

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA
PAULA SOUZA - CEETEPS**

RICARDO HOLDEREGGER

**ESTRATÉGIAS PARA GESTÃO ACADÊMICA SUSTENTÁVEL:
ESTUDO DE CASO**

SÃO PAULO
Fevereiro/2009

RICARDO HOLDEREGGER

**ESTRATÉGIAS PARA GESTÃO ACADÊMICA SUSTENTÁVEL:
ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada como exigência parcial para obtenção do Título de Mestre em Tecnologia no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado em Tecnologia: Gestão Desenvolvimento e Formação, sob orientação do Prof. Dr. Alfredo Colenci Jr.

SÃO PAULO
Fevereiro/2009

RICARDO HOLDEREGGER

**ESTRATÉGIAS PARA GESTÃO ACADÊMICA SUSTENTÁVEL:
ESTUDO DE CASO**

PROF. DR. ALFREDO COLENCI JR.

PROF^a. DR^a MARÍLIA MACORIN DE AZEVEDO

PROF. DR OSWALDO ELIAS FARAH

PROF^a. DR^a ESMÉRIA ROVAI

São Paulo, 10 de fevereiro de 2009.

Dedicatória

A minha esposa querida, que incansavelmente me apóia.

Agradecimentos

Agradeço ao Governo do Estado de São Paulo, por acreditar e investir na manutenção de instituições de ensino que promovem o desenvolvimento acadêmico e social das pessoas, com a relevância do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CEETEPS.

Agradeço ao professor orientador Dr. Alfredo Colenci Júnior, pelo privilégio de receber suas importantes contribuições, que possibilitaram a realização deste trabalho.

Agradeço aos professores do Programa de Pós-Graduação do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CEETEPS, pela oportunidade de compartilhar de seus conhecimentos.

Agradeço aos funcionários do Programa de Pós-Graduação do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CEETEPS, por toda a atenção dispensada.

E, agradeço a todos que de alguma forma tornaram possível a realização deste trabalho.

Se é ministério, seja em ministrar;
se é ensinar, haja dedicação ao ensino;

Romanos 12:7

Resumo

HOLDEREGGER, Ricardo. **ESTRATÉGIAS PARA GESTÃO ACADÊMICA SUSTENTÁVEL: ESTUDO DE CASO**. 212 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) - Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2009.

Este trabalho pretende caracterizar as questões organizacionais, estratégicas e tecnológicas das Instituições de Ensino Superior (IES) privadas brasileiras e apresentar os benefícios da implantação do Balanced Scorecard, baseado em sistema de informação executiva, que vise um franco desempenho competitivo.

O estudo não levanta a questão apenas porque o mercado do ensino superior privado sofreu transformações no Brasil e no mundo, mas porque todas as áreas do conhecimento humano foram afetadas de alguma forma a partir do uso dos recursos de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC) e porque os resultados efetivos da aplicação estratégia da TIC nos negócios é, invariavelmente, a redução de custo operacional das organizações e aumento da flexibilidade.

Desta forma, é premente que novas ações, novas estratégias, novas perspectivas e novos modelos de negócios passem a fazer parte da mente dos executivos das IES privadas, de forma que estes venham a acompanhar os acontecimentos deste novo mundo e propor novas alternativas para as questões que estão por vir.

Neste trabalho, foram abordadas as questões do perfil executivo presente nas IES privadas, a necessidade de uso intensivo dos recursos de TIC para se otimizar a operação, os desafios da aderência da tecnologia, a exigência de estratégias claras e a proposta de uma ferramenta de medição de desempenho.

O trabalho foi elaborado através da realização de entrevista, aplicação de questionário e revisão bibliográfica, acessando-se a literatura, documentos oficiais e de institutos internacionais, legislação e artigos de autores diversos que se relacionam com o assunto de modo a trazer ao estado da arte, o conhecimento disponível. Procurou-se abordar o tema de uma forma focada no problema que dificulta a implementação de projetos estratégicos nas IES privadas, ao mesmo tempo em que se observa a existência de ferramentas de TIC que, se implementadas, poderão trazer um grande ganho competitivo para as IES privadas.

Palavras-chave: *BALANCED SCORECARD*, INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA, SISTEMA DE INFORMAÇÃO, GESTÃO ESTRATÉGICA E COMPETITIVIDADE.

Abstract:

HOLDEREGGER, Ricardo. **ESTRATÉGIAS PARA GESTÃO ACADÊMICA SUSTENTÁVEL : ESTUDO DE CASOS.** 212 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) - Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2009.

This production intend to characterize the technological, strategic, and organizational questions of the Brazilian private Higher Education Institutions (HEI) and present the benefits of the implementation of the Balanced Scorecard, based in executive information system, that aims at a rising competitive performance.

The study does not suggest the question only because the Higher Education market suffered transformations in Brazil and in the world, but because all the areas of the human knowledge were affected by Information Technology and Communications (ITC) of some forms and because the effective results of the strategy application of the ITC in the business is, invariably, the reduction of operational costs and improve of flexibility.

Therefore, is pressing that new actions, new strategies, new perspectives and new models of equal business it be part of the mind of the executives of the private IES, to these executives accompany the events of this new world and propose new alternative for the questions that are for come.

In this document, were approached the questions of the present executive profile in the HEI private, the need of intensive use of the resources of ITC for be optimized the operation, the challenges of the adhesion of the technology, the demand of clear strategies and the proposal of a performance measurement tool.

The document was elaborated through the achievement of interview, application of questionnaire and bibliographical revision, accessing the literature, official documents and of international institutes, legislation and papers of diverse authors that are related with the matter to bring to the state of the art, the available knowledge. It found itself approach the subject of a focused form in the problem that complicates the implementation of strategic projects in the private HEI, at the same time in that the existence of tools is observed of ITC that, if implemented, will be able to bring a big competitive profit for the private HEI.

Key-words: BALANCED SCORECARD, PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS, INFORMATION SYSTEM, STRATEGIC MANAGEMENT, COMPETITIVENESS.

Lista de Figuras

Figura 1 – Comparativo da IES privada	22
Figura 2 - Contextualização e delimitação do tema da pesquisa	31
Figura 3 - O relacionamento do BSC com os demais recursos instalados.	42
Figura 4- Questões que utilizam de ferramentas de gestão da informação	44
Figura 5 - Relatório de prontidão estratégica.....	51
Figura 6 - Integração da estratégia.	68
Figura 7 - Estrutura Organizacional da Mantenedora e Mantida da Inst. SIGMA	74
Figura 8 - Mapa estratégico da Instituição SIGMA em janeiro de 2003.	86
Figura 9 - Objetivos estratégicos.....	93
Figura 10 - inter-relacionamento entre esses objetivos	94
Figura 11 - Percepção da visão da Instituição SIGMA	95
Figura 12 - Ampliação da percepção das ações com a comunidade	96
Figura 13 - Percepção das iniciativas de relações internacionais	97
Figura 14 - Aprimorar o processo de aprendizagem.....	98
Figura 15 - Otimização dos processos administrativos.....	99
Figura 16 - Empregabilidade dos alunos.....	100
Figura 17 - Desenvolvimento de competências	101
Figura 18 - Aumento de receitas	102
Figura 19 - Diminuição de despesas.....	103
Figura 20 - Inter-relacionamentos dos objetos – Versão 2003.....	105
Figura 21 - Mapa estratégico da Instituição OMEGA.....	186

Lista de Quadros

Quadro 1 - Tendências para o futuro da educação superior	20
Quadro 2 - Taxas brutas de escolarização superior	21
Quadro 3 - Transição do modelo ensino do século XXI.	63
Quadro 4 – Perspectivas propostas para a IES privada.	67
Quadro 5 - Indicadores e Metas para melhoria do aprendizado do aluno.....	87
Quadro 6 - Ações para melhoria do aprendizado do aluno	87
Quadro 7 - Ações para melhoria do aprendizado do aluno	88
Quadro 8 - Indicadores e metas para melhoria do desempenho de professores	88
Quadro 9 - Ações para melhoria do desempenho dos professores	89
Quadro 10- Indicadores e metas para desempenho de gestores	89
Quadro 11 - Ações para melhoria do desempenho dos gestores	90
Quadro 12 - Outras ações para melhoria do desempenho.....	91
Quadro 13 - Modelo da dimensão alunos	108
Quadro 14 - Modelo da dimensão processos	110
Quadro 15 - Modelo da dimensão professores e funcionários	111
Quadro 16 - Modelo da dimensão financeira	113
Quadro 17 - Tabela de pesquisas externas que poderiam ter sido contemplados	114
Quadro 18 - Tabela de pesquisas internas que poderiam ter sido contemplados .	116
Quadro 19 - Balanced Scorecard recebido pelo Comitê Interno – Alunos	123
Quadro 20 - Balanced Scorecard recebido pelo Comitê Interno – Processos	127
Quadro 21 - Balanced Scorecard recebido pelo Comitê Interno – Professores e Funcionários	129
Quadro 22 - Balanced Scorecard recebido pelo Comitê Interno – Finanças	131
Quadro 23 - BSC elaborado pela Vice-Reitoria-Abril de 2004.....	146
Quadro 24 - Mapa do Balanced Scorecard – julho de 2004.....	173
Quadro 25 - Tipo de erros observados na implementação de um BSC	176
Quadro 26 - Fatores-Críticos de Sucesso (FCS) da Unidade Delta da Instituição OMEGA	178
Quadro 27 - Perspectiva da Educação - <i>Scorecard</i> da Unidade Delta	179
Quadro 28 - Perspectiva dos Clientes - <i>Scorecard</i> da Unidade Delta.....	181

Quadro 29 - Perspectiva da Responsabilidade Financeira – <i>Scorecard</i> da Unidade Delta.....	182
Quadro 30 - Perspectiva dos Processos Internos – <i>Scorecard</i> da Unidade Delta..	184
Quadro 31 - Perspectiva do Aprendizado e Crescimento – <i>Scorecard</i> da Unidade Delta.....	185
Quadro 32 - Entrevista com pessoas-chave na implementação do BSC em IES...	193

Sumário

1. Introdução.....	16
1.1. Contextualização do cenário das IES privadas	16
1.2. Características mercadológicas do ensino superior privado	20
1.3. Delimitação do tema.....	23
1.4. Problema	26
1.5. Hipótese	26
1.6. Objetivos.....	27
1.6.1. Objetivos específicos exploratórios.....	28
1.6.2. Objetivos específicos descritivos	28
1.6.3. Objetivos específicos explicativos.....	29
1.7. Método da pesquisa	29
1.8. Coleta de dados	29
1.9. Justificativa	29
2. Revisão da literatura	32
2.1. Desafios do uso da estratégia na IES privada.....	32
2.2. A estratégia nas instituições de ensino superior privadas.....	33
3. O papel dos Sistemas de Informação na IES privadas	37
3.1. A governança de TI aplicada no apoio ao alinhamento estratégico.....	44
3.2. A avaliação de desempenho das IES privadas	45
3.3. O processo decisório.....	48
3.4. Prontidão estratégica	50
3.5. Contribuição dos Sistemas de Informação para a estrat. da IES privada.....	52
4. A Instituição de Ensino Superior Privada Brasileira	53
4.1. Problemas Internos	53
4.2. O momento econômico	54
4.3. Os profissionais das IES privadas	56
4.4. O Balanced Scorecard aplicado na IES privada.....	58
4.4.1. Principais tendências de transformação do ensino superior	60
4.5. Temas estratégicos	64
4.5.1. Objetivos do Balanced Scorecard de uma IES privada	65
4.5.2. Processos interfuncionais.....	67
4.6. Clientes e fornecedores	69

4.7. Execução da estratégia.....	69
4.8. Dois casos de utilização do BSC em IES privada	69
4.9. Estudo de Caso da Instituição SIGMA	70
4.9.1. Introdução.....	70
4.9.2. Histórico resumido da Instituição SIGMA	71
4.9.3. Estrutura organizacional.....	72
4.9.4. Objetivos e metas para o planejamento e a gestão institucional.....	76
4.9.5. Propostas de indicadores e metas efetuadas	87
4.9.6. Considerações finais sobre o caso SIGMA.....	174
4.10. Caso da Instituição OMEGA	177
4.10.1. Introdução.....	177
4.10.2. A missão da unidade de negócios Delta da Instituição OMEGA.....	177
4.10.3. A visão da unidade de negócios Delta da Instituição OMEGA.....	177
4.11. A Contribuição dos casos da Instituição SIGMA e OMEGA para esta pesquisa.....	188
5. Conclusão.....	194
5.1. Discussão e conclusões.....	194
Referências.....	199
Obras consultadas.....	206
Glossário.....	207
Apêndice A	208
Anexo A	211

1. Introdução

1.1. Contextualização do cenário das IES privadas

A representação de cenário é uma ferramenta cognitiva que descreve uma determinada estória sobre a maneira como o mundo ou uma parte dele poderá se transformar no futuro, partindo do momento presente e chegando a um determinado ano-horizonte(PORTO; RÉGNIER, 2003).

A contextualização dos cenários das IES privadas visa demonstrar a forma em que se encontram no tocante a sua gestão e desempenho, e, diante de fatores competitivos que já estão presentes, propõe mudanças que tornem estas organizações educacionais mais competitivas. Por meio de ações sustentáveis, será proposta a eficácia na forma de gestão que está sendo aplicada pelas IES privadas (LIMAD; MACORIN; SILVA, [2008?]), para obtenção de otimização de sua operação, redução no custo dos processos e flexibilização diante das novas condições do mercado.

Esta contextualização é necessária, porque o processo de tomada de decisão em muitas Instituições de Ensino Superior (IES) privadas brasileiras ainda é realizado com pouco embasamento técnico, ou é apoiado em dados, muitas vezes, inconsistentes ou inadequados para o estabelecimento de indicadores que possam ser aplicáveis ao processo de tomada de decisão e na definição de uma estratégia claramente definida(SOARES et al, 2002).

A dificuldade no emprego de indicadores e da implantação de métricas por parte das IES privadas está na utilização de dados obtidos de processos com poucas validações eficazes e que, via de regra, está carregada de subjetividades, originadas de uma percepção do comportamento do negócio, normalmente, realizado por um corpo técnico com uma baixa capacitação e que, freqüentemente, possui poucas ferramentas de gestão (SOARES et al., 2002; KOTLER; FOX, 1994).

No Brasil, as Instituições de Ensino Superior privadas terão que passar por um processo de adaptação frente aos diversos desafios mercadológicos (PORTO; RÉGNIER, 2003) que se configuram no ambiente do ensino superior privado, destacando-se: a redução da expansão do sistema de ensino superior nos próximos anos, o aumento do controle externo através das avaliações feitas pelo MEC, a normatização pela Lei de Diretrizes e Bases (LDB), a dependência da utilização intensa da Tecnologia da Informação e dos serviços de Comunicações (TIC), a presença de grandes grupos educacionais nacionais e internacionais, e a necessidade de rápida profissionalização e capacitação dos executivos das IES no atendimento de demandas específicas regionais.

A educação está inserida num ambiente que desafia todas as nações a promover as condições necessárias à sua inserção no jogo econômico mundial. Se de um lado os cenários ainda não estão totalmente claros, de outro, não restam dúvidas de que a educação superior e a profissional estão em expansão em boa parte dos países do mundo (PORTO; RÉGNIER, 2003).

Fatores competitivos como, a formação de grandes grupos econômicos, como são os casos da Estácio Participações e da Anhanguera Educacional, que acontece ao mesmo tempo em que outras IES privadas fecham as portas, como é o caso recente da Fasp (Faculdades Associadas de São Paulo), em junho de 2008, em São Paulo, e da Utesc (União de Tecnologia e Escolas de Santa Catarina), em abril de 2008, em Joinville, amplamente divulgados pela imprensa, caracterizam um ambiente complexo, que requer mecanismos que permitam que as IES privadas entendam este mercado e possuam estas informações devidamente coletadas e adequadamente caracterizada e mensurada.

A adaptação deve preparar essas IES para um processo de competitividade de forma a fazer frente a um mercado que, em breve, incorporará estratégias de nível mundial (PORTO; RÉGNIER, 2003) e que as obrigará a incorporarem rapidamente padrões gerenciais mais eficientes na gestão do seu negócio, além de métricas que avaliem o desempenho dos setores da instituição e também a qualidade das estratégias implementadas, de forma que contribuam no processo de diferenciação, através da definição de cenários futuros. (KAPLAN; NORTON, 1997, 2004).

O segmento de ensino superior no Brasil tem sofrido significativas oscilações, e as IES privadas, que pretendam desenvolver um comportamento competitivo neste novo cenário, deverão estar eficientemente preparadas, com ferramentas e infraestrutura apoiadas na TIC, e baseados em informação de qualidade, de forma que venham a entender as oscilações do mercado de ensino superior privado, conheçam antecipadamente as movimentações de seus concorrentes e usem seus sistemas de informação para projetar estratégias diferenciadas, que garantam vantagem competitiva e ampliação de *market share*.

Neste trabalho são apontadas as questões que levam muitas IES privadas a desempenhar um baixo nível de competitividade e de eficiência operacional, ocasionados pela pouca importância dada às estratégias integradoras. Estes fatores, acabam por refletir na pouca qualidade da equipe técnica e dos recursos de TI disponíveis. Foi focado principalmente o processo decisório das IES privadas e em como este pode receber uma significativa contribuição, e lhe for disponibilizada uma ferramenta de mensuração que seja informatizada que propicie a identificação adequada de informações aplicáveis ao processo decisório.

O papel da TIC (Tecnologia da Informação e Comunicações) no contexto da economia digital das IES privadas (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006) deve ser o de apoiar o uso da estratégia pela disponibilização de sistemas de informação eficientemente implantados, que integrem todas as bases de dados, e ofereçam condições de uma rápida visualização do comportamento de todos os negócios da IES privada. As inovações e vantagens competitivas tornam-se transitórias em períodos de tempo menores. As IES privadas passam a ter o capital intelectual ou do conhecimento como principal ativo (Ibidem), mesmo que ainda não tenham descoberto isso.

