

BALANCED SCORECARD EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: UMA PROPOSTA DE MODELO PARA GESTÃO ESTRATÉGICA

BALANCED SCORECARD IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION: A PROPOSAL OF A STRATEGIC MANAGEMENT MODEL

DAVID DA SILVA ULYSSEA

Faculdades ASSESC – ASSESC (SC)

CRISTINA MARTINS

Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL (SC)

JONAS DUARTE DA SILVA

Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL (SC)

POLLYANNA GEROLA GIAROLA

Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL (SC)

CARLOS ROGÉRIO MONTENEGRO DE LIMA

Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL (SC)

RESUMO

Este artigo tem como objetivo propor um modelo para a gestão estratégica organizacional de Instituições de Ensino Superior, por meio da estruturação de um *Balanced Scorecard* (BSC) - ferramenta eficaz que traduz a visão e a estratégia organizacional em metas operacionais. Ressalta-se que embora as perspectivas originais sugeridas por Kaplan e Norton (1997) sejam as mais utilizadas, algumas IES geram perspectivas diferenciadas, como a perspectiva Sociedade no caso da Faculdade Alfa (nome fictício), particularmente aqui estudada. A abordagem da pesquisa é qualitativa e quanto aos objetivos se considera exploratória. As estratégias de pesquisa utilizadas foram bibliográfica, documental e estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de estudo observacional, bem como de fontes secundárias. Os resultados da pesquisa indicam que: (i) as estratégias da instituição estão traduzidas em iniciativas e ações, por meio da ferramenta BSC; (ii) a instituição traduziu os objetivos estratégicos do Plano de Desenvolvimento Institucional em metas operacionais e (iii) o mapeamento da instituição desenvolvido por meio da metodologia BSC gerou uma visão holística e alinhada das estratégias desdobrando-as até seu nível operacional.

Palavras-chave: *Balanced scorecard*. Mapa estratégico. Indicadores de desempenho. Instituições de Ensino Superior.

ABSTRACT

This article aims at proposing an organizational strategic management model for higher education institutions - HEIs, through the structuring of a Balanced Scorecard (BSC) – an effective tool that translates the organizational vision and strategy into operational goals. It is noteworthy that although the unique perspectives suggested by Kaplan and Norton (1997) are the most commonly used, some HEIs generate differentiated perspectives like a society dimension, as for Faculdade Alfa (fictitious name) particularly studied here. The research approach is qualitative, and the objectives are considered exploratory. The research strategies used were bibliographic, documentary, and case study. Data were collected through observational study and secondary sources. The survey results show that: (i) the institution's strategies are based on initiatives and actions through the BSC tool, (ii) the institution translated the strategic objectives of the Institutional Development Plan into operational goals, and (iii) the mapping of the institution developed through the BSC methodology generated a holistic and aligned vision of the strategies deploying them up to their operational level.

Keywords: *Balanced scorecard. Strategic map. Performance indicators. Higher Education Institutions.*

1 INTRODUÇÃO

Em meio a ciclos de mudanças cada vez mais curtos, diante da turbulência dos mercados e do processo de globalização, as empresas, que trafegavam num cenário de relativa estabilidade e mudanças progressivas, são forçadas a buscar informações para enfrentar um novo paradigma de competição que exige profundo conhecimento de mercado, agilidade e perspicácia na tomada de decisão. (FIATES; FIATES, 2008)

À medida que as barreiras geográficas reduzem, a competitividade aumenta, acarretando a necessidade de as organizações observarem com mais atenção quais os fatores, conceitos, práticas de planejamento empresarial possibilitarão melhorias de produtividade, de desempenho e agregarão valor para seus clientes, levando-os ao encontro do sucesso.

No entanto, além da complexidade em se medir a *performance* organizacional, dada a sua estratégia, verifica-se também a dificuldade das organizações na sua implementação. A maioria das estratégias formuladas não é implementada com êxito. O maior problema não é da estratégia em si, mas sim da capacidade de sua execução, inclusive do pouco conhecimento, de dados oriundos dos clientes, do mercado e da estratégia organizacional, variáveis fundamentais a serem consideradas na implantação das estratégias das empresas e que não são apresentadas em modelos tradicionais, que geralmente atêm-se à dimensão financeira. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Nesse sentido, inserem-se as Instituições de Ensino Superior (IES), em particular a Faculdade Alfa (nome fictício). Essas instituições são organizações

diferenciadas, com uma estrutura organizacional complexa e que necessitam desenvolver capacidades gerenciais semelhantes às empresariais, porém, sem descaracterizar seus objetivos educacionais e sociais.

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

Esse modelo de sistema gerencial, de acordo com os autores Kaplan e Norton (1997), se adaptado às características individuais de cada organização, é capaz de direcionar suas energias, habilidades e os conhecimentos dos seus membros, tendo em vista a realização de suas metas de longo prazo.

Considerando que a Faculdade Alfa possui um planejamento estratégico refletido no PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional), cuja implantação encontra-se em andamento, o problema de pesquisa deste artigo traduz-se nos seguintes termos: sendo o BSC um facilitador em traduzir a estratégia em metas operacionais, como desenvolver um sistema de gestão em uma Instituição de Ensino Superior baseado no *Balanced Scorecard*?

Desse modo, este artigo pretende propor um modelo para a gestão estratégica organizacional à Faculdade Alfa, por meio da estruturação de um *Balanced Scorecard*, o que contribui para que a

organização possa, além de monitorar resultados financeiros, acompanhar o progresso na construção da aquisição de ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

Para cumprir o objetivo geral, foram estabelecidos alguns objetivos específicos, a saber: (i) retomar objetivos estratégicos da instituição; (ii) elaborar o mapa estratégico na metodologia do BSC; (iii) propor indicadores, metas e iniciativas para os objetivos organizacionais dentro das perspectivas do BSC.

É profícuo entender que existem diversas maneiras e diversos indicadores para medir o desempenho de uma empresa. A Faculdade Alfa atuando em um ambiente que exige alto nível de qualidade e que se faz presente em um setor bastante competitivo, encontra a necessidade de obter vantagem competitiva e traçar um rumo para alcançar a excelência na formação de profissionais. E, dessa forma, um modelo de gestão estratégica, por meio de um BSC, justifica-se, por possivelmente proporcionar ao Corpo Diretivo um instrumento para alcançar o sucesso, traduzindo a missão e as estratégias da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho.

O presente estudo está estruturado em cinco seções: introdução, referencial teórico, procedimentos metodológicos, proposta de implementação do *Balanced Scorecard* e, por fim, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os eixos norteadores que formam este referencial teórico abordam os conceitos-chave sobre BSC, a estrutura do BSC, mapas estratégicos e BSC em Instituições de Ensino Superior.

2.1 *Balanced Scorecard*

Historicamente, verifica-se a tendência dos sistemas de avaliação de desempenho organizacional ficarem reduzidos à dimensão financeira, com indicadores oriundos da contabilidade, pois a preocupação básica dos administradores até a década de 1960 era melhorar a produtividade para aumentar os lucros da organização. (COELHO, 2008, p. 3; LIMA; SOARES; LIMA, 2011)

No entanto, o ambiente externo, a postura das organizações e o comportamento humano sofreram

algumas mudanças. Coelho (2008) avalia que estas mudanças decorrem de fatores como as evoluções tecnológicas, a globalização, a diversidade cultural, em que se misturam valores, nacionalidades e culturas.

Essa nova realidade exigiu novos sistemas de mensuração, sistemas que se importem também com a utilização de critérios não-financeiros. Conforme complementam Shank e Govindarajan (1997, p. 182):

A utilização do monitoramento não financeiro não diminui a importância dos resultados financeiros. O que se observa é que os resultados financeiros decorrem da implementação dos fatores-chaves do sucesso por monitoramento não-financeiro.

Objetivando, então, a ideia de criar de um sistema de controle gerencial adaptado à realidade dos dias atuais, Robert Kaplan e David Norton desenvolveram em meados da década de noventa o *Balanced Scorecard*. Sendo uma ferramenta que traduz a visão de negócio num conjunto abrangente de medidas que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica, o BSC é baseado em indicadores que proporcionam uma visão futura de negócio, de acordo com cada uma de suas perspectivas. (Kaplan; Norton, 2004, p. 7; Niven, 2005) Adicionalmente, Niven (2005, p. 16) coloca que o *Balanced Scorecard* cumpre três finalidades: é um sistema de medição, um sistema de gerenciamento estratégico e uma ferramenta de comunicação.

