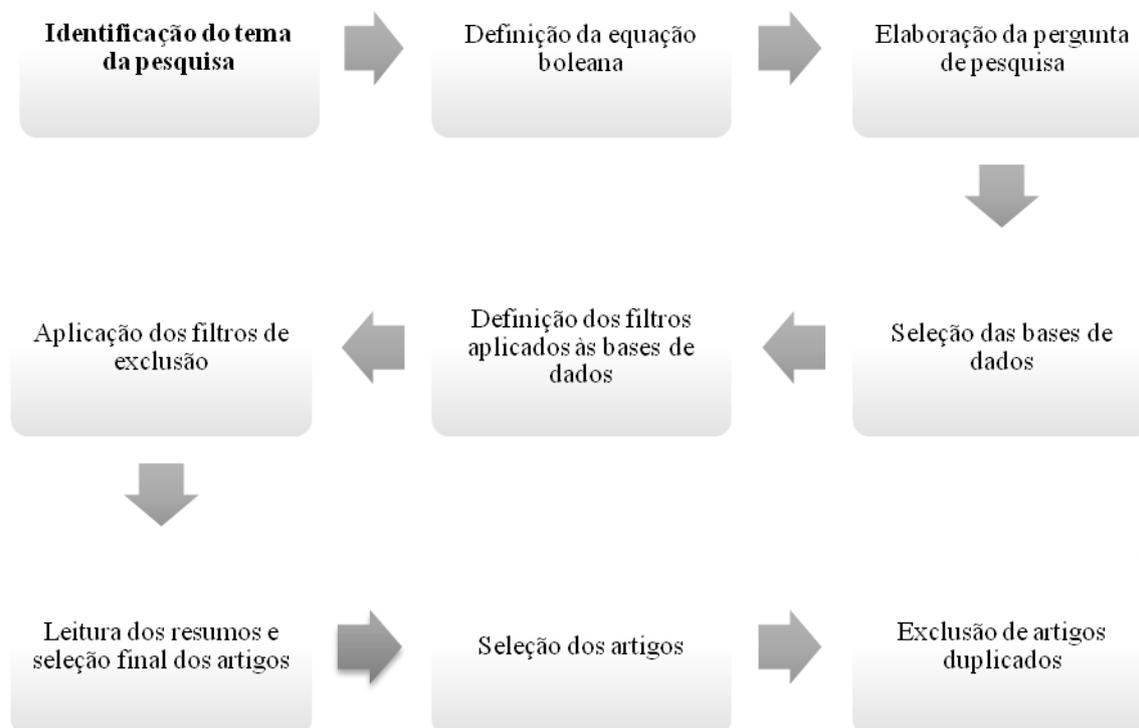
Tabela 1 - Processo sequencial de seleção dos artigos mais pertinentes para o tema

Resultados da pesquisa	Proquest	EBSCO	Science direct	Scopus
Número de artigos encontrados nas bases de dados sem aplicação dos filtros de seleção (apenas com a expressão booleana)	77	41	4826	7821
Número de artigos com o filtro de artigo científico	68	38	3649	5271
Número de artigos com o filtro por ano (de 2005 a 2016)	54	32	2612	4737
Número de artigos após restrição por área (Business, Management and Accounting)	54	32	634	2935
Número de artigos selecionados após a leitura do título e resumo	13	7	200	352
Número de artigos selecionados após a leitura do artigo completo	5	1	8	16
Número final de artigos selecionados (após a exclusão de possíveis artigos repetidos)	26			

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Com o objetivo de simplificar a visualização holística do processo bibliométrico aplicado nesta pesquisa elaborou-se a Figura 8.

Figura 8 - Etapas de desenvolvimento dos procedimentos bibliométricos da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Desta forma, o Quadro 8 apresenta os artigos selecionados para análise. Estes são considerados os mais relevantes para esta pesquisa.

Quadro 8 - Artigos selecionados

(continua)

Ano	Título	Autores	Periódico
2016	A proposal of a Balanced Scorecard for an environmental education program at universities	Guerra, J.B.S.O.A. et al.	Journal of Cleaner Production
2016	Academic Balance Scorecard (ABS): A new approach to performance appraisal of an academic in the Sri Lankan context	Lasanthika, S.C.; Saranga, P.S.	International Business Management
2016	Exploring the critical success factors affecting the performance of management institutions	Karpagam, P.L.U.; Suganthi, L.	International Journal of Business Innovation and Research
2016	Development of a hybrid BSC-AHP model for institutions in higher education	Ramasamy, N. et al.	International Journal of Enterprise Network Management
2016	Objectives priority in university strategy map for resource allocation	Rahimnia, F.; Kargozar, N.	Benchmarking: An International Journal

Quadro 8 - Artigos selecionados

(continuação)

Ano	Título	Autores	Periódico
2015	Sustainable development in technological and vocational higher education: Balanced scorecard measures with uncertainty	Lin M.H. et al.	Journal of Cleaner Production
2015	A comparative analysis of accounting education's effectiveness with the balanced scorecard method: A case study of KMU	Özpeynirci, R. et al.	Procedia - Social and Behavioral Sciences
2015	The Application Strategic Planning and Balance Scorecard Modelling in Enhance of Higher Education	Fooladvand, M.; Yarmohammadian, M.H.; Shahtalebi, S.	Procedia - Social and Behavioral Sciences
2015	A Review of Balanced Scorecard Framework in Higher Education Institution (HEIs)	Al-hosaini, F.F.; Sofian, S.	International Review of Management and Marketing
2015	A balanced scorecard model for performance excellence in Saudi Arabia's higher education sector	Ismail, T.H.; Al-Thaoiehie, M.	International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation
2015	Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution	Hladchenko, M.	International Journal of Educational Management
2014	Implementation of a strategic group map and balanced scorecard in a university setting	Matherly, L.L.; El-Saidi, M.A.	International Journal of Management in Education
2013	Strategy Focused Schools: An Implementation of the Balanced Scorecard in Provision of Educational Services	Yüksel, H.; Coşkun, A.	Procedia - Social and Behavioral Sciences
2013	Ratify, reject or revise: balanced scorecard and universities	Sayed, N.	International Journal of Educational Management
2013	Development and implementation of a balanced scorecard in an academic hospitalist group	Hwa, M.; Sharpe, B.; Wachter, R.	Journal of Hospital Medicine
2012	The implementation of the balanced scorecard in lebanese public higher education institutions	Aljardali, H.; Kaderi, M.; Levy-Tadjine, T.	Procedia - Social and Behavioral Sciences
2012	Assessing global performance in universities: an application of balanced scorecard	Sordo, C. et al.	Procedia - Social and Behavioral Sciences
2012	Performance management in UK universities: implementing the Balanced Scorecard	Taylor, J.; Baines, C.	Journal of Higher Education Policy and Management
2011	Measuring university performance using a knowledge-based balanced scorecard	Zangoueinezhad, A.; Moshabaki, A.	International Journal of Productivity and Performance Management
2011	Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university institute	Philbin, S.P.	Measuring Business Excellence

Quadro 8 - Artigos selecionados

(continuação)

Ano	Título	Autores	Periódico
2011	New management in Spanish universities: introducing balanced scorecard	Ramirez, Y.	International Journal of Learning and Intellectual Capital
2010	Implementation and performance evaluation using the fuzzy network balanced scorecard	Tseng, M.L.	Computers & Education
2010	Is the balanced scorecard right for academic libraries?	Reid, M.M.	The Bottom Line
2007	Balanced scorecards in managing higher education institutions: an Indian perspective	Umashankar, V.; Dutta, K.	International Journal of Educational Management
2006	The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education	Chen, S.H.; Yang, C.C.; Shiau, J.Y.	The TQM Magazine
2005	Scorecard for academic administration performance on the campus	Dorweiler, V.P.; Yakhou, M.	Managerial Auditing Journal

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

3.3 INSTRUMENTO DE INTERVENÇÃO – BALANCED SCORECARD

Conforme descrito anteriormente (seção 2.2), o BSC tem por objetivo traduzir a missão organizacional em indicadores estratégicos para implementar, monitorar e avaliar o seu desempenho. Assim, entre os diversos processos de desenvolvimento e construção de um BSC, este estudo seguirá a lógica de estruturação do BSC utilizada por Guerra et al. (2016), contudo, algumas adaptações foram feitas para reforçar o processo de construção e validação do BSC, (e.g., focando em uma IES, ao invés de construir uma estrutura teórica e utilizando os gestores ao invés de especialistas, além de acrescentar a construção das funções de valor e as taxas de compensação). Estes procedimentos são ilustrados na Figura 9.

Figura 9 - Processo de construção do BSC



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

1. Identificação dos objetivos estratégicos organizacionais da IES – deve-se identificar os objetivos estratégicos da organização para construir um BSC adequado aos seus objetivos e interesses (KAPLAN; NORTON, 1997; ULYSSEA et al., 2013; GUERRA et al., 2016). Para tanto, os objetivos estratégicos da FMP serão identificados no *site* e nos documentos oficiais da instituição e servirão como base para a estruturação do BSC adequado à sua realidade, considerando-a como uma IES pública.

2. Definição das perspectivas – para definir as perspectivas/dimensões a serem utilizadas no BSC proposto, será utilizada a revisão da literatura científica internacional, em conformidade com os objetivos estratégicos da FMP.

3. Determinação dos indicadores – para determinar os indicadores a serem utilizados no BSC proposto, se utilizará a revisão da literatura científica internacional para delimitar os indicadores mais frequentes nos artigos e selecionar os mais adequados aos objetivos deste estudo, permitindo a avaliação do desempenho organizacional em cada uma das perspectivas definidas;

4. Validação com os gestores – para validar as perspectivas, os objetivos e os indicadores selecionados a partir da literatura científica internacional, os gestores da FMP serão consultados para selecionar os mais adequados aos objetivos da IES.

5. Categorização das perspectivas, objetivos e indicadores de acordo com os gestores – após a validação com os gestores, as perspectivas, os objetivos e os indicadores serão categorizados de acordo com a percepção dos gestores.

6. Desenvolvimento das relações de causa e efeito – questionário com os gestores possibilitarão desenvolver as relações de causa e efeito entre os objetivos e as perspectivas selecionadas.

7. Construção do mapa estratégico – com a categorização das perspectivas e dos objetivos, e a definição das relações de causa e efeito, será possível construir o mapa estratégico do BSC.

8. Construção das funções de valor - de modo a mensurar o peso de cada indicador selecionado, serão definidas funções de valor por meio de indicadores quantificáveis que auxiliam na tomada de decisão gerando informações mensuráveis para auxiliar os tomadores de decisão a definirem as melhores estratégias de acordo com indicadores quantificáveis e quantificados (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001).

9. Construção das taxas de compensação – após a construção das funções de valor, serão definidas as taxas de compensação, para fundamentar a contribuição de cada indicador e perspectiva para o alcance dos objetivos estratégicos da IES (ENSSLIN; DUTRA; ENSSLIN, 2000; BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2010).

10. Identificação do perfil/situação atual – Após a elaboração da proposta da estrutura do BSC e da determinação e mensuração dos elementos essenciais para avaliação do desempenho, será possível a verificação da situação atual em que se encontra a IES.

11. Elaboração de iniciativas estratégicas do BSC - Para que então ao final sejam propostas e elaboradas as iniciativas com base nas metas propostas pelos gestores da IES.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

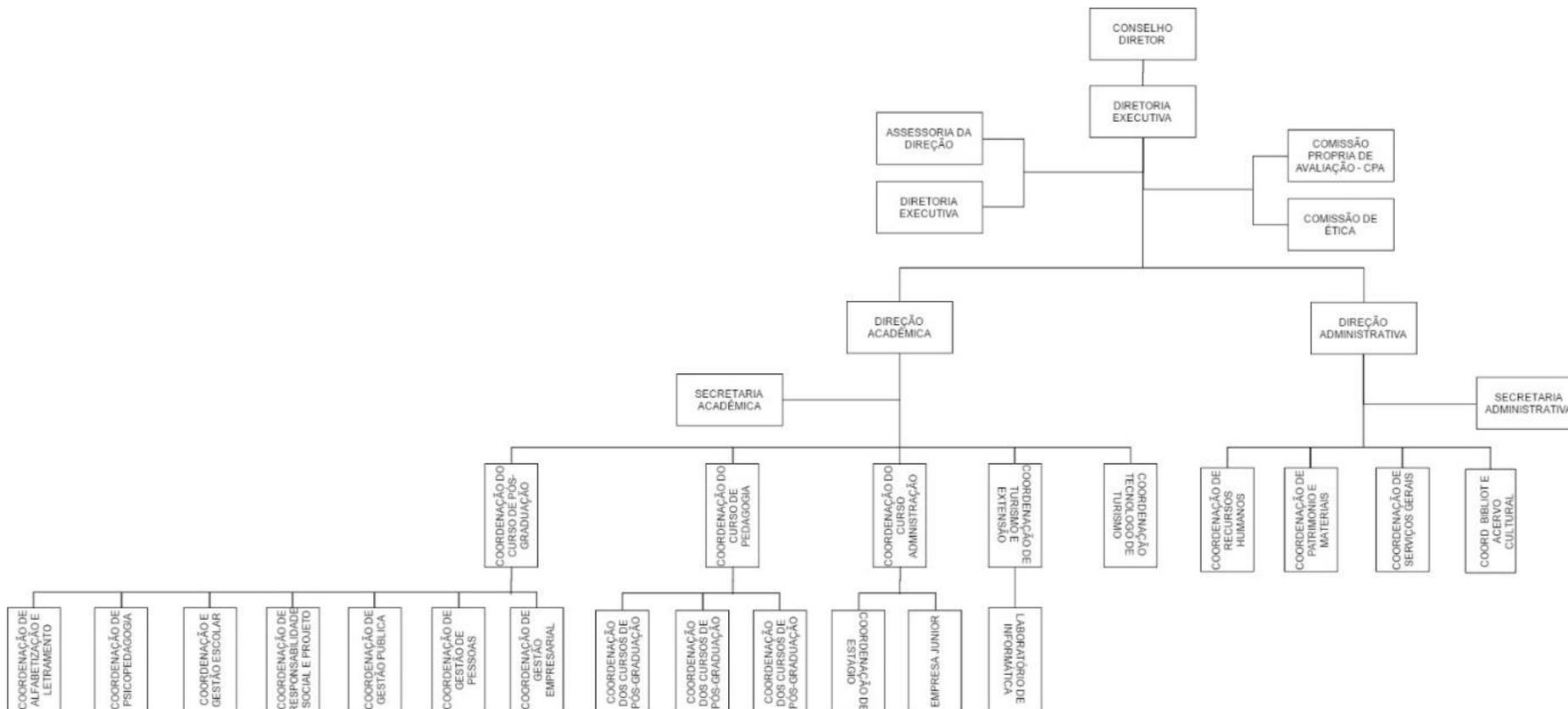
Neste capítulo será apresentado 1) a caracterização da IES, com seus objetivos, missão, visão e estrutura organizacional; 2) a estrutura do BSC proposto, com a validação dos indicadores pelos gestores e sua análise.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA IES

A FMP foi fundada em 25 de outubro de 2005 e inaugurada em 20 de abril de 2006, criada pela lei Municipal Nº 2.182. A partir desta gestão, foi decidido que 90% das vagas oferecidas seriam destinadas aos alunos oriundos de escolas públicas, que residam no município de Palhoça. E os 10% restantes, são oferecidos para os demais alunos de escolas públicas de outros municípios.