Este novo fator exige que as IES privadas tornem-se organizações focadas no uso da gestão eficiente da TI, que necessitarão de diretrizes estratégicas que orientem seus investimentos nesta área (KAPLAN; NORTON, 2004). Porém, os desafios, embora de cunho tecnológicos e estratégicos, estão principalmente relacionados as questões operacionais e políticas internas das IES privadas, que precisam ser vencidas para que estas instituições desenvolvam um comportamento

flexível e uma postura de competitiva agressiva, em busca da “Universidade Notável” (KOTLER; FOX, 1994).

Com a utilização do Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de mensuração, é possível realizar um levantamento de cenários e optar pelo mais favorável diante da visão de oportunidades de negócios para as IES privadas a curto, médio e longo prazo. Esta visão pode ser obtida através de um sistema de informação que continuamente colhe informações dos bancos de dados disponíveis e apresenta-os de uma maneira estruturada pelo BSC, de forma que os executivos envolvidos no processo decisório terão, de forma objetiva, acesso a informações que garantirá um comando dinâmico da instituição.

Considerando que o BSC pode ser aprimorado para adequar-se as necessidades competitivas atuais da economia digital, foi agregada a contribuição de Colenci Jr et al. (1995) que observa as questões sociais e ambientais, assim como Kaplan e Norton (2004). Estas questões fazem parte do foco das empresas modernas e são uma obrigação para as organizações que abrem o capital na Bolsa de Valores. Desta forma, julga-se importante a ampliação do BSC com a inclusão da perspectiva social e ambiental.

As tecnologias da informação evoluíram de forma surpreendente nos últimos anos. Este fator possibilitou ao longo dos anos que pessoas e empresas pudessem ter acesso a equipamentos mais poderosos e mais baratos (MOORE, 1995). Os sistemas de informação estão em praticamente todas as organizações e representam papéis fundamentais. Baseado na importância que o uso da TI obteve, ao longo dos anos, nas empresas de uma forma geral, observa-se a necessidade de mais uma ampliação ao BSC, desta vez de uma perspectiva de base tecnológica.

Assim, este trabalho abordará o BSC com as quatro perspectivas tradicionais: perspectiva financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado – acrescido das perspectivas social, ambiental e tecnológica – que se chamará de “Balanced Scorecard Ampliado”, que será estruturado na forma de um sistema de Informação a Executiva.

1.2. Características mercadológicas do ensino superior privado

As previsões indicam que as IES privadas passarão a educar um número cada vez maior de alunos em função da empregabilidade, da mobilidade mundial e do “lifelong learning” (CROSIER; PURSER; SMIDT, 2007). O lifelong learning é um programa do “Bologna Process” que pretende capacitar continuamente aqueles que já são graduados, e aqueles indivíduos profissionais.

Para Tachizawa e Andrade (2006) o profissional formado de acordo com as especificações identificadas no mercado é o produto da IES [privada]. Já os resultados de pesquisa, serviços de consulta e demais serviços demandados pela comunidade compreendem os serviços educacionais (Ibidem).

Conforme a tabela 1 os alunos da atual geração, serão levados a retornarem para a academia em um intervalo de tempo menor e com uma maior freqüência ao sistema de ensino superior para tentarem manter a sua empregabilidade (ALTHEMAN, 2004).

FATOR/INDICADOR	TENDÊNCIA
Educação Continuada	Empregabilidade assegurada para alto nível de educação.
Educação Corporativa	Funcionários estarão em permanente aprendizado.
Tecnologia na Educação	Grande crescimento do <i>e-learning</i> no ensino não presencial e semi-presencial.
Peso do Diploma	Diminuição do peso do nome da Instituição em favor do peso do conhecimento obtido pelos alunos.
Duração dos Cursos	Diminuição da duração do curso para uma rápida inserção profissional.
OMC e GATS	Haverá inclusão da educação no rol dos 12 serviços comerciais com mínimas restrições entre países.
Customização de Cursos	Personalização do ensino e flexibilização de currículos.
Perfil do Professor	Professor do futuro, segundo Pierre Lévy (1998): arquiteto cognitivo e engenheiro do conhecimento, ou seja, aquele profissional responsável por traçar e sugerir caminhos na construção do saber.
Mercado	Setor educacional terá um dos maiores crescimentos das próximas décadas. Haverá concorrência fortíssima, exigindo-se a profissionalização do setor. E, ocorrerá a entrada de grandes grupos nacionais e internacionais no cenário de competição pelos alunos.

Quadro 1 - Tendências para o futuro da educação superior
Fonte: BRAGA (2002)

Na origem das IES brasileiras, seus direcionamentos eram o de atender somente a uma classe privilegiada da população. Segundo Nunes (2001), a Universidade criada na década de 1920, refletia o elitismo com que se tratou historicamente a educação no Brasil, da Colônia ao Império.

Para Durham(1998), até 1995 o índice de cobertura do ensino superior brasileiro com relação a outros países da América Latina ainda permanecia elitista. Baseado na tabela 2 o Brasil possuía em 1994 uma taxa de escolarização de 11,3%, o menor índice de cobertura pela educação superior dentre os países pesquisados.

PAÍS	TAXA BRUTA DE ESCOLARIZAÇÃO SUPERIOR
Argentina	39,9
Peru	33,1
Uruguai	30,1
Venezuela	26,6
Cuba	20,8
Bolívia	20,6
Chile	20,6
Colômbia	14,2
México	14
Brasil	11,3

Quadro 2 - Taxas brutas de escolarização superior
Fonte: Durham(1998)

Este fator da “elitização” ainda é uma questão recente e dá um sinal de que as IES privadas possivelmente necessitem conhecer melhor o perfil do ingressante dos últimos anos, para poder oferecer serviços que atendam plenamente este público e aumentem as chances de aquisição de novos serviços na mesma instituição.

De acordo com Sampaio(2003), de 1960 a 1980, as matrículas totais de ensino superior cresceram 480,3%, enquanto que as matrículas no setor privado aumentaram 843,7%. Ainda, de 1975 à 1980 o número de matrículas no setor privado quase triplicou. Porém, a partir de 1985 verifica-se uma alternância entre períodos de estabilidade e de redução do número de matrículas do setor privado.

Contudo, o número de universidades que surgiram entre 1985 e 1996, saltou de 20 para 64 (NUNES, 2001).

Entre 1990 e 1994, o número de matrículas do setor privado não chegou a atingir 1,0% de crescimento. Estes são efeitos imediatos da diminuição da demanda por ensino superior no País nesse período, que também pode ser notado se for observada a redução do número de concluintes do 2º Grau neste período.

Em 2000 verifica-se um novo encolhimento no mercado, que perdura nos anos seguintes. Este encolhimento está diretamente ligado ao número de ingressantes nas IES privadas neste período. Este acontecimento justificaria que as IES privadas passassem a utilizar de estratégias diferenciadas para manterem-se com o mesmo número de alunos e até para crescerem.

Ingresso na IES privada

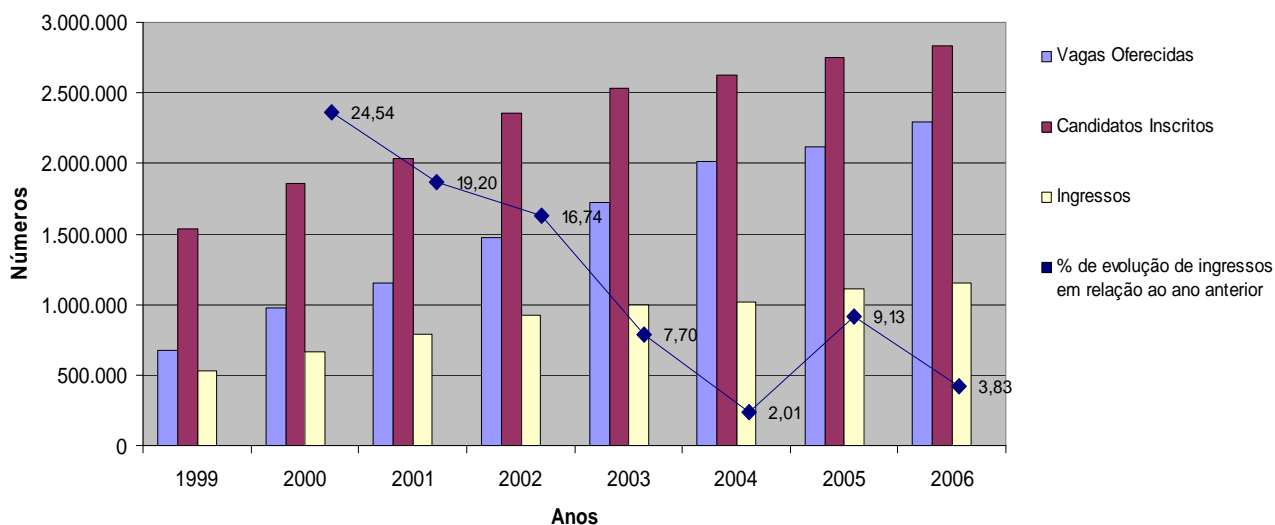


Figura 1 – Comparativo da IES privada (relação a vagas oferecidas, candidatos inscritos, nº de ingressantes, e a análise do desempenho do crescimento no número de ingressante desde 1999 até 2006.)

Fonte: INEP, [2007]

Na análise da figura 1, observa-se que muitas IES privadas não possuem uma gestão baseada em informações. O número de alunos aumentou nos últimos anos, porém em uma escala cada vez menor. Mesmo com um número decrescente

de ingressantes, o número de vagas oferecidas continuou a aumentar. Enquanto a média de inscritos dos últimos 8 anos é de pouco mais de 10%, a média de vagas oferecidas pelas IES privadas cresceu mais de 19% no mesmo período, ou seja, é praticamente o dobro.

Além disso, no ano de 2004 houve uma abrupta queda, que em quase nada alterou a evolução do crescimento do número de vagas oferecidas.

Observa-se que, de um modo geral, o mercado se comportou como se nenhum fato novo estivesse ocorrendo com o número de ingressantes desde 2000. Na verdade, a impressão que fica é que muitas IES privadas basearam sua gestão em dados anteriores a 2002, quando ainda havia um crescimento de dois dígitos.

1.3. Delimitação do tema

Segundo Gianotti (1994), o processo de Planejamento Estratégico passa a ser utilizado em organizações universitárias, no sentido de possibilitar aos seus dirigentes, condições de identificar o modelo de instituição que deseja administrar, os recursos a serem utilizados, ou a forma de combinar recursos organizacionais com o objetivo de melhor atender às demandas sociais.

Conforme Tachizawa e Andrade (2006), é condição indispensável ao processo de gestão da instituição de ensino superior a adoção de indicadores que mensurem os resultados das ações dos gestores, de forma a subsidiar decisões corretivas a serem internalizadas, principalmente, no processo ensino-aprendizagem das instituições de ensino.

A delimitação se inicia, com a apresentação do cenário que caracteriza problemas na gestão de muitas IES privadas de mudanças e a dificuldade com ações estratégicas. Passa-se para a apresentação do cenário de mudanças de duas instituições, denominadas SIGMA e OMEGA, que evidenciam que algumas instituições de ensino buscam à adoção de uma administração estratégica em seus modelos de gestão. Enfatiza-se que a competitividade pode ser atingida através do uso do BSC e intensificada com o sistemas de informação, que podem proporcionar

uma diferenciação expressiva através do uso eficiente das informações obtidas nos processos internos e no mercado.

O Planejamento Estratégico é uma metodologia orientada ao cumprimento de metas, com vistas ao futuro, envolvendo e estendendo-se a todos os segmentos setoriais de uma organização. Na medida em que o ambiente apresenta-se complexo, maior é a necessidade das instituições de ensino superior privadas estabelecerem planos de desenvolvimento orientados por uma estratégia competitiva, para se manterem atuantes, eficientes e eficazes de forma que tornem-se bem sucedidas num mercado competitivo (GIANOTTI, 1994).

Nunes(2001) destaca que as universidades têm adotado o planejamento tradicional, denominado de pré-estratégico, com foco em problemas de natureza operacional e entendendo a universidade como um sistema fechado. A adoção de um novo modelo de planejamento tem o objetivo de implementar uma adaptação destas instituições ao ambiente dinâmico em que estas organizações estão inseridas.

Com o uso do BSC, a comunicação se dá por meio de sua estrutura lógica, baseada no gerenciamento das metas estabelecidas – seu alcance ou não, possibilitando aos gestores realocar recursos físicos, financeiros e humanos para que possam alcançar os objetivos estratégicos. Mais que um sistema de mensuração de desempenho, o balanced scorecard é um tradutor da estratégia e comunicador do desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997).

No que tange aos processos sistêmicos, configuração organizacional e tecnologias da informação, Tachizawa e Andrade(2006) propõe um modelo de gestão estratégico em que estas áreas são atividades-fim, uma vez que as atividades-meio são comuns e universais a qualquer tipo de organização.

Este trabalho propõe que o uso do BSC seja realizado com o apoio de um sistema de informação executiva (SIE) que se integre com os demais recursos computacionais das IES privadas e gere informação valiosa para o processo decisório.

O Sistema de Informação Executiva ou Sistema de Apoio Executivo (SAE) (LAUDON; LAUDON, 2007), é uma modalidade dos sistemas de informações que é dotado de acesso fácil e imediato a fatores críticos de sucesso de uma organização, onde o usuário seleciona, acessa e modela os dados de que precisa, utilizando-se de recursos gráficos para visualização das informações.

O uso do BSC baseado num Sistema de Informação Executiva poderá proporcionar ganhos estratégicos, associado à otimização operacional e a implementação de desempenho superior ao dos concorrentes.

1.4. Problema

As organizações educacionais, de modo geral, ainda não tomaram consciência da necessidade de se adotar uma gestão sistêmica, dinâmica e cooperativa (PRADO, 2006). Estas organizações devem preparar-se para rapidamente se adaptarem às mudanças econômicas e tecnológicas impostas pelo mercado. A instituição de ensino que possui capacidade adaptativa é aquela que opera sistemas importantes de monitoramento e interpretação das mudanças ambientais e mostra facilidade para revisar sua missão, metas, estratégias, organização e sistemas, de modo que fiquem perfeitamente alinhados às suas oportunidades (KOTLER; FOX, 1994) que por sua vez, podem estar relacionadas a negócios com alunos, empresas e governos.

Neste trabalho, pretende-se apresentar a importância do uso um sistema de informação executiva baseado no BSC e integrado aos demais sistemas da instituição para atuar no suporte às decisões estratégicas nas organizações educacionais, de forma a garantir vantagem competitiva diante dos concorrentes.

Com esta formulação, atende-se as recomendações de Bastos et al. (2004) para determinação do problema, que são: Dificuldade básica, necessidade sentida e lacuna detectada na área de conhecimento.

1.5. Hipótese

Num ambiente onde existam sistemas de informação integrados, no qual seja inserida informação validada e a saída seja a única fonte de informação verídica da instituição, a aplicação do BSC estruturado na forma de um sistema de informação executiva, integrado aos demais sistemas, agrega mais competitivas para a Instituição de Ensino Superior privada, de forma a proporcionar ampliação de seu *market share*.

1.6. Objetivos

Pretende-se atender ao que Ander-Egg (1978) apud Lakatos e Marconi(2008) estabelece quando informa que deve-se partir “de um objetivo limitado e claramente definido, sejam estudos formulados, descritivos ou de verificação de hipóteses”. Para Medeiros (2007), o objetivo “indica e caracteriza o que o pesquisador tem em vista alcançar com a sua investigação”.

Com a análise da implantação do Balanced Scorecard em duas instituições de ensino superior, esta pesquisa visa explicar como as organizações de ensino superior podem utilizar-se de recursos metodológicos e tecnológicos já disponíveis no mercado, para alcançarem desempenho superior ao dos seus concorrentes.

Explica-se o desenvolvimento deste estudo baseado na baixa competitividade existente entre as IES privadas e a falta de adoção de instrumentos estratégicos e tecnológicos que permitam que estas instituições obtenham desempenhos acima da média no mercado.

Segundo Kotler e Fox(1994) nas instituições de ensino privadas é possível encontrar diversos exemplos de ineficiência, normalmente gerado pelo corporativismo, ou pela falta habilidade dos executivos das instituições em empreender projetos, ou pela falta de direcionamento por parte do conselho ou do principal executivo. Para os autores, estes fatores evidenciam que os principais entraves na implementação de projetos estratégicos não ocorrem na fase de concepção, mas na implementação.

Kaplan e Norton(1997) destacam que o Balanced Scorecard (BSC) oferece aos executivos os instrumentos de que necessitam para alcançar o sucesso no futuro. Os autores prosseguem informando que, atualmente as empresas competem em ambientes complexos. Portanto, é fundamental que exista uma perfeita compreensão das metas das empresas e dos métodos para alcançá-las. O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

A partir da adoção de um mapa estratégico e da operacionalização dos indicadores das quatro perspectivas do BSC, das duas perspectivas ampliadas pela proposta de Colenci Jr. et al. (1995), compreendendo a social e ambiental, e também da perspectiva da Base Tecnológica proposta neste trabalho pretende-se fornecer subsídios para justificar a importância da análise de dados que promovam um referencial verdadeiro e amplo a respeito dos cenários competitivos. A proposta ainda vai além quando propõe a utilização de um sistema de informação desenvolvido baseado nas características do BSC dotado de grande flexibilidade para a inserção de indicadores e mensuração do peso de cada indicador, de forma que um mesmo aplicativo possa atender muitas instituições.

1.6.1. Objetivos específicos exploratórios

Identificar fatores que levam boa parte das IES privadas a desenvolver um nível de competitividade muito baixo.

Levantar os fatores de base tecnológicos que podem prejudicar o desempenho da IES privada.

1.6.2. Objetivos específicos descritivos

Caracterizar os recursos gerenciais disponíveis em muitas IES privadas e como impactam no desempenho.

Descrever os fatores que levam as IES privadas a necessitar tornarem-se mais competitivas.

Traçar um panorama ideal de sistematização informatizada para a IES privada, de forma que envolva os sistemas de informação tipicamente utilizados.

1.6.3. Objetivos específicos explicativos

Avaliar como a estratégia pode tornar a IES privada mais competitiva a partir do uso do BSC baseado num sistema de informação.

Explicar como o trabalho integrado dos sistemas de informação em uma IES privada podem auxiliar na dinâmica da definição da estratégia.

Verificar que um sistema de informação estruturado a partir das práticas do BSC pode trazer ganhos competitivos para a IES privada.