Herrero Filho (2005, p. 26) diz que o BSC pode se apresentar em duas dimensões:

-É um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização.

-É uma ferramenta gerencial que permite capturar, descrever e transformar os ativos intangíveis de uma organização em valor para *stakeholders*.

Logo, o BSC é um modelo que tem sua ênfase no controle de metas e estratégias, podendo ser percebido como um sistema estratégico de gestão que busca traduzir a estratégia em termos operacionais,

colocando-a no dia a dia de todos colaboradores.

2.1.1 BSC como um sistema estratégico de gestão

O BSC proporciona aos dirigentes de uma organização um conjunto de instrumentos que traduz a estratégia em termos operacionais, alinha a organização à estratégia, transforma a estratégia em uma tarefa de todos, converte a estratégia em processo contínuo, além de mobilizar a mudança por meio da liderança executiva, princípios que caminham em direção ao êxito competitivo futuro. O modelo não elimina nem diminui, mas complementa as medidas financeiras tradicionais com indicadores que medem por meio de um método equilibrado o desempenho em aspectos vitais e adicionais, tais como: o desempenho relativo aos clientes e ao mercado, a produtividade dos processos internos, a competitividade, a qualidade e o aprendizado e crescimento. (CAMPOS, 1998)

Kaplan e Norton (1997, p. 2) afirmam que:

[...] o BSC permite que as organizações acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidade e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

Entretanto, ressalta-se que todos os benefícios somente serão vistos pela organização quando a metodologia de medição de resultados for integrada ao sistema de gestão. Para isto, segundo Campos (1998, p. 66), as empresas devem:

- definir e tornar claro para todos a visão e a missão da organização, obtendo consenso geral em torno da estratégia a longo prazo;
- divulgar e implementar a estratégia em todos os níveis da organização;
- alinhar as metas individuais e departamentais com a estratégia das respectivas unidades de negócio;
- criar a capacidade de identificar oportunidades e orientar as iniciativas;
- facilitar as análises críticas periódicas e sistemáticas do desempenho em relação à estratégia adotada;
- obter feedback de modo a poder introduzir em tempo as melhorias estratégicas que necessitam ser formuladas;
- gerenciar efetivamente através de processos multifuncionais.

Desse modo, o BSC de uma unidade de negócio deve ser desdobrado até alcançar todas as divisões funcionais e os departamentos, permitindo que todos trabalhem de forma coerente para atingir os resultados e objetivos, não apenas de sua área funcional, como também os de sua unidade, pois o BSC é um mecanismo para a implementação da estratégia, não para sua formulação. (CAMPOS, 1998)

Segundo Kaplan e Norton (2000), a estratégia não é (ou não deve ser) um processo gerencial isolado, é parte de um processo contínuo, que começa, no sentido mais amplo, com a missão da organização, que deve ser traduzida para que as ações individuais com ela se alinhem e lhe proporcionem apoio.

2.2 Estrutura do Balanced Scorecard

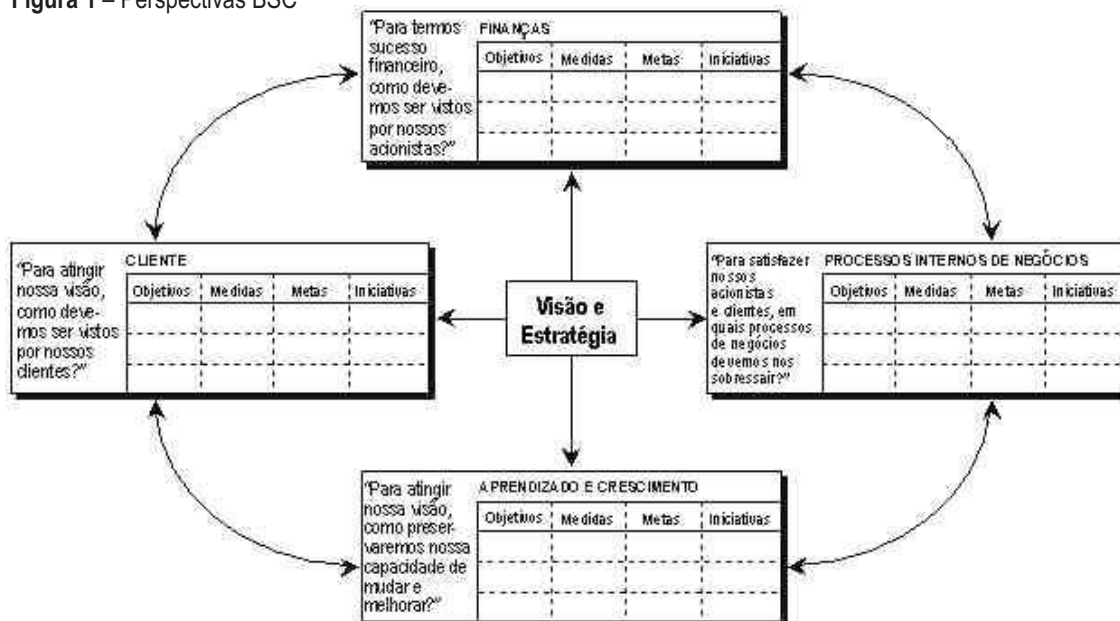
A complexidade das organizações atuais exige que os gestores visualizem o desempenho sob outras perspectivas que não apenas a financeira. Corroborando tal afirmação, Kaplan e Norton (1997) sugerem, então, quatro perspectivas para estrutura do BSC: financeira; do cliente; dos processos internos e do aprendizado e crescimento, conforme representadas na figura 1.

Contudo, cabe ressaltar que algumas organizações preferem acrescentar uma quinta perspectiva, ou enfatizam dimensões distintas, que melhor se adaptem ao seu contexto organizacional, como por exemplo: talentos humanos, inovação, pesquisa e desenvolvimento, meio ambiente, liderança, dentre outras. (LIMA; SOARES; LIMA, 2011)

Nesse contexto, pode-se ilustrar o caso da Amanco que por dar ênfase à responsabilidade social utiliza uma quinta dimensão: ambiental e social. Nessa quinta dimensão, a empresa avalia o desempenho em saúde e segurança, com base na frequência de acidentes com afastamento. Seu objetivo de desempenho ambiental é reduzir os insumos e resíduos por unidade de produtos e processos. Com essa iniciativa, espera reduzir custos e agregar valor a seus produtos atraindo, dessa forma, mais clientes, por meio da responsabilidade ambiental e social.

A Shell também apresenta alterações em suas perspectivas. A perspectiva de processos internos não é considerada de muita relevância para esta organização e, assim, é implementada a perspectiva de

Figura 1 – Perspectivas BSC



Fonte: Adaptado de KAPLAN e NORTON, 1997.

desenvolvimento sustentável, responsável por medir o alcance de suas metas nas áreas de saúde, segurança e ambiente. Outra medida utilizada pela Shell é para verificar se ela própria encontra-se entre as companhias mais admiradas do mundo. (MONTEIRO; CASTRO; PROCHNIK, 2003)

2.3 Mapas Estratégicos

As empresas começaram a utilizar o BSC porque aprenderam que os indicadores não fazem parte de um grupo engessado de informações – cada empresa deve adaptar aquele indicador que lhe trazer maior benefício, dentro das quatro (ou mais) perspectivas, a fim de melhorar o seu desempenho. As quatro perspectivas devem ser consideradas como modelos, não como obrigação. (KAPLAN; NORTON, 2000)

Nesse sentido, o mapa estratégico mostrou-se ser tão fundamental quanto o próprio *Balanced Scorecard*, pois, por meio de uma representação visual dos objetivos críticos da organização e das relações de causa-efeito entre os indicadores e as perspectivas impulsionam o desempenho da empresa (figura 2). Para os executivos a representação visual da estratégia prende mais a atenção de seus colaboradores, gerando,

assim, debates e discussões sobre o assunto da alta cúpula respaldada em todas as partes da hierarquia da organização. (KAPLAN; NORTON, 2004)

Todas as qualidades e capacidades abordadas anteriormente no corpo da pesquisa se acumulam em único e exclusivo relatório que no caso é o mapa estratégico. O mapa é composto de um conjunto de metas, medidas, ações e principalmente da história da estratégia da empresa.