A instituição está classificada como Faculdade na categoria pública, cujo sistema de ensino é municipal. Sendo assim, os cursos oferecidos são gratuitos, de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) - Lei nº 9.394, de 23/12/96 -, Decreto da Presidência da República nº 3.860, de 09/07/01, e Resolução 001/2001 do Conselho Estadual de Educação do Estado de Santa Catarina. De modo a melhorar a compreensão da estrutura hierárquica da FMP, a Figura 10 apresenta o organograma da faculdade, cujo nível hierárquico mais alto é o Conselho Diretor, seguido pela Diretoria Executiva, ambos abordados para a realização das análises desta dissertação.

Figura 10 - Organograma da Faculdade Municipal de Palhoça



Fonte: Adaptado de PDI (2016).

Existem poucas instituições como a FMP no Brasil classificada como Faculdades Municipais, sendo este um modelo pouco convencional. A instituição atualmente oferece três cursos de graduação: Administração, Pedagogia e Tecnólogo de Gestão de Turismo. A forma de ingresso é por meio de editais, a partir de vestibular, abrangendo assuntos de nível médio e sobre a região de Palhoça. São realizados uma vez por ano e a cada ano são oferecidas 250 vagas.

Além dos cursos de graduação, a faculdade oferece também cursos de pós-graduação, e desenvolve alguns projetos de extensão como o núcleo de estágios, atividades para a terceira idade, projeto sustentabilidade, entre outros. A FMP também desenvolve algumas atividades como: viagens de estudos, empresa de Consultoria Junior, palestras, fórum jovem empreendedor, participação de eventos e outros.

A FMP tem como finalidade possibilitar o acesso da população da região a um ensino superior público, gratuito e de qualidade. Neste contexto, em continuidade ao alcance de seu objetivo em relação ao perfil profissiográfico, busca também estimular a criatividade, a cultura e o desenvolvimento do espírito científico, a consciência cidadã, harmonizada com o respeito à dignidade humana e sua relação com o meio ambiente, pretendendo assim:

- Formar profissionais aptos para a inserção nos mais diversos setores profissionais que seus os cursos oferecem, contribuindo para o desenvolvimento regional e nacional;
- Estimular a realização de pesquisa, atividades culturais e atividades complementares integradas com a comunidade como forma de articular a harmonia entre o indivíduo e o meio em que vive;
- Desenvolver as atividades de ensino de forma contextualizada com a prática profissional, por meio da reflexão, análise e solução de estudos de casos e outros mecanismos didáticos capazes de desenvolver habilidades e competências.
- Oportunizar o contato dos acadêmicos com profissionais da área por meio de atividades de extensão, seminários, congressos e outras atividades informativas em âmbito nacional e internacional;
- Desenvolver uma instituição de ensino superior de qualidade, comprometida com a formação de cidadãos conscientes e comprometidos com o desenvolvimento sustentável e solidário do município de Palhoça/SC;

- Proporcionar o respeito à pluralidade de pensamento e a diversidade cultural, com a garantia de espaços de participação dos diferentes sujeitos social;
- Garantir que se estabeleçam dispositivos de combate às desigualdades sociais e regionais, incluindo condições de acesso e permanência no ensino superior, especialmente da população mais excluída do município de Palhoça/SC e região;
- Solidificar uma instituição de ensino superior que tenha como premissa a valorização e a superação da matriz produtiva existente.

A FMP representa um marco inicial para a comunidade na redução gradativa da exclusão social existente no município formando profissionais qualificados e cientes de sua função social, buscando sempre:

- I — contribuir para a formação da consciência regional, produzindo e difundindo o conhecimento dos problemas e das potencialidades do Município de Palhoça;
- II — Implementar bases científicas e tecnológicas necessárias ao desenvolvimento e potenciais humanos e materiais disponíveis, dos bens e dos serviços requeridos para o bem-estar social;
- III — formar profissionais em consonância com as necessidades e transformações sociais;
- IV — construir referencial crítico e reflexivo para o desenvolvimento científico, tecnológico, respeitando suas características culturais e ambientais;
- V — elevar o padrão de qualidade do ensino e promover a sua expansão, em todos os níveis;
- VI – conscientizar a comunidade acadêmica com referência a diversidade e diferenças, visando o processo de inclusão social;
- VII — contribuir para a melhoria da qualidade de vida no município de Palhoça e de Santa Catarina;
- VIII – implantar novos cursos superiores atendendo as demandas e necessidades do município;
- IX – produzir conhecimento científico e tecnológico visando o desenvolvimento humano e o bem-estar social.

4.1.1 Aspectos estratégicos

A FMP possui sua missão, visão e valores fundamentados em relação aos alunos e na qualidade do crescimento do município de Palhoça, conforme apresentado no Quadro 9.

Quadro 9 - Missão, visão e Valores da empresa

Missão	Desenvolver nossos alunos objetivando torná-los pessoas mais qualificadas para o mercado de trabalho, no âmbito pessoal e profissional, através da realização de projetos com alto nível de qualidade, que atendam as expectativas dos clientes, parceiros e comunidade.
Visão	Ser referência em consultoria de gestão no mercado de Empresas Juniores de Santa Catarina.
Valores	Educação Emancipadora, Consciência Ética, Inclusão Social, Empreendedorismo, Direitos Humanos, Responsabilidade Social e Sustentabilidade.

Fonte: FMP, 2017.

4.1.2 Aspectos com Stakeholders

O Regimento Interno disciplina as relações entre a FMP e seu Mantenedor (o município de Palhoça), delimitando-lhe autoridade e competências, no respeito às respectivas esferas de atuação.

A FMP, por ser uma instituição pública e recém-criada, ainda possui forte vínculo com o mantenedor. O município é responsável perante as autoridades públicas e ao público em geral pela FMP, incumbindo-lhe tomar as medidas necessárias ao seu bom funcionamento respeitadas os limites da lei, do Regimento Interno, da liberdade acadêmica e didático-pedagógica do corpo docente, do corpo discente e da autoridade própria de seus órgãos deliberativos e executivos.

Compete ao Mantenedor prover adequadas condições de funcionamento das atividades da instituição, colocando-lhe à disposição dos bens móveis e imóveis necessários, de seu patrimônio ou de terceiros a ela cedidos ou alugados, assegurando-lhe os suficientes recursos financeiros para custeio das suas finalidades, nos termos do plano orçamentário aprovado. Ao Mantenedor cabe a administração orçamentária, patrimonial e financeira da FMP, podendo delegá-la no todo ou em parte, à Diretoria Executiva. Dependem de aprovação do Mantenedor as decisões dos órgãos colegiados que importem em aumento de despesas ou custos, previstos ou não no plano orçamentário.

A FMP de acordo com seu Estatuto e Regimento Geral poderá receber doações ou legados com ou sem encargos, inclusive para constituição de fundos especiais, ampliação de instalações, aquisição de materiais ou custeio de determinados serviços ou pesquisas, mediante aprovação do Conselho da Faculdade. As despesas com a estrutura e o funcionamento da FMP correrão à conta de recursos alocados no orçamento próprio, aprovado pela Câmara Municipal de Palhoça, suplementados se necessário.

A FMP goza de autonomia nos assuntos acadêmicos e didático-pedagógicos. As direções são de escolha do Chefe do Poder Executivo municipal e os professores são admitidos mediante concurso público, nos termos da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 ou processo seletivo especial, no caso de substitutos, elaborados pela Comissão de Concurso Público do Município de Palhoça.

O ingresso dos acadêmicos é feito mediante vestibular organizado por instituição contratada por meio de processo licitatório conforme Lei nº 8666/93. A autonomia da FMP faz parte de um processo evolutivo e contínuo que está em desenvolvimento. As ações acadêmicas estão naturalmente voltadas para essa autonomia necessária e salutar para que a instituição se destaque dentre as mais qualificadas em nível nacional e cumpra sua função social.

4.1.3 Estrutura

A faculdade Municipal conta com 86 funcionários na administração e 12 na área operacional. A organização administrativa da FMP está consubstanciada no Regimento Interno, sendo composta pelo Conselho da Faculdade, Diretoria Executiva, Diretoria Administrativa, Diretoria Acadêmica, Secretaria Administrativa, Secretaria Acadêmica, Coordenadoria de Cursos.

Os integrantes dos cargos de direção e das funções gratificadas da FMP são designados pelo Prefeito, de acordo com os critérios estabelecidos no Estatuto e Regimento da Faculdade. A organização da Faculdade Municipal de Palhoça obedece às seguintes diretrizes:

- I - estruturação Colegiada;
- II - indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;
- III - cooperação entre as Coordenadorias de Curso, Colegiados de Curso, e Diretoria da Faculdade e Conselho da Faculdade;

IV - participação do corpo docente, do corpo discente e do corpo técnico e administrativo nos órgãos colegiados;

V - unicidade de patrimônio e de administração.

A administração da FMP é exercida pelos seguintes órgãos:

I – Conselho da Faculdade;

II - Diretoria da Faculdade;

III – Colegiados de Curso;

IV – Coordenadorias de Curso, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão.

O Conselho da Faculdade, instância superior da FMP, de caráter normativo e deliberativo, tem a seguinte composição:

I - Diretor da Faculdade, como Presidente;

II - Diretor Acadêmico;

III – Diretor Administrativo;

IV - Coordenadores de Cursos;

V - 1 (um) representante do corpo docente de cada curso, eleito pelos seus pares, por meio de eleições diretas, para um mandato de 2 (dois) anos, permitida uma recondução;

VI - 1 (um) representante do corpo técnico-administrativo, eleito pelos seus pares, por meio de eleições diretas, para um mandato de 2 (dois) anos, permitida uma recondução;

VII - 1 (um) representante do corpo discente, eleito pelos seus pares, por meio de eleições diretas, para um mandato de 1 (um) ano, permitida uma recondução;

VIII - 01 (um) representante da Secretaria da Educação, Ciência, Tecnologia, Inovação, Cultura e Esportes do Município de Palhoça, indicado pelo Prefeito.

Os representantes mencionados nos incisos V, VI e VII têm cada qual um suplente, eleitos pelo mesmo processo e na mesma ocasião da escolha dos titulares, aos quais substituem, automaticamente, nas faltas, impedimentos e vacância.

O Conselho da Faculdade reúne-se, ordinariamente, uma vez a cada dois meses e, extraordinariamente, quando convocado pelo Presidente ou pela maioria da totalidade de seus membros em exercício. As decisões do Conselho da Faculdade são tomadas por maioria

simples, com a presença de pelo menos 2/3 (dois terços) da totalidade de seus membros em exercício, salvo os casos expressamente previstos no Estatuto.

Na ausência do Diretor da Faculdade, a Presidência do Conselho da Faculdade é exercida pelo Diretor Acadêmico. Na ausência do Diretor da Faculdade e do Diretor Acadêmica, a presidência é exercida pelo Diretor Administrativo.

4.1.4 Administração

A Biblioteca é órgão suplementar, vinculado à Direção Acadêmica e tem por finalidade oferecer suporte informacional aos programas de ensino, pesquisa e extensão. As coordenações dos cursos de Administração, Pedagogia e Curso Superior de Tecnologia em Gestão do Turismo estão subordinadas à Diretoria Acadêmica que norteia, por meio de reuniões mensais, as ações voltadas para o curso, conforme objetivos institucionais.

A coordenação de curso exerce suas funções acadêmicas e administrativas apoiada pelos demais setores da Faculdade. Estes setores compreendem a Secretaria Acadêmica, Secretaria Administrativa, Núcleo de Empregabilidade e Relações com o Mercado e demais órgãos administrativos. Além destes órgãos, é presente a atuação do Colegiado e Núcleo Docente Estruturante (NDE) de Curso que se reúne periodicamente com o objetivo de atuar junto com o coordenador nas deliberações a respeito do curso.

4.2 CONSTRUÇÃO DO MODELO

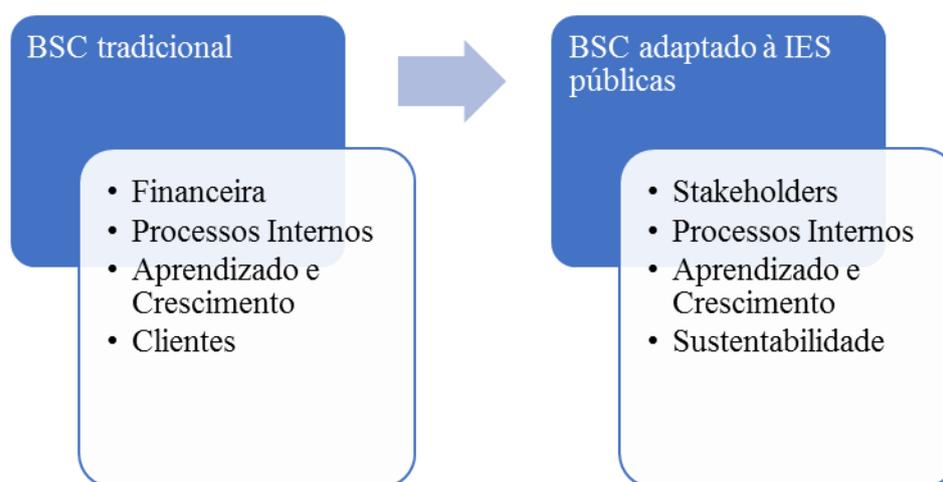
Esta seção visa apresentar um modelo de BSC adaptado à uma IES pública municipal, a FMP. Para tanto, a revisão sistemática da literatura científica internacional permitiu a elaboração de uma estrutura de BSC adaptada para IES públicas, com indicadores e categorias baseados na literatura e alinhados de acordo com a missão, a visão, os valores, os objetivos e as metas da FMP.

4.2.1 Contribuição da literatura científica para construção do BSC

Apesar da maioria das organizações utilizarem as perspectivas tradicionais indicadas por Kaplan e Norton, alguns autores (ver Quadro 2), defendem a necessidade de

adaptar a estrutura original do BSC para melhor adequá-lo à realidade das IES, especialmente as IES públicas e sem fins lucrativos. A partir da revisão da literatura, a estrutura proposta nesta seção para elaboração de um BSC adequado à IES públicas baseia-se nas perspectivas: sustentabilidade; processos internos; stakeholders; e aprendizado e crescimento. A Figura 11 apresenta a adaptação da estrutura do BSC para IES públicas.

Figura 11 - Adaptação da estrutura original do BSC para o BSC adequado às IES públicas



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A estrutura de BSC proposta adapta apenas duas das quatro perspectivas para a realidade das IES públicas. A perspectiva *financeira* passa a ser *sustentabilidade*, e a perspectiva *clientes* passa a ser *stakeholders*. A perspectiva financeira se mostrou insuficiente e inadequada para gerir e avaliar o desempenho de uma IES pública, por isso na estrutura proposta ela passa a ser sustentabilidade, incluindo não apenas preocupações financeiras, mas também as interações com a comunidade local e o meio ambiente (GUERRA et al., 2016; LASANTHIKA; SARANGA, 2016; LIN et al., 2015). Assim, para o modelo proposto às IES públicas, a sustentabilidade será adotada como a base do BSC, enquanto Stakeholders ocupará o topo, representando o objetivo maior dessas instituições.

Quando se trata de instituições de ensino, a perspectiva de clientes mostra-se restrita e inadequada de uma perspectiva semântica, pois os serviços prestados por tais instituições visam a educação e o desenvolvimento, portanto o modelo proposto transforma-a

em *stakeholders*, incluindo alunos, a comunidade local, empresas, entre outros (RAHIMNIA; KARGOZAR, 2016; LIN ET AL., 2015; SAYED, 2013; PHILBIN, 2011).

Assim, os indicadores pré-selecionados a partir da revisão da literatura científica internacional (ver Quadros 3 a 6), foram alinhados aos objetivos, características e missão da FMP, resultando na proposição de indicadores quantificáveis (Quadros 10 a 13).