1.7. Método da pesquisa

A metodologia adotada é a qualitativa de caráter exploratório, baseada em entrevista semi-estruturada de objetivo não disfarçado e na revisão da bibliografia e demais referências disponíveis, de modo a agregar conhecimento ao Estado da Arte, corroborando com exemplos colhidos da atualidade, dos movimentos estratégicos de diferentes IES privadas, pretendendo-se oferecer contribuição efetiva para o melhor entendimento das ações estratégicas e do sucesso da gestão.

1.8. Coleta de dados

Os dados deste trabalho foram obtidos por meio de pesquisa bibliografia e entrevista acompanhada de questionário.

1.9. Justificativa

Os sistemas de informação passaram a ganhar papéis de grande importância na gestão dos negócios da maior parte das organizações. Porém, a automatização dos processos era uma meta perseguida pelas implementações realizadas há vários anos. Atualmente, persegue-se a informação de qualidade que está inserida nos bancos de dados das empresas e as auxilia a realizar mais negócios através da

identificação de padrões de comportamentos, perfis de compra, público alvo, sazonalidade, entre outros.

As instituições de ensino superior possuem bases de dados muito ricas, porém, na maioria dos casos, pouco utilizada na geração de mais negócios para a instituição. Isto ocorre porque boa parte dos gestores das IES privadas possuem pouco preparo para uma gestão competitiva e não observam as oportunidades de negócios novos que a instituição pode vir a gerar.

Para Altheman(2004), através do BSC é possível realizar, uma mensuração da visão organizacional de forma compartilhada, uma estratégia referenciada, investimentos racionalizados, orçamentos vinculados e ter um *feedback* contínuo dos processos em andamento.

Acredita-se que a relevância deste estudo está na proposta de implementação de um sistema de informação executiva que se baseie nas práticas do BSC e, desde que customizado, poderá oferecer um leque de opções estratégicas onde a IES privada poderá obter vantagem competitiva em seus negócios.

O ineditismo do trabalho não está na proposta de aplicação de um BSC na instituição de ensino, nem em seus mapas estratégicos e indicadores. O fator que torna este trabalho importante está em identificar as questões que levam muitas IES privadas a desenvolver um baixo desempenho. A partir desta identificação, a proposta traça cenários e apresenta uma solução de implementação de um aplicativo numa plataforma sistêmica, baseado no BSC, e que se integre com os demais sistemas instalados na instituição, de forma a obter dados para a construção dos cenários.

Como é possível observar na figura 2 seguiu-se o esquema de partir da contextualização para a delimitação do tema e finalmente para a formulação do problema da pesquisa.

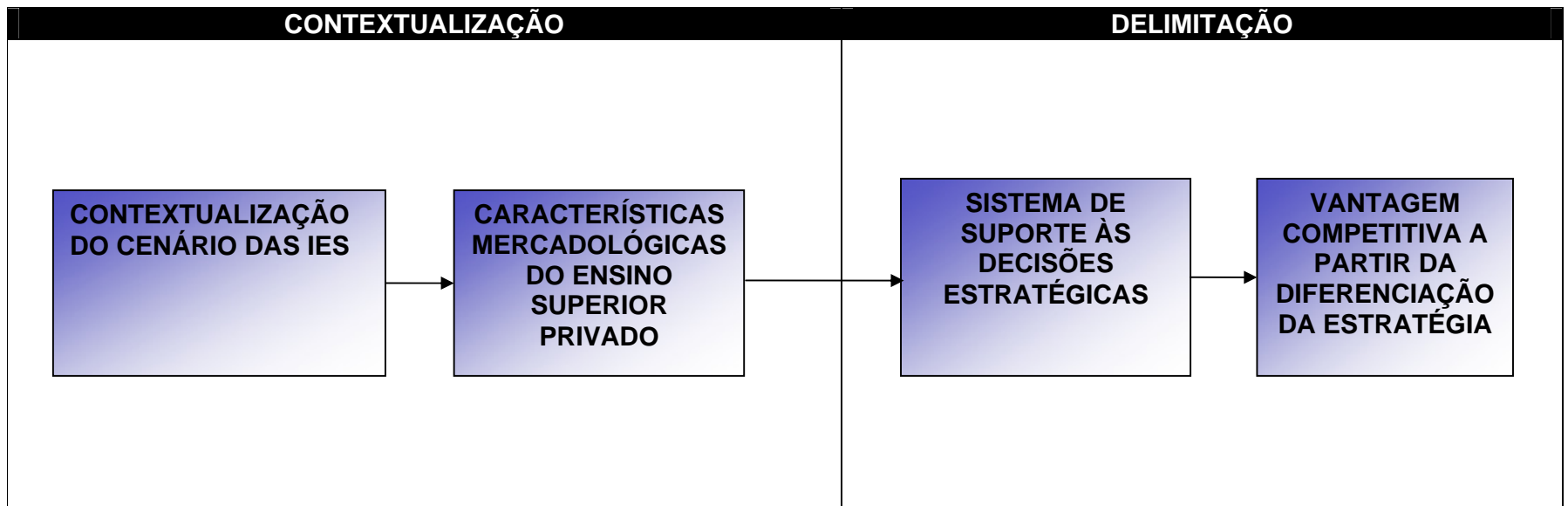


Figura 2 - Contextualização e delimitação do tema da pesquisa
Fonte: O Autor

2. Revisão da literatura

2.1. Desafios do uso da estratégia na IES privada

As IES privadas são responsáveis por mais de 70% dos alunos matriculados (INEP, [2007]), enquanto que este no mercado americano, as instituições privadas são responsáveis apenas por 20% dos alunos matriculados, o que demonstra o alto interesse que este segmento brasileiro vem despertando no mercado internacional.

Na economia industrial, as corporações estavam apoiadas intensamente na geração de valor por meio da transformação de matérias-primas em produtos acabados. O foco principal eram os ativos tangíveis e o valor contábil que estes ativos representam, era 62% do valor de mercado das organizações desta época, segundo um estudo da *Brookings Institute* realizado em 1982 (KAPLAN; NORTON, 2000). No final do século XX, o valor contábil destes ativos correspondiam de 10 a 15% do valor de mercado das empresas.

É certo que ocorre uma migração do foco das empresas para a estratégia e para questões como, a forma que a empresa se relaciona com seus clientes, quão inovadores são seus serviços, quão desenvolvida está sua relação com seus colaboradores e quão evoluída está em serviços de Tecnologia da Informação (TI).

Clientes do processo educacional

Imediato : aluno

Mediato : a sociedade que aplica as soluções geradas pelo formando

Uma boa parte da literatura disponível tende a focar a IES privada como uma grande escola, onde nada mais há além de salas de aula. Alguns autores acreditam que a IES privada abriga apenas professores e alunos. Por este motivo, as questões

competitivas relacionadas as IES privadas dificilmente são enquadradas nos mesmos termos que nas demais empresas do mercado.

2.2. A estratégia nas instituições de ensino superior privadas

Para Porter (GIBSON, 1997), com relação à estratégia e ao entendimento das questões que levam a competitividade das empresas, ainda emergem questões gerenciais. Por este motivo, a discussão contínua sobre estratégia é necessária: primeiramente porque ainda não se obteve todo o conhecimento a respeito e posteriormente, porque o próprio processo de geração de estratégia abre oportunidade para novos aprendizados.

A IES privada é uma empresa completa e precisa ser regida como tal. Para Bensimon (1999), a característica predominante nas IES privadas é a extraordinária quantidade de autonomia e corporativismo praticado pelo corpo docente, tomando decisões apoiado em compromissos e acordos, e os limites na autoridade dos administradores formais resultam na única designação: “anarquia organizada”.

Este trabalho parte da fundamentação da necessidade de adoção de medidas estratégicas nas IES privadas para posteriormente propor a utilização de um sistema de informação executiva baseado no BSC. De forma a avançar na proposta, apóia-se na literatura para justificar o uso de sistemas de informação na otimização dos processos das IES privadas. A partir desta definição, o trabalho finalmente foca o uso de um sistema de informação executiva baseado no BSC, que esteja integrado com os demais sistemas de informação da instituição e que possa proporcionar ganhos estratégicos a partir da vantagem competitiva que o uso da eficiente informação pode garantir.

Espera-se que, com a implantação de uma plataforma de medição de estratégia de negócios da IES privada passe a obter um grande domínio de seu desempenho e a possibilidade de orientar investimentos focados muito claramente no uso intenso da TI para ampliar a otimização dos negócios e, ao mesmo tempo, reduzir o custo operacional.

Através e pesquisa realizada a literatura disponível, pudemos identificar que a principal questão organizacional que gera a deficiência operacional e o fraco desempenho em muitas IES privadas é a forte influência dos mantenedores, os “donos” nos assuntos administrativos e financeiros. Soares et al. (2002) julga ser até razoável a interferência em assuntos ligados a administração e finanças, mas não concorda que esta interferência ocorra em decisões acadêmicas ou afetas a atividade de ensino e pesquisa, na criação de disciplinas, nas reformas curriculares e na abertura ou fechamento de cursos, colocando lado a lado duas lógicas distintas, a do lucro e do mercado e a pedagógica e acadêmica.

Desses gestores de instituições de ensino superior privadas, observado por Walter et al. (2007), que são, na sua maioria professores, espera-se um desempenho gerencial capaz de manter sua instituição competitiva. Além disso, suas funções estão diluídas em práticas sociais e que as indefinições, a falta de planejamento e a improvisação têm sido comuns.

Para Soares et al. (2002), a gestão nas IES privadas é o que se pode considerar uma “caixa preta”, com maior evidência naquelas dirigidas por um padrão tradicional e familiar. Nestas organizações, a inovação, incluindo-se a implementação de adequados sistemas de informações gerenciais, de planejamento e avaliação, esbarra em grandes entraves, sobretudo decorrente de um forte personalismo e centralismo, que impedem novas iniciativas ou as cerceiam, procurando ajustá-las ao desejo dos proprietários da instituição.

Hunt et al. (1996) alertam que ignorar o potencial do planejamento é cometer uma falha no envolvimento de pessoas chave no processo de planejamento estratégico e que somente desta forma haverá a existência de um senso de envolvimento. Profissionais que não foram consultados ou não tiveram oportunidade de participar do processo de planejamento estratégico assegurarão que partes do plano não serão cumpridas.

Para Trigueiro (2000) a marca pessoal do proprietário das IES privadas e de sua família ainda é muito evidente. Boa partes das IES privadas no Brasil necessitam reduzir ou eliminar o grande domínio da gestão familiar (SOARES et al., 2002) na condução do negócio. Elas precisam de profissionais especializados na

operação e na implementação da gestão moderna do negócio de ensino superior.

Esta situação implica em dificuldades para se avançar em determinadas mudanças, percebidas por diversos membros da instituição como necessárias especialmente as que dizem respeito à administração dos recursos humanos e à formulação de planos estratégicos mais abrangentes. Verifica-se que esse modo familiar de gerenciar os negócios tem se chocado com as práticas atuais de gestão, calcadas principalmente em procedimentos racionais, formais e impessoais, e apoiados na transparência orçamentária, na atribuição de funções segundo critérios de competência técnica, na definição de direitos e responsabilidades de cada cargo e nas ações administrativas baseadas em regulamentos escritos e previamente definidos, ou seja, em um funcionamento burocrático moderno.

Para Porter (GIBSON, 1997), caso as organizações de ensino não tenham uma visão clara de como elas se tornarão nitidamente diferentes e únicas, oferecendo algo diferente dos seus concorrentes para um grupo de clientes diferentes, elas serão "comidas vivas" (grifo nosso) pela competição intensa (do mercado). Hope (1997) acredita que, para chegarmos ao "bolo de negócios" pela diferença difundida no conceito da terceira onda, é preciso assegurar que a "receita esteja completa", dedicando uma atenção especial para os ingredientes-chave tais como filosofia e cultura; caso contrário o novo modelo de negócio não se desenvolverá com as características necessárias.

Para Kaplan e Norton (2000), a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia em si. Ainda segundo os mesmos autores, o momento econômico atual tornou-se na principal exigência da aplicação da vantagem competitiva nos negócios de empresas de todos os setores, pois exige ferramentas que descrevam os ativos com base no conhecimento e as estratégias criadoras de valor construídas a partir desses ativos.

Kaplan e Norton (1997) destacam que o Balanced Scorecard (BSC) oferece aos executivos os instrumentos de que necessitam para alcançar o sucesso no futuro. Os autores prosseguem informando que, atualmente as empresas competem em ambientes complexos. Portanto, é fundamental que exista uma perfeita compreensão das metas das empresas e dos métodos para alcançá-las. O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de

medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica e pode ser aplicado pelas instituições de ensino superior privadas para que estas venham a desenvolver um comportamento estratégico baseado em cenários e na medição de desempenho.

Através da interpretação dos cenários, utilizando-se um sistema de informação executiva para obter tal facilidade, é possível obter um forte dinamismo nas tomadas de decisão.

Na medição de desempenho, o sistema de informação executiva auxilia no registros das informações relativas as performances obtidas em projetos, de forma que continuamente possa se buscar as melhores marcas.

3. O papel dos Sistemas de Informação na IES privadas

A partir de meados da década de 90 (HABEKORN, 2004), as empresas de todos os portes puderam passar a usufruir da inserção da informática na automação de ações, procedimentos e processos. Isto provocou uma forte onda de desenvolvimento de ferramentas que puderam oferecer um conjunto melhor de recursos ao processo decisório através da análise dos dados transformados em informação. Nesta década, chegam ao Brasil algumas empresas estrangeiras fornecedoras de aplicativos ERP.

Os aplicativos *ERP* passam a estar disponíveis a muitas corporações de todos os tamanhos (HABEKORN, 2004). Com a forte utilização destes aplicativos por muitas organizações e a intensa aplicação dos benefícios gerados, a automação dos processos pela informatização deixou de ser um recurso exclusivo e surgiu a necessidade da diferenciação nas empresas através do uso da informação transformada em conhecimento, que vem a permitir um conjunto maior de tomadas de decisões assertivas. Estas decisões são apoiadas, entre outras coisas, em projeções de cenários obtidos com o armazenamento em banco de dados de séries históricas de negociações da empresa, que representam a evolução do seu mercado. Contudo, a necessidade de novas ferramentas de apoio à decisão é uma condição premente. Cada vez mais, questões complexas surgem e exigem a ampliação de sistemas de informação, que encontram limitações apenas na criatividade humana (ZUFFO, 2003).

Para tornar a aplicação possível numa IES privada é necessário utilizar-se um sistema que tenha pontos de entrada em várias áreas de atuação da IES e que possibilite sua integração simbiótica. Com a utilização de um sistema de informação corporativa nos moldes de um ERP - Enterprise Resource Planning, é possível captar dados significativamente importantes, que podem ser processados por uma ferramenta de Balanced Scorecard ampliado e produzir informações úteis para o processo decisório. O ERP é o nome dado à solução de informatização que integra todos os processos de uma empresa numa única plataforma (GAJ, 2002), sejam eles contábeis, financeiros, de estoque, custos, compras, produção, faturamento e

quaisquer outros possíveis de automação e estratégicos para o negócio da organização, através de uma base de dados, que permita acesso em tempo real e disponibilize as informações de forma confiável e segura.

A automação dos processos por meio da utilização de um sistema informatizado ou de um *ERP* é essencial para que as empresas desenvolvam uma gestão focada na estratégia e passem a atuar de forma competitiva no seu segmento.

As organizações educacionais, de modo geral, ainda não tomaram consciência da necessidade de se adotar uma gestão sistêmica, dinâmica e cooperativa (PRADO, 2006). Estas organizações devem preparar-se para rapidamente se adaptarem às mudanças impostas pelo mercado. A instituição de ensino que possui capacidade adaptativa é aquela que opera sistemas importantes de monitoramento e interpretação das mudanças ambientais e mostra facilidade para revisar sua missão, metas, estratégias, organização e sistemas, de modo que fiquem perfeitamente alinhados às suas oportunidades (KOTLER e FOX, 1994) que por sua vez, podem estar relacionadas a negócios com alunos, empresas e governos.

Com a crescente oferta de sistemas corporativos, fato que ocorre desde meados da década de 1990 (HABEKORN, 2004), mostra-se injustificados investimentos financeiros para o desenvolvimento interno de um aplicativo *ERP*, que proponha automatizar a maioria ou todos os processos de uma instituição de ensino, salvo alguma situação muito específica. No caso da gestão acadêmica, as IES privadas contam com opções maduras, disponíveis para instituições de todos os portes, adaptáveis às suas especificidades.

Contudo, a aquisição e a implantação adequada de um *ERP* para uma IES privada não é uma tarefa simples, considerando-se que no Brasil não existem casos significativos de sucesso em suas implementações, no setor de ensino. Para que comprovadamente se produzam resultados úteis para o processo de tomada de decisão estratégica, de forma a tornar a instituição mais competitiva e promova a efetiva ampliação do seu market share (participação no mercado), mudanças culturais e motivacionais devem ocorrer, simultaneamente.

Os fornecedores de *ERP* no Brasil ainda não se posicionaram de forma a oferecer um conjunto de ferramentas específico para o setor de ensino, e mostram-se ainda estar distantes da problemática organizacional que envolve estas instituições, que dificulta a implementação dos sistemas corporativos, principalmente, no tocante ao módulo responsável pela gestão educacional. Um dos fatores que as próprias IES privadas poderiam promover de forma a minimizar os impactos da customização de um sistema corporativo é a documentação formal do fluxo dos processos institucionais e sua atualização a cada nova alteração, dentro de um disciplinado trabalho de OSM – Organização, Sistemas e Métodos.

Em uma análise da problemática das implantações de sistemas corporativos, percebe-se que a falta de processos internos disciplinados é responsável por boa parte dos insucessos de implantação de um *ERP*. Isto porque, sem um mapa dos processos qualquer projeto de implantação de *ERP* torna-se uma aventura, visto que nenhum resultado poderá estar comprometido. Na falta da documentação formal, a empresa responsável pela implantação passará a realizar o levantamento dos processos durante a customização do aplicativo, e isto consome horas do projeto. Nesta fase, serão entrevistados os profissionais da instituição envolvidos com as diferentes etapas a sistematizar. Ocorre que, muitas vezes, estes profissionais jamais tiveram algum contacto com processos de implementação de um *ERP*, fato que afeta diretamente a qualidade da informação a ser transmitida. Cabe ressaltar que a informação nascida das práticas correntes pode diferir substancialmente da melhor prática, já sistematizada, a ser adotada.