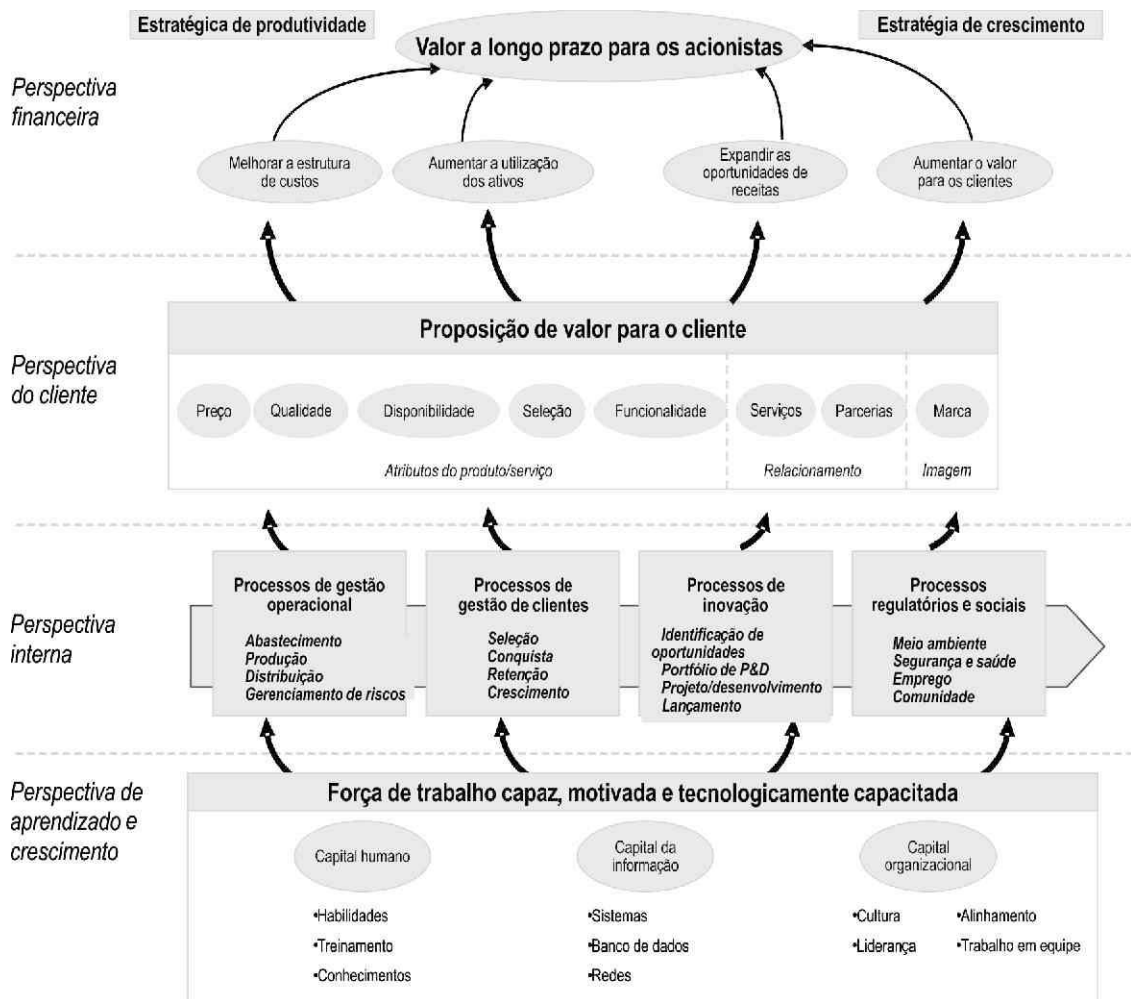
De acordo com Kaplan e Norton (2000), ao mapa estratégico é agregado uma dose de detalhes que demonstra a dinâmica temporal da estratégia e também é adicionado um nível de detalhamento que melhora a clareza e o foco, como se pôde observar.

2.4 *Balanced Scorecard* em Instituições de Ensino Superior

Com o intuito de verificar as contribuições existentes ligadas ao *Balanced Scorecard* no contexto de instituições de ensino, foram levantados artigos, teses e dissertações sobre aplicações práticas do BSC em instituições de ensino brasileiras e de outros países.

Ao buscar e analisar os sites de instituições de

Figura 2 – Mapa Estratégico do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 2004.

ensino superior, artigos nas bases de dados Ebsco e SpringerLink, considerando os temas ligados ao *Balanced Scorecard* em IES, foram identificados e selecionados os trabalhos a seguir:

- Stokes (2002) apresenta o processo de implantação do BSC na *University of Akron* em Ohio.
- Karathanos (2005) descreve o BSC da *University of Wisconsin-Stout* que recebeu o Prêmio Baldrige em Educação em 2001.
- O'Neil (1999) relata que a *Rossier School of Education* da *University of Southern California* adotou o BSC para avaliar suas unidades e processo de planejamento.
- Cribb (2003) apresenta a utilização do BSC

na *Bond University* da Austrália que tem por objetivo monitorar o desempenho atual e seus esforços no fornecimento de atividades de ensino e pesquisa, melhoria dos serviços e processos, criação de um ambiente em que seus empregados estejam motivados e capacitados, e melhoria dos sistemas de informação.

e) Stewart (2001) apresenta o desenvolvimento do scorecard acadêmico da *Ohio State University*, a partir da identificação dos objetivos estratégicos de longo prazo associados a cinco áreas: excelência acadêmica, prática de aprendizado dos estudantes, diversidade, alcance e

relacionamentos, gestão de recursos.

f) Yu (2009) investigou a adequação do uso do BSC para gerir e mensurar a excelência no desempenho das equipes acadêmicas no cenário do ensino superior. Ao adotar o BSC, o sistema proposto proporcionou a uma universidade da Malásia um meio para alinhar os objetivos organizacionais, criando um meio de comunicação entre os docentes e a gestão.

Ao analisar as dissertações e teses disponíveis no Banco de Teses da CAPES (<http://capesdw.capes.gov.br/capesdw/Teses.do>), considerando os temas ligados ao *Balanced Scorecard* em IES, foram identificados e selecionados os trabalhos a seguir:

Rocha (2000) identifica a relação entre as estratégias utilizadas e o estabelecimento de indicadores de *performance* em uma universidade, buscando, dessa forma, verificar a aplicabilidade de um *Balanced Scorecard* para esse tipo de organização. Conclui que a aplicação do BSC é adequada ao gerenciamento de uma instituição de ensino superior privada. A dissertação de Rocha (2000) menciona, ainda, outro ponto positivo da aplicação do BSC, que é a estruturação geral dos indicadores, facilitando o controle, inclusive visual, do desempenho e *performance* da instituição. A análise de cada perspectiva possibilita a identificação de inexistência de diversos processos ou falhas, como, por exemplo:

na educação, focando os pontos principais que poderão afetar a realização das metas principais; na perspectiva dos clientes, o estabelecimento de indicadores que permitam o controle ou mesmo o monitoramento da situação atual; na perspectiva dos processos internos, a inclusão do processo de inovação, que induz as organizações a escutar e a introduzir a voz do cliente em seus processos, inovando e criando soluções aos problemas atuais e, por fim, na perspectiva do aprendizado e crescimento, é possível identificar falhas na estrutura, nas condições gerais ofertadas pela organização, na qualificação dos profissionais, nos sistemas de informações existentes, fatores esses que são básicos para dar o suporte necessário para as

demais perspectivas.

Pessoa (2000) desenvolve um modelo de gestão para as universidades federais brasileiras fundamentando-se no *Balanced Scorecard*, voltado ao monitoramento, de forma integrada, das diversas iniciativas organizacionais, no sentido de auxiliar na racionalização do uso dos recursos humanos e materiais disponíveis. Propôs mudanças nas perspectivas apresentadas no BSC original, invertendo a posição da perspectiva financeira pela perspectiva do cliente e assumindo que, para fins de modelo, o acionista da universidade federal brasileira é o Governo Federal, representado pelo Ministério da Educação. Pessoa (2000) tem por conclusões que:

O modelo descrito, para muitos, talvez pareça utópico. Entretanto, das diversas considerações contidas neste estudo emerge, por fim, como conclusão principal, que sua aplicação é possível e viável. Boa parte dos instrumentos de que ele necessita já existem nas universidades, embora que de forma fragmentada. E, apesar de se reconhecer que essa iniciativa seja apenas um começo, no que se refere às mudanças requeridas nas universidades federais brasileiras, ela permite um adequado planejamento da instituição, de forma a que as políticas se voltem à realização da sua verdadeira missão.