Quadro 10 - Objetivos e indicadores de Sustentabilidade

Perspectiva 1. Sustentabilidade	
OBJETIVOS	Indicadores do BSC para avaliação de IES públicas
Aumentar a transparência nos gastos e processos da IES	Número de planos e relatórios de monitoramento e autoavaliação emitidos anualmente
	Número de reuniões para desenvolvimento e apresentação de planos e relatórios com a comunidade e o colegiado
Ter Conformidade Orçamentária	Variação percentual do planejamento anual orçado
Otimizar a utilização dos recursos	Taxa de despesas com preparação das aulas e materiais de ensino
Promover a capacitação e o aumento do conhecimento e da qualificação dos funcionários	Porcentagem de recursos financeiros utilizados para a capacitação do corpo docente e demais funcionários
Reduzir a geração de resíduos sólidos gerados pela IES	Volume de resíduos gerados
	Porcentagem de resíduos reciclados
Melhorar o relacionamento com a comunidade local	Número de cursos oferecidos à comunidade local
Aumentar as pesquisas e projetos em sustentabilidade	Número de projetos de pesquisa e extensão focados na área de sustentabilidade
Melhorar a eficiência energética	Taxas de despesa com energia
Melhorar a eficiência hídrica	Taxas de despesa com água
Aumentar a inclusão social	Número de bolsas de estudo ofertadas
	Número de programas de inclusão referentes à igualdade de gênero, igualdade racial e inclusão de estudantes com habilidades por ano
Aumentar o apoio à pesquisa	Gastos com Pesquisa
	Número de projetos de pesquisa financiados pela IES
	Número de projetos de pesquisas financiadas por fontes externas
Aumentar os incentivos à projetos de extensão	Gastos com Extensão
	Número de projetos de extensão financiados

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quadro 11 - Objetivos e indicadores de Aprendizado e Crescimento

Perspectiva 3. Aprendizado e crescimento	
OBJETIVOS	Indicadores do BSC para avaliação de IES públicas
Melhorar o alinhamento institucional por meio da comunicação	Número de reuniões para a comunicação e alinhamento da visão e missão à toda instituição
Melhorar a qualidade da educação	Número de acordos de cooperação com IES locais e internacionais
Melhorar o relacionamento com a comunidade	Número de serviços de consultoria oferecidos à comunidade
Melhorar o relacionamento com o setor privado	Número de parcerias com empresas
Melhorar a qualidade do currículo acadêmico	Número de projetos pedagógicos que visam a inovação do ensino (Adoção de práticas de aprendizado prático e contínuo, e multidisciplinaridade)
	Número de horas designadas para aconselhamento acadêmico
	Porcentagem de professores por aluno
Melhorar a qualidade do corpo docente	Número de programas de treinamento/capacitação realizados com funcionários, professores e alunos
	Número de cursos de formação e programas de intercâmbio oferecidos aos professores
	Número de eventos frequentados por professores para desenvolvimento profissional
	Porcentagem de colaboradores que obtiveram diplomas de graduação e pós-graduação durante o seu vínculo na instituição
Melhorar a satisfação do corpo docente	Taxa de rotatividade de docentes / demais funcionários por ano*
Aumentar a projeção internacional das pesquisas	Número de artigos científicos publicados em periódicos nacionais e internacionais
Aumentar o engajamento de alunos na pesquisa	Número de alunos participando de projetos de "iniciação científica"
Melhorar o desempenho em pesquisa	Número de centros de pesquisa
Melhorar o desempenho em pesquisa e a relação com a comunidade	Número de pesquisas científicas voltadas para atender às necessidades e problemas da comunidade local
Aumentar a produção científica dos docentes	Porcentagem de professores que trabalham em centros de pesquisa universitários

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quadro 12 - Objetivos e indicadores de Processos Internos

Perspectiva 2. Processos Internos	
OBJETIVOS	Indicadores do BSC para avaliação de IES públicas
Melhorar os espaços comunitários de pesquisa e interação	Número de Instalações Computacionais/Salas de Informática
	Número de Bibliotecas
	Número de salas dedicadas às atividades do estudante/salas interativas
Melhorar a qualidade da infraestrutura da IES	Número de obras disponíveis no acervo bibliotecário
	Taxa de investimento em tecnologias modernas (hardware / software)
	Número de programas e iniciativas de ergonomia realizados com alunos e docentes por semestre
Melhorar a eficiência dos processos internos da IES	Tempo médio de resposta aos alunos
Melhorar a qualidade do ensino e o apoio ao aluno	Porcentagem de alunos que concluíram o curso em 4 anos
Melhorar a compensação por desempenho exemplar	Número de programas de premiação para Docentes / Funcionários / Estudantes com melhor desempenho
Aumentar o número e a qualidade dos serviços oferecidos pela IES	Número de novos produtos e serviços introduzidos (novos cursos, programas e alterações curriculares)
Melhorar a qualidade do corpo docente	Número de professores em áreas especializadas
	Número de professores doutores
	Número de TCCs, dissertações e teses supervisionadas
Melhorar a qualidade do corpo docente e a relação com os alunos	Número de projetos de pesquisa com a participação de alunos
Melhorar a qualidade do ensino com padrões internacionais	Número de parcerias com IES internacionais
	Número de alunos que realizaram/realizam intercâmbios em IES internacionais
Melhorar a qualidade do ensino prático	Número de empresas acadêmicas/juniores
Melhorar a qualidade do ensino	Número de projetos pedagógicos de curso revisados de acordo com as tendências educacionais, comerciais e empresariais
	Número de horas de atividades de ensino teórico e prático por curso
	Classificação de avaliações externas (e.g. MEC)
Melhorar a qualidade do ensino e satisfação dos alunos	Número de alunos e taxa de retenção
Melhorar o acesso à educação	Números de programas de ensino virtual e à distância
Aumentar a acessibilidade e a comunicação virtual	Número de processos administrativos realizados online ou por aplicativo virtual/digital
Melhorar da qualidade dos programas ofertados pela IES	Número de certificações de creditações concedidas
	Número de programas certificados

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quadro 13 - Objetivos e indicadores de Stakeholders

Perspectiva 4. Stakeholders	
OBJETIVOS	Indicadores do BSC para avaliação de IES públicas
Melhorar o relacionamento com os alunos	Taxa de reclamação dos alunos
Melhorar a qualidade da educação e os relacionamentos externos	Número de ofertas de estágio/emprego por aluno
Melhorar o envolvimento dos alunos em atividades acadêmicas	Porcentagem de alunos que participam nas atividades acadêmicas
	Número de atividades extracurriculares realizadas por aluno
	Taxa de participação dos alunos em eventos acadêmicos locais e internacionais
Melhorar o relacionamento com a comunidade local	Número de eventos relacionados às atividades da comunidade local
	Número de contratos e acordos com instituições comunitárias
	Número de projetos que visam o desenvolvimento regional
Melhorar o relacionamento com o setor privado	Número de empresas recrutando no campus
	Valor dos subsídios / doações provenientes da indústria
	Número de parcerias para programas de estágio
	Número de empresas envolvidas em atividades conjuntas com a IES

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

4.2.2 Validação da estrutura do BSC com os gestores da IES

Após a pré-seleção dos indicadores (Seção 4.2.1), referente à fase da estruturação, estes foram validados com os gestores da FMP, referente à fase de avaliação (ENSSLIN; DUTRA; ENSSLIN, 2000). Esta validação se deu por meio de três escalas: 1 (baixa importância), 2 (média importância) e 3 (alta importância). A avaliação dos indicadores pelos gestores da IES pode ser observada nas tabelas 2 a 5, que também apresenta a pontuação ponderada de cada um. Os indicadores destacados em vermelho são os que tiveram pontuação ponderada menor ou igual a 17. Todos os indicadores que tiveram como pontuação ponderada um valor abaixo desse limite foram excluídos do quadro final por serem considerados como possuindo baixa importância.

Tabela 2 - Validação da Perspectiva de Sustentabilidade

OBJETIVOS	Indicadores do BSC para avaliação de IES públicas	Escala de peso para cada indicador			Pontuação Ponderada
		1-baixa importância	2-média importância	3-alta importância	
Aumentar a transparência nos gastos e processos da IES	Número de planos e relatórios de monitoramento e autoavaliação emitidos anualmente	1	1	6	21
	Número de reuniões para desenvolvimento e apresentação de planos e relatórios com a comunidade e o colegiado	2	5	1	15
Ter Conformidade Orçamentária	Varição percentual do planejamento anual orçado			8	24
Otimizar a utilização dos recursos	Taxa de despesas com preparação das aulas e materiais de ensino	1	2	5	20
Promover a capacitação e o aumento do conhecimento e da qualificação dos funcionários	Porcentagem de recursos financeiros utilizados para a capacitação do corpo docente e demais funcionários		2	6	22
Reduzir a geração de resíduos sólidos gerados pela IES	Volume de resíduos gerados	2		6	20
	Porcentagem de resíduos reciclados	3		5	18
Melhorar o relacionamento com a comunidade local	Número de cursos oferecidos à comunidade local	1	4	3	18
Aumentar as pesquisas e projetos em sustentabilidade	Número de projetos de pesquisa e extensão focados na área de sustentabilidade	3		5	18
Melhorar a eficiência energética	Taxas de despesa com energia	2	4	2	16
Melhorar a eficiência hídrica	Taxas de despesa com água	2	4	2	16
Aumentar a inclusão social	Número de bolsas de estudo ofertadas	6		2	12
	Número de programas de inclusão referentes à igualdade de gênero, igualdade racial e inclusão de estudantes com habilidades por ano	1	2	5	20
Aumentar o apoio à pesquisa	Gastos com Pesquisa	1	2	5	20
	Número de projetos de pesquisa financiados pela IES	2	2	4	18
	Número de projetos de pesquisas financiadas por fontes externas	1	1	6	21
Aumentar os incentivos à projetos de extensão	Gastos com Extensão	3	4	1	14
	Número de projetos de extensão financiados	3	4	1	14

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Assim, os indicadores de Sustentabilidade que tiveram menor relevância para a IES, de acordo com os gestores da FMP, foram respectivamente: o número de bolsas de estudo ofertadas; gastos com extensão; número de projetos de extensão financiados; número de reuniões para desenvolvimento e apresentação de planos e relatórios com a comunidade e o colegiado; taxas de despesa com energia; e taxas de despesa com água. Ainda, o indicador que teve maior peso para os gestores foi a variação percentual do planejamento anual orçado, demonstrando uma forte preocupação com a sustentabilidade financeira da instituição, ainda que seja uma instituição pública municipal.

Tabela 3 - Validação da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

OBJETIVOS	Indicadores do BSC para avaliação de IES públicas	Escala de peso para cada indicador			Pontuação Ponderada
		1-baixa importância	2-média importância	3-alta importância	
	Perspectiva 3. Aprendizado e crescimento				
Melhorar o alinhamento institucional por meio da comunicação	Número de reuniões para a comunicação e alinhamento da visão e missão à toda instituição	1	2	5	20
Melhorar a qualidade da educação	Número de acordos de cooperação com IES locais e internacionais	1	1	6	21
Melhorar o relacionamento com a comunidade	Número de serviços de consultoria oferecidos à comunidade		2	6	22
Melhorar o relacionamento com o setor privado	Número de parcerias com empresas	1	1	6	21
Melhorar a qualidade do currículo acadêmico	Número de projetos pedagógicos que visam a inovação do ensino (Adoção de práticas de aprendizado prático e contínuo, e multidisciplinaridade)		1	7	23
	Número de horas designadas para aconselhamento acadêmico	1	4	3	18
	Porcentagem de professores por aluno	2	6		14
Melhorar a qualidade do corpo docente	Número de programas de treinamento/capacitação realizados com funcionários, professores e alunos	1	3	4	19
	Número de cursos de formação e programas de intercâmbio oferecidos aos professores	1	2	5	20
	Número de eventos frequentados por professores para desenvolvimento profissional	1	3	4	19
	Porcentagem de colaboradores que obtiveram diplomas de graduação e pós-graduação durante o seu vínculo na instituição	1	3	4	19
Melhorar a satisfação do corpo docente	Taxa de rotatividade de docentes / demais funcionários por ano*	2	1	4	16
Aumentar o número de pesquisas	Número de artigos científicos publicados em periódicos nacionais e internacionais	1	2	5	20
Aumentar o engajamento de alunos na pesquisa	Número de alunos participando de projetos de "iniciação científica"	3	1	4	17
Melhorar o desempenho em pesquisa	Número de centros de pesquisa	4		4	16
Melhorar o desempenho em pesquisa e a relação com a comunidade	Número de pesquisas científicas voltadas para atender às necessidades e problemas da comunidade local	2	2	4	18
Aumentar a produção científica dos docentes	Porcentagem de professores que trabalham em centros de pesquisa universitários	2	2	4	18

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

*Um dos gestores não avaliou este indicador.

Os indicadores de Aprendizado e Crescimento que tiveram menor relevância para a IES, de acordo com os gestores da FMP, foram respectivamente: porcentagem de professores por aluno; taxa de rotatividade de docentes/demais funcionários por ano; número de centros de pesquisa; e número de alunos participando de projetos de "iniciação científica". Nesta perspectiva, os gestores priorizaram o número de projetos pedagógicos que visa a inovação do ensino na IES, por meio da adoção de práticas de aprendizado prático e contínuo, e multidisciplinaridade.

Tabela 4 - Validação da Perspectiva de Processos Internos

(continua)

OBJETIVOS	Indicadores do BSC para avaliação de IES públicas	Escala de peso para cada indicador			Pontuação Ponderada
		1-baixa importância	2-média importância	3-alta importância	
	Perspectiva 2. Processos Internos				
Melhorar os espaços comunitários de pesquisa e interação	Número de Instalações Computacionais/Salas de Informática	1	3	4	19
	Número de Bibliotecas		4	4	20
	Número de salas dedicadas às atividades do estudante/salas interativas	1	3	4	19
Melhorar a qualidade da infraestrutura da IES	Número de obras disponíveis no acervo bibliotecário		1	7	23
	Taxa de investimento em tecnologias modernas (hardware / software)	1		7	22
	Número de programas e iniciativas de ergonomia realizados com alunos e docentes por semestre	2	3	3	17
Melhorar a eficiência dos processos internos da IES	Tempo médio de resposta aos alunos		3	5	21
Melhorar a qualidade do ensino e o apoio ao aluno	Porcentagem de alunos que concluíram o curso em 4 anos		1	7	23
Melhorar a compensação por desempenho exemplar	Número de programas de premiação para Docentes / Funcionários / Estudantes com melhor desempenho	2	2	4	18
Aumentar o número e a qualidade dos serviços oferecidos pela IES	Número de novos produtos e serviços introduzidos (novos cursos, programas e alterações curriculares)	1		7	22
Melhorar a qualidade do corpo docente	Número de professores em áreas especializadas	1	2	5	20
	Número de professores doutores	2	5	1	15
	Número de TCCs, dissertações e teses supervisionadas	1	1	6	21
Melhorar a qualidade do corpo docente e a relação com os alunos	Número de projetos de pesquisa com a participação de alunos		3	5	21
Melhorar a qualidade do ensino com padrões internacionais	Número de parcerias com IES internacionais	1	4	3	18
	Número de alunos que realizaram/realizam intercâmbios em IES internacionais	2	4	2	16

Tabela 4 - Validação da Perspectiva de Processos Internos

(continuação)

OBJETIVOS	Indicadores do BSC para avaliação de IES públicas	Escala de peso para cada indicador			Pontuação Ponderada
		1-baixa importância	2-média importância	3-alta importância	
Perspectiva 2. Processos Internos					
Melhorar a qualidade do ensino prático	Número de empresas acadêmicas/juniões	1	2	5	20
Melhorar a qualidade do ensino	Número de projetos pedagógicos de curso revisados de acordo com as tendências educacionais, comerciais e empresariais		2	6	22
	Número de horas de atividades de ensino teórico e prático por curso		3	5	21
	Classificação de avaliações externas (e.g. MEC)	1		7	22
Melhorar a qualidade do ensino e satisfação dos alunos	Número de alunos e taxa de retenção	1		7	22
Melhorar o acesso à educação	Números de programas de ensino virtual e à distância	2	5	1	15
Aumentar a acessibilidade e a comunicação virtual	Número de processos administrativos realizados online ou por aplicativo virtual/digital	1	1	6	21
Melhorar da qualidade dos programas ofertados pela IES	Número de certificações de credenciações concedidas		2	6	22
	Número de programas certificados		3	5	21

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Os indicadores de Processos Internos que tiveram menor relevância para a IES, de acordo com os gestores da FMP, foram respectivamente: número de professores doutores da IES; números de programas de ensino virtual e à distância; número de alunos que realizaram/realizam intercâmbios em IES internacionais; e número de programas e iniciativas de ergonomia realizados com alunos e docentes por semestre. Referente aos indicadores melhor avaliados pelos gestores, destacam-se o número de obras disponíveis no acervo bibliotecário e a porcentagem de alunos que concluíram o curso em 4 anos.