O funcionário da IES privada normalmente não tem o comprometimento formal (SOARES, 2002) de transmitir a informação validada, porque não foi treinado para isso. Este é o fenômeno clássico que faz com que a implantação dos aplicativos *ERP* sofra tantos atrasos ou até mesmo seja abortada. Porque, caso o orçamento não tenha sido completamente consumido no extenso processo de reuniões com os futuros não-usuários, serão terminadas as customizações solicitadas e desenvolvida uma versão inicial sem muitos controles, ou seja, um protótipo.

Conclui-se comumente que o aplicativo ficou redundante, contaminado com vícios presentes na instituição, complexo e ineficiente. Portanto, contrário a argumentação de venda do próprio aplicativo, de que o mesmo agregaria velocidade

e eficiência aos processos, uma vez automatizados. Mas, a análise dos porquês que a implementação dos aplicativos ERP é complexa na maior parte das empresas e sofre tantas interrupções nas instituições de ensino, merece um estudo individualizado e este não é o foco principal do estudo. De fato, o que acontece é que o administrador da IES privada adquire o ERP baseado na crença de que com esta implantação estará também introduzindo na instituição as “melhores práticas de mercado” embutidas no aplicativo.

Implantar um ERP de amplitude corporativa em uma instituição de ensino superior privada é tarefa difícil, mas é perfeitamente possível. Além disso, pode parecer inadequado dizer isso, mas a automação de processos nas organizações por meio da implantação de um ERP ainda causa insegurança a muita gente. Portanto, realizar um projeto de implantação de um sistema corporativo ou um ERP, sem que os funcionários envolvidos saibam exatamente os seus papéis durante a execução, de forma a detalhar a sua participação, nas diferentes etapas, ensejará bloqueios a serem superados.

Com a aplicação da automação no processo decisório das IES privadas, através da utilização de um ERP, é possível dar um tratamento sistêmico ao tema, de forma que venha permitir maior clareza aos processos e a auditabilidade da instituição. Contudo, esta automação deixa de ser um desafio para ser uma importante ferramenta no processo de apoio a decisão gerencial.

Mas, é importante ficar claro que a implantação de um ERP de excelentes características e de uma forma totalmente aderente a IES privada é apenas o primeiro passo. Contudo, são inúmeros os casos de insucesso na implementação de ERP nas IES privadas. E, mesmo muitos dos sistemas implantados perdem desempenho porque neles há muitos dados que foram inseridos sem consistência, fato que impede boa parte das análises e projeções a partir do uso da base de dados.

A implementação de um sistema corporativo não pode ser tratado como um fato isolado pelas organizações. Pois, conforme figura 19, não envolve apenas uma tecnologia. Com a introdução da filosofia de serviços de TIC (Tecnologia da

Informação e Comunicações), que agrega todos os serviços de comunicação, software e hardware da empresa, a área de TI ganha alcance corporativo.

Contudo, a gestão nas IES privadas é o que se pode considerar uma “caixa preta”, com maior evidência naquelas dirigidas por um padrão tradicional e familiar (SOARES et al., 2002). Nestas organizações, a inovação, incluindo-se a implementação de adequados sistemas de informações gerenciais, de planejamento e avaliação, esbarra em grandes entraves, sobretudo decorrente de um forte personalismo e centralismo, que impedem novas iniciativas ou cerceiam, procurando ajustá-las ao desejo dos proprietários da instituição.

Apesar dos entraves organizacionais, estas IES privadas necessitam da implementação de uma ferramenta de apoio a decisão apoiada numa base de dados totalmente validade, para que possam identificar novas oportunidades de negócios em seu segmento ou o fortalecimento dos modelos de negócios já praticados.

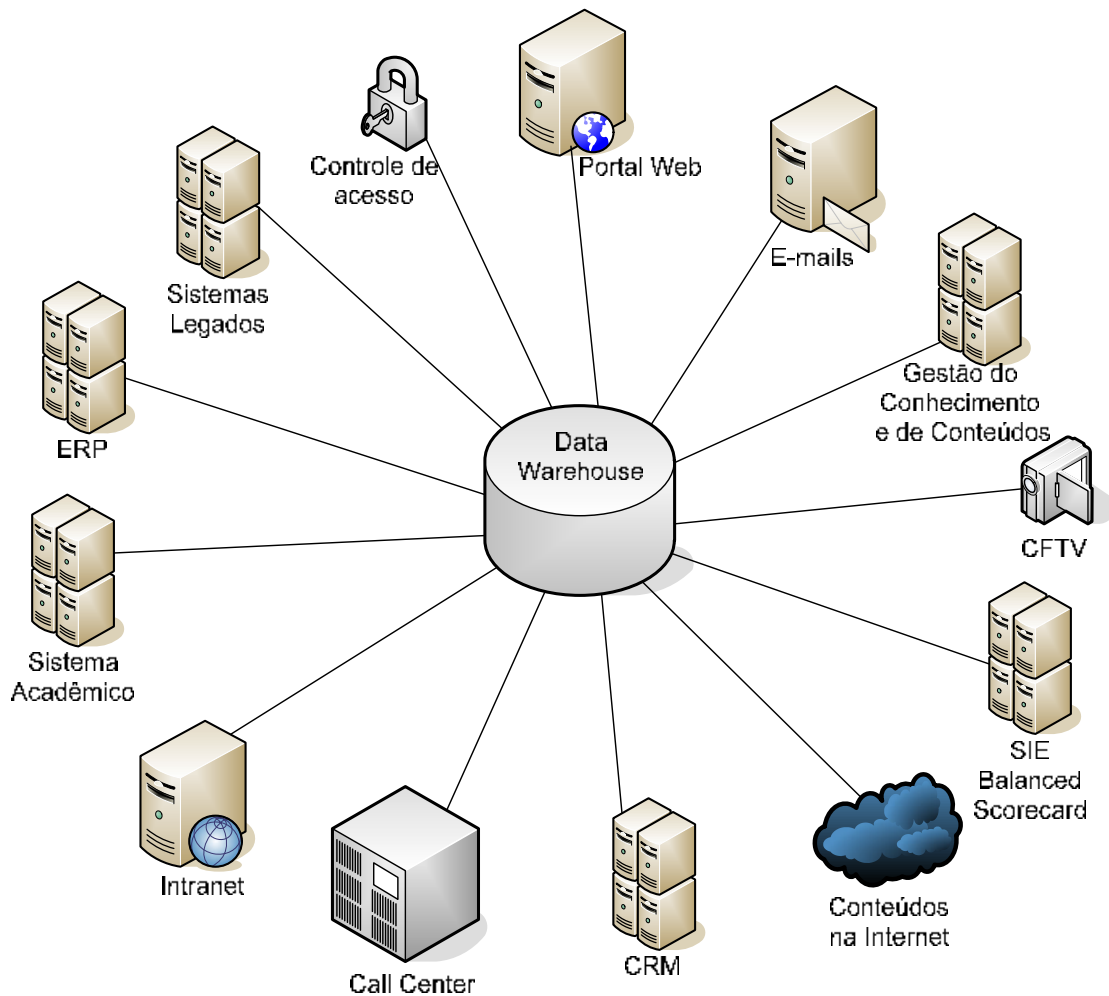


Figura 3 - O relacionamento do BSC com os demais recursos instalados.

Um sistema nos moldes de um SIE (Sistema de Informação Executiva) é a ferramenta adequada para gerir a convergência de dados de outros sistemas (Figura 19), de forma que este sistema venha a apresentar os resultados condensados destes indicadores na forma de um Painel Digital (LAUDON; LAUDON, 2007) ou um *dashboard*. A partir do uso de uma *dashboard* os executivos da instituição podem visualizar todas as principais informações com a ajuda de recursos gráficos, expressos em uma única tela. Além disso, poderão ser expressos graficamente o resultado de indicadores relativos a administração das condições mercadológicas e da gestão dos diferenciais competitivos.

O papel da TIC nas IES privadas deve ser o de apoiar o uso da estratégia através da disponibilização de sistemas de informação eficientemente implantados, que integrem todas as bases de dados, e ofereça condição de uma rápida visualização do comportamento de todos os negócios comercializados pela IES privada. O *dashboard* ou Painel Digital (LAUDON; LAUDON, 2007), é uma única tela, baseada na interface web, que poderia realizar, por exemplo, a visualização de informações de curso a curso, contendo indicadores do histórico de desempenho, de retenção de alunos, de rentabilidade, de reclamações, de infra-estrutura necessária X disponibilizada efetivamente, de remuneração da equipe acadêmica X titulação acadêmica X titulação necessária para aprovação do curso, e finalmente um indicador institucional que concentre o resultado dos indicadores dos cursos e dos indicadores originados dos resultados das ações estratégicas.

3.1. A governança de TI aplicada no apoio ao alinhamento estratégico

O que justifica a adoção da governança de TI é, segundo WEILL e ROSS (2006), que as empresas de melhor desempenho têm retornos sobre os investimentos em TI até 40% maiores que suas concorrentes.

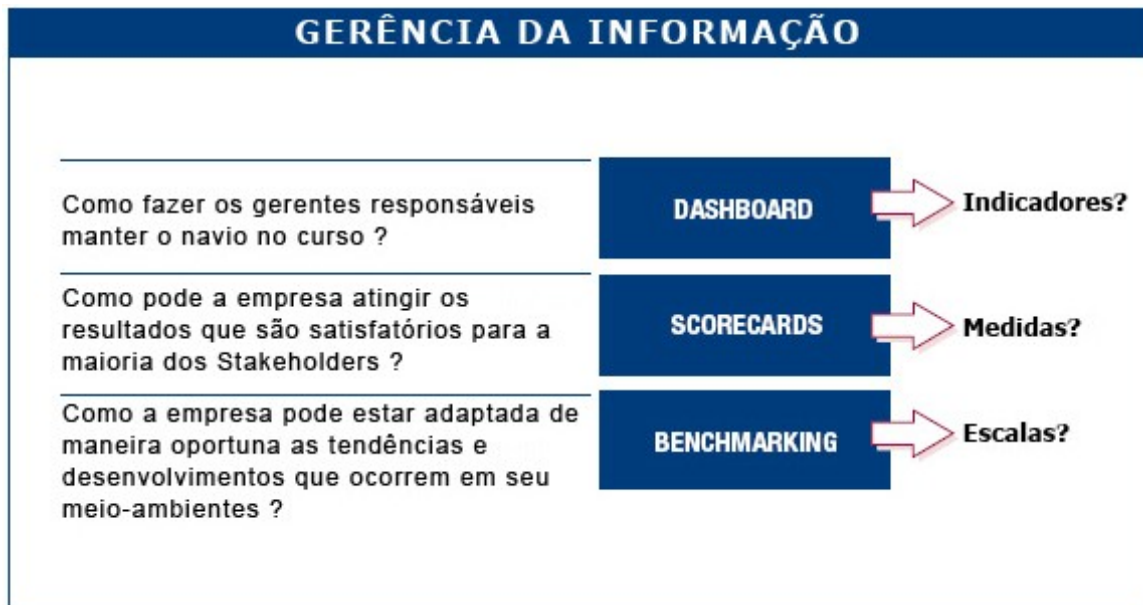


Figura 4- Questões que utilizam de ferramentas de gestão da informação
Fonte: IT GOVERNANCE INSTITUTE (2007).

Na figura 20 propõe-se a utilização de ferramentas de gestão da informação para encontrar indicadores para o *dashboard*, medidas para os *scorecards* e escala para comparação para o benchmarking.

Os benefícios da Governança de TI estão ligados a Confiança da Alta administração, a uma TI mais comprometida com o negócio, ao retorno sobre o Investimento (ROI) maior, aos serviços mais confiáveis e a maior transparência

A governança de TI (IT GOVERNANCE INSTITUTE, 2007) é uma responsabilidade dos executivos e do *board*, e compreende a liderança, estrutura organizacional e processual que assegure que a TI da empresa mantenha e amplie as estratégias e objetivos da organização.

Para WEILL e ROSS (2006), as empresas de melhor desempenho têm sucesso onde as outras fracassaram porque implementam uma Governança de TI eficiente para sustentar as suas estratégias.

Uma necessidade básica para cada empresa é entender o próprio estado dos sistemas de TI e decidir que nível de gerência e controle a empresa deve fornecer. Para decidir o nível correto, a gerência deve perguntar a si mesmo: Até onde devemos ir, e o custo é justificado pelo benefício?

Obter uma visão objetiva do próprio nível de desempenho da empresa não é fácil. O que deve ser medido e como? As empresas necessitam medir onde estão e onde a melhoria é exigida, e implementar um conjunto de ferramentas gerenciais monitoramento desta melhoria.

3.2. A avaliação de desempenho das IES privadas

As IES privadas terão que passar por um processo de adaptação frente aos diversos desafios mercadológicos que se configura, sobretudo, no ambiente do ensino superior privado no Brasil, destacando-se: a redução na taxa de expansão do sistema de ensino superior nos próximos anos, o aumento do controle externo pelo MEC e do próprio controle interno, a pouca qualificação em nível internacional dos trabalhadores brasileiros (FARREL; JAIN; PIETRACCI, 2007), a necessidade de rápida profissionalização e capacitação de gestores, a intensa dependência da utilização da TIC - não só nos processos internos como também nas práticas educacionais, a internacionalização de IES privadas através da sua aquisição por grupos multinacionais, a formação de grandes grupos econômicos brasileiros no setor de ensino superior, enquanto outras instituições de ensino menos preparadas fecham as suas portas ou acabam sendo arrematadas por uma fração do seu valor.

Com comportamentos estratégicos desta natureza, percebe-se que as IES privadas que praticam a chamada estratégia de construção (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001), que são realizadas através da expansão do mercado ou da tomada dos clientes dos concorrentes, porém sem intensas ações de concorrência e sem a necessária análise do mercado.

A grande dificuldade está no fato de que a concorrência obriga as instituições a incorporar rapidamente padrões gerenciais mais eficientes na gestão do seu negócio (SOARES et al., 2002) (ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA INTERAMERICANA (1995; SANTOS, 2002) e a aplicarem métricas como o *BSC* ampliado (COLENCI JR et al., 1995) que avalie o desempenho de decisões, de estratégias e operações, além de oferecer uma importante contribuição no processo de diferenciação e perpetuação através da antevisão de cenários futuros.

Há muita falta de informação no processo de tomada de decisão da IES privada, fato que contribui com a falta de foco e ausência de estratégia, que poderiam ser supridos com o uso de informações de qualidade providas por um sistema de informação gerencial baseado no *BSC*. Além do exemplo apoiado pela figura 5, já é sabido que alunos que foram ensinados por professores que possuem desempenho superior, terão alto desempenho, como ocorre nos casos da Coréia do Sul, Finlândia e Cingapura e Hong Kong (BARBER; MOURSHED, 2007; FAVARO, 2008; WEINBERG, 2005). Desta forma, considerando-se que o professor que apenas dá aula deixará de existir (VON LINSINGEN, 1999), muitas IES privadas não focaram suas estratégias no professor de alto desempenho, certamente, por não terem informações suficientes para tomar decisões a esse respeito e, muito menos, condição de medir o impacto que um processo de valorização, capacitação e desempenho do professor em sala de aula poderia trazer para a instituição. Ou seja, salários, programas de treinamento e capacitação, medição de desempenho na sala de aula medida a partir do desempenho dos alunos, também poderia ser um diferencial competitivo por parte da IES privada para reter e gerar novos negócios baseados no cliente já adquiridos na graduação.

Ultrapassar estes desafios está intimamente relacionado às questões operacionais e políticas da grande maioria das IES privadas, onde a gestão e administração eficiente é um grande problema (SOARES et al., 2002) É fundamental que estas questões sejam vencidas rapidamente para que as instituições desenvolvam um comportamento flexível e uma postura competitivamente agressiva, em busca da Universidade Notável (KOTLER; FOX, 1994) que é a instituição que aprende a se renovar, adaptar as novas exigências, de forma a garantir forte crescimento em rentabilidade, associado-se a perpetuação da sustentabilidade, eficiência e qualidade dos serviços e do ensino-aprendizagem.

O *BSC* ampliado mede os aspectos-chave da operação, por organização, por unidade ou até individual (BAILEY; CHOW; HADDAD,1999). Para cada organização o enfoque envolve a identificação de componentes estratégicos, estabelece metas e seleciona as metas que deverão andar na direção dos objetivos. Cada instituição é única e num projeto de implementação do *BSC* ampliado, os indicadores e procedimentos deverão ser obtidos individualmente, sem reaproveitamento de matrizes de outros projetos, mesmo aqueles de segmento idêntico. Mais que isso, os indicadores são integrados em variáveis das diferentes perspectivas estratégicas, o que permite estabelecer correlacionamento entre eles.

Observou-se quatro modelos baseados no *BSC* ampliado adequados para serem implementados nas IES privadas, que podem avaliar o seu desempenho e o resultado das ações de seus executivos, através da implementação de uma das matrizes a seguir: HOPER/CM (MONTEIRO; BRAGA, 2005), EFQM *European Foudation for Quality Management* (STOREY, 2002), *Academic Scorecard* (BENSIMON, 1999) e *Baldrige National Quality Program-Education* (KARATHANOS; KARATHANOS, 2005). Estas matrizes atendem as dimensões definidas pelo *BSC* ampliado adequados ao comportamento das IES privadas, com relação à perspectiva do cliente (como o cliente nos vê?), a perspectiva interna (em que poderíamos nos distinguir?), a perspectiva financeira (como nós olhamos para os acionistas?) e a perspectiva de aprendizagem/ inovação (como podemos continuamente nos adaptar e melhorar?). Com a utilização das matrizes de *BSC* ampliado mencionadas é possível otimizar os recursos que favorecem a competitividade da IES privada.

No Brasil, a busca pela sistematização contida no PNQ - Plano Nacional da Qualidade, poderá ser um relevante balizador, embora não tão específico.