Giollo (2002) propõe um modelo de avaliação de desempenho para uma universidade comunitária – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões –, tendo como base de avaliação e concepção o *Balanced Scorecard*. Para testar a capacidade do modelo em medir a execução da estratégia, foi feita uma aplicação piloto no campus de Erechim, que comprovou a eficácia como modelo de avaliação do desempenho estratégico, confirmando também a viabilidade da aplicação do modelo tradicional do *Balanced Scorecard* em universidades comunitárias.

Lima (2003) propõe modelo de *Balanced Scorecard* para as universidades comunitárias integrantes do Sistema ACADE em Santa Catarina. Conclui que a ferramenta ajustada mostrou viabilidade de utilização e que os benefícios esperados com essa

ferramenta vão além de melhores resultados. Quando selecionados, analisados e disseminados por toda a empresa, espera-se por parte dos funcionários um sentido de comprometimento, uma visão de conjunto, um aperfeiçoamento contínuo a partir de uma visão sistêmica do processo, no qual todos os funcionários possam desenvolver suas atividades de forma mais autônoma e compartilhada.

Nas conclusões finais, Lima (2003), menciona que a ferramenta ajustada mostrou viabilidade de utilização na área acadêmica. Além disso, é percebida:

a relação direta entre a prática e a teoria, aspectos necessários para a obtenção mais adequada do uso da ferramenta e consequentemente para benefício da organização, com uma gama variada de indicadores financeiros e não financeiros, distribuídos sob quatro dimensões dentro de condições próximas da realidade, potencializando o alcance do seu objetivo.

Pereira (2004) desenvolve uma proposta de gestão para o SENAC – Departamento Regional do Estado de Santa Catarina, aplicando o planejamento estratégico e o acompanhamento dos resultados no próprio SENAC. Para tanto, usa o *Balanced Scorecard*. Para Pereira, o BSC permite a melhor compreensão por parte dos gestores, mantenedores, colaboradores, governo e sociedade, das ações implementadas pelo SENAC/SC, permitindo-lhes transcender as noções tradicionais sobre barreiras funcionais e, principalmente, levando ao conhecimento público o cumprimento de sua função social e o desempenho para o crescimento e a manutenção da organização.

Cassol (2006) propõe o *Balanced Scorecard* para a gestão estratégica de uma instituição de ensino superior (IES) privada, confessional católica, sem fins lucrativos. Concluiu que o mapa estratégico proposto à IES ajuda a esclarecer a sua estratégia, mostrando com clareza a proposição de valor aos clientes, os processos internos necessários ao atendimento dessa proposição de valor e os ativos intangíveis, que são a base para a execução desses processos de forma excelente.

Esta pesquisa levou a entender que: a proposição do mapa estratégico para a IES é

um processo que esclarece a estratégia e mostra os pontos que devem ser melhorados para que essa atinja o sucesso, ou seja, que garanta a sustentabilidade e o desenvolvimento e, por consequência, a manutenção da missão da instituição. (CASSOL, 2006)

Moço (2007) propõe um modelo de avaliação como forma de apoio à gestão de uma Instituição de Ensino Superior sem Fins Lucrativos, baseado em indicadores de desempenho, utilizando o BSC, visando a garantir que as estratégias e as ações que delas se desdobram estejam alinhadas com a sua missão e visão. A partir dessa pesquisa, entendeu-se que o BSC reúne as características necessárias como modelo de medição de desempenho à instituição de ensino superior sem fins lucrativos, o UNIARAXA, recomendando a implementação efetiva da proposta. (MOÇO, 2007)

Vianna (2008) propõe um processo para facilitar a adaptação do BSC, considerado um instrumento capaz de favorecer a interoperabilidade, para avaliar uma organização educacional sem fins lucrativos e favorecer a interação dessa com o governo. Por simulação, adaptou o BSC para área social da organização salesiana da Região Sul, por meio de estrutura de aperfeiçoamento, considerando particularidades do setor e da organização. O autor menciona que o BSC demonstra-se um instrumento capaz de favorecer a interoperabilidade da organização salesiana com os parceiros governamentais, bem como se mostra um instrumento apto para comunicar resultados à sociedade e aos órgãos financiadores. (VIANNA, 2008)

Campos (2008) investiga uma modelagem dos indicadores de desempenho de Instituição de Ensino Superior (IES) privada usando a abordagem do BSC. É feita uma revisão dos modelos conceituais de hierarquia das perspectivas do BSC e proposta uma modelagem com uma nova perspectiva, Governo, dado o contexto do sistema de ensino superior no Brasil, e uma alteração na hierarquia, colocando Finanças e Cliente em um mesmo patamar. Essa pesquisa apontou que há um bom ponto de partida para adoção de uma medição estratégica nos moldes do BSC.

Scharmach (2010) busca contribuir com

estudos da gestão estratégica pelo modelo do BSC em IES, objetivando as possibilidades e as limitações de sua aplicação na Universidade do Contestado – UnC, Santa Catarina. Os resultados demonstram que a UnC possui algumas diretrizes preliminares para aplicação do BSC, que os gestores consideraram oportuna a aplicação do BSC na universidade, desde que haja adaptações decorrentes das características peculiares desse tipo de organização, e que a UnC possui mais possibilidades que limitações para a aplicação do BSC.

Assim, por meio dos artigos, dissertações e teses selecionadas, observa-se que estão sendo realizadas aplicações práticas da ferramenta BSC no setor educacional. Verifica-se ainda que tal ferramenta é passível de ajustes, tornando, assim, sua utilização neste setor bem-sucedida.

Definidas e sistematizadas as bases conceituais da pesquisa, a seção seguinte detalha os aspectos metodológicos observados para a consecução dos objetivos pretendidos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Utiliza-se nesta pesquisa a abordagem qualitativa que, conforme Richardson (1999, p. 70-80), caracteriza-se pela condição de descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Fachin (2006, p. 81) ainda complementa que “a variável qualitativa é caracterizada pelos seus atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente”.

Quanto aos objetivos, os mesmos podem ser considerados exploratórios, pois este método de pesquisa tem como primeiro passo proporcionar informações sobre o problema levantado na Faculdade Alfa.

Em se tratando da estratégia de pesquisa, utilizou-se a pesquisa bibliográfica juntamente com a análise documental. Essas estratégias explicam um problema a partir de referenciais teóricos publicados e de documentos institucionais de livre acesso. Assim, busca-se conhecer e analisar as contribuições científicas sobre o assunto BSC. (TRIVIÑOS, 1994) Nesse sentido, trabalhou-se com dados secundários.

Ainda em relação à estratégia de pesquisa,

enquadra-se como estudo de caso, pois foca no entendimento da dinâmica presente dentro de um único ambiente, no caso pela proposta de implementação do BSC na Faculdade Alfa.

Cabe lembrar que a Faculdade Alfa é uma instituição de Ensino Superior localizada em Florianópolis. Com sede própria, possui uma infraestrutura acadêmica e administrativa disposta em três prédios que abrigam 36 salas de aula, laboratórios de informática e demais laboratórios específicos dos cursos.

Para a elaboração do trabalho observou-se e coletou-se informações consideradas de fundamental importância para a IES, a fim de estruturar o modelo de ferramenta gerencial, de acordo com a realidade da organização.

Fez-se uso, ainda, do método de pesquisa observacional que segundo Fachin (2006, p. 37) “é a busca deliberada, levada a efeito com cautela e predeterminação, em contraste com as percepções do senso comum”, ou seja, embasa-se em procedimentos da natureza sensorial, empenhando o pesquisador no mundo dos fenômenos empíricos.

4 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

Para construção de uma proposta de BSC levantou-se na Faculdade Alfa os objetivos organizacionais descritos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). A partir desses objetivos foram estruturados o mapa estratégico e os quadros compostos, além dos objetivos, metas, medidas e iniciativas.