Tabela 5 - Validação da Perspectiva de Stakeholders

OBJETIVOS	Indicadores do BSC para avaliação de IES públicas Perspectiva 4. Stakeholders	Escala de peso para cada indicador			Pontuação Ponderada
		1-baixa importância	2-média importância	3-alta importância	
Melhorar o relacionamento com os alunos	Número de reclamação dos alunos		1	7	23
Melhorar a qualidade da educação e os relacionamentos externos	Número de ofertas de estágio/emprego por aluno		1	7	23
Melhorar o envolvimento dos alunos em atividades acadêmicas	Porcentagem de alunos que participam nas atividades acadêmicas			8	24
	Número de atividades extracurriculares realizadas por aluno		1	7	23
	Taxa de participação dos alunos em eventos acadêmicos locais e internacionais		3	5	21
Melhorar o relacionamento com a comunidade local	Número de eventos relacionados às atividades da comunidade local	1	5	2	17
	Número de contratos e acordos com instituições comunitárias	2	2	4	18
	Número de projetos que visam o desenvolvimento regional		1	7	23
Melhorar o relacionamento com o setor privado	Número de empresas recrutando no campus	1	3	4	19
	Valor dos subsídios / doações provenientes da indústria	1	1	6	21
	Número de parcerias para programas de estágio	1	1	6	21
	Número de empresas envolvidas em atividades conjuntas com a IES	1	1	6	21

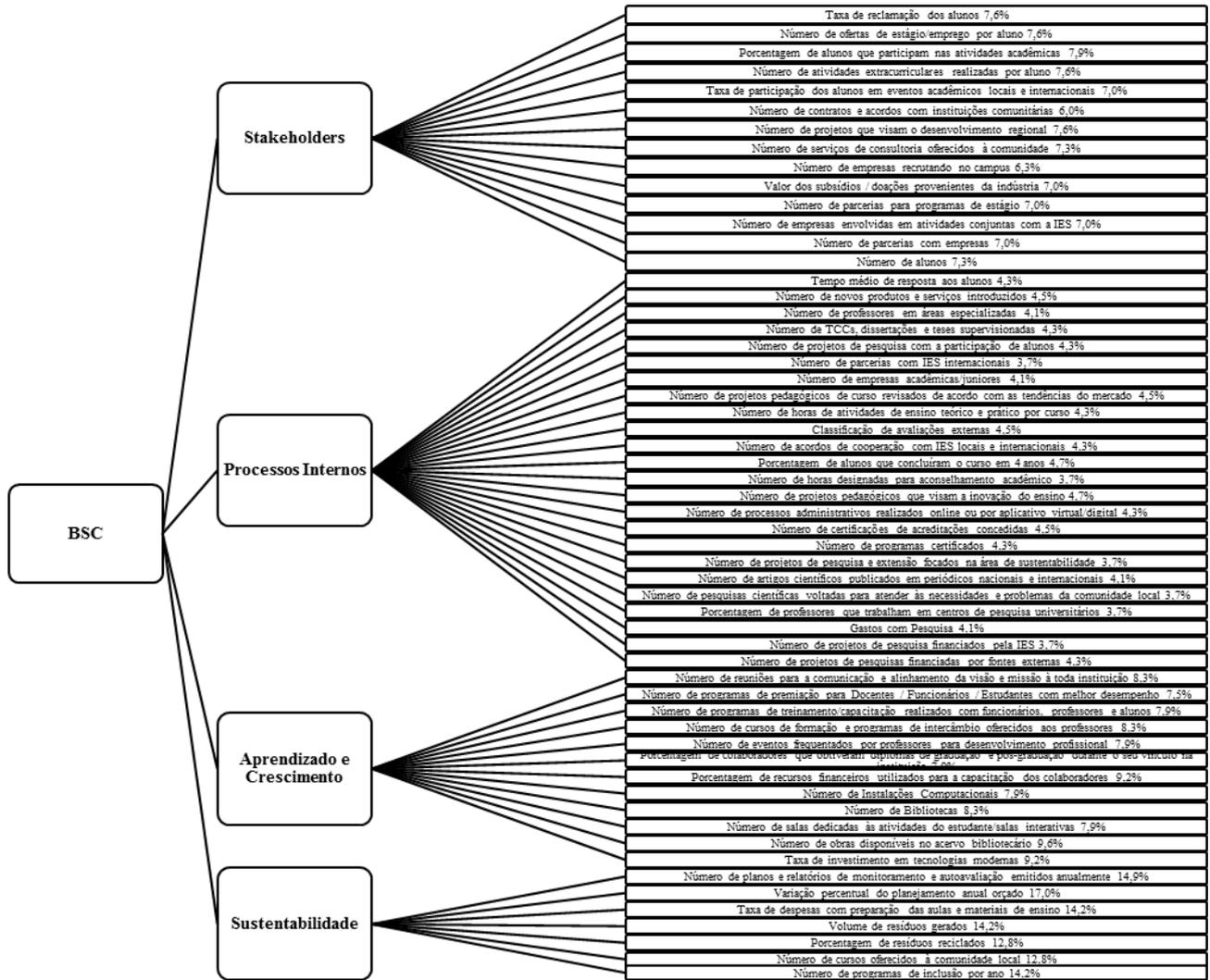
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

O indicador de Stakeholders que teve menor relevância para a IES, de acordo com os gestores da FMP, foi o número de eventos relacionados às atividades da comunidade local. Para essa perspectiva, o indicador com maior relevância é referente à porcentagem de alunos que participam nas atividades acadêmicas, seguido pelo número de reclamação dos alunos, pelo número de ofertas de estágio/emprego por aluno, pelo número de atividades extracurriculares realizadas por aluno e pelo número de projetos que visam o desenvolvimento regional; o que demonstra o forte comprometimento da alta administração da IES com os alunos.

Após a validação dos indicadores pelos gestores da IES, a avaliação das perspectivas propostas se deu apenas com a presidente da FMP, devido à sua posição de liderança à frente da instituição. Assim, a presidente atribuiu um peso de 50% à perspectiva de sustentabilidade, 16% à perspectiva de aprendizado e crescimento, 14% à perspectiva de processos internos, e 20% à perspectiva de stakeholders. Adicionalmente, com o objetivo de adequar a estrutura proposta à realidade da FMP, a presidente realinhou os objetivos e indicadores propostos e validados pelos gestores, e que tiveram a literatura como base.

Tendo apresentado a avaliação da estrutura do BSC pelos gestores e o valor atribuído a cada uma das perspectivas e dos indicadores, a Figura 12 apresenta a estrutura completa dos pesos de cada indicador e perspectiva.

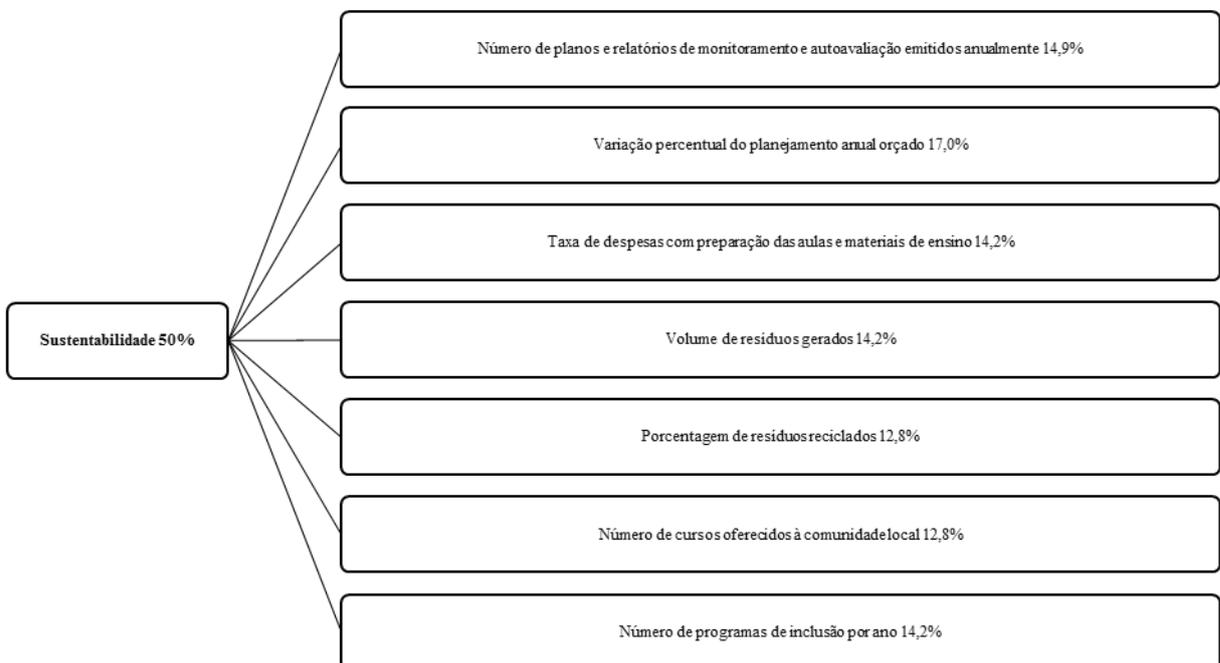
Figura 12 - Pesos das perspectivas e dos indicadores



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

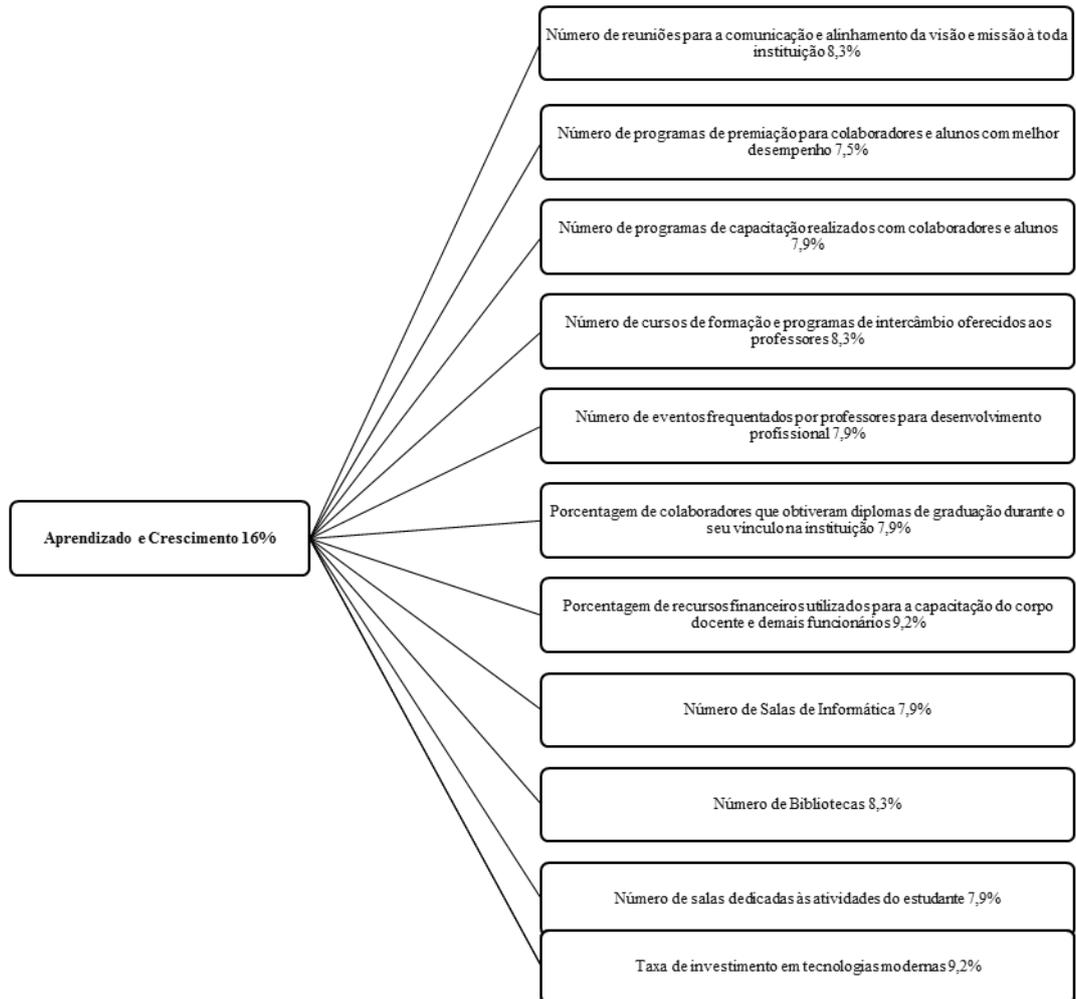
É possível observar que a perspectiva que teve a maior relevância para a FMP de acordo com a alta administração é a Sustentabilidade (50%), conforme pode ser melhor observado na Figura 12. Apesar da perspectiva de Sustentabilidade ter uma relevância significativa em relação às outras, as demais dimensões apresentam-se relativo equilíbrio de valores (Aprendizado e Crescimento, 16%; Processos Internos, 14%; e Stakeholders, 20%). De modo a melhor demonstrar o peso relativo de cada indicador, as Figuras 13 a 16 apresentam cada perspectiva individualmente.