3.3. O processo decisório

Num mundo corporativo altamente competitivo, o segmento de Ensino Superior exige que as instituições capacitem-se rapidamente para enfrentar os grandes desafios atuais e aqueles que ocorrerão nos próximos anos. Para Griffin (1994), deve-se recrutar empregados que não apenas sejam bem treinados, mas que sejam também capazes de ser bem treinados ainda. Estes desafios estão principalmente relacionados às suas questões operacionais das IES privadas, que precisam ser vencidos para que estas corporações desenvolvam um comportamento flexível e uma postura competitiva agressiva, em busca da “Universidade Notável” (KOTLER; FOX, 1994), que é instituição que aprende a se renovar, adaptativa as novas exigências, de forma a garantir forte crescimento em receita, associado a perpetuação da sustentabilidade, eficiência e qualidade dos serviços e do ensino.

No sentido de estabelecer que os problemas organizacionais de muitas IES privadas não são inerentes apenas ao modelo de gestão familiar, Soares et al. (2002) faz uma contribuição importante quando informa que não apenas nas instituições familiares, mas na grande maioria das IES privadas, a gestão e administração eficiente é um grande problema. As informações gerenciais são precárias e pouco confiáveis, o planejamento é praticamente inexistente e a avaliação ainda está em seus primeiros, quando não ausente.

Decisões nas IES privadas são tomadas “intuitivamente” ou baseadas apenas em procedimentos convencionais, históricos, nem sempre fundamentados em razões técnicas (SOARES et al., 2002). Por este motivo as IES privadas têm dificuldade estabelecer uma diretriz que permeie toda a estrutura e atinja a todos os funcionários de forma a sensibilizá-los e engajá-los um planejamento estabelecido organizacional. A falta de uma interpretação adequada de cenários e a dificuldade de envolvimento dos funcionários numa visão corporativa de objetivos, que favorece o acontecimento de um dos erros mais presentes nas organizações educacionais, promovido pelos seus principais executivos que, normalmente, respondem as movimentações do mercado com promoção de ações de forma reativa. Neste

exemplo se encaixa a forte redução de mensalidades que instituições de ensino promovem para competir umas com as outras tentando supostamente tornar-se mais competitiva, não gerando nenhuma diferenciação na mente do cliente. Porter (2000), lembra que companhias que imitam outra no tipo de comportamento, estão assumindo que seus concorrentes sabem coisas que eles não sabem.

Existem momentos em que o comportamento do mercado não permite que haja tempo e nem disponibilidade operacional para se reposicionar uma empresa. Percepções para promover a reorientação de negócios são importantes, mas seria bom que não fossem necessárias, desde que houvesse um planejamento eficiente e uma ferramenta de previsão de cenários, que atuasse no apoio as decisões estratégicas de executivos como os presidentes, reitores e chanceleres, e de suas equipes. Muitas vezes este processo é solitário, isolado e conta com informações pouco validadas.

Executivos de instituições de ensino acreditam fazer carreira neste segmento por atuarem a muito tempo nestes tipos de empresas, mas trazem consigo pouco ou nenhuma preparação acadêmica, contam com poucas ferramentas de gestão competitiva e acabam por permitir que as suas instituições produzam uma pequena ou nenhuma diferenciação. E, em alguns casos, por atuarem a muitos anos na mesma instituição estes executivos não conseguem agregar vivência de mercado que venha contribuir positivamente em promover otimização dos negócios da instituição. Desta forma, sem diferenciação eficiente que gere valor na mente do aluno a alternativa para continuar no mercado é reduzir o valor da mensalidade, normalmente com a distribuição de um grande número de bolsas que, para Porter (1989), somente representaria uma vantagem competitiva se os concorrentes não pudessem fazer o mesmo.

Mas a instituição que se focar no pensamento estratégico, deve ter bem definido onde estão ou onde ira buscar tornar-se estratégica. Para Fleury e Fleury (2001), a estratégia organizacional pode ser classificada de duas formas, uma focada na estratégia competitiva, ou *outside-in*, é a estratégia estabelecida com base no conhecimento das características da organização, de sua dinâmica e de suas tendências. A outra, refere-se ao portfólio de recursos financeiros, físicos, de TI, intangíveis e humanos, onde se concentra a sua vantagem competitiva perante o

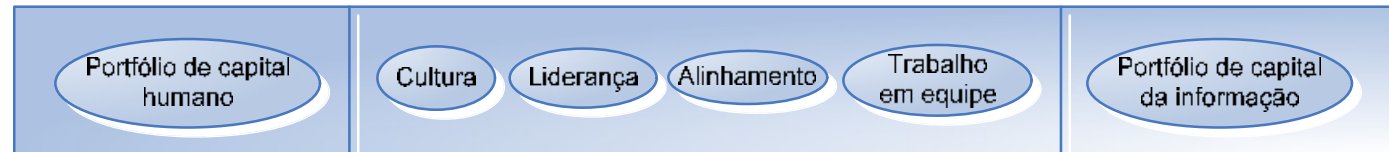
mercado. Esta abordagem é chamada de *inside-out*. Porém, esta abordagem significa a eficiência operacional. Para Porter (2000), a eficiência operacional é realizar atividades similares melhor que os concorrentes, diferente de posicionamento estratégico que significa realizar atividades diferentes dos concorrentes ou realizar atividades similares de maneiras diferentes.

As IES privadas tornar-se mais competitivas, aprender a desenvolver estratégia e aplicá-las, e a ter uma administração focada em resultados, que é diferente da administração focada “no aluno” como encontramos em muitas instituições de ensino. Existe a necessidade de mudança organizacional como um resultado de grandes alterações na estratégia e da evolução no porte e na diversificação de uma companhia. Porter (2004) alerta que profundas mudanças estratégicas focadas num crescimento agressivo podem significar a substituição do principal executivo ou de parte do *board*.

3.4. Prontidão estratégica

A figura 21 é um modelo de Relatório de Prontidão Estratégica, que oferece uma visão objetiva da capacidade de cada classe de ativo intangível e sua capacidade de exercer sua função estratégica. Segundo Kaplan e Norton (2004), a prontidão Estratégica deve atuar de forma semelhante às organizações militares, que avaliam constantemente a disponibilidade de pessoal treinado, equipamento, munição, inteligência e logística, em relação às necessidades. Desta forma, como indicador do estado de prontidão das tropas, as organizações também devem avaliar o status dos seus ativos intangíveis, conforme figura 21, onde devem demonstrar o percentual de prontidão que cada ativo (*Ibidem*). Deficiências em TI podem representar barreiras impressionantes à execução da estratégia.

Perspectiva de aprendizado e crescimento



Relatório de Prontidão Estratégica					
Ativo	Objetivos	Indicadores			
Capital humano	Portfólio de capital humano: Compreender e eliminar as lacunas entre competências disponíveis e competências necessárias nas funções estratégicas	Prontidão dos cargos estratégicos	Até 100%	Até 0%	Verde Amarelo Vermelho
	Liderança: Construir um quadro de líderes em todos os níveis hierárquicos, de modo a impulsionar a organização na realização da estratégia	Lacuna de liderança	Até 100%	Até 0%	Verde Amarelo Vermelho
Capital organizacional	Cultura: Desenvolver a conscientização e a internalização da missão, da visão e dos valores comuns, necessários para executar a estratégia	Alcance de valores essenciais	Até 100%	Até 0%	Verde Amarelo Vermelho
	Alinhamento: Garantir o entrosamento das metas e incentivos com a estratégia, em todos os níveis hierárquicos	Consciência estratégica	Até 100%	Até 0%	Verde Amarelo Vermelho
	Trabalho em equipe: Promover o compartilhamento dos conhecimentos e recursos do pessoal com potencial estratégico	Compartilhamento das melhores práticas	Até 100%	Até 0%	Verde Amarelo Vermelho
Capital da informação	Portfólio do capital da informação: Implementar todo o portfólio de aplicativos de TI necessários para a execução da estratégia	Prontidão do portfólio da informação	Até 100%	Até 0%	Verde Amarelo Vermelho

Figura 5 - Relatório de prontidão estratégica.
Fonte: Kaplan e Norton(2004).

3.5. A contribuição dos Sistemas de Informação para a estratégia da IES privada

Os recursos disponibilizados pela Tecnologia da Informação (TI) para as IES privadas cria novas possibilidades de grande impacto para os processos de gestão de clientes (KAPLAN; NORTON, 2004). Se estes recursos estiverem sendo utilizados em conjunto com técnicas analíticas como a exploração de dados e a avaliação da rentabilidade dos clientes, a TI permite que se desenvolvam abordagens customizadas e personalizadas, mesmo em relação a milhões de clientes (Ibidem).

Sabe-se que o momento econômico exige flexibilidade e versatilidade. A proposta deste trabalho expressa o uso de um sistema de informação executiva. Contudo, não se deve focar a questão em caráter isolado, porque, muitas vezes a excelência na competitividade poderá vir através também através da substituição dos sistemas atuais, que devem ser repensados objetivando analisar se estes ainda contribuem para o fator competitivo da organização.

4. A Instituição de Ensino Superior Privada Brasileira

4.1. Problemas Internos

Não há como propor um comportamento estratégico se a instituição ainda sofre com os efeitos de falta de organização, de normas e manuais de procedimentos. As IES privadas discutem a abertura de capital, a aquisição de instituições no exterior, e existe até quem declare que a instituição a qual pertence tem planos para ser o maior grupo educacional do mundo (BONVETTI, 2008). Contudo, muitas IES privadas ainda sofre com problemas em sua gestão (WALTER et al., 2007; SOARES et al. 2002).

Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2001), apenas quando produtos tenham atingido a fase madura do ciclo de vida, se faz importante descobrir novos mercados, na forma de expansão geográfica interna ou externa. Este trabalho não tem a intenção de discutir a estratégia em si, mas o uso da TI de forma eficiente pode promover decisões assertivas e vantagem competitiva. Mas, é discutível a saturação dos produtos do mercado educacional, se a maior parte delas está ociosa nos horários da tarde. O desenvolvimento de novas alternativas de negócios é tímido (PRADO, 2006), como por exemplo, o uso de suas instalações para treinamentos corporativos. Esta deficiência também provoca um distanciamento das empresas e faz com estas assumam as suas próprias responsabilidades a respeito da capacitação de seus executivos, na forma da criação de suas próprias Universidades Corporativas porque, em muitas vezes, não conseguem se aproximar das IES privadas para propor programas de capacitação executiva focados em suas necessidades específicas (SOARES et al., 2002).

Uma estratégia competitiva claramente divulgada na organização (PORTER, 2000) é o uso da TI de forma eficiente pode trazer vantagem competitiva e apoiar as IES privadas na tomada de decisão baseada em informações consolidadas.

4.2. O momento econômico

Na avaliação de Trigueiro (2000), duas orientações de conduta passam a se defrontar no campo das IES privadas: a tradicional e a burocrática, ou a familiar e a gestão racional-formal. Estas orientações implicam em tensões internas, agravadas no momento atual, em que pressões competitivas crescentes e levam muitas instituições privadas a procurarem aprimorar o seu processo decisório, os seus mecanismos de avaliação e de planejamento, e a estrutura e o funcionamento geral da organização, pois estas questões são vistas como instrumentos de gestão e de correção de rumos (PORTO; RÉGNIER, 2003).

Com a entrada no mercado de ações, as IES privadas passam a ter que profissionalizar-se e a aplicar uma série de ferramentas de gestão. O caso da Anhanguera Educacional e da Universidade Estácio de Sá, são exemplos de organizações educacionais privadas que realizaram este processo de abertura de seu capital. Necessariamente, práticas como governança corporativa são implementadas nestas instituições para que seja possível a concretização do projeto de abertura de capital por meio de venda de ações. Novos sócios exigem informações, uma gestão competente, a realização dos projetos nos prazos determinados através de um fluxo eficiente dos processos internos e metas de crescimento atingidas. A empresa Anhanguera Educacional S.A, por exemplo, divulgou na Apresentação de Resultados do 1º Trimestre de 2007 (ANHANGUERA EDUCACIONAL, 2007), realizado em 17 de maio de 2007, que a gestão continuará focada em atingir as metas financeiras em 2007, por meio de: Expansão do número de unidades organicamente e por aquisições, Controle dos custos operacionais e Diluição adicional das despesas administrativas por meio do crescimento de receita e integração de unidades adquiridas. Dificilmente, estas metas podem ser atingidas sem planejamento e eficiência, valores que não estão presentes na maior parte das IES privadas, mas fundamentais nas instituições que se prepararam para uma gestão competitiva, focada no crescimento.

Acredita-se que fatores como a entrada na Bolsa de Valores, a internacionalização ou através de uma associação, possam auxiliar a IES privada no fortalecimento da corporação, na realização de planejamentos prévios, que são ações que podem impulsionar as IES privadas para uma gestão focada em

resultados, alinhada com uma estratégia competitiva, com a qualificação dos seus executivos e com as decisões focadas na conquista de novos mercados e na retenção de clientes.

As constatações resultantes dos estudos sobre a cadeia de lucros de serviços demonstram a importância da retenção de clientes. Empresas que conseguem identificar prontamente seus clientes estão em ótima posição para medir a retenção de seus clientes em cada período. Para Kaplan e Norton (1997), somente quando os clientes classificam suas experiências de compra como total ou extremamente satisfatórias a empresa pode contar com a repetição.

4.3. Os profissionais das IES privadas

Kaplan e Norton (1997), definem que os funcionários precisam abandonar o papel de meros atendentes das solicitações dos clientes e antever de forma pró-ativa as necessidades dos clientes. No caso das IES privadas, é importante definir que os clientes não são apenas os alunos, podem ser as empresas interessadas em treinamentos corporativos, associações que queiram utilizar os espaços da instituição nos períodos ociosos, e outros. Esta pró-atividade pode acontecer através da apresentação aos clientes de um conjunto mais amplo de produtos e serviços. Essa transformação representa uma mudança de papéis e responsabilidades comuns aos funcionários de muitas empresas.

Para Trigueiro (2000), há certa resistência por parte de mantenedores para assimilar mudanças organizacionais importantes, sobretudo no que concerne à gestão da instituição. Porém, Kaplan e Norton (1997) informam que a motivação e as habilidades dos funcionários podem ser necessárias para o alcance das metas de superação nas perspectivas dos clientes e dos processos internos.

Trigueiro (2000) afirma que, os poucos níveis e tipos de hierarquias que as IES privadas possuem, fortalece a articulação entre os setores e indivíduos, técnicos ou docentes, e favorece a menor resistência a mudança e a inovações e o aumento da disposição para incorporar novos valores. Por outro lado, com foco no setor educacional, para a Organização Universitária Interamericana (1995) é possível verificar que o problema que compromete a otimização da IES privada é o corporativismo e que “os mecanismos que a universidade cria para evitar mudanças são inacreditáveis”.

O trabalho pedagógico não é partilhado, não há esforço coletivo, mas apenas trabalho individual em que cada funcionário ou professor constrói um pequeno “feudo” (SANTOS, 2002).

Na definição de Hunt et al. (1996), quanto aos recursos humanos que são necessários para a implementação de um plano estratégico, necessitam ser

cuidadosamente identificados à natureza de suas competências e o momento em que deverá ser utilizado este recurso.

Na opinião de Prado (2006), no lugar de um trabalhador especializado, que cumpria à risca sua jornada, obedecendo a ordens e desempenhando uma função padronizada e repetitiva, emerge agora a figura do colaborador politécnico e polivalente, com conhecimentos teóricos e práticos, que usa seu raciocínio lógico para desempenhar diversas atividades, conhecendo os processos, com eles interagindo e, se preciso, neles interferindo para melhorá-los, corrigi-los ou mesmo trocá-los por outros mais vantajosos e eficientes. Ou seja, para aqueles funcionários que se encontram na zona de conforto promovida pela baixa competitividade institucional o futuro parece assustador; para os profissionais competitivos abre-se um novo setor em expansão com possibilidades interessantes de ganhos.

4.4. O Balanced Scorecard aplicado na IES privada

O BSC oferece aos executivos os instrumentos de que necessitam para alcançar o sucesso no futuro (KAPLAN; NORTON, 1997). Atualmente, os ambientes competitivos são altamente complexos e, a compreensão dos métodos adequados para se obter os melhores resultados, torna-se questão de sobrevivência para as organizações. Neste aspecto, o BSC pode auxiliar na obtenção dos melhores resultados através de uma perfeita compreensão de como a aplicação da estratégia bem elaborada pode representar vantagem competitiva para a IES privada. Portanto, o Balanced Scorecard não somente traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O Balanced Scorecard também auxilia na modelagem de cenários competitivos futuros, para apoiar as IES privadas no entendimento das movimentações estratégicas que poderão vir adiante e permitir a implementação de ações necessária antes dos concorrentes.

O *BSC* é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais (KAPLAN e NORTON, 2000). Empresas inovadoras estão utilizando o Balanced Scorecard como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia em longo prazo. Elas adotaram a filosofia do Balanced Scorecard para viabilizar processos gerenciais críticos:

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

O BSC mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas:

- financeira

- do cliente
- dos processos internos da empresa
- do aprendizado e crescimento

O BSC permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro. Desta forma, agrega-se mais requisitos ao processo de tomada de decisão tradicional que era apoiado exclusivamente em indicadores financeiros que, de fato, exprimem fatos que já aconteceram e não os que ainda irão acontecer. As IES privadas podem passar a planejar-se apoiadas no desenho de situações futuras e não em resultados passados.

Para Kaplan e Norton, (1997), o impacto da era da informação é ainda mais revolucionário para as empresas de serviços do que para as indústrias.

Para Kotler (GIBSON, 1997), se as oportunidades futuras do mercado forem mapeadas continuamente, diferentes segmentos podem ser identificados desde já.

Porém, o desafio de muitas IES privadas está em como implementar o *BSC* considerando que é possível concluir haver baixa competência dos executivos destas organizações e deficiência na gestão das instituições educacionais (KOTLER e FOX, 1994) (PRADO, 2006).

Em todo o mundo, as duas últimas décadas foram testemunhas de significativas iniciativas de desregulamentação e privatização de empresas de serviços, à medida que a tecnologia da informação gerou as “sementes da destruição” nas empresas de serviços desregulamentadas da era industrial (KAPLAN e NORTON, 2000). Na economia industrial, as organizações estavam apoiadas intensamente na geração de valor por meio da transformação de matérias-primas em produtos acabados, conforme mencionado anteriormente. Ativos tangíveis, que significavam 62% do valor contábil de mercado das organizações na década de 80, tiveram sua representação reduzida para 10% a 15% do valor contábil de mercado das empresas, no final do século XX (Ibidem).