4.1 Objetivos Estratégicos da Faculdade Alfa¹

Ao definir os objetivos estratégicos para o cumprimento de suas funções, a Faculdade Alfa pauta-se pela fidelidade aos seus fins e adequação dos meios disponíveis, de forma a maximizar os esforços da valorização do ser humano no desenvolvimento social. Desse modo, reconhecendo a importância de sua presença institucional na comunidade, a Faculdade Alfa propõe os seguintes princípios fundamentais, norteadores dos seus objetivos e metas institucionais:

¹ Estas informações foram retiradas do PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

- a) a racionalização de sua organização de forma a conseguir a plena utilização de todos os recursos humanos, tecnológicos e materiais, na busca das respostas às demandas da Instituição;
- b) a utilização de métodos e critérios flexíveis que favoreçam o cumprimento de suas finalidades;
- c) a busca permanente da melhoria da qualidade dos serviços educacionais ofertados, por intermédio de um trabalho conjunto dos órgãos e serviços de sua estrutura acadêmica e administrativa;
- d) a flexibilização e interligação administrativa e didática, que garanta a coordenação e supervisão eficiente das atividades educacionais;
- e) atuar de forma proativa, identificando as necessidades da sociedade, oferecendo cursos que atendam às demandas do mercado;
- f) valorização dos recursos humanos por meio da integração e da facilitação do diálogo.

4.1.1 Descrição dos objetivos e quantificação das metas

Inspirada em uma visão sistêmica da realidade, cuja noção de totalidade constitui a sua filosofia institucional, e desenvolvendo suas atividades de acordo com a legislação educacional do país a Faculdade Alfa por meio de atividades educacionais tem como objetivos institucionais:

- a) promover o ensino e a aprendizagem nos diversos campos do conhecimento, privilegiando a formação humana, cultural, científica, técnica e profissional;
- b) formar diplomados nas diferentes áreas do conhecimento, aptos a se inserirem nos setores produtivos do mundo do trabalho e para participarem no desenvolvimento da sociedade;
- c) estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- d) criar oportunidades de aperfeiçoamento profissional e formação continuada;

- e) estimular a prática de valores e princípios centrados na ética, cidadania e solidariedade;
- f) incentivar e facilitar a qualificação docente e promover sua capacitação;
- g) estimular o interesse pelo aperfeiçoamento cultural e profissional, de maneira a se apropriar dos conhecimentos construídos em cada geração, integrando-os e sistematizando-os;
- h) promover debate acerca dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais;
- i) estimular a educação ambiental, a defesa e conservação do meio ambiente, bem como a consciência ecológica;
- j) realizar ações educativas para a prática universal dos direitos e deveres humanos e a consolidação da cidadania;
- k) promover atividades de extensão, prestando serviços especializados à comunidade e estabelecendo com esta uma relação de reciprocidade;
- l) adotar mecanismos de gestão que garantam a sustentabilidade financeira da Instituição articulando com a entidade mantenedora.

O PDI 2010 – 2014 tem como foco principal a criação de novos cursos, a incorporação de novas tecnologias e o atendimento às diretrizes pedagógicas definidas no PPI (Projeto Pedagógico Institucional). Portanto, para que se consiga chegar ao foco principal, foram estabelecidas as seguintes metas:

- a) implantação de quatro cursos de graduação;
- b) implantação de dez cursos de pós Graduação nas áreas de atuação da Faculdade Alfa;
- c) dinamização das atividades de extensão com oferta de cursos e serviços, nas áreas de atuação da Faculdade Alfa;
- d) fortalecimento dos Cursos implantados, buscando garantir e ampliar um padrão de qualidade e melhor ocupação das vagas;
- e) ampliação do corpo docente e funcionários;
- f) implantação do novo Portal com ampliação

- do atendimento ao aluno e à comunidade;
- g) aperfeiçoamento do programa de qualificação continuada da instituição;
- h) fortalecimento do núcleo de docente estruturante – NDEs e dos conselhos de Curso;
- i) reavaliação do programa de Avaliação Institucional Interna;
- j) consolidação do Projeto Pedagógico Institucional;
- k) implantação do Programa de Assistência ao Estudante – PAE;
- l) ampliação e melhorias das instalações físicas e tecnológicas;
- m) implantar programa de intercâmbio de alunos e professores (buscar convênios e parcerias com instituições nacionais e estrangeiras);
- n) estreitar as relações com empresas e organizações comunitárias (laboratórios vivenciais dos cursos, estágios e projetos específicos de cursos);
- o) intensificar ações educativas e projetos voltados à comunidade de entorno da Grande Florianópolis.

A Faculdade Alfa atua tradicionalmente na área das Ciências Sociais Aplicadas, com os cursos de Turismo e Hospitalidade, Administração e Comunicação Social.

Propõe-se com a obtenção dos objetivos estratégicos à implementação de novos cursos dentro de sua área de atuação, fortalecendo o seu campo de ação dentro do que preconiza sua missão institucional.

4.1.2 Visão, Missão e Valores

A preparação do BSC origina a tradução da visão, missão e valores inicialmente em quatro perspectivas principais, portanto, evoca uma breve recordação.

- a) Visão: ser um centro de excelência na formação de profissionais nas diferentes áreas do conhecimento.
- b) Missão: contribuir de forma efetiva na construção e disseminação do conhecimento para a sociedade, propiciando meios para a transformação e agregação de valores, com

base em princípios centrados na ética, cidadania e solidariedade.

- c) Valores: educar para a cidadania; construir e disseminar conhecimento; preservar e respeitar o patrimônio histórico, artístico, cultural e os recursos naturais; respeitar a pluralidade de idéias, as diversidades, e suas manifestações; atuar de forma ética e socialmente responsável.

4.1.3 Políticas

Todas as organizações que visam a alcançar objetivos estratégicos forçam-se a estabelecer políticas que as orientem. Tendo em vista esta necessidade, a Faculdade Alfa possui um conjunto de políticas para o ensino, a fim de alcançar sua visão e missão sem jamais corromper seus valores.

- a) a construção do conhecimento é acercada na interdisciplinaridade;
- b) o ato pedagógico como instrumento facilitador da interação entre a teoria e prática;
- c) o respeito e a valorização do conhecimento e das experiências adquiridas;
- d) o desenvolvimento da autonomia;
- e) o estímulo a estratégias focadas na educação inclusiva;
- f) a discussão e reflexão sobre temáticas sociais;
- g) desenvolvimento da iniciação científica como procedimento estimulador do processo ensino-aprendizagem;

As políticas de extensão da Faculdade Alfa são apresentadas a seguir:

- a) a articulação e colaboração com a sociedade;
- b) aplicabilidade das atividades de ensino estabelecendo relação entre teoria e prática;
- c) socialização de conhecimento;
- d) valorização da extensão com instância de mediação do conhecimento entre a Faculdade Alfa e a sociedade;
- e) o exercício contínuo da solidariedade e da responsabilidade para com a sociedade;
- f) valorização das propostas educativas que tenham aplicabilidade no atendimento de necessidades sociais;

g) estímulo ao desenvolvimento de projetos experimentais voltados para serviços e produtos aplicáveis na comunidade do entorno.

E, por último, mas não menos importante, as políticas de gestão:

- a) o planejamento e a avaliação orientados para a análise e reflexão crítica sobre todas as ações desenvolvidas no âmbito da Faculdade Alfa;
- b) aperfeiçoamento do modelo de gestão fundamentado nas avaliações internas e externas e voltado às metas estabelecidas;
- c) expansão de parcerias com entidades congêneres e sociedade civil;
- d) estreitamento da comunicação entre a comunidade acadêmica e a sociedade;
- e) fortalecimento das instâncias colegiadas;
- f) ampliação e dinamização da infraestrutura física e tecnológica voltada à melhoria dos recursos didáticos e à qualidade do ensino;
- g) valorização dos recursos humanos, melhoria das condições de trabalho e qualificação em programas de educação continuada;
- h) a racionalização de recursos financeiros estabelecendo uma política orçamentária compatível com os objetivos estabelecidos para o ensino.

4.1.4 Compromisso com a Sociedade

Considerando o que explicitam as políticas para o ensino e extensão da Faculdade Alfa, há o compromisso de contribuir para minimizar as disparidades sociais por meio da formação de profissionais capazes, críticos e sensíveis às demandas da sociedade. Alicerçada em seus valores e princípios, a Faculdade Alfa busca responder às mudanças provocadas pelos avanços da ciência, contribuindo para a geração e disseminação dos conhecimentos.

Responsabilidade social, ética, cidadania e inclusão social são temas trabalhados de forma transversal, em todo o currículo escolar. As discussões em sala de aula, por intermédio das diversas disciplinas, deverão levar à reflexão do papel do profissional e das contribuições da sua área de formação para a

diminuição das desigualdades sociais e inclusão das minorias.