Figura 13 - Pesos atribuídos à perspectiva de sustentabilidade



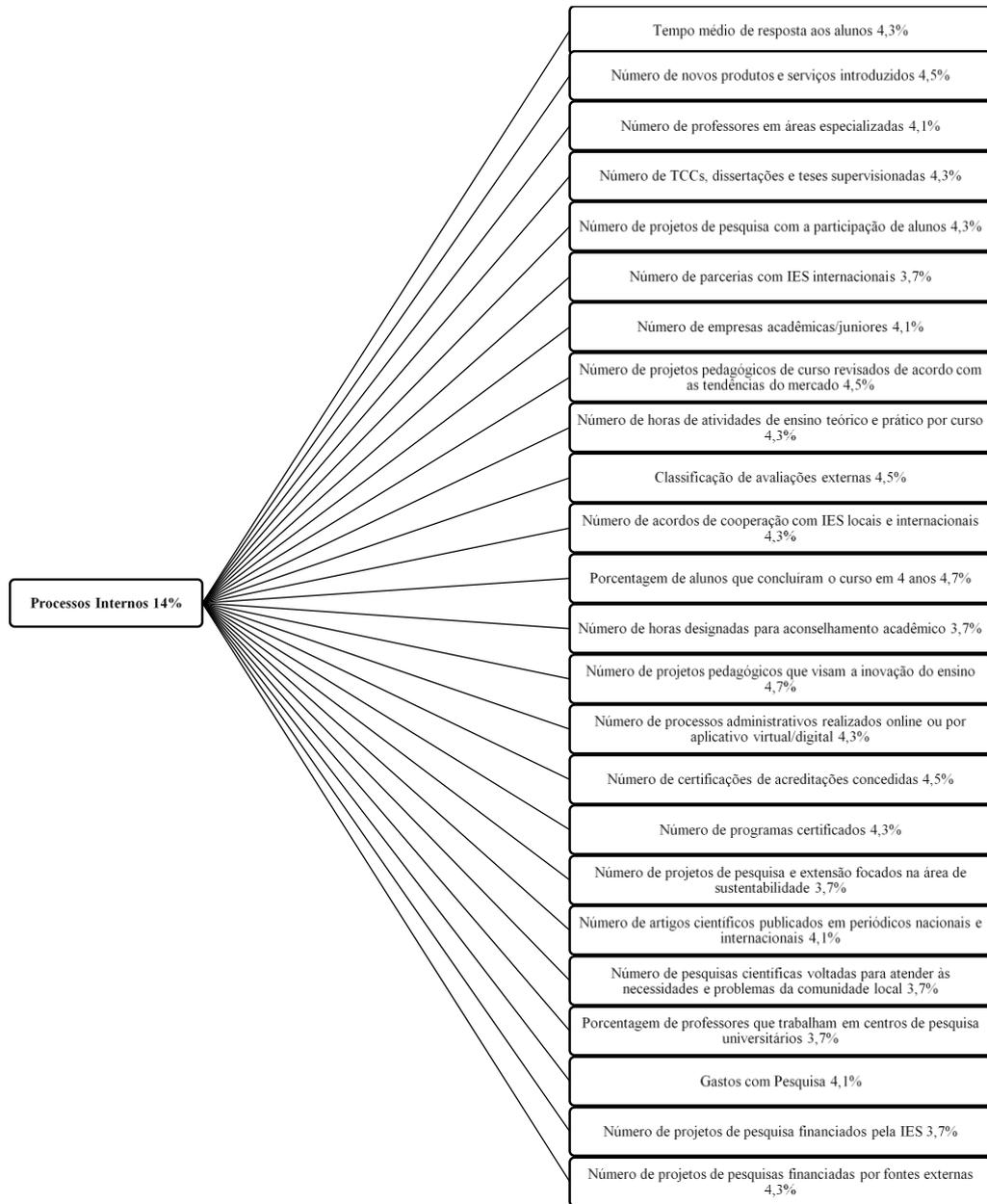
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Figura 14 - Pesos atribuídos à perspectiva de Aprendizado e Crescimento



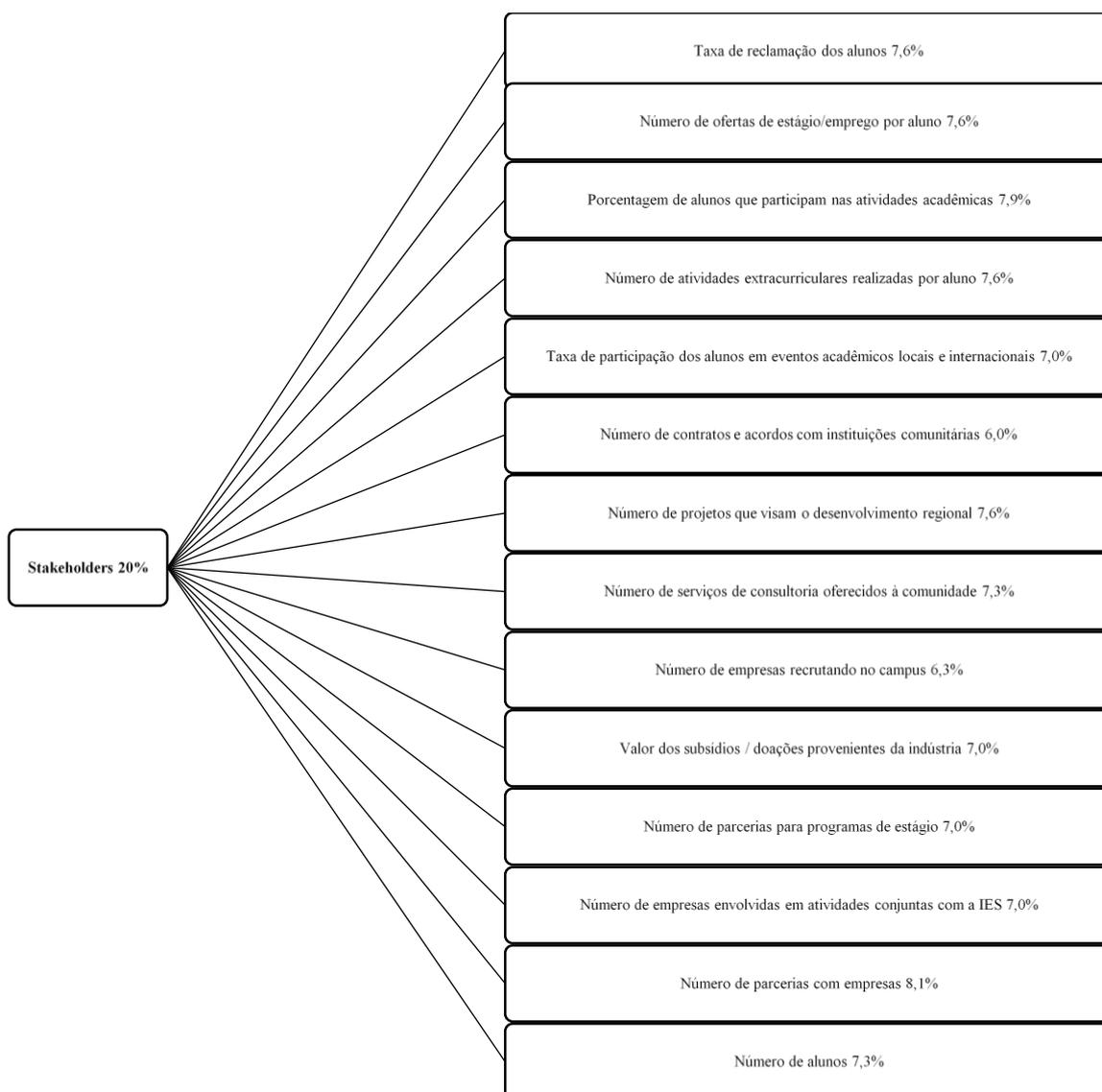
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Figura 15 - Pesos atribuídos à perspectiva de Processos Internos



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Figura 16 - Pesos atribuídos à perspectiva de Stakeholders



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A avaliação dos indicadores e o estabelecimento de pesos relativos a cada perspectiva permite compreender as prioridades da IES e observar quais os rumos que esta tende a seguir. Para tanto, faz-se necessário também avaliar o atual estágio da instituição em cada um desses indicadores e compará-los com suas metas, para então traçar tendências e estabelecer compromissos. Assim, as próximas subseções pretendem apresentar esta avaliação.

4.2.3 Avaliação da IES de acordo com os indicadores selecionados

Para mensurar o desempenho de cada indicador, realizou-se uma reunião com o decisor (a presidente da FMP), onde foram definidas as escalas ordinais e os níveis de referência (desempenho) de cada indicador. Dois níveis de referência foram especificados para as escalas: o bom e o neutro. Assim, além da atribuição dos pesos de cada perspectiva e indicador, a presidente ainda apresentou o estágio atual de cada indicador (denominado “neutro”, ou mínimo aceitável) e as expectativas de alcance até dezembro de 2017 (denominado “bom”, ou excelente).

Assim, para elucidar os resultados obtidos a partir desta abordagem, os valores são apresentados nas Tabelas 6 a 9.

Tabela 6 - Construindo as funções de valor, definição dos níveis de impacto para os indicadores de Sustentabilidade

Perspectiva - Sustentabilidade					
Indicadores	Métrica	Tipo	N2 --> N4	Neutro	Bom
Número de planos e relatórios de monitoramento e autoavaliação emitidos anualmente	Número de documento	Quanti - Contínuo	2 -- 8	2	8
Variação percentual do planejamento anual orçado	Percentual anual	Quanti - Contínuo	1,88 -- 4%	1,88	4%
Taxa de despesas com preparação das aulas e materiais de ensino	Taxas de despesa	Quanti - Contínuo	20% -- 33%	20%	33%
Volume de resíduos gerados	Volume de resíduos	Quanti - Contínuo	40% -- 20%	40%	20%
Porcentagem de resíduos reciclados	Percentual de reciclados	Quanti - Contínuo	30% -- 80%	30%	80%
Número de cursos oferecidos à comunidade local	Número de cursos	Quanti - Contínuo	2 -- 10	2	10
Número de programas de inclusão referentes à igualdade de gênero, igualdade racial e inclusão de estudantes com habilidades por ano	Número de programas	Quanti - Contínuo	3 -- 8	3	8

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Tabela 7 - Construindo as funções de valor, definição das perspectivas atuais e ideais de desempenho para os indicadores de Aprendizado e Crescimento

Perspectiva - Aprendizado e Crescimento

Indicadores	Métrica	Tipo	N2 --> N4	Neutro	Bom
Número de reuniões para a comunicação e alinhamento da visão e missão à toda instituição	Número de encontros	Quanti - Contínuo	11 -- 22	11	22
Número de programas de premiação para Docentes / Funcionários / Estudantes com melhor desempenho	Número de programas	Quanti - Contínuo	0 -- 1	0	1
Número de programas de treinamento/capacitação realizados com funcionários, professores e alunos	Número de programas	Quanti - Contínuo	0 -- 1	0	1
Número de cursos de formação e programas de intercâmbio oferecidos aos professores	Número de cursos	Quanti - Contínuo	0 -- 1	0	1
Número de eventos frequentados por professores para desenvolvimento profissional	Número de horas	Quanti - Contínuo	8 -- 136	8	136
Porcentagem de colaboradores que obtiveram diplomas de graduação e pós-graduação durante o seu vínculo na instituição	Percentual de diplomas obtidos	Quanti - Contínuo	6 -- 20	6	20
Porcentagem de recursos financeiros utilizados para a capacitação do corpo docente e demais funcionários	Percentual de recursos	Quanti - Contínuo	0% -- 0,30%	0%	0,30%
Número de Instalações Computacionais/Salas de Informática	Número de salas	Quanti - Contínuo	3 -- 6	3	6
Número de Bibliotecas	Quantidade	Quanti - Contínuo	1 -- 2	1	2
Número de salas dedicadas às atividades do estudante/salas interativas	Número de salas	Quanti - Contínuo	0 -- 1	0	1
Número de obras disponíveis no acervo bibliotecário	Número de obras	Quanti - Contínuo	14mil -- 20mil	14mil	20mil
Taxa de investimento em tecnologias modernas (hardware / software)	Percentual investido	Quanti - Contínuo	0 -- 0,10%	0	0,10%

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Tabela 8 - Construindo as funções de valor, definição das perspectivas atuais e ideais de desempenho para os indicadores de Processos Internos

(continua)

Perspectiva - Processos Internos					
Indicadores	Métrica	Tipo	N2 --> N4	Neutro	Bom
Tempo médio de resposta aos alunos	Tempo de resposta	Quanti - Contínuo	15 dias -- 5 dias	15 dias	5 dias
Número de novos produtos e serviços introduzidos (novos cursos, programas e alterações curriculares)	Número de novos produtos e serviços	Quanti - Contínuo	0 -- 6	0	6
Número de professores em áreas especializadas	Número de professores	Quanti - Contínuo	56 -- 68	56	68
Número de TCCs, dissertações e teses supervisionadas	Número de TCCs	Quanti - Contínuo	100 -- 150	100	150
Número de projetos de pesquisa com a participação de alunos	Número de projetos	Quanti - Contínuo	2 -- 6	2	6
Número de parcerias com IES internacionais	Número de parcerias	Quanti - Contínuo	0 -- 3	0	3
Número de empresas acadêmicas/juniores	Número de empresas juniores	Quanti - Contínuo	0 -- 1	0	1
Número de projetos pedagógicos de curso revisados de acordo com as tendências educacionais, comerciais e empresariais	Número de projetos pedagógicos revisados	Quanti - Contínuo	7 -- 10	7	10
Número de horas de atividades de ensino teórico e prático por curso	Número de horas atividades	Quanti - Contínuo	480 -- 660	480	660
Classificação de avaliações externas (e.g. MEC)	Notas das avaliações dos cursos	Quanti - Contínuo	3,9 -- 4,5	3,9	4,5
Número de acordos de cooperação com IES locais e internacionais	Número de acordos	Quanti - Contínuo	0 -- 2	0	2
Porcentagem de alunos que concluíram o curso em 4 anos	Percentual de alunos	Quanti - Contínuo	81% -- 90%	81%	90%
Número de horas designadas para aconselhamento acadêmico	Número de horas	Quanti - Contínuo	120h -- 320h	120h	320h
Número de projetos pedagógicos que visam a inovação do ensino (Adoção de práticas de aprendizado prático e contínuo, e multidisciplinaridade)	Número de projetos	Quanti - Contínuo	0 -- 1	0	1
Número de processos administrativos realizados online ou por aplicativo virtual/digital	Número de projetos pedagógicos revisados	Quanti - Contínuo	28% -- 50%	28%	50%

Tabela 8 - Construindo as funções de valor, definição das perspectivas atuais e ideais de desempenho para os indicadores de Processos Internos

(continuação)

Perspectiva - Processos Internos					
Indicadores	Métrica	Tipo	N2 --> N4	Neutro	Bom
Número de certificações de creditações concedidas	Número de processos	Quanti - Contínuo	100 -- 500	100	500
Número de programas certificados	Número de programas	Quanti - Contínuo	3 -- 6	3	6
Número de projetos de pesquisa e extensão focados na área de sustentabilidade	Número de projetos	Quanti - Contínuo	1 -- 5	1	5
Número de artigos científicos publicados em periódicos nacionais e internacionais	Número de publicações	Quanti - Contínuo	16 -- 136	16	136
Número de pesquisas científicas voltadas para atender às necessidades e problemas da comunidade local	Número de pesquisas	Quanti - Contínuo	4 -- 100	4	100
Porcentagem de professores que trabalham em centros de pesquisa universitários	Número de professores	Quanti - Contínuo	11% -- 20%	11%	20%
Gastos com Pesquisa	Percentual de investimento	Quanti - Contínuo	0% -- 0,30%	0%	0,30%
Número de projetos de pesquisa financiados pela IES	Número de projetos	Quanti - Contínuo	2 -- 10	2	10
Número de projetos de pesquisas financiadas por fontes externas	Número de projetos	Quanti - Contínuo	0 -- 6	0	6

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Tabela 9 - Construindo as funções de valor, definição das perspectivas atuais e ideais de desempenho para os indicadores de Stakeholders

(continua)

Perspectiva - Stakeholders					
Indicadores	Métrica	Tipo	N2 --> N4	Neutro	Bom
Taxa de reclamação dos alunos	Taxa de reclamação	Quanti - Contínuo	75% -- 100%	75%	100%
Número de ofertas de estágio/emprego por aluno	Número de estágio	Quanti - Contínuo	250 -- 500	250	500
Porcentagem de alunos que participam nas atividades acadêmicas	Percentual de alunos que participam	Quanti - Contínuo	10% -- 30%	10%	30%
Número de atividades extracurriculares realizadas por aluno	Número de atividades	Quanti - Contínuo	28 -- 100	28	100

Tabela 9 - Construindo as funções de valor, definição das perspectivas atuais e ideais de desempenho para os indicadores de Stakeholders

(continuação)

Perspectiva - Stakeholders					
Indicadores	Métrica	Tipo	N2 --> N4	Neutro	Bom
Taxa de participação dos alunos em eventos acadêmicos locais e internacionais	Taxa de participação	Quanti - Contínuo	3% -- 20%	3%	20%
Número de contratos e acordos com instituições comunitárias	Número de contratos	Quanti - Contínuo	1 -- 5	1	5
Número de projetos que visam o desenvolvimento regional	Número de projetos	Quanti - Contínuo	1 -- 4	1	4
Número de serviços de consultoria oferecidos à comunidade	Número de consultorias	Quanti - Contínuo	53 -- 100	53	100
Número de empresas recrutando no campus	Número de empresas recrutando	Quanti - Contínuo	1 -- 20	1	20
Valor dos subsídios / doações provenientes da indústria	Número de subsídios	Quanti - Contínuo	650 mil -- 1 milhão	650mil	1 milhão
Número de parcerias para programas de estágio	Número de parceria	Quanti - Contínuo	2 -- 10	2	10
Número de empresas envolvidas em atividades conjuntas com a IES	Número de empresas envolvidas	Quanti - Contínuo	58 -- 100	58	100
Número de parcerias com empresas	Número de parcerias	Quanti - Contínuo	58 -- 100	58	100
Número de alunos	Número de alunos na Instituição	Quanti - Contínuo	2331 -- 2800	2331	2800

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A partir da definição dos níveis “neutro” e “bom”, de desempenho da FMP, atribui-se níveis de referência equivalentes a N2, referente ao nível mínimo de desempenho desejado da instituição; e N4, o nível ideal de desempenho esperado pela alta gestão da FMP. Com esses dois níveis avalia-se os resultados dos valores coletados nas escalas ordinais enquadrando-os em três possíveis faixas de performance: de excelência (acima do bom), competitivo (entre o neutro e o bom) e comprometedor (abaixo do neutro).