A chamada “Infoera” (ZUFFO, 2003), que é este ambiente da era da informação, exige das IES privadas novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis tornou-se muito mais importante do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis. Para Kaplan e Norton, (1997), os ativos intangíveis permitem que uma empresa:

- Desenvolva relacionamentos que conservem a fidelidade dos clientes existentes e permitam que novos segmentos de clientes e áreas de mercado sejam atendidos com eficácia e eficiência.
- Lance produtos e serviços inovadores desejados por seus clientes-alvo.
- Produza bens e serviços customizados de alta qualidade a preços baixos e com ciclos de produção mais curtos.
- Mobilize as habilidades e a motivação dos funcionários para a melhoria contínua de processos, qualidade e os tempos de resposta.
- Utilize tecnologia da informação, bancos de dados e sistemas.

4.4.1. Principais tendências de transformação do ensino superior

Baseado no estudo de Porto e Régnier (2003) foi observado que as transformações qualitativas e quantitativas que ocorreram no ensino superior nas últimas década foram bastante expressivas, em especial nos países desenvolvidos, com destaque para os Estados Unidos. A mais evidente foi na transição do modelo ensino, que anteriormente estava baseado nos cursos tradicionais das universidades para cursos de capacitação profissional, também chamados de “pós-secundário”. A comunidade europeia discute uma situação semelhante no Bologna Process, onde o termo “lifelong learning” caracteriza a continuação do ensino ao graduado, e também a capacitação profissional contínua, voltada para aquelas pessoas que não tiveram acesso a um curso de graduação (CROSIER; PURSER; SMIDT, 2007).

Esta transição pode ser percebida, em maior ou menor grau, em quase todos os países do mundo, já que várias forças externas que exercem influência sobre as instituições de ensino superior são semelhantes, principalmente após a intensificação do fenômeno da globalização.

Desta forma, para Porto e Régnier (2003), não existe uma certeza sobre o novo modelo de universidade que irá se consolidar nesta nova era digital. Contudo, estudos e pesquisas realizados e disponíveis têm indicado, em termos mundiais, um amplo conjunto de tendências e forças de mudanças em andamento(Ibidem):

MUDANÇA	IMPACTOS
<p>Características do Setor de Educação Superior, por meio da introdução de novos elementos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • quebra do monopólio geográfico, regional ou local, com o surgimento de novas forças competitivas; • mudança do modelo organizacional do ensino superior, que passa de um sistema federado e frouxo de faculdades e universidades, servindo apenas às comunidades locais, para uma “indústria” do conhecimento, operando em um mercado global, altamente competitivo e cada vez mais desregulamentado; • transformação das universidades amplas, fortes e verticalmente integradas em instituições mais especializadas e centradas no aluno (e não no professor); • significativa reestruturação da educação superior, implicando no desaparecimento e fusão de universidades, bem como no fortalecimento das interações entre elas, visando o intercâmbio de atividade e o desenvolvimento e operação de projetos comuns.
<p>Estrutura do Setor de Educação Superior</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Universidades corporativas, patrocinadas ou administradas por grandes empresas, visando a aprendizagem contínua e especializada de seus quadros; • Empresas instrucionais - instituições terceirizadas que prestam serviços às universidades no próprio domínio do ensino superior em nichos especializados do conhecimento, dos processos pedagógicos ou da clientela, através de contratos definindo indicadores e metas de resultados e as condições desejadas de ensino-aprendizagem; • Entidades de Intermediação, cuja função é fazer a ponte entre os provedores de educação superior e os “consumidores”, visando apoiar, inclusive financeiramente, os futuros alunos, fornecer-lhes orientação e informações relevantes e certificar o conhecimento por eles adquiridos. Podem ainda atuar na defesa dos interesses dos alunos, mobilizando estudantes e negociando cursos específicos e descontos junto às instituições de ensino, além de promover a busca de emprego

	<p>e trabalho para os concluintes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizações não-Tradicionais. Entrada no setor de novos tipos de protagonistas, oriundos de outros segmentos da economia, tais como, empresas de telecomunicação, de informática e informação, de entretenimento, bem como organizações governamentais e do “terceiro setor” engajadas na educação, treinamento e desenvolvimento profissional. • Embora tradicionalmente tais instituições tenham sido consideradas basicamente como fornecedoras ou clientes do sistema de educação superior, devem passar a ser vistas agora como parte dele e, portanto, como colaboradoras e/ou competidoras potenciais.
<p align="center">Relações da Universidade com a Sociedade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • À medida que a universidade, além dos papéis clássicos de ensino, pesquisa e extensão, tem desempenhado outras funções de interesse da sociedade (serviços de saúde e assistência, desenvolvimento econômico, entretenimento etc.), as barreiras que a protegiam das invasões de agentes políticos e econômicos estão sendo derrubadas. Assim, as universidades, como instituição, estão se tornando cada vez mais visíveis e vulneráveis e menos protegidas diante dos agentes da sociedade, requerendo, portanto, novas formas de interação e inserção com o ambiente externo.
<p align="center">Natureza da Prestação dos Serviços Acadêmicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • aprendizagem continuada, implicando na necessidade das instituições de ensino proporcionar aos cidadãos condições e formas de uma aprendizagem continuada por toda a sua vida profissional, atendendo aos requisitos de uma sociedade em permanente mudança; • ausências de fronteiras rígidas entre os serviços, significando que as diferentes atividades acadêmicas, não apenas se tornam mais interrelacionados, mas se fundem efetivamente; • aprendizagem assíncrona (qualquer tempo, qualquer lugar), quebrando as restrições de tempo e espaço para tornar as oportunidades de aprendizagem mais compatíveis às necessidades e estilos de vida das pessoas; • serviços bastante diversificados, visando servir a uma população cada vez mais diferenciada e com inúmeras e variadas necessidades e objetivos.
<p align="center">Modo de Execução das Atividades Acadêmicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evolução do atual “modelo artesanal” de produção para um outro mais próximo da “produção em massa” da era industrial e com fortes influências do modelo adotado na indústria de

	<p>entretenimento;</p> <ul style="list-style-type: none">• Os métodos de ensino-aprendizagem e os papéis dos professores estão submetidos a fortes pressões para mudança, principalmente em função das novas tecnologias da teleinformática e do surgimento de uma “geração digital”, com suas demandas por novos processos e relacionamentos. Assim, outras formas de ensino, muitos mais interativas e suportadas pelas novas tecnologias, deverão se intensificar, com o professor afastando-se da “sala de aula” para assumir funções de geradores e administradores de novos experimentos de aprendizagem e de consultores e orientadores dos alunos, como já ocorre na pós-graduação;• O desenvolvimento da pesquisa também deverá sofrer grandes alterações. Os processos de criação tornar-se-ão muito mais coletivos e multidisciplinares, tendo em vista tanto os recursos tecnológicos disponibilizados, como a natureza dos novos conhecimentos demandados pela sociedade.• Centrada tradicionalmente na biblioteca e, portanto, suportada no formato impresso, a preservação do conhecimento talvez seja a função universitária mais suscetível a mudanças tecnológicas radicais. A tecnologia da informação – ou mais amplamente a “convergência digital” das várias mídias – já produz impacto significativo na preservação, divulgação e acessibilidade do conhecimento, tornando-se cada vez mais democrático e disponível a todos, não sendo mais apenas uma prerrogativa ou privilégio da comunidade acadêmica. Neste contexto, a “biblioteca” da Universidade do Século XXI, suportada por diferentes mídias, extrapolará de muito suas atuais funções e seus domínios tradicionais de abrangência.• No campo da extensão, a aplicação dos conhecimentos continuará a ser ditada, cada vez mais, pelas necessidades e demandas reais da sociedade. Neste sentido, provavelmente a extensão constitui a função universitária mais suscetível às mudanças sociais, devendo sofrer conseqüentemente transformações profundas, à medida que a sociedade é transformada radical e aceleradamente. Dessa forma, a amplitude e diversidade de aplicação, a velocidade de atendimento e a capacidade de respostas concretas requeridas exigirão da extensão novos modelos e processos de produção.
--	---

Quadro 3 - Transição do modelo ensino do século XXI.

Fonte: Porto e Régnier (2003)

4.5. Temas estratégicos

Os executivos quase sempre desdobram suas estratégias em temas específicos. Desta forma, uma IES privada poderia construir a sua estratégia em 9 temas estratégicos, baseados em Kaplan e Norton, (2000):

1. Alinhamento dos processos internos, tornando-os totalmente baseado em procedimentos e alinhados com o CMMI (*Capability Maturity Model Integration*) que avalia o grau de maturidade dos processos e a integração destes processo com a TI, de forma que sejam facilmente auditáveis;

2. Ampliação intensa da aderência dos recursos de TI, baseados na Governança de TI, de forma que venham a automatizar todos os serviços institucionais e proporcionar melhora significativa da eficiência operacional;

3. Validação das bases de dados de todos os sistemas;

4. *Housekeeping* e consolidação de todas as bases de dados;

5. Criação de uma única base de dados da organização, na forma de um data warehouse, onde o *BSC* baseado no sistema de informação gerencial deverá acessar;

6. Aumento da satisfação percebida dos alunos;

7. Ampliação no número de ingressos e redução da evasão;

8. Geração de novas oportunidades de negócios, identificados com o uso do *BSC*;

9. Amplo acesso ao Sistema de Informação Gerencial para consulta pelos principais executivos da IES privada.

Em geral, os temas estratégicos refletem o que a equipe gerencial acredita deva ser feito para alcançar o sucesso. Os temas não refletem resultados financeiros, como “melhorar o valor para os acionistas”, ou resultados referentes aos clientes, como “maior retenção de alunos” ou “maior participação de mercado”. Os

temas estratégicos refletem a visão dos executivos quanto ao que deve ser feito internamente para a obtenção de resultados estratégicos.

4.5.1. Objetivos do Balanced Scorecard de uma IES privada

Um exemplo de objetivos do BSC para uma IES privada pode ser o que segue, focado nas quatro principais perspectivas propostas por Kaplan e Norton, (1997, 2004), nas duas perspectivas propostas por Colenci Jr. et al. (1995), que compreendem a Social e a Ambiental, além da perspectiva da Base Tecnológica proposta por este trabalho.

<i>Perspectiva do Cliente</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir índice de evasão • Melhorar a percepção de qualidade dos docentes e da infraestrutura pelos discentes • Permitir que o aluno receba via e-mail ou acompanhe de forma eletrônica os encaminhamentos das questionamentos feitos ao "Fale conosco". • Aumentar o valor percebido que a instituição representa para o aluno
<i>Perspectiva de Responsabilidade Financeira</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir o custo operacional da instituição • Empregar com eficiência os recursos financeiros • Obter outras fontes de renda, além das mensalidades
<i>Perspectiva dos Processos Internos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhar os processos com as melhores práticas e padrões de qualidade • Ampliar a qualidade de serviços informatizados • Melhorar o atendimento dos funcionários • Implantar a auditoria interna de processos e qualidade
<i>Perspectiva de Aprendizado e Crescimento</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar o perfil da instituição, seus objetivos e estratégia a longo prazo • Identificar e reter os melhores professores • Identificar e reter os melhores funcionários • Criar o ambiente propício para idéias em processos

	<ul style="list-style-type: none">• Aumentar a habilidade dos funcionários nas questões operacionais através de treinamentos de consolidação dos processos e de padrões de qualidade.
<i>Perspectiva Social</i>	<ul style="list-style-type: none">• A instituição realiza seu papel social no desenvolvimento do aluno. Desta forma, medir o desempenho profissional do aluno no último semestre, formado a um, três, cinco e dez anos através de ações que promovam contato periódico com a comunidade acadêmica.• A instituição preocupa-se que o aluno venha a desenvolver uma postura moral na sociedade, que tenha sido disseminada na academia.• A instituição preocupe-se em humanizar o tempo que o aluno passa pela instituição e interagir com este indivíduo de forma a motivá-lo a atuar de forma ativa no desenvolvimento de ações sociais da comunidade acadêmica.• Realização de programas comunitários
<i>Perspectiva Ambiental</i>	<ul style="list-style-type: none">• A instituição contribui com o desenvolvimento da região de forma sustentável. A instituição zela para que os recursos ambientais sejam usados com equilíbrio.• A instituição contribui para a ascensão profissional e social do indivíduo.• A instituição pretende que seu corpo discente tenha um comportamento responsável e maduro perante as questões ambientais.
<i>Perspectiva da Base Tecnológica</i>	<ul style="list-style-type: none">• A instituição possui uma base de dados integrada, validada e consistida. A instituição preocupa-se em registrar os dados de todas as suas transações com alunos, prospects e stakeholders.• A instituição possui sistemas integrados entre as áreas acadêmica, financeira e CRM.• A instituição gera novos negócios a partir do uso da base de dados modelada pelo Data Warehouse e prospectada

pelo BI.

- Preocupação com a forma em que ocorre o consumo dos recursos

Quadro 4 – Perspectivas propostas para a IES privada.

Fonte: Baseado em Kaplan; Norton (1997), Colenci Jr. et al (1995) e contribuições do Autor.

O BSC permite que a IES privada descreva e comunique a sua estratégia de maneira compreensível e que esta sirva de base para a ação (Quadro 4). Desta forma, a estratégia é parte de um conjunto contínuo que começa, no sentido mais amplo, com a missão da organização, que é traduzida para que as ações individuais com ela se alinhem e lhe proporcione apoio. As organizações focalizadas na estratégia devem ser capazes de adaptar suas estratégias em razão das mudanças externas e do amadurecimento desta estratégia. O sistema gerencial estratégico de que é monitorado fornece as bases para a melhoria contínua da estratégia.

4.5.2. Processos interfuncionais

Para Kaplan e Norton, (1997, 2004), as empresas da era industrial buscavam vantagens competitivas através da especialização de habilidades funcionais: nas áreas de produção, compras, distribuição, marketing e tecnologia. Contudo, a massificação dos benefícios acabou provocando enormes burocracias, fato que prejudica o desenvolvimento de muitas empresas.

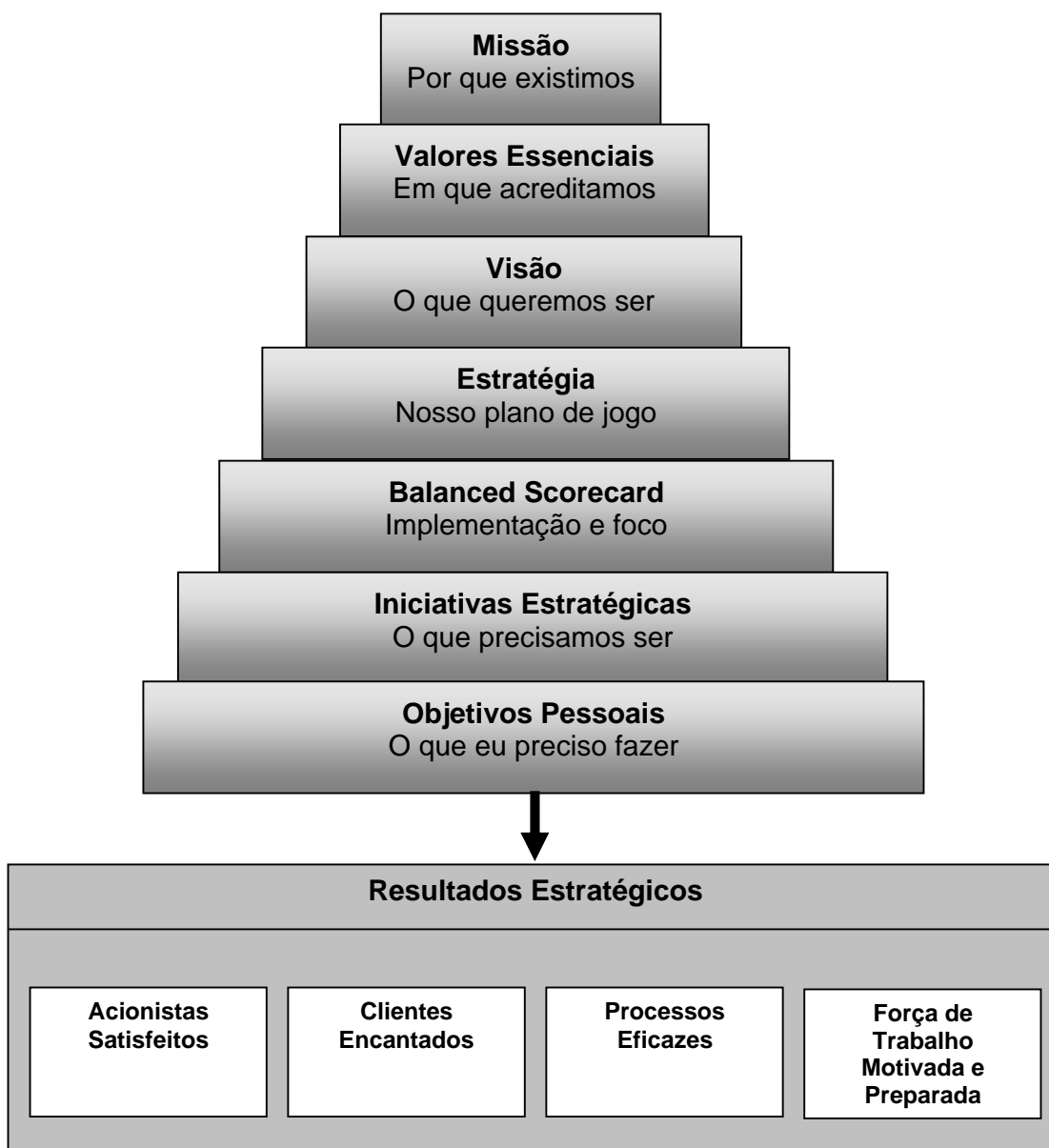


Figura 6 - Integração da estratégia.
Fonte: Kaplan e Norton, 2000

A empresa da Infoera (ZUFFO, 2003) opera com processos de negócios integrados e enxutos, que continuamente são revisados, combinando agilidade, eficiência e qualidade da integração dos processos.