As temáticas sociais, em especial as questões ligadas à preservação do meio ambiente, do patrimônio artístico e cultural, estão privilegiadas nos Projetos Pedagógicos dos Cursos e vêm sendo trabalhadas por intermédio de disciplinas, seminários e palestras, visitas técnicas e atividades práticas, dentro e fora de sala de aula.

Coerente com seu papel de responsabilidade para com as pessoas, a Faculdade Alfa propicia meios para o planejamento de ações voltadas ao desenvolvimento das comunidades, as quais estão contempladas no fazer pedagógico dos seus cursos.

Em 2008, por intermédio de um projeto de caráter interdisciplinar, foi implantado o Plano Ribeirão. Tal projeto é a materialização dos conceitos e práticas preconizados nas mais variadas disciplinas do curso. O cerne deste é centrado nas disciplinas cujo foco volta-se para o planejamento e gestão do turismo.

A Faculdade Alfa também presta serviços à sociedade participando de ações comunitárias, feiras e eventos, contribuindo com palestras e minicursos, além de oferecer cursos aos alunos do Núcleo de Educação de Jovens e Adultos dos Bairros Saco Grande e João Paulo, no entorno da instituição.

Por intermédio de parcerias e convênios tem desenvolvido ações que possibilitem aos acadêmicos um contato maior com o mercado de trabalho, bem como a captação de estágios e oportunidades de trabalho.

4.2 Estrutura proposta do BSC para Faculdade Alfa

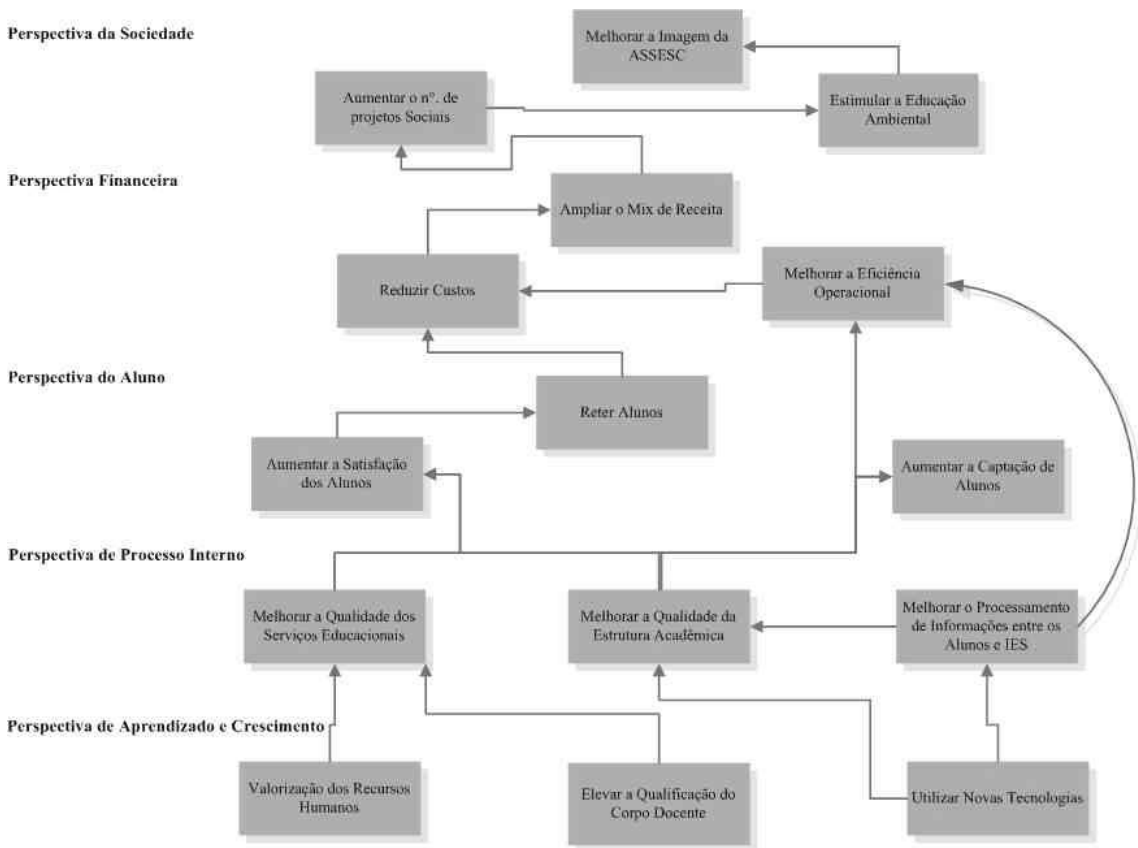
O BSC é uma ferramenta que possui flexibilidade. Sua estrutura pode ser adaptada de acordo com a necessidade de cada organização, ou até mesmo criar uma nova perspectiva, como é o caso da Faculdade Alfa, onde foi adicionada a perspectiva da sociedade.

Figura 3 – Estrutura BSC proposta para Faculdade Alfa



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

Figura 4 – Mapa Estratégico da Faculdade Alfa



Fonte: Elaborado pelos autores, 2012.

Reunindo o conjunto de perspectivas adaptadas à realidade e necessidade da Faculdade Alfa, aliadas aos grupos de objetivos extraídos do PDI, elaborou-se o mapa estratégico da organização (vide figura 4) que ilustra a relação de causa e efeito entre os objetivos das diferentes perspectivas.

Na Perspectiva da Sociedade foram elaborados e extraídos três principais objetivos: aumentar o número de projetos sociais, estimular programas voltados à educação ambiental, a fim de melhorar a imagem da IES.

Dentro da Perspectiva Financeira foram abordados os seguintes objetivos: melhorar a eficiência operacional consequentemente reduzindo os custos e por último procurar ampliar seu mix de receitas.

Na Perspectiva do Aluno foram identificados os objetivos prioritários: aumentar a satisfação dos alunos para que assim permaneçam até sua formação e,

por último, aumentar a captação de alunos.

No conceito da Perspectiva de Processos Internos foram destacados como objetivos primordiais: melhorar o processamento de informações entre aluno e IES, melhorar a qualidade dos serviços educacionais e investir na estrutura acadêmica.

A valorização dos recursos humanos, a elevação da qualificação do corpo docente, agregadas à utilização de novas tecnologias, foram classificadas dentro da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.

4.3 Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas

Com base nos objetivos estratégicos abordados no PDI, elaborou-se um quadro para cada perspectiva do BSC. Esses quadros são compostos dos objetivos institucionais abordados no PDI e iniciativas, indicadores e metas propostas, com a finalidade de efetivar a ferramenta de gestão estratégica.

Quadro 1 – Objetivos, Metas, Iniciativas e Indicadores para a Perspectiva da Sociedade

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
SOCIEDADE	Melhorar a imagem da Instituição	Conceito do MEC	Alcançar um excelente conceito em todos os cursos	Aplicar instrumentos de avaliação utilizados pelo MEC
				Adequar os cursos dentro das exigências do MEC
				Desenvolver estratégias de marketing
	Aumentar o nº. de projetos sociais	Novos Projetos	Implantar dois projetos sociais por ano	Identificar alunos carentes
				Elaborar novos projetos sociais
				Criar parcerias com outras entidades sociais
Estimular a educação ambiental	Quantidade de material reciclado	Aumentar a quantidade de material reciclado	Implantar campanhas que incentivem a reciclagem	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2012.

Perspectiva da Sociedade

Considerando o compromisso que a Faculdade Alfa tem com a sociedade, conforme foi exposto no decorrer do trabalho, este quadro expõe de uma forma clara o conjunto de objetivos, indicadores, metas e iniciativas para a perspectiva da sociedade.

Os objetivos expostos na perspectiva sociedade potencializam capacidades criativas e críticas para a elaboração de projetos sociais e ambientais, que articuladas por políticas públicas incentivam a concepção de desenvolvimento sustentável e a maior participação no mercado, por meio de produtos e serviços inovadores, que consequentemente melhoram a imagem da instituição perante a sociedade.

As desigualdades sociais de um país, ou de um estado, refletem de modo proporcional no estágio de evolução do conhecimento científico de sua população. Portanto, elaborar, desenvolver e implantar projetos, parcerias e/ou campanhas com alunos carentes e entidades sociais são sinais de indicadores de responsabilidade por parte da Instituição de Ensino Superior (IES), vindo a agregar no papel da instituição e indiretamente melhorar a *performance* dos cursos, face à interação com a sociedade.