De maneira ilustrativa, a Tabela 10 e a Figura 17 apresentam um exemplo de como a matriz das taxas de compensação foram calculadas.

Tabela 10 - Número de planos e relatórios de monitoramento e autoavaliação emitidos anualmente

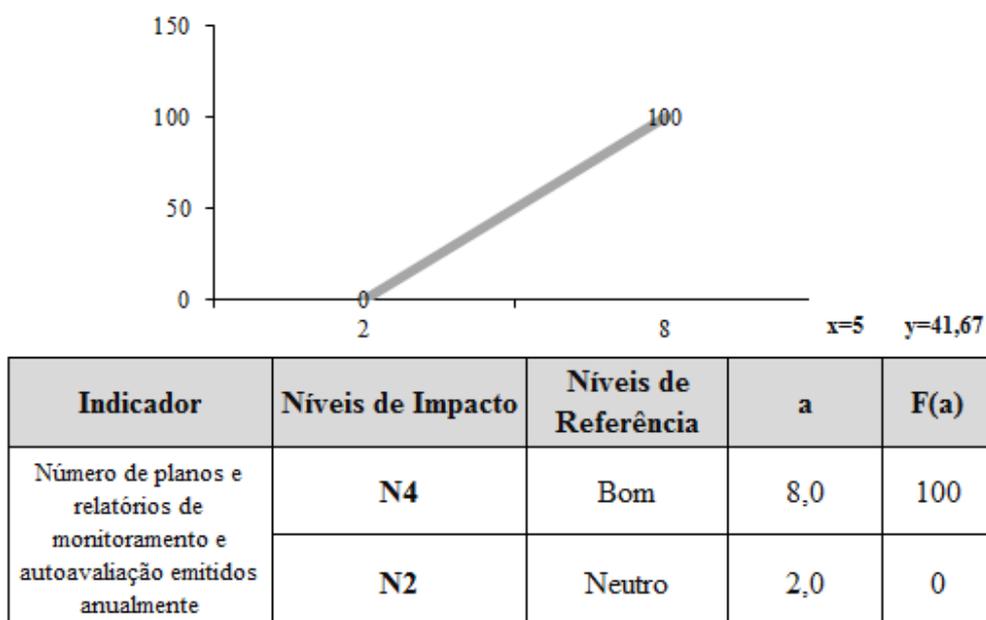
Exemplo 1: Indicador de Sustentabilidade			
Indicador	Níveis de Impacto	Níveis de Referência	a
Número de planos e relatórios de monitoramento e autoavaliação emitidos anualmente	N4	Bom	8
	N2	Neutro	2

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Assim, para o indicador “Número de planos e relatórios de monitoramento e autoavaliação emitidos anualmente”, da perspectiva de Sustentabilidade, N2 equivale a 2 planos e relatórios emitidos por ano atualmente, e N4 reflete o número ideal de relatórios (8 relatórios) a serem emitidos de acordo com a ponderação da presidente da instituição. Tendo isso em vista, com base na avaliação da alta gestão da IES e na realidade da instituição, calcula-se que até a data esperada (dezembro de 2017), apenas 5 relatórios e planos (representados pelo ponto x) serão emitidos anualmente referente ao monitoramento e autoavaliação institucional.

Tendo isso em vista, pode-se fazer a seguinte interpretação: qualquer número abaixo do nível neutro (no caso deste indicador, referente a dois) teria um impacto negativo, e a emissão de mais do que oito relatórios e planos de autoavaliação (nível bom, ou ideal), seria considerado excelente. Caso se concretize a expectativa de realização de cinco relatórios, a IES estaria entre o nível neutro e o nível bom. Assim, tendo definido o valor da escala ordinal (x=5 relatórios e planos), y representa o desempenho esperado do indicador em uma escala cardinal.

Figura 17 - Número de planos e relatórios de monitoramento e autoavaliação emitidos anualmente



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Vale ressaltar que a mesma análise descrita anteriormente foi aplicada a todos os indicadores de todas as perspectivas adotadas. Agora, com base nos pesos atribuídos a cada perspectiva e indicador na Seção 2.2, apresenta-se as matrizes das taxas de compensação. As descrições detalhadas dos indicadores de cada perspectiva são apresentadas nas tabelas 11 a 14.

Tabela 11 - Perfil de Desempenho dos indicadores de Sustentabilidade

Indicadores	Desempenho Indicador	Taxa	V(a)
Número de planos e relatórios de monitoramento e autoavaliação emitidos anualmente	41,67	14,9%	6,21
Variação percentual do planejamento anual orçado	19,81	17,0%	3,37
Taxa de despesas com preparação das aulas e materiais de ensino	61,54	14,2%	8,74
Volume de resíduos gerados	30,00	14,2%	4,26
Porcentagem de resíduos reciclados	30,00	12,8%	3,84
Número de cursos oferecidos à comunidade local	37,50	12,8%	4,80
Número de programas de inclusão referentes à igualdade de gênero, igualdade racial e inclusão de estudantes com habilidades por ano	20,00	14,2%	2,84
Resultado			34,06

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Observando a perspectiva de Sustentabilidade, é possível constatar que os indicadores que precisam de maior atenção e investimento da IES são: variação percentual do planejamento anual orçado, que apesar de ter a maior relevância para a FMP (17%), obteve o menor desempenho da perspectiva (19,81); número de programas de inclusão referentes à igualdade de gênero, igualdade racial e inclusão de estudantes com habilidades por ano, com desempenho de apenas 20; e porcentagem de resíduos reciclados, com desempenho de 30.

Tabela 12 - Perfil de Desempenho dos indicadores de Aprendizado e Crescimento

Indicadores	F(a)	Taxa	V(a)
Número de reuniões para a comunicação e alinhamento da visão e missão à toda instituição	45,45	8,3%	3,77
Número de programas de premiação para Docentes / Funcionários / Estudantes com melhor desempenho	100,00	7,5%	7,50
Número de programas de treinamento/capacitação realizados com funcionários, professores e alunos	100,00	7,9%	7,90
Número de cursos de formação e programas de intercâmbio oferecidos aos professores	100,00	8,3%	8,30
Número de eventos frequentados por professores para desenvolvimento profissional	46,88	7,9%	3,70
Porcentagem de colaboradores que obtiveram diplomas de graduação e pós-graduação durante o seu vínculo na instituição	28,57	7,9%	2,26
Porcentagem de recursos financeiros utilizados para a capacitação do corpo docente e demais funcionários	83,33	9,2%	7,67
Número de Instalações Computacionais/Salas de Informática	33,33	7,9%	2,63
Número de Bibliotecas	100,00	8,3%	8,30
Número de salas dedicadas às atividades do estudante/salas interativas	100,00	7,9%	7,90
Número de obras disponíveis no acervo bibliotecário	33,33	9,6%	3,20
Taxa de investimento em tecnologias modernas (hardware / software)	54,55	9,2%	5,02
		Resultado	68,15

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

No que tange Aprendizado e Crescimento, os indicadores que requerem maior investimento da instituição devido ao seu baixo desempenho são: porcentagem de colaboradores que obtiveram diplomas de graduação e pós-graduação durante o seu vínculo na instituição (com desempenho de 28,57), e os indicadores número de Instalações Computacionais/Salas de Informática e número de obras disponíveis no acervo bibliotecário (ambos com desempenho de 33,33). Assim, faz-se necessário ressaltar que o indicador mais crítico é a porcentagem de colaboradores que obtiveram diplomas de graduação e pós-graduação durante o seu vínculo na instituição, pois apesar de ser um dos indicadores mais relevante para a FMP, ele apresentou o desempenho mais baixo.

Os indicadores com melhor desempenho foram Número de programas de premiação para Docentes / Funcionários / Estudantes com melhor desempenho, Número de programas de treinamento/capacitação realizados com funcionários, professores e alunos, Número de cursos de formação e programas de intercâmbio oferecidos aos professores, Número de Bibliotecas e Número de salas dedicadas às atividades do estudante/salas interativas, todos com desempenho equivalente a 100.

Tabela 13 - Perfil de Desempenho dos indicadores de Processos Internos

(continua)

Indicadores	F(a)	Taxa	V(a)
Tempo médio de resposta aos alunos	80,00	4,3%	3,44
Número de novos produtos e serviços introduzidos (novos cursos, programas e alterações curriculares)	40,00	4,5%	1,80
Número de professores em áreas especializadas	41,67	4,1%	1,71
Número de TCCs, dissertações e teses supervisionadas	50,00	4,3%	2,15
Número de projetos de pesquisa com a participação de alunos	50,00	4,3%	2,15
Número de parcerias com IES internacionais	33,33	3,7%	1,23
Número de empresas acadêmicas/juniores	100,00	4,1%	4,10
Número de projetos pedagógicos de curso revisados de acordo com as tendências educacionais, comerciais e empresariais	33,33	4,5%	1,50
Número de horas de atividades de ensino teórico e prático por curso	22,22	4,3%	0,96
Classificação de avaliações externas (e.g. MEC)	66,67	4,5%	3,00

Tabela 13 - Perfil de Desempenho dos indicadores de Processos Internos

(continuação)

Indicadores	F(a)	Taxa	V(a)
Número de acordos de cooperação com IES locais e internacionais	50,00	4,3%	2,15
Porcentagem de alunos que concluíram o curso em 4 anos	55,56	4,7%	2,61
Número de horas designadas para aconselhamento acadêmico	30,00	3,7%	1,11
Número de projetos pedagógicos que visam a inovação do ensino (Adoção de práticas de aprendizado prático e contínuo, e multidisciplinaridade)	100,00	4,7%	4,70
Número de processos administrativos realizados online ou por aplicativo virtual/digital	9,09	4,3%	0,39
Número de certificações de creditações concedidas	5,00	4,5%	0,23
Número de programas certificados	66,67	4,3%	2,87
Número de projetos de pesquisa e extensão focados na área de sustentabilidade	50,00	3,7%	1,85
Número de artigos científicos publicados em periódicos nacionais e internacionais	13,33	4,1%	0,55
Número de pesquisas científicas voltadas para atender às necessidades e problemas da comunidade local	4,17	3,7%	0,15
Porcentagem de professores que trabalham em centros de pesquisa universitários	22,22	3,7%	0,82
Gastos com Pesquisa	60,00	4,1%	2,46
Número de projetos de pesquisa financiados pela IES	37,50	3,7%	1,39
Número de projetos de pesquisas financiadas por fontes externas	50,00	4,3%	2,15
Total		Resultado	45,46

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Assim, os indicadores mais críticos para Processos Internos que requerem mais atenção e investimentos da alta gestão da FMP são: Número de pesquisas científicas voltadas para atender às necessidades e problemas da comunidade local (com desempenho de 4,17), número de certificações de creditações concedidas, que teve o desempenho equivalente a 5; número de processos administrativos realizados online ou por aplicativo virtual/digital, cujo desempenho foi 9,9; Número de artigos científicos publicados em periódicos nacionais e internacionais (com desempenho de 13,33) e número de horas de atividades de ensino teórico e prático por curso, com o desempenho equivalente a 22,22. Os indicadores com melhor desempenho são: Número de projetos pedagógicos que visam à inovação do ensino (Adoção

de práticas de aprendizado prático e contínuo, e multidisciplinaridade) e Número de empresas acadêmicas/juniores ambos com o desempenho equivalente a 100.

Tabela 14 - Perfil de Desempenho dos indicadores de Stakeholders

Indicadores	Desempenho Indicador	Taxa	V(a)
Taxa de reclamação dos alunos	52,00	7,6%	3,95
Número de ofertas de estágio/emprego por aluno	32,00	7,6%	2,43
Porcentagem de alunos que participam nas atividades acadêmicas	50,00	7,9%	3,95
Número de atividades extracurriculares realizadas por aluno	23,61	7,6%	1,79
Taxa de participação dos alunos em eventos acadêmicos locais e internacionais	58,82	7,0%	4,12
Número de contratos e acordos com instituições comunitárias	50,00	6,0%	3,00
Número de projetos que visam o desenvolvimento regional	33,33	7,6%	2,53
Número de serviços de consultoria oferecidos à comunidade	4,26	7,3%	0,31
Número de empresas recrutando no campus	36,84	6,3%	2,32
Valor dos subsídios / doações provenientes da indústria	42,86	7,0%	3,00
Número de parcerias para programas de estágio	37,50	7,0%	2,63
Número de empresas envolvidas em atividades conjuntas com a IES	16,67	7,0%	1,17
Número de parcerias com empresas	66,67	7,0%	4,67
Número de alunos	25,37	7,3%	1,85
		Resultado	37,72

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Para a perspectiva de Stakeholders, os indicadores que requerem maior atenção da FMP, são: Número de serviços de consultoria oferecidos à comunidade (com desempenho de 4,26), número de empresas envolvidas em atividades conjuntas com a IES (com desempenho de 16,67), número de atividades extracurriculares realizadas por aluno (com desempenho de 23,61), número de ofertas de estágio/emprego por aluno (com desempenho de 32), e número de projetos que visam o desenvolvimento regional (com desempenho de 33,33). Assim, o indicador com melhor desempenho é a taxa de participação dos alunos em eventos acadêmicos locais e internacionais, com 58,82; e o indicador considerado o mais relevante para a alta gestão da FMP (porcentagem de alunos que participam nas atividades acadêmicas, com 7,9%), obteve um desempenho de apenas 50.

Observando o desempenho geral dos indicadores de Stakeholders, é possível afirmar que esta perspectiva requer maior investimento da FMP para melhorar o desempenho de seus indicadores.