4.6. Clientes e fornecedores

Na era industrial as empresas mantinham clientes e fornecedores a uma distância segura, pois dispunham de revendas, distribuidores, etc. A tecnologia da informação permite que as empresas de hoje sejam alcançadas diretamente pelos seus clientes, e que integrem os processos com as demandas destes clientes e obtenham grandes melhorias no que diz respeito a custo, qualidade e tempos de resposta.

4.7. Execução da estratégia

A execução bem-sucedida da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2004) envolve três componentes:

Descrição da estratégia + Mensuração da estratégia + Gestão da estratégia = Resultados Notáveis.

Desta forma, não se gerencia o que não é possível ser medido, e não se mede o que não é possível ser descrito.

4.8. Dois casos de utilização do BSC em Instituição de Ensino Superior privada

Optou-se pela inserção de dois casos de instituições de ensino superior privadas que passaram pelo processo de implantação de um BSC. Pode-se observar em ambos os casos que as instituições buscam tornarem-se mais estratégicas e mais orientadas a resultados, mas de uma forma sustentável, através da aplicação de uma estratégia eficaz (LIMAD; MACORIN; SILVA, [2008?]).

Contudo, apenas um dos casos, a Instituição Omega, seguiu adiante com a implementação do BSC. A Instituição Sigma abandonou o projeto antes de partir para a implementação. Contudo, a relevância para o trabalho é certa porque

demonstra que mesmo as instituições de grande porte possuem dificuldades para implantar estratégias e ferramentas ligadas a elas.

4.9. Estudo de Caso da Instituição SIGMA ¹

4.9.1. Introdução

É apresentado o processo de implementação do BSC em uma grande universidade privada localizada na cidade de São Paulo. Este processo foi acompanhado pelo entrevistado, o Dr. Edman Altheman, que atuou como Diretor Acadêmico desta instituição no período em que ocorreu a tentativa de implementação do BSC. O Autor também vivenciou parte dos acontecimentos ocorridos com o projeto de implementação do BSC, porque até 2003 atuou como Gerente de TI da SIGMA. A seguir, serão descritos:

- Histórico dos principais eventos desta Instituição;
- Sua estrutura organizacional atual;
- Início e a implementação do seu processo de planejamento estratégico que ocorreu em 2002;
- Síntese do PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional), onde conta a missão, a visão, os valores, os objetivos e as metas;
- Seqüência de eventos e grupos envolvidos na concepção do BSC, as fases de sua implementação com a apresentação dos respectivos mapas estratégicos, seus indicadores e eventuais metas declaradas;
- Problemas e entraves observados em relação à efetiva implementação do BSC em cada etapa;

¹ Por questão de sigilo nesta etapa do trabalho a IES sob estudo será designada como SIGMA.

- Análise do conjunto do processo na instituição.

4.9.2. Histórico resumido da Instituição SIGMA ²

A SIGMA iniciou suas atividades em 1969, como uma faculdade e em 1997 credenciou-se como universidade.

De 1985 a 1997, a instituição abriu 11 novos cursos de graduação.

Em 1998, a Instituição SIGMA inaugurou um Campus, com aproximadamente 70 mil metros quadrados. Também, neste mesmo ano, implantou 4 cursos de graduação e reformulou alguns dos cursos já existentes. Além disso, a SIGMA ampliou ainda mais seu campo de atuação, com a criação de setores e entidades, contemplando:

Centro de Desenvolvimento Empresarial – que responde pelos cursos e eventos para a área de negócios e por parcerias com empresas e instituições nacionais e internacionais;

Editora SIGMA, que tem como foco o desenvolvimento da área de pesquisa e a valorização da produção do corpo docente;

Departamento de Ensino Interativo a Distância, direcionado para o desenvolvimento de cursos de extensão e de especialização à distância;

Projetos educacionais, que compreendem os serviços e ambientes de apoio on-line ao ensino presencial.

A Instituição SIGMA lançou em 1999, os Cursos Superiores de Formação Específica, que foram o primeiro passo de uma nova estratégia educacional ligada à educação continuada.

² Caso elaborado por ALTHEMAN, Edman. Sistemas de Suporte às decisões estratégicas em universidades privadas da grande São Paulo: proposta de um modelo com o uso do Balanced Scorecard. São Paulo: FEA-USP, 2004, p. 211 e seguintes.

Em 2001, a Instituição SIGMA iniciou a ampliação de suas instalações com dois novos Campi. Ambos foram inaugurados em 2002.

A SIGMA possui aproximadamente 30 mil alunos e 900 professores, e pouco mais de mil funcionários administrativos. A instituição oferece 33 cursos de graduação, 33 cursos de formação específica (seqüenciais), 15 cursos de pós-graduação Lato-Sensu e um curso de Mestrado Stricto-Sensu.

4.9.3. Estrutura organizacional

A organização da SIGMA apresenta duas estruturas: mantenedora e mantida. A estrutura apresentada na figura 4 procura assegurar que o fluxo decisório e hierárquico atenda os itens prescritos pela missão e finalidades da Instituição.

A Administração Superior da SIGMA é integrada por:

Órgãos Deliberativos:

- Conselho Universitário
- Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão

B. Órgãos Executivos:

- Reitoria
- Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão
- Pró-Reitoria de Graduação
- Diretorias de Áreas do Conhecimento
- Coordenações de Cursos
- Setores de Apoio Pedagógico e Administrativo.

A missão da Instituição SIGMA é “estimular o desenvolvimento do conhecimento, das habilidades, dos talentos e das atitudes de seus alunos para que atinjam a realização pessoal, profissional e social.”

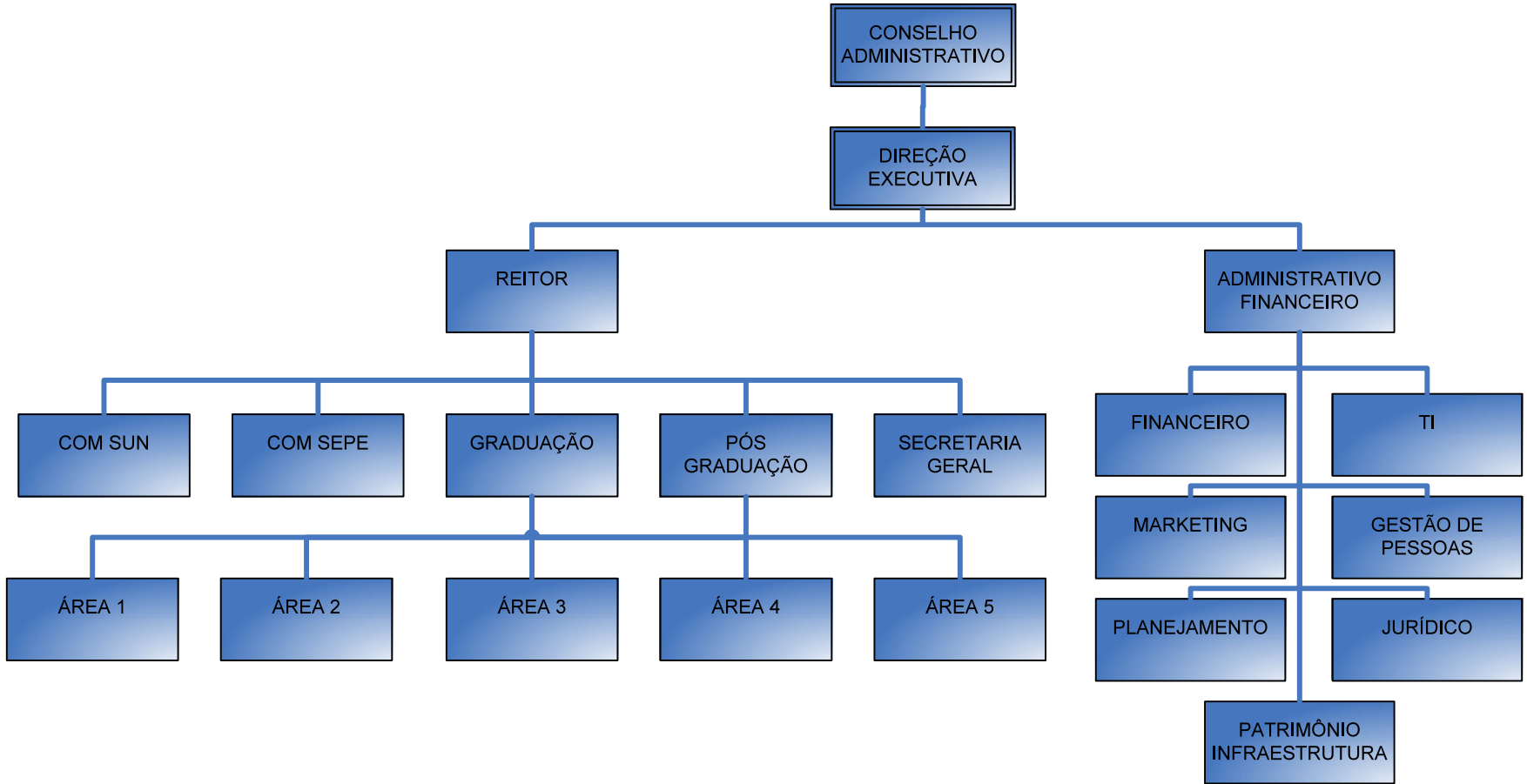


Figura 7 - Estrutura Organizacional da Mantenedora e Mantida da Instituição SIGMA

A estrutura da figura 4 veio sofrendo modificações no decorrer dos anos. Quando da apresentação dos mapas estratégicos, serão referenciadas as mudanças ocorridas.

Objetivos da Instituição SIGMA :

- Respeitar os princípios universais de responsabilidade e liberdade de pensamento, direitos básicos do homem;
- Fazer com que a identidade da SIGMA seja conhecida e percebida pela sociedade e privadamente por toda a Instituição, como uma instituição moderna, diferenciada, que busca alcançar critérios de excelência em suas ações e voltada para a realização do aluno;
- Implementar ações que assegurem a integração do ensino, pesquisa e extensão, tendo como meta o desenvolvimento do aluno e da comunidade;
- Desenvolver uma gestão de excelência buscando a qualidade em todas as suas ações, projetos e planos;
- Garantir a satisfação do aluno, prestando-lhe melhor formação educacional e serviço administrativo eficiente;
- Aprimorar a formação integral do aluno por meio do incentivo à participação nos programas e atividades complementares;
- Garantir a inserção da Instituição e do aluno num mundo com tendências à globalização cada vez maior;
- Garantir a implementação dos projetos pedagógicos dos cursos de graduação, seqüenciais, pós-graduação e de extensão;
- Fomentar relações com a comunidade que visem seu desenvolvimento por meio de ações que agreguem valor, informação e conhecimento aos seus integrantes;
- Incorporar as inovações tecnológicas e o uso da tecnologia como suporte a todos os seus cursos.

Como visão de futuro “SIGMA pretende firmar seu reconhecimento nacionalmente, pela inovação e pioneirismo, pela qualidade de seu ensino, pelo caráter tecnológico das suas ações, formando cidadãos críticos, capazes de enfrentar desafios e buscar soluções inovadoras para serviços, ações e produtos.”

4.9.4. Objetivos e metas para o planejamento e a gestão institucional

Os recursos disponíveis para à tomada de decisões relacionadas ao planejamento e à gestão institucional estão articulados aos processos de avaliação interna e externa atribuindo a Diretoria de Planejamento de SIGMA a função de encaminhar, aos órgãos da Administração e Colegiados Superiores, as informações pertinentes. Considerando esta articulação de funções, a Instituição SIGMA apresentou três eixos que nortearam sua estratégia para o período 2003-2007:

- Reforço da qualidade
- Expansão sustentável
- Mercado de adultos

Tendo como foco suas diretrizes pedagógicas, a Instituição SIGMA apresentou, em seu PDI, como metas para os próximos 05 anos:

- Consolidar os processos de flexibilização curricular;
- Ampliar a oferta de atividades complementares para enriquecimento dos currículos dos cursos da Instituição;
- Consolidar o sistema de avaliação da Instituição, levando-o a todos os setores da Organização (administrativo, acadêmico e da mantenedora), tornando-o instrumento efetivo de ações gestoras para melhoria dos processos ocorrentes na SIGMA;
- Ampliar a oferta de cursos de pós-graduação e de extensão;

- Aumentar o número de mestres e de doutores, promovendo políticas para capacitação continuada;
- Incentivar a pesquisa e a iniciação científica;
- Ampliar a oferta de cursos de educação à distância nas diversas áreas do conhecimento;
- Possibilitar que o corpo discente tenha acesso a ensino não presencial em até 20% do total de disciplinas dos cursos;
- Revisar anualmente os projetos pedagógicos dos cursos , adequando-os aos requisitos das novas demandas pedagógicas e sociais, observando estreita correlação com itens apontados na Avaliação Institucional;
- Criar um setor, com status de Diretoria, para a gestão da questão tecnológica na Instituição, ampliando a TI no ensino dos cursos presenciais e à distância;
- Ampliar, qualitativa e quantitativamente o acervo das bibliotecas;
- Promover a ampliação, a atualização e a melhoria contínua dos laboratórios utilizados pelos cursos;
- Implementar as mudanças e consolidar a estrutura acadêmica e administrativa da Instituição;
- Implementar ações de Marketing de Relacionamento com alunos, professores, funcionários e comunidade em geral;
- Controlar a qualidade das atividades desenvolvidas na Instituição.

Pode-se observar que a declaração de missão, visão, valores, objetivos e metas da Instituição SIGMA , poderiam ser aplicáveis a muitas IES privadas do Brasil.

O planejamento estratégico da Instituição SIGMA iniciou-se em setembro de 2002, com a contratação de consultores externos que propuseram aos mantenedores uma série de questões-chave para que fossem respondidas com a

finalidade de se efetuar um diagnóstico da situação de SIGMA no setor de ensino superior. Essas questões tinham como temas:

- Visão geral do mercado educacional;
- Visão de segmentação e posicionamento de mercado de SIGMA;
- Perfil dos concorrentes e dos alunos (atuais e futuros);
- Estratégias de marketing educacional;
- Modelos e estágios de profissionalização da gestão;
- Alianças e parcerias estratégicas no setor;
- Ensino à distância;
- Tecnologias educacionais;
- Gestão por valor / atributos de qualidade;
- Estrutura de receitas e de custos da IES.

A análise prosseguiu nos três meses posteriores, efetuando-se um diagnóstico do mercado educacional, uma análise do desempenho e performance operacional de SIGMA. Foi então determinado o posicionamento estratégico e proposta alternativas e prioridades estratégicas para a Instituição. Baseado nesta análise, a SIGMA deveria se posicionar como uma Instituição inovadora, criativa e empreendedora, atuando fortemente em todas as modalidades de cursos do ensino superior e voltada para os alunos das classes A e B da população.

Apoiados nessa estratégia, os gestores de SIGMA iniciaram, em 2002, a desenvolver as primeiras versões do BSC da organização. Não havia, naquele momento, grupos de trabalho especialmente constituídos para essa função. O primeiro setor que procurou construir os objetivos e indicadores do BSC foi o da Pró-Reitoria de Graduação, como segue:

BALANCED SCORECARD
PROPOSTO PELA PRO-REITORIA DE GRADUAÇÃO

OBJETIVO	Melhorar o aprendizado do aluno
INDICADORES	1- Desempenho acadêmico do aluno
	2- Nota do provão interno
	3- Nota do provão externo
METAS	1- A ser estabelecida
	2- A ser estabelecida
	3- Média 3,0 no provão
AÇÕES	<p>Criação de disciplina de revisão de conteúdo</p> <p>Disciplina semestral (semipresencial), com revisão de conteúdos do semestre anterior; no primeiro semestre a disciplina deve ser voltada para a integração do aluno na vida universitária e para correção de deficiências detectadas no ENEM e no Processo Seletivo. As notas desta disciplina seriam usadas como o “Projeto Provão Interno”.</p> <p>Responsável: Diretoria Acadêmica</p>
	<p>Projeto provão externo</p> <p>Ações de efeito imediato, incluindo atividades presenciais (palestras; aplicação de questionário; oficinas de leitura e redação de texto; provas multidisciplinares); atividades on line (simulados; textos e exercícios para estudo); jornal do provão; atividades motivacionais (ex. campeonato esportivo); benchmarking; melhor seleção de inscritos; aproveitamento de TCC para preparo do provão</p> <p>Responsável: Diretoria Acadêmica</p>
	<p>Sistema de retenção/DP</p> <p>Aprimoramento das normas de aproveitamento acadêmico, com revisão dos dispositivos de retenção dos alunos.</p> <p>Responsável: Diretoria Acadêmica</p>
	Implantação do Sistema de Ensino

<p>Piloto inicial com 5 disciplinas de fundamentação. Responsável: Diretoria Acadêmica</p>
<p>Adequação dos projetos pedagógicos do curso e da infraestrutura</p> <p>Revisão dos projetos pedagógicos e dos conteúdos das disciplinas para melhor atender às diretrizes do provão e as deficiências de aprendizagem dos alunos</p> <p>Identificação das deficiências de instalações e das condições de atendimento ao aluno</p> <p>Responsável: Diretores de Graduação</p>
<p>Integração com a Pró-Reitoria de Pós Graduação para as atividades complementares</p> <p>Atividades extra-classe de pesquisa e de extensão</p> <p>Responsável: Diretoria Acadêmica</p>

OBJETIVO	Melhorar o desempenho dos professores
INDICADORES	1- Avaliação do docente pelo aluno
	2- Avaliação do docente pelo coordenador
	3- Coeficiente de variação das notas dadas aos alunos
	4 – IQD (índice de qualificação docente)
METAS	1- A ser estabelecida
	2- A ser estabelecida
	3- A ser estabelecida
	4- A ser estabelecida

AÇÕES	<p>Capacitação pedagógica</p> <p>Programa de capacitação continuada e pontual, incluindo abordagem baseada em problemas, maior rigor, uso de novas tecnologias, valores e referenciais institucionais</p> <p>Responsável: Diretoria Acadêmica</p>
	<p>Aumento da titulação</p> <p>Dar preferência à contratação de professores titulados</p> <p>Integração com o RH para programa de incentivo à titulação</p> <p>Responsável: Diretores de Área</p>
	<p>Plano de carreira e Regime de trabalho</p> <p>Integração com o RH para adequação do plano de carreira</p> <p>Responsável: Diretores de Graduação</p> <p>Integração com outros setores para racionalização da carga horária</p> <p>Responsável: Diretores de Área</p>
	<p>Sistematização de informações curriculares</p> <p>Integração com setor TI para desenvolvimento de sistema de informações sobre currículo e disciplinas, integrado com o sistema de ensino e com o site de SIGMA</p> <p>Responsável: Diretoria Acadêmica</p>

OBJETIVO	Melhorar o desempenho dos gestores
INDICADORES	1- Média dos indicadores de melhoria do aprendizado dos alunos e do desempenho dos professores
	2- Avaliação pelo superior imediato
	3- Avaliação dos subordinados
METAS	1- A ser estabelecida
	2- A ser estabelecida
	3- A ser estabelecida

AÇÕES	Capacitação dos gestores Programa de capacitação continuada e pontual de gestores Responsável: Diretoria Acadêmica
	Sistema de reconhecimento dos resultados obtidos na avaliação Premiação e ajustes em função de resultados dos indicadores Responsável: Diretoria Acadêmica

Conforme apresentado, o primeiro esforço da Instituição SIGMA em traçar os objetivos, indicadores, metas e ações do BSC foi marcada pelo desconhecimento da fundamentação teórica.