Assim, a perspectiva sociedade busca que a IES seja impulsionadora de práticas educativas e culturais, articuladas para a realização conjunta de ações no campo da educação continuada e na produção

de serviços que atendam a sua vocação social, com o máximo de eficiência e rentabilidade.

Ressalta-se que a melhora da imagem da instituição também está atrelada a conceituação dos cursos perante o Ministério da Educação (MEC). A avaliação institucional é considerada um instrumento de questionamentos na busca de qualidades e eficiência na educação superior. A avaliação é um instrumento indispensável de gestão, necessária para se mensurar os esforços da organização, na sua qualidade, sua excelência, utilidade e relevância.

Contudo, a avaliação institucional torna-se um poderoso instrumento na busca de resolução dos problemas existentes entre a IES e as políticas governamentais, provando a sua importância para a sociedade, razão pela qual ela existe e é mantida.

Ademais, é possível inferir que as avaliações permanentes das IES vão acentuar as suas responsabilidades, obrigando-as a se qualificar perante as novas exigências da sociedade em constantes mudanças.

Perspectiva Financeira

A partir de um conjunto de objetivos, indicadores, metas e iniciativas elaborou-se o quadro 2, o qual foi estruturado em base de políticas que buscam adotar mecanismos de gestão e que garantam a sustentabilidade financeira da instituição.

Quadro 2 – Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas para a Perspectiva Financeira

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
FINANCEIRA	Reduzir custos	Total dos custos	Reduzir os custos em 10%	Implementar sistemas de custos
				Implementar melhorias nos sistemas de cobrança
				Racionalização de recursos financeiros
Ampliar o mix de receita	Quantidade de novos cursos	Implantar uma graduação nova por ano	Desenvolver propostas de novos cursos de graduação e pós-graduação	
Melhorar a eficiência operacional	Média de alunos matriculados por turma	Aumentar em 10% o número de alunos matriculados por turma	Maximizar a utilização da estrutura física existente	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2012.

Nesta perspectiva propõe-se as medidas clássicas de atuação na redução de custos e ampliação do *mix* de receitas. O *mix* de receitas baseia-se na criação de cursos que demandam poucos investimentos, principalmente os da área administrativa e pedagógica. Por outro lado não se descartam os cursos de maiores investimentos desde que bem dimensionados ou direcionados.

Outra questão prioritária em toda instituição de ensino superior é a utilização da capacidade instalada, no caso da Faculdade Alfa, principalmente no

período vespertino. Nesse período deve-se propor cursos que possam atender a clientela específica, tais como: alunos que trabalham fora dos horários tradicionais - diurno e vespertino.

Perspectiva do aluno

O quadro 3 ilustra algumas sugestões de indicadores, metas e iniciativas necessárias ao alcance dos principais objetivos estratégicos colocados pelo PDI e relacionados à perspectiva dos alunos.

Quadro 3 – Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas para a Perspectiva do Aluno

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
ALUNO	Aumentar a satisfação dos alunos	Grau de satisfação dos alunos.	Aumentar em 10% a satisfação dos alunos	Investir na qualidade do ensino
				Criar Empresa Júnior
				Melhorar as dependências da Instituição
Reter alunos	Matrículas trancadas, transferências e abandonos	Reduzir em 15% a quantidade de alunos que não se rematricularam	Buscar atender as reivindicações dos alunos	
				Identificar as necessidades dos alunos
	Aumentar a captação de alunos	Média de novos alunos por curso	Aumentar em 10% a quantidade de alunos	Elaborar estratégias de captação: investir na divulgação da Instituição

Fonte: Elaborado pelos autores, 2012.

Além da perspectiva do aluno, priorizar aumento da satisfação dos estudantes, para que assim estes sejam mantidos até sua formação, também propõe aumentar a captação de discentes, bem como de

retê-los. Entretanto, cabe ressaltar que o preço e a localização são os critérios mais considerados pelos estudantes na hora da escolha da faculdade. Contudo, estes não devem ser os únicos critérios avaliados. Para

fazer uma boa escolha, o estudante deve procurar saber se os cursos da instituição são reconhecidos pelo MEC e se a faculdade tem uma boa nota na avaliação desse mesmo órgão, cujo tema (reconhecimento) já foi abordado na perspectiva sociedade.

Sugere-se então nesta proposta um conselho consultivo e administrativo capaz de tomar decisões no âmbito dos investimentos, pois está claramente evidenciada essa necessidade nas iniciativas dessa

perspectiva.

Perspectiva de Processos Internos

Foram extraídos a partir do PDI os principais objetivos propostos à melhoria dos processos internos da Faculdade Alfa, portanto o quadro 4 é composto por além dos objetivos, das metas, indicadores e iniciativas que auxiliarão na implantação do BSC.

Quadro 4 – Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas para a Perspectiva de Processos Internos

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
PROCESSO INTERNO	Melhorar a qualidades dos serviços educacionais	Índice de reprovação	Reduzir em 5% o índice de reprovação	Elaborar programas de atividades extracurriculares
				Aquisição periódica de acervos bibliográficos
	Melhorar o processamento de informações entre alunos e IES	Índice de Satisfação com Atendimento Acadêmico, Pedagógico e Administrativo	Aumentar grau de satisfação do aluno em relação ao atendimento Acadêmico, Pedagógico e administrativo	Informatizar o processo de rematrícula
				Identificar as verdadeiras necessidades, críticas e sugestões dos alunos
	Melhorar a qualidade da estrutura acadêmica	Pesquisa de clima organizacional	Melhorar clima organizacional	Investir na compra de equipamentos acadêmicos
				Investir em treinamento para equipe administrativa

Fonte: Elaborado pelos autores, 2012.

Os processos internos na instituição de ensino superior visam a melhorar os aspectos de atendimento ao aluno no âmbito acadêmico e administrativo. Compõem essas duas esferas os professores com os pedagogos e a área administrativa da instituição. Ambas as áreas têm características próprias, porém a qualidade da estrutura física talvez seja menos complexa de se tratar. Contudo, de nada adianta investimento, se não houver alunos para usufruí-los. Ademais, os alunos buscam, além do citado, o conhecimento que está diretamente vinculado ao nível de qualificação do corpo docente. Nesse contexto, a questão a qual se pode levantar é: como manter o corpo docente motivado?

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Foram extraídos do PDI alguns dos principais objetivos estratégicos voltados ao conceito da perspectiva de Aprendizado e Crescimento, agregados com a composição de indicadores, metas e iniciativas, conforme demonstra o quadro 5.

Nessa perspectiva, o ponto de destaque está em elevar a qualificação do corpo docente, pautando-se principalmente em obter profissionais que tenham, além da titulação, a efetiva prática de mercado, o que se transforma em uma busca constante, pois os melhores profissionais, muitas vezes mesmo com titulações, abandonam a docência, tamanha a decepção, já que sua dedicação não está à altura do salário.

Quadro 5 – Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas para a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Valorização dos recursos humanos	Satisfação dos colaboradores	Alcançar a média de 80% de grau de satisfação dos colaboradores	Implementar um sistema de avaliação e reconhecimento
				Investir em treinamentos e atualizações
				Implementar remuneração variável de acordo com a função
	Elevar a qualificação do corpo docente.	Titulação dos professores	Ter 60% de professores com mestrado e 40% com doutorado	Apoiar financeiramente o corpo docente a elevar sua titulação
				Buscar parcerias com outras entidades de ensino
	Utilizar novas tecnologias	Nível de eficiência operacional	Melhorar os processos operacionais	Atualizar equipamentos, softwares e hardwares
Explorar a potencialidade de recursos tecnológicos				

Fonte: Elaborado pelos autores, 2012.

4.4 Cotejamento de Resultados em Relação aos Estudos Anteriores

Frente ao construto exposto, percebeu-se o auxílio do *Balanced Scorecard* em todas as perspectivas abordadas, as quais não se fundamentaram apenas nas originais do BSC. Alterou-se a perspectiva cliente para perspectiva alunos. E julgou-se ainda necessário, a fim de suprir a demanda de foco da faculdade, incluir uma quinta perspectiva, nomeada sociedade, o que corrobora a visão dos estudos anteriores, principalmente de Pessoa (2000), Campos (2008) e Scharmach (2010), ao sinalizarem oportuna a aplicação do BSC nas universidades, desde que haja adaptações decorrentes das características peculiares desse tipo de organização, tornando assim sua utilização bem-sucedida.