Tabela 15 - Perfil de Desempenho das Perspectivas

Perspectivas	Desemp. Perspectiva	Taxa	V(a)
Sustentabilidade	34,06	50,0%	17,03
Aprendizado e Crescimento	68,15	16,0%	10,90
Processos Internos	45,46	14,0%	6,36
Stakeholders	37,72	20,0%	7,54
		Resultado	41,84

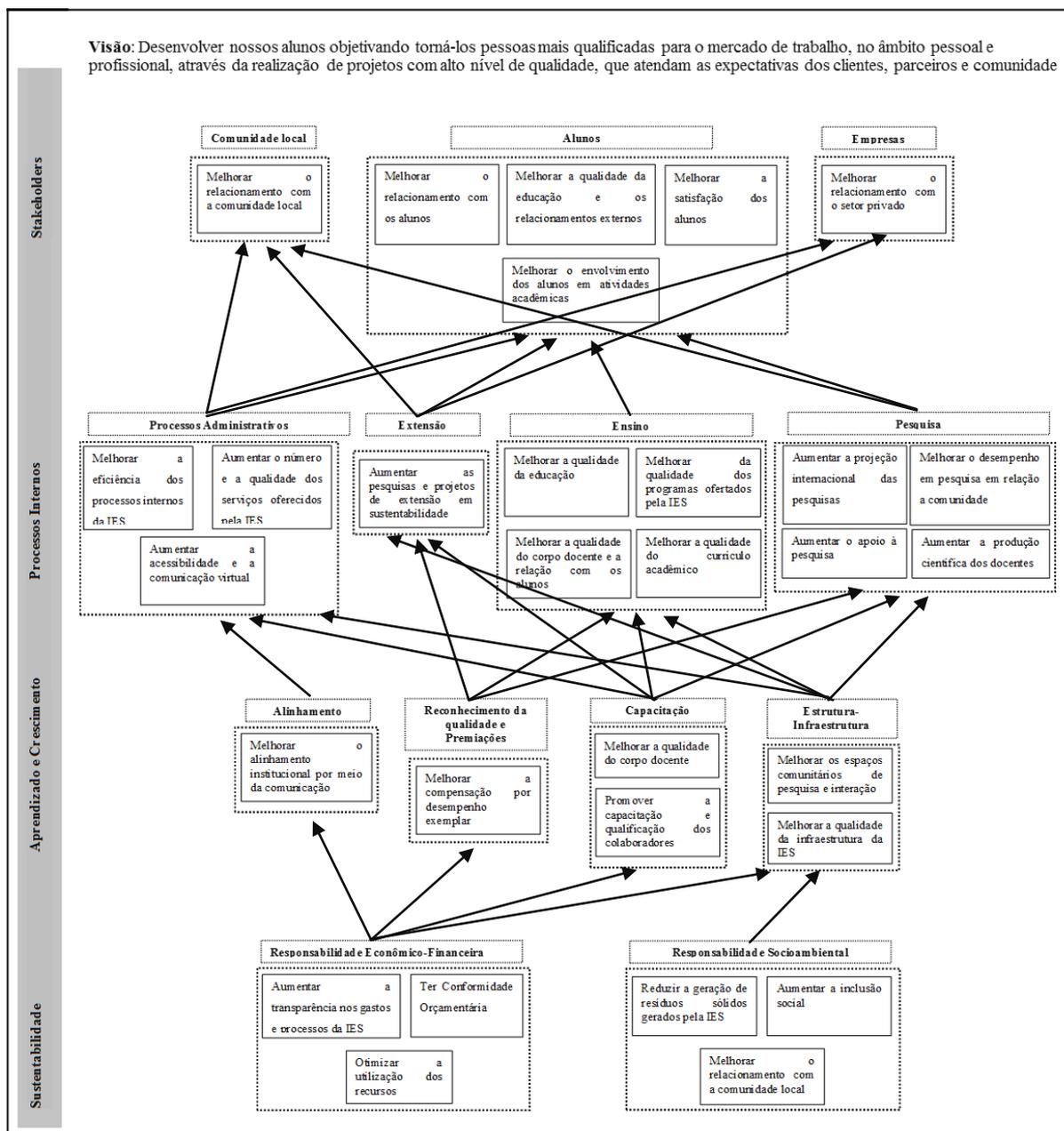
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Considerando que, apesar da perspectiva de Sustentabilidade ter sido considerada como a de maior relevância para a instituição (50%), o seu desempenho não foi tão satisfatório como deveria (34,06), possuindo o menor desempenho entre as perspectivas, o que também indica uma necessidade de investimento. Da mesma forma, Stakeholders também apresentou baixo desempenho (37,72), e relacionando isso com a importância atribuída pela alta hierarquia da IES para a mesma (20%), faz-se necessário investir mais recursos (tempo, recursos humanos e financeiros) para melhor o desempenho da perspectiva. Contudo, apesar de apresentar o menor interesse entre as perspectivas de avaliação da FMP (14%), Processos Internos foi a segunda perspectiva com melhor desempenho (45,46), estando atrás de Aprendizado e Crescimento (68,15).

4.2.4 Mapa estratégico do BSC para a FMP

Baseado na literatura apresentada e na validação das perspectivas, objetivos e indicadores propostos, foi possível elaborar uma proposta de um mapa estratégico do BSC para a FMP, tendo como objetivo alcançar a Sustentabilidade.

Figura 18 - Mapa estratégico do BSC para a FMP



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

O mapa proposto visa auxiliar a FMP a alcançar seus objetivos e melhorar o seu desempenho, especialmente nas áreas que a instituição demonstrou menor performance. Assim, a próxima seção visa apresentar recomendações de ações para melhoria do desempenho geral da IES. O mapa estratégico visa elucidar as estratégias para o alcance do objetivo e visão da instituição, transformando os objetivos em um mapa visual. Assim,

estabelece-se relações de causa e efeito que auxiliariam a FMP a cumprir seus objetivos estratégicos de “desenvolver nossos alunos objetivando torná-los pessoas mais qualificadas para o mercado de trabalho, no âmbito pessoal e profissional, através da realização de projetos com alto nível de qualidade, que atendam as expectativas dos clientes, parceiros e comunidade”; sendo referência em consultoria de gestão no mercado de Empresas Juniores de Santa Catarina. O mapa ainda foi construído respeitando os princípios de Educação Emancipadora, Consciência Ética, Inclusão Social, Empreendedorismo, Direitos Humanos, Responsabilidade Social e Sustentabilidade, estabelecidos pela instituição.

Assim, para alcançar a missão institucional, o mapa apresenta os objetivos propostos com base na literatura e nos documentos da FMP, e corroborados e validados pela alta gestão da instituição. De modo a simplificar o mapa e torna-lo visual, em vez de apresentar os indicadores, apresenta-se os objetivos organizados por categorias (e.g. os objetivos de melhorar a qualidade do corpo docente e promover a capacitação e qualificação dos colaboradores, foram integrados na categoria de Capacitação, da perspectiva de Aprendizado e Crescimento).

Para a construção do mapa, propõem-se partir da perspectiva de Sustentabilidade, envolvendo o compromisso com a responsabilidade econômico-financeira e socioambiental; passando pela perspectiva de Aprendizado e Crescimento, que requer maior alinhamento e comunicação institucional, estabelecimento de recompensas e premiações aos colaboradores e alunos por desempenho exemplar, capacitação dos colaboradores, e melhoria da infraestrutura e estrutura dos campi; por Processos Internos, através da melhoria da eficiência e qualidade dos processos internos, e do investimento e fortalecimento do ensino, pesquisa e extensão; e, por fim, alcançando o melhor desempenho e qualidade das relações e colaborações com os Stakeholders (alunos, comunidade local e empresas), melhorando sua satisfação e a troca de experiências.

4.2.5 Recomendação de ações para melhoria do desempenho da FMP

Tendo como base a avaliação do desempenho das perspectivas e dos indicadores apresentados na seção 4.2.3, nesta seção são propostas recomendações de ações para melhoria do desempenho geral da FMP. Assim, propõem-se recomendações para melhoria do desempenho apenas para os indicadores que obtiveram desempenho menor de 30.

No que tange os indicadores de **Sustentabilidade**, os que obtiveram desempenho menor de 30, são:

- Número de planos e relatórios de monitoramento e autoavaliação emitidos anualmente;
- Variação percentual do planejamento anual orçado;
- Número de programas de inclusão referentes à igualdade de gênero, igualdade racial e inclusão de estudantes com deficiências por ano.

Para melhoria do desempenho dessa perspectiva, propõem-se: estabelecer metas para emissão de relatórios semestrais de desempenho e prestação de contas; e aumentar as bolsas destinadas à igualdade de gênero, igualdade racial e inclusão de estudantes com deficiências por ano.

No que tange os indicadores de **Aprendizado e Crescimento**, os que obtiveram desempenho menor de 30, são:

- o Porcentagem de colaboradores que obtiveram diplomas de graduação e pós-graduação durante o seu vínculo na instituição.

Para melhoria do desempenho desses indicadores e, conseqüentemente, do desempenho geral da FMP, propõem-se: aumentar o incentivo dentre os colaboradores, afim de que estes busquem desenvolvimento pessoal e profissional se especializando na área que atuam.

No que tange os indicadores de **Processos Internos**, os que obtiveram desempenho menor de 30, são:

- Número de pesquisas científicas voltadas para atender às necessidades e problemas da comunidade local;
- Número de certificações de credenciações concedidas;
- Número de processos administrativos realizados online ou por aplicativo virtual/digital;
- Número de artigos científicos publicados em periódicos nacionais e internacionais;
- Porcentagem de professores que trabalham em centros de pesquisa universitários;
- Número de horas de atividades de ensino teórico e prático por curso.

Para melhoria do desempenho dessa perspectiva, propõem-se: melhorar o relacionamento e o olhar para com a comunidade local, visando promover a integração e atendimento às necessidades e problemas da comunidade; desenvolvimento de plataforma virtual; e estabelecer revisão periódica anual dos currículos e debates entre colaboradores para discussão e propostas de novos programas, buscando a interação do ensino teórico e prático, e consequentemente incentivando o desenvolvimento deste colaborador, oferecendo certificações de creditações.

No que tange os indicadores de **Stakeholders**, os que obtiveram desempenho menor de 30, são:

- Número de serviços de consultoria oferecidos à comunidade
- Número de empresas envolvidas em atividades conjuntas com a IES
- Número de alunos
- Número de atividades extracurriculares realizadas por aluno

Por fim, para melhoria do desempenho dessa perspectiva, propõem-se: estabelecer eventos que aproximem o setor privado ao ambiente acadêmico, apresentando as oportunidades para relacionamentos e empregabilidade; promover o alinhamento das práticas de aprendizado com as necessidades e demandas do mercado; e estabelecer requerimento mínimo de atividades extracurriculares a serem desempenhadas pelos alunos para obtenção do diploma.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a importância das IES para a disseminação do conhecimento e formação dos alunos, as IES públicas manifestam sua relevância por oferecer maior acessibilidade ao ensino superior, democratizando os processos de ensino. Contudo, assim como as IES privadas, as IES públicas também necessitam adotar mecanismos de gestão eficientes que permitam maior controle gerencial e o crescimento da instituição. Desta forma, o BSC surge como uma importante ferramenta de avaliação de desempenho e de auxílio à gestão. Dito isso, questionou-se nesta pesquisa quais critérios deverão ser contemplados em um modelo de avaliação de desempenho em uma IES pública municipal?

Para tanto, buscou-se desenvolver um modelo de avaliação de desempenho por meio da estruturação do BSC em uma IES Pública Municipal, tendo como estudo de caso a FMP. Como **primeiro objetivo específico** para alcançar a meta proposta, foi identificada, elaborada e validada uma proposta estruturada de planejamento estratégico para uma IES Pública Municipal, baseada em seus objetivos institucionais.

Como **segundo objetivo específico**, realizou-se o desdobramento do planejamento estratégico por meio do BSC evidenciando os objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho e as iniciativas estratégicas para a FMP (uma IES pública municipal). Para o cumprimento deste objetivo, baseou-se na literatura científica por meio do processo de seleção bibliométrico, para identificar as principais perspectivas, objetivos e indicadores adequados a uma IES pública. Após a construção da estrutura do BSC fundamentado na literatura, estes indicadores, objetivos e perspectivas foram validados pela alta gestão da FMP, sendo excluídos os objetivos e respectivos indicadores que tinham menor valor, ou que apresentaram menor relevância para a alta gestão da FMP. A seguir, a alta gestão aferiu um peso relativo a cada indicador e a cada perspectiva, permitindo a filtragem dos objetivos e indicadores mais relevantes para a FMP.

Como **terceiro objetivo específico**, testou-se o modelo proposto a fim de verificar sua aderência e aplicabilidade em uma IES Pública Municipal, observando a relevância (em porcentagem) de cada perspectiva e de cada indicador, bem como avaliando seu desempenho. Assim, observou-se que Sustentabilidade foi a perspectiva com maior relevância para a FMP (50%), e com menor desempenho, este sendo 34,06; seguido por Stakeholders (20%), com o desempenho baixo entre as perspectivas, equivalente a 37,72; Aprendizado e Crescimento

(16%), com o maior desempenho de todas as perspectivas, este equivalente a 68,15; e Processos Internos (14%), com o desempenho, equivalente a 45,46.

Assim, apesar de a presidência da FMP ter priorizado a dimensão da sustentabilidade (econômico-financeira e socioambiental), a avaliação do desempenho da instituição de acordo com a alta gestão demonstra que atualmente esta perspectiva tem um baixo desempenho. Enquanto os documentos institucionais, bem como seus objetivos, missão e valores, indicam que a prioridade da IES é gerar valor para os stakeholders, como expresso em sua missão “desenvolver nossos alunos objetivando torná-los pessoas mais qualificadas para o mercado de trabalho, no âmbito pessoal e profissional, através da realização de projetos com alto nível de qualidade, que atendam as expectativas dos clientes, parceiros e comunidade”. Apesar de sua relevância, esta perspectiva também demonstrou baixo desempenho, o que demonstra certo desalinhamento das prioridades estabelecidas na visão gerencial e dos documentos institucionais, com a prática da gestão e o desempenho da IES nessas dimensões.

Por fim, o **quarto e último objetivo específico** foi cumprido por meio da recomendação de ações de melhoria a partir do desempenho avaliado (Seção 4.2.4). Entre as propostas de melhoria dos indicadores de Sustentabilidade, estão: estabelecer metas para redução dos custos, afim de realizar mais ações com menos investimentos e, estabelecer programas de conscientização sobre a importância da redução e reciclagem de resíduos; e aumentar as bolsas destinadas à igualdade de gênero, igualdade racial e inclusão de estudantes com deficiências por ano.

Para Aprendizado e Crescimento, estão: aumentar o incentivo e apoio visando melhorar o percentual de colaboradores que obtiveram diplomas de graduação e pós-graduação durante o seu vínculo na instituição, afim de que se promova o desenvolvimento pessoal e profissional deste colaborador.

Para Processos Internos, estão: promover o incentivo de pesquisas científicas voltadas para atender às necessidades e problemas da comunidade local, bem como aumentar o número de certificações de credenciações concedidas.

Para Stakeholders, estão: aumentar o número de serviços de consultoria oferecidos à comunidade e bem como aproximar empresas envolvidas em atividades conjuntas com a FMP, envolvendo assim os alunos em atividades extracurriculares, promovendo assim o alinhamento das práticas de aprendizado com as necessidades e demandas do mercado; e

estabelecendo requerimento mínimo de atividades extracurriculares a serem desempenhadas pelos alunos para obtenção do diploma.

Novas pesquisas poderiam replicar os métodos adotados para esta dissertação às demais IES públicas catarinenses ou brasileiras (de demais regiões), abordando não apenas faculdades, mas também universidades, gerando uma estrutura de BSC adequado às IES públicas de modo mais abrangente. Futuros estudos poderiam também ser aplicados em ambas IES públicas e privadas, comparando as necessidades ou realidades gerenciais e objetivos organizacionais de cada uma.