Não se observam balanceamento das ações e nem equilíbrio entre indicadores de tendência e de ocorrência. Não se estabelecem relações de causalidade. Contudo, planejam-se ações que são desdobradas em metas para os diversos setores de SIGMA.

Esse foi apenas um pré-projeto não implementado. No final de 2002, um novo, mas ainda isolado, esboço foi delineado pela Pró-Reitoria de Graduação de SIGMA. Os estudos efetuados unicamente por essa Pró-Reitoria conduziram aos seguintes objetivos:

Descrição dos Objetivos Listagem das ações do BSC

Perspectiva da Sociedade

Objetivo 1: Perseguir os objetivos da Visão

As ações deste objetivo deverão perseguir os pontos descritos na proposição de valor da Instituição e na sua visão.

Indicadores: pesquisa de atributos da imagem com público interno e externo.

Metas: ser a escola mais reconhecida pelos atributos da sua visão e cadeia de valor

Objetivo 2: Atuar como Instituição socialmente comprometida

Aqui estarão listadas as ações que têm impacto na sociedade, desde ações de responsabilidade social, até pesquisas e ações de informação ou disseminação de conhecimento que agreguem valor à sociedade.

Indicadores: pesquisa de opinião com comunidade interna e externa

Metas: a serem estabelecidas comparativamente

Objetivo 3: Investir na qualidade da educação

Este objetivo contempla ações que busquem o sucesso do aluno fora da Instituição, desde a empregabilidade, até a formação de sua cultura e visão social como cidadão.

Indicadores: pesquisa de opinião com comunidade interna e externa

Metas: a serem estabelecidas comparativamente

Perspectiva de Processos

Objetivo 1: Aprimorar o Processo de Aprendizagem

As ações contempladas neste objetivo estão diretamente ligadas às melhorias no processo de ensino-aprendizagem e buscarão aprimorar o impacto que este processo causa nos alunos.

Indicadores: . desempenho acadêmico do aluno

. nota no Provão interno

. nota no Provão externo

Metas: . a serem estabelecidas comparativamente

. a serem estabelecidas comparativamente

. média 3,0 no Provão

Objetivo 2: Otimizar os Processos Administrativos

As ações contempladas neste objetivo deverão buscar a otimização dos processos internos, de maneira a otimizá-los, evitar duplicidade, evitar desgaste dos funcionários administrativos e melhorar o atendimento ao público interno e externo.

Indicadores: pesquisa de opinião com comunidade interna

Metas: a serem estabelecidas comparativamente

Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento

Objetivo 1: Desenvolver Competências

Este objetivo reunirá todas as ações voltadas aos integrantes da Instituição, que visem estimular as competências das pessoas e aprimorar a performance e o potencial das mesmas dentro da instituição.

Indicadores: . avaliação docente de professores (coordenadores e alunos)

. avaliação de funcionários

Metas: . a serem estabelecidas comparativamente

Objetivo 2: Perseguir Bom Clima Organizacional

Neste objetivo serão alocadas as ações que buscam criar um clima agradável e produtivo, propiciando desenvolvimento das pessoas e da instituição.

Indicadores: pesquisa de clima organizacional

Metas: a serem estabelecidas comparativamente

Perspectiva Financeira

Objetivo 1: Aumentar Receitas

Tanto as ações que fazem parte do negócio central da Instituição, quanto as ações de captação alternativa de receitas estarão contempladas neste objetivo.

Indicadores: . faturamento bruto

Metas: 20% de crescimento

Objetivo 2: Racionalizar Despesas

Com o objetivo de racionalização de despesas, estarão contempladas todas as ações que otimizem os recursos humanos, físicos e de procedimentos

Indicadores: despesas de custeio (pessoal + manutenção) sem investimento

Metas: máximo de 10% de crescimento

No segundo esboço, pode-se perceber uma evolução no esquema proposto, apesar de se manterem elementos que apresentam certa confusão teórica

(“perseguir objetivos da visão”, por exemplo) ou demasiada abrangência (“aumentar receitas”, “diminuir despesas”, por exemplo).

Em janeiro de 2003, a primeira representação de mapa estratégico foi preparada pela Diretoria de Planejamento e apresentada a todos os gestores e ao corpo docente de SIGMA, na reunião de abertura do ano letivo. A figura 5, representa o mapa exposto.

No mapa, os objetivos financeiros, contemplam apenas aspectos ligados às receitas e despesas relacionadas aos alunos e professores de SIGMA. Não são estabelecidos objetivos ligados a receitas e despesas de outras fontes geradoras, não é proposta a otimização do uso de outros ativos e nada é proposto para gerenciar o risco. Quanto aos alunos, não se propõem objetivos para aferição da sua satisfação, nem medidas de participação e crescimento de *market share*. Quanto aos processos e ao crescimento e aprendizagem, há muita generalidade e confusão ao se especificar conjuntamente “competências” e “atuação dos docentes”.

Na sequência da apresentação da figura 5, seguem alguns indicadores, metas e ações que foram propostos pelo pessoal de Planejamento para que se viabilizasse atingir os objetivos declarados. O desenvolvimento que se observou em relação às fases anteriores está associado ao fato de que se está pensando simultânea e coerentemente em ações de várias unidades da estrutura organizacional que buscam alinhar-se com a estratégia da Instituição, traduzida pelo mapa estratégico. Como dificuldade, pelo fato de o mapa ainda apresentar as fragilidades descritas no parágrafo anterior, não se tem uma vinculação eficaz entre estratégia proposta e estratégia que seria realmente implementada ao se executarem tais ações. Desse modo, deverá ser procurado o aprimoramento do processo.

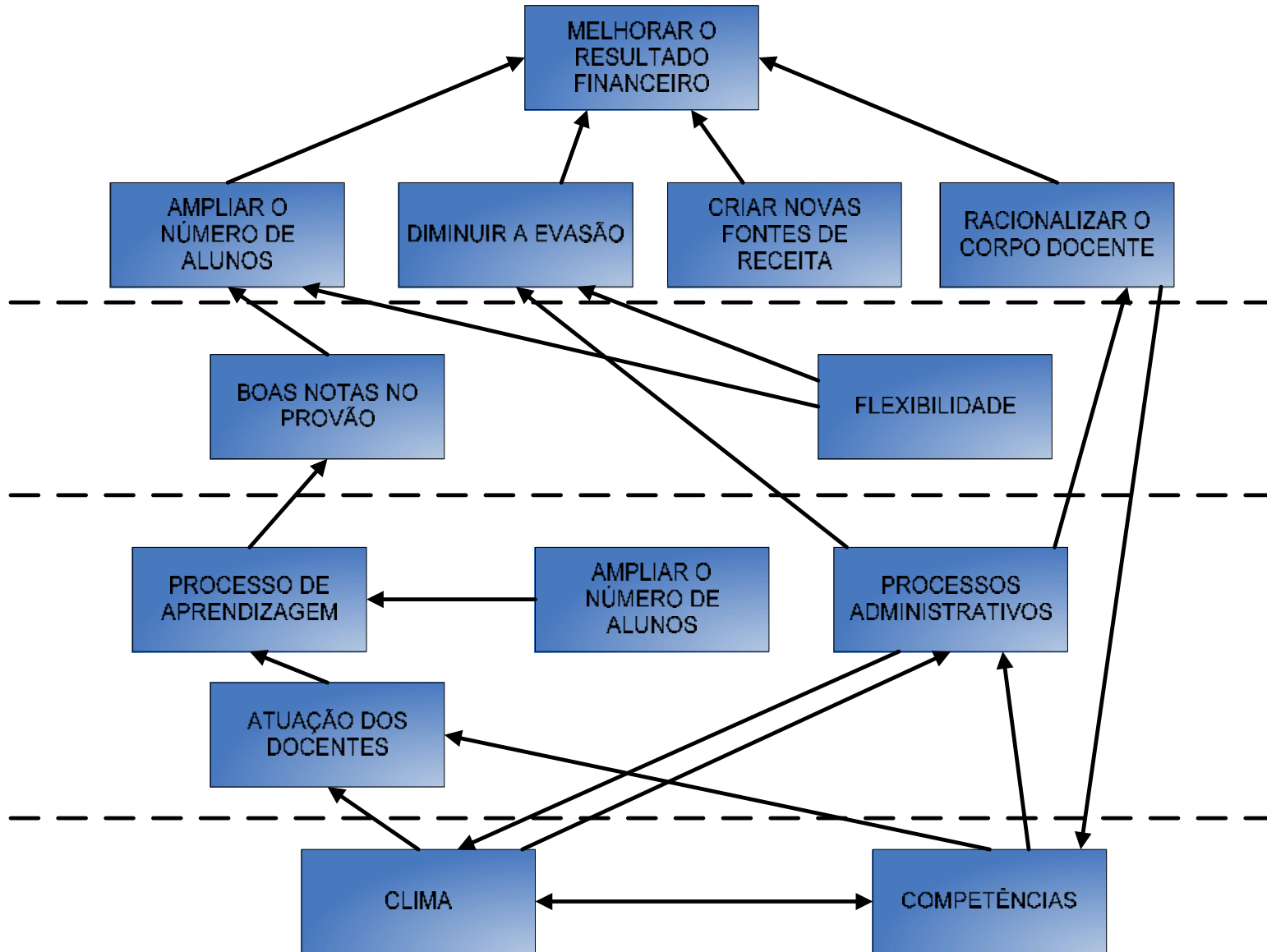


Figura 8 - Mapa estratégico da Instituição SIGMA em janeiro de 2003.

Fonte: Altheman(2004)

4.9.5. Propostas de indicadores e metas efetuadas

Seguem as propostas de indicadores e metas efetuadas pela Diretoria de Planejamento de SIGMA para análise pela administração.

Indicadores	Metas
1. Desempenho acadêmico do aluno 2. Nota do provão interno 3. Nota do provão externo	1. A ser estabelecida comparativamente em 2004 2. A ser estabelecida comparativamente em 2004 3. Média 3.0 no provão

Quadro 5 - Indicadores e Metas para melhoria do aprendizado do aluno

Disciplina de revisão de conteúdo	Projeto Provão Externo
Disciplina semestral (semi-presencial), com revisão de conteúdos do semestre anterior; no primeiro semestre a disciplina deve ser voltada para a integração do aluno na vida universitário e para correção de deficiências detectadas no ENEM e no Processo Seletivo. As notas desta disciplina seriam usadas como o Projeto Provão Interno	Ações de efeito imediato, incluindo atividades presenciais (palestras; aplicação de questionário, oficinas de leitura e redação de texto; provas multidisciplinares); atividades on-line (simulados; textos e exercícios para estudo); jornal do provão; atividades motivacionais (ex. campeonato esportivo); benchmarking; melhor seleção de inscritos; aproveitamento de TCC para preparo do provão

Quadro 6 - Ações para melhoria do aprendizado do aluno

Sistema de retenção/DP	Elaboração do Sistema de Ensino
Aprimoramento das normas de aproveitamento acadêmico, com revisão dos dispositivos de retenção dos alunos	Desenvolvimento de um sistema de ensino que agregue valor a aula expositiva
Adequação do projeto pedagógico e da infraestrutura	Integração com a Pós-Graduação
Revisão dos projetos pedagógicos e dos conteúdos das disciplinas para melhor atender às diretrizes do provão e as deficiências de aprendizagem dos alunos. Identificação das deficiências de instalações e das condições de atendimento ao aluno	Atividades extra-classe de pesquisa e de extensão

Quadro 7 - Ações para melhoria do aprendizado do aluno

Indicadores	Metas
1. Avaliação do docente pelo aluno	1. A ser estabelecida
2. Avaliação do docente pelo coordenador	2. A ser estabelecida
3. Coeficiente de variação das notas dadas aos alunos	3. A ser estabelecida
4. Índice de qualificação docente	4. A ser estabelecida

Quadro 8 - Indicadores e metas para melhoria do desempenho de professores

Capacitação Pedagógica		Aumento de Titulação
Programa de capacitação continuada e pontual, incluindo abordagem baseada em problema, maior rigor. uso de novas tecnologias, valores e referenciais institucionais)		Dar preferência à contratação de professores titulados Integração com o RH para programa de incentivo à titulação.
Plano de Carreira e Regime de Trabalho		Sistematização de Informações Curriculares
Integração com o RH para adequação.	Integração com outros setores para racionalização.	Integração com TI para desenvolvimento de sistema de informações sobre currículo e disciplinas, integrado com o sistema de ensino e com o site de SIGMA

Quadro 9 - Ações para melhoria do desempenho dos professores

Indicadores	Metas
1. Medida de indicadores de melhoria do aprendizado dos alunos e do desempenho dos professores	1. A ser estabelecida 2. A ser estabelecida 3. A ser estabelecida
2. Avaliação do superior imediato	
3. Avaliação dos subordinados	

Quadro 10- Indicadores e metas para desempenho de gestores

Capacitação dos gestores	Sistema de reconhecimento dos resultados da avaliação
Programa de capacitação continuada e pontual de gestores	Premiação e ajustes em função de resultados dos indicadores

Quadro 11 - Ações para melhoria do desempenho dos gestores

Ações para melhoria do desempenho da Pró-Reitoria de Pós-Graduação:

- Criar cursos de pós-graduação lato-sensu focando a oferta em serviços
- Consolidar o mestrado existente
- Investir em diferenciais de e-learning
- Desenvolver a iniciação científica

Ações para melhoria do desempenho da Unidade de Negócios:

- Expandir a operação em diversos bairros da cidade de SP
- Oferecer cursos seqüenciais/tecnólogos
- Desenvolver cursos seqüenciais semi-presenciais para o interior do estado de SP
- Estimular a oferta de cursos *in company*
- Posicionar os cursos com preços abaixo da graduação e oferecer cursos com temas mais específicos

Ações para melhoria do desempenho da Extensão:

- Ampliar a oferta de cursos culturais e profissionalizantes
- Desenvolver cursos priorizando a área jurídica
- Trazer profissionais renomados do mercado

- Melhorar a divulgação interna dos cursos de extensão e projetos especiais

Recursos Humanos	Relações com a Comunidade
<ul style="list-style-type: none"> • Plano de Carreira docente • Capacitação focada na formação continuada (docentes e gestores). • Aprimoramento das avaliações institucionais e de pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento dos convênios com municípios. • Consolidação dos Projetos Sociais • Consolidação das atividades de Esporte e Recreação.
Relações Internacionais	Agência de Colocação
<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar parcerias das principais áreas da instituição com Europa, América do Norte, América Latina e Ásia. • Traduzir acordos firmados em possibilidades concretas de intercâmbios • Aprimorar comunicação do setor com público interno e externo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de acordos com empresas de colocação. • Execução de oficinas profissionais • Aprimoramento da divulgação das atividades do setor.

Quadro 12 - Outras ações para melhoria do desempenho

Durante o período compreendido entre março e maio de 2003, o setor de Planejamento da Instituição detalhou junto às unidades da estrutura organizacional, o plano de ações desses setores para o ano de 2004. Não se seguiu na íntegra o mapa proposto anteriormente, uma vez que ele não estava validado e não se pretendia desenvolver o sistema do BSC para aquele ano. Avaliava-se que a própria cultura de planejamento era uma novidade para alguns setores. Apoiar-se em indicadores ainda não consolidados e mapas incipientes poderia ser desastroso.

A figura 6 apresenta os nove objetivos elencados como estratégicos dentro de cada perspectiva. A figura 7 contém a proposta de inter-relacionamento entre esses objetivos, tentando-se apontar as relações de causalidade entre eles. Na figura 6 à

figura 16, são mostradas as representações das ações que deveriam ser desenvolvidas em 2004 e que se constituiriam na fase inicial da implementação da estratégia organizacional, compreendendo:

Figura 6 - Objetivos estratégicos

Figura 7 - inter-relacionamento entre esses objetivos

Figura 8 - Percepção da visão da Instituição SIGMA

Figura 9 - Ampliação da percepção das ações com a comunidade

Figura 10 - Percepção das iniciativas de relações internacionais

Figura 11 - Aprimorar o processo de aprendizagem

Figura 12 - Otimização dos processos administrativos

Figura 13 - Empregabilidade dos alunos

Figura 14 - Desenvolvimento de competências

Figura 15 - Aumento de receitas

Figura 16 - Diminuição de despesas

Pode-se perceber novamente um aumento de nível de detalhamento e de encadeamento lógico nos elementos propostos, indicando que o processo de construção do BSC está abrangendo agora objetivos e indicadores que incluem tanto resultados já ocorridos quanto aqueles que traduzem metas a serem alcançadas. Porém, ao se comparar o número de objetivos estratégicos presentes verifica-se que essa versão de mapa estratégico tem, contra si o fato de se afastar bastante do estabelecido pela literatura sobre o assunto, que recomenda algo em torno de 20 a 30 objetivos nas organizações complexas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Objetivos mapeados para cada perspectiva