Cabe lembrar que este estudo propôs a implantação de um modelo de gestão estratégica para uma Instituição de Ensino Superior - Faculdade Alfa, com o intuito de colocar em prática as estratégias que estão escritas no seu PDI. Assim como no estudo de Scharmach (2010), a IES já demonstrava possuir algumas diretrizes preliminares para aplicação da ferramenta.

Os resultados apontam que para que se consiga alcançar uma estratégia vinculada à medida, é necessária a elaboração de iniciativas, por meio de indicadores de resultado que, mantidos por relatórios de

controle, geram a capacidade de monitoramento, a fim de verificar se o caminho que a organização está a trilhar condiz com os objetivos esperados. É um meio interessante para alinhar esses objetivos organizacionais, criando o canal de comunicação entre os docentes e a gestão, acredita-se ser o BSC, conforme referendou Yu (2009) em suas investigações.

Nesse contexto, Cassol (2006) expõe que o mapa ajuda a esclarecer a sua estratégia, mostrando com clareza a proposição de valor aos alunos, os processos internos, necessários ao atendimento dessa proposição de valor, e os ativos intangíveis, que são a base para a execução desses processos e fonte de vantagem na busca constante por excelência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das novas preocupações que não somente, da produtividade e do aumento de lucros, as IES são tidas como instituições diferenciadas, com uma estrutura organizacional complexa e que necessitam desenvolver capacidades gerenciais semelhantes às empresariais, contudo sem, perder o foco educacional e social.

Enquadra-se nesse contexto a Faculdade Alfa, com um planejamento estratégico refletido no PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional), cuja proposição da implantação de um BSC pode facilitar para traduzir suas estratégias em metas operacionais, o

que levou a abordagem da seguinte problemática: como desenvolver um sistema de gestão em uma Instituição de Ensino Superior baseado no *Balanced Scorecard*?

Frente à questão-problema, este estudo propôs a utilização de um sistema de gestão baseado no BSC, em que resgatou os objetivos expostos no PDI e transformou-os em indicadores e metas. Ressalta-se que o mapa estratégico utilizou três das quatro perspectivas originais do modelo de Kaplan e Norton, adaptando a perspectiva cliente para alunos, acrescentando, ainda, a perspectiva sociedade, preocupação claramente demonstrada pela faculdade em seu PDI.

Logo, acredita-se que o estudo respondeu às expectativas e necessidades diferenciadas desse tipo de instituição, indo ao encontro do objetivo geral aqui proposto, auxiliando na visualização de seus resultados, oportunizando traduzir e desdobrar as estratégias, de

forma a alinhá-las de acordo com cada nível e foco do trabalho, a fim aperfeiçoamento.

Contudo, coloca-se como limitações que para a obtenção completa de todos os processos que compõem o sistema da IES é necessário um mapeamento concreto do seu total, além do fator de comprometimento por parte da diretoria e corpo institucional com os objetivos da instituição. Como efeito dos estudos e observações realizadas, o mapa proposto abordou indicadores de desempenho, metas e iniciativas básicas de mercado para o segmento educacional, que são os elementos constitutivos do BSC, porém não de uma dimensão global dos processos. Evidencia-se assim, a necessidade de estudos futuros, que abordem profundamente todos os processos condizentes à IES e, principalmente as características similares e divergentes geralmente abordadas para esse tipo de instituição.

REFERÊNCIAS

CRIBB, Gulcin; HOGAN, Chris. *Balanced Scorecard: linking strategic planning to measurement and communication. The 24th Annual IATUL Conference*, jun. 2-5, 2003 Ankara, Turkey. Disponível em: <<http://www.bond.edu.au/Library/staff/cribbpub.htm>>. Acesso em: 29 set. 2005.

CAMPOS, J. A. **Cenário balanceado**: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

CAMPOS, R. F. P. **Uma modelagem de indicadores de desempenho para instituições de ensino superior no Brasil na abordagem do balanced scorecard**: um estudo com instituições privadas. 2008. 66 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008.

CASSOL, M. **Uma proposta de *balanced scorecard* e mapa estratégico para a gestão estratégica de uma instituição de ensino superior privada**. 2006. 188 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios)-Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

COELHO, M. **A essência da administração**: conceitos introdutórios. São Paulo: Saraiva, 2008.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FIATES, G. G. S.; FIATES, J. E. A. **A inovação como estratégia em ambientes turbulentos**. In: ANGELONI, M. T.; MUSSI, C. *Estratégias: formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas*. Ademar Dutra...[et al.]. – São Paulo: Saraiva, 2008. P.169-193.

GIOLLO, P. R. **Modelo de avaliação de desempenho fundamentado no *balanced scorecard***: um estudo de caso da URI – campus Erechim. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

HERRERO FILHO, E. ***Balanced scorecard*: e a gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: *balanced scorecard*. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Organização orientada para estratégia:** como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de Negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Mapas estratégicos:** convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KARATHANOS, D.; KARATHANOS, P. Applying the *balanced scorecard* to education, **Journal of Education for Business**, mar./apr. 2005.

LIMA, C. R. M.; SOARES, T. C.; LIMA, M. A. **Balanced Scorecard em instituições de ensino superior:** uma análise das perspectivas. Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 183-205, jan./jun. 2011.

LIMA, M. A. **Uma proposta do *balanced scorecard* para a gestão estratégica das universidades fundacionais de Santa Catarina.** 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.

MOÇO, L. C. E. S. **Proposta de um modelo de avaliação de desempenho da instituição de ensino superior com enfoque em indicadores de desempenho do bsc – balanced scorecard:** caso – UNIARAXA. 2007. 219 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Financeiras)-Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP, São Paulo, 2007.

MONTEIRO, P. R. A.; CASTRO, A. R.; PROCHNIK, V. **A mensuração do desempenho ambiental no Balanced Scorecard e o caso da Shell.** VII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, FGV/USP, out. 2003.

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

O'NEIL, H. F. et al. Designing and implementing an academic scorecard, **Change**, nov. 1999.

PEREIRA, F. E. **O *balanced scorecard* na gestão de organizações sem fins lucrativos:** estudo de caso no SENAC/SC. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

PESSOA, M. N. M. **Gestão das universidades federais brasileiras:** um modelo fundamentado no *balanced scorecard*. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2000.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, D. J. A. **Desenvolvimento do *balanced scorecard* para instituição de ensino superior privada:** estudo de caso da unidade 4 da universidade gama. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2000.

SCHARMACH, A. L. R. **Gestão estratégica em instituições de ensino superior:** as possibilidades do *balanced scorecard* na Universidade do Contestado. 2010. 199 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2010.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

STEWART, A.; CARPENTER-HUBIN, J. The *balanced scorecard*: beyond reports and rankings, **Planning for Higher Education**, winter 2000-2001, p. 37-42.

STOKES, N. **The balanced scorecard at the University of Akron**, University of Akron, 2002. Disponível em: <<http://www.uakron.edu/facstaff/balanced.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1994.

VIANNA, W. B. **Proposta de processo para facilitar a adaptação do BSC a uma organização educacional do terceiro setor**. 2008. 135f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2008.

YU, M. L. The e-balanced scorecard (e-BSC) for measuring academic staff performance excellence, **Higher Education**, v. 57, n. 6, 2009.

ENDEREÇO DOS AUTORES:

DAVID DA SILVA ULYSSEA

Rua Domingos Pedro Hermes, 838
Jardim Cidade de Florianópolis
São José/SC | 88111-330
E-mail: davidulysea@hotmail.com

CRISTINA MARTINS

Rua Paulino Luiz Machado, Apto 01
Kobrasol, São José/SC | 88102-430
E-mail: crismartins2611@gmail.com

JONAS DUARTE DA SILVA

Rua Domingos Pedro Hermes, 838
Jardim Cidade de Florianópolis
São José/SC | 88111-330
E-mail: jonasduarte-s@uol.com.br

POLLYANNA GEROLA GIAROLA

Rua Pedri Sebastião Mayer, 100,
Apto 702, Centro | Brusque/SC | 88350 182
E-mail: polly.gerola@gmail.com

CARLOS ROGÉRIO MONTENEGRO DE LIMA

Unisul Trajano. Programa de Pós-graduação em Administração.
Rua Trajano, 219 | Centro | Florianópolis/SC | 88010-010
E-mail: calmontenegro@gmail.com

Submissão em 08/10/2012

Revisão em 07/12/2012

Aceito em 22/04/2013