REFERÊNCIAS

- AL-HOSAINI, Fahmi Fadhl; SOFIAN, Saudah. A Review of Balanced Scorecard Framework in Higher Education Institution (HEIs). **International Review of Management and Marketing**, [s.l.], v. 5, n. 1, p.26-35, 2015. Disponível em: <<http://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/1055/pdf>>. Acesso em: 21 dez. 2016.
- ALJARDALI, Hussein; KADERI, Mazen; LEVY-TADJINE, Thierry. The Implementation of the Balanced Scorecard in Lebanese Public Higher Education Institutions. **Procedia - Social And Behavioral Sciences**, [s.l.], v. 62, p. 98-108, out. 2012. Elsevier BV. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.018>>. Acesso em: 21 dez. 2016.
- BARROS, Aidil de Jesus Paes de. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis: Vozes, 1990.
- BEARD, Deborah F. Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education. **Journal of Education for Business**, [s.l.], v. 84, n. 5, p. 275-282, maio 2009. Informa UK Limited. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.3200/joeb.84.5.275-282>>. Acesso em: 26 nov. 2016.
- BORGES, Ana Paula Archer de Arruda; CABRAL, Evandro Vieira; PETRI, Sergio Murilo. PROPOSTA DE BSC PARA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA SOB A PERSPECTIVA DE CLIENTES. **Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí**, [s.l.], v. 03, n. 03, p. 49-61, 12 set. 2014. Universidade do Estado de Santa Catarina. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5965/2316419003032014049>>. Acesso em: 26 nov. 2016.
- BRASIL. Decreto nº 38.661, de 26 de janeiro de 1956. **Aprova o Regimento do Serviço de Estatística da Educação e Cultura**.
- BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. **Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – Sinaes e Dá Outras Providências**.
- BRASIL. Lei nº 9.448, de 14 de março de 1997. **Transforma o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - Inep em Autarquia Federal, e Dá Outras Providências**.
- CAMPOS, Paulo Cezar de et al. O BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DESDOBRADO NAS ÁREAS DE GESTÃO, ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR COMUNITÁRIA. **XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária**. Mar del Plata, p. 1-17. dez. 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/136026/101_00126.pdf?sequence=1>. Acesso em: 26 nov. 2016.
- CHEN, Shun-hsing; YANG, Ching-chow; SHIAU, Jiun-yan. The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education. **The TQM Magazine**, [s.l.], v.

18, n. 2, p. 190-205, mar. 2006. Emerald. Disponível em:
<<http://dx.doi.org/10.1108/09544780610647892>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

CUGINI, Antonella; MICHELON, Giovanna; PILONATO, Silvia. Performance measurement in academic departments: the strategy map approach. **Public Money & Management**, [s.l.], v. 31, n. 4, p. 271-278, jul. 2011. Informa UK Limited.. Disponível em:
<<http://dx.doi.org/10.1080/09540962.2011.586240>>. Acesso em: 27 nov. 2016.

DORWEILER, Vernon P.; YAKHOU, Mehenna. Scorecard for academic administration performance on the campus. **Managerial Auditing Journal**, [s.l.], v. 20, n. 2, p. 138-144, fev. 2005. Emerald. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/02686900510574557>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

DUTRA, Ademar. Metodologias para avaliar o desempenho organizacional: revisão e proposta de uma abordagem multicritério. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 2, n. 3, p. 25-56, jun. 2005. Disponível em:
<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/732/597>>. Acesso em: 26 nov. 2016.

ENSSLIN, L.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S.R. MCDA: a constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency. **International Transactions In Operational Research**, [s.l.], v. 7, n. 1, p.79-100, jan. 2000. Wiley-Blackwell. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1475-3995.2000.tb00186.x>>. Acesso em: 12 mar. 2017.

ENSSLIN, Leonardo; MONTIBELLER NETO, Gilberto; NORONHA, Sandro Macdonald. **Apoio à Decisão: Metodologia para Estruturação de Problemas e Avaliação Multicritério de Alternativas**. Florianópolis: Insular, 2001. 296 p.

FERREIRA, Jarim Marciano et al. Perspectivas Do Balanced Scorecard Na Avaliação Da Consistência Estratégica: Um Estudo Baseado Na Percepção Da Direção/Coordenação E Dos Alunos Em Uma Instituição De Ensino Superior. **IX Congresso Anpcont**, Curitiba, p.1-18, jun. 2015. Disponível em: <<http://congressos.anpcont.org.br/ix/anais/artigo/ccg-236-perspectivas-do-balanced-scorecard-na-avaliacao-da-consistencia-estrategica-um-estudo-baseado-na-percepcao-da-direcao-co>>. Acesso em: 26 nov. 2016.

FOOLADVAND, Maryam; YARMOHAMMADIAN, Mohammad H.; SHAHTALEBI, Somaye. The Application Strategic Planning and Balance Scorecard Modelling in Enhance of Higher Education. **Procedia - Social And Behavioral Sciences**, [s.l.], v. 186, p. 950-954, maio 2015. Elsevier BV. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.115>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

GALVÃO, Henrique Martins; CORRÊA, Hamilton Luiz; ALVES, José Luiz. Modelo de avaliação de desempenho global para instituição de ensino superior. **Brazilian Journal of Management**, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 425-441, dez. 2011. Disponível em:
<<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/3657/2604>>. Acesso em: 26 nov. 2016.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, J. S.; SALAS, J. A. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUERRA, José Baltazar Salgueirinho Osório de Andrade et al. A proposal of a Balanced Scorecard for an environmental education program at universities. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], p.1-1, dez. 2016. Elsevier BV. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.179>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

HLADCHENKO, Myroslava. Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution. **International Journal of Educational Management**, [s.i.], v. 29, n. 2, p. 167-176, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/IJEM-11-2013-0164>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

HWA, Michael; SHARPE, Bradley A.; WACHTER, Robert M. Development and implementation of a balanced scorecard in an academic hospitalist group. **Journal of Hospital Medicine**, [s.l.], v. 8, n. 3, p. 148-153, 18 jan. 2013. Wiley-Blackwell.. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/jhm.2006>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

IBGE [Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística]. **Censo da Educação Superior**. [s.i.]: Mec/Inep/ Diretoria de Estatísticas Educacionais, 2016. Disponível em: <<http://ces.ibge.gov.br/base-de-dados/metadados/inep/censo-da-educacao-superior.html>>. Acesso em: 26 nov. 2016.

INEP [INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA]. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**. 2016. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-sinaes>>. Acesso em: 2 nov. 2016.

ISMAIL, Tariq H.; AL-THAOIEHIE, Mansour. A balanced scorecard model for performance excellence in Saudi Arabia's higher education sector. **International Journal Of Accounting, Auditing And Performance Evaluation**, [s.l.], v. 11, n. 3/4, p. 255-280, 2015. Inderscience Publishers. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1504/ijaape.2015.071574>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

FMP. **Faculdade Municipal da Palhoça**: Institucional. 2017. Disponível em: <<http://www.fmpsc.edu.br/>>. Acesso em: 17 maio 2017.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação – balanced scorecard**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento**: utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

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. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, [s.i.], v. 83, n. 7, jul. 2005. Disponível em: <<https://hbr.org/product/balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-hbr-bestseller/R0507Q-PDF-ENG>>. Acesso em: 26 nov. 2016.

KARPAGAM, P.L.U.; SUGANTHI, L. Exploring the critical success factors affecting the performance of management institutions. **International Journal of Business Innovation and Research**, [s.i.], v. 10, n. 4, p. 453-477, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1504/IJBIR.2016.076762>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa**: guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LASANTHIKA, Senarath Chathuri; SARANGA, Patabendige Sugeeth. Academic Balance Scorecard (ABS): A New Approach to Performance Appraisal of an Academic in the Sri Lankan Context. **International Business Management**, [s.i.], v. 10, n. 8, p. 1448-1454, 2016. Disponível em: <<http://www.medwelljournals.com/abstract/?doi=ibm.2016.1448.1454>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

LIN, Mei-hui et al. Sustainable development in technological and vocational higher education: balanced scorecard measures with uncertainty. **Journal of Cleaner Production**, [s.i.], v. 120, p. 1-12, maio 2016. Elsevier BV. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.054>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

LOPES, Cynthia Roberta Gomes; VIGARANI, Marcela Pereira; FARIA, Graciela Santujá Soares. Avaliação de Desempenho 360º: Um confronto Entre Teoria e Prática. **Nucleus**, [s.i.], v. 4, n. 1, p.131-140, set. 2007. Disponível em: <<http://www.nucleus.feituverava.com.br/index.php/nucleus/article/view/6/34>>. Acesso em: 26 nov. 2016.

MATHERLY, Laura L.; SAIDI, Mohammed A. El. Implementation of a strategic group map and balanced scorecard in a university setting. **International Journal of Management in Education**, [s.i.], v. 4, n. 2, p. 216-231, 2010. Inderscience Publishers. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1504/ijmie.2010.030877>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

MEC [Ministério da Educação]. **Censo da Educação Superior**. 2014. Disponível em: <www.brasil.gov.br>. Acesso em: 1 nov. 2016.

MIZRAHI, Saul Eliahú; CANEN, Alberto G. Gestão Estratégica Multicultural Baseada no Balanced Scorecard em Instituições de Ensino. **Ensaio**: avaliação e políticas públicas em

educação, Rio de Janeiro, v. 20, n. 74, p. 27-50, mar. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v20n74/a03v20n74.pdf>>. Acesso em: 26 nov. 2016.

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

OTANI, Nilo; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. **TCC: métodos e técnicas**. 2. ed. Florianópolis: Visual Books, 2011.

ÖZPEYNIRCI, Rabia et al. A Comparative Analysis of Accounting Education's Effectiveness with the Balanced Scorecard Method: A Case Study of KMU. **Procedia - Social And Behavioral Sciences**, [s.l.], v. 174, p. 1849-1858, fev. 2015. Elsevier BV. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.847>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

PEIXOTO, Maria do Carmo de Lacerda. Avaliação institucional externa no SINAES: considerações sobre a prática recente. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, [s.l.], v. 16, n. 1, p. 11-36, mar. 2011. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/s1414-40772011000100002>>. Acesso em: 26 nov. 2016.

PHILBIN, Simon P. Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university institute. **Measuring Business Excellence**, [s.l.], v. 15, n. 3, p. 34-45, 30 ago. 2011. Emerald. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/13683041111161148>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**[recurso eletrônico]: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAHIMNIA, Fariborz; KARGOZAR, Naghmeh. Objectives priority in university strategy map for resource allocation. **Benchmarking: An International Journal**, [s.i.], v. 23, n. 2, p. 371-387, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/BIJ-09-2013-0094>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

RAMASAMY, N. et al. Development of a hybrid BSC-AHP model for institutions in higher education. **International Journal of Enterprise Network Management**, [s.l.], v. 7, n. 1, p. 13-26, 2016. Inderscience Publishers. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1504/ijenm.2016.075174>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

RAMIREZ, Yolanda. New management in Spanish universities: introducing balanced scorecard. **International Journal of Learning and Intellectual Capital**, [s.l.], v. 8, n. 4, p. 359-377, 2011. Inderscience Publishers. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1504/ijlic.2011.043061>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

REID, Michele M. Is the balanced scorecard right for academic libraries? **The Bottom Line**, [s.l.], v. 24, n. 2, p. 85-95, 23 ago. 2011. Emerald. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/08880451111169106>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

RIBEIRO, N. A. B. **O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público**. Braga, 2005.

ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da performance**: um guia prático para o uso do balanced scorecard. Qualitymark Editora Ltda., 2001.

SAYED, Naqi. Ratify, reject or revise: balanced scorecard and universities. **International Journal of Educational Management**, [s.l.], v. 27, n. 3, p. 203-220, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/09513541311306440>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

SCHARMACH, Andreia Luciana da Rosa et al. Avaliação das Possibilidades de Implantação do Balanced Scorecard em Instituições de Ensino Superior. **Revista Gual**, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 250-272, abr. 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/viewFile/1983-4535.2012v5n1p250/21945>>. Acesso em: 26 nov. 2016.

SENARATH, S.A.C.L.; PATABENDIGE, S.S.J. Balance Scorecard: Translating Corporate Plan into Action. A Case Study on University of Kelaniya, Sri Lanka. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, [s.l.], v. 172, p. 278-285, jan. 2015. Elsevier BV. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.365>>. Acesso em: 27 nov. 2016.

SILVA, Leandro Costa da. O Balanced Scorecard e o Processo Estratégico. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 61-73, dez. 2003. Disponível em: <https://www.trt3.jus.br/gestaoestrategica/download/biblioteca/bsc_processo_estrategico.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2016.

SORDO, Carlotta del et al. Assessing Global Performance in Universities: An Application of Balanced Scorecard. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, [s.l.], v. 46, p. 4793-4797, 2012. Elsevier BV. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.336>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

STALLIVIERI, Luciane. **O sistema de ensino superior do Brasil**: características tendências e perspectivas. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 2006. 22 p. Disponível em: <http://www.uces.br/ucs/tplPadrao/tplCooperacaoCapa/cooperacao/assessoria/artigos/imprimir/sistema_ensino_superior.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2016.

TAYLOR, John; BAINES, Claire. Performance management in UK universities: implementing the Balanced Scorecard. **Journal of Higher Education Policy and Management**, [s.l.], v. 34, n. 2, p. 111-124, abr. 2012. Informa UK Limited. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/1360080x.2012.662737>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

TROTTA, Annarita et al. Applying the Balanced Scorecard approach in teaching hospitals: a literature review and conceptual framework. **The International Journal of Health Planning and Management**, [s.l.], v. 28, n. 2, p. 181-201, 19 out. 2012. Wiley-Blackwell. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/hpm.2132>>. Acesso em: 27 nov. 2016.

TSENG, Ming-lang. Implementation and performance evaluation using the fuzzy network balanced scorecard. **Computers & Education**, [s.l.], v. 55, n. 1, p. 188-201, ago. 2010. Elsevier BV. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.compedu.2010.01.004>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

ULYSSEA, D. S. et al. Balanced Scorecard em uma instituição de ensino superior: uma proposta de modelo para gestão estratégica. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, [s.l.], v. 12, n. 35, p. 28-47, 31 jul. 2013. Revista Catarinense da Ciência Contábil. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v12n35p28-47>>. Acesso em: 26 nov. 2016.

UMASHANKAR, Venkatesh; DUTTA, Kirti. Balanced scorecards in managing higher education institutions: an Indian perspective. **International Journal of Educational Management**, [s.l.], v. 21, n. 1, p. 54-67, 23 jan. 2007. Emerald. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/09513540710716821>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

VASCONCELOS, Natália Veloso Caldas de et al. Gestão da Qualidade e Avaliação Institucional: um Estudo de Caso em uma IES do RN. **VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, [s.i.], p.1-14, jan. 2010. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/29314422.pdf>>. Acesso em: 26 nov. 2016.

WU, Hung-yi; LIN, Yi-kuei; CHANG, Chi-hsiang. Performance evaluation of extension education centers in universities based on the balanced scorecard. **Evaluation and Program Planning**, [s.l.], v. 34, n. 1, p. 37-50, fev. 2011. Elsevier BV. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2010.06.001>>. Acesso em: 27 nov. 2016.

YU, May Leen et al. The e-balanced scorecard (e-BSC) for measuring academic staff performance excellence. **Higher Education**, [s.l.], v. 57, n. 6, p. 813-828, 22 jan. 2009. Springer Nature. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/s10734-009-9197-x>>. Acesso em: 27 nov. 2016.

YÜKSEL, Harun; COŞKUN, Ali. Strategy Focused Schools: An Implementation of the Balanced Scorecard in Provision of Educational Services. **Procedia - Social And Behavioral Sciences**, [s.l.], v. 106, p. 2450-2459, dez. 2013. Elsevier BV. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.282>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

ZANGOUEINEZHAD, Abouzar; MOSHABAKI, Asghar. Measuring university performance using a knowledge-based balanced scorecard. **International Journal of Productivity and Performance Management**, [s.l.], v. 60, n. 8, p. 824-843, nov. 2011. Emerald. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/17410401111182215>>. Acesso em: 21 dez. 2016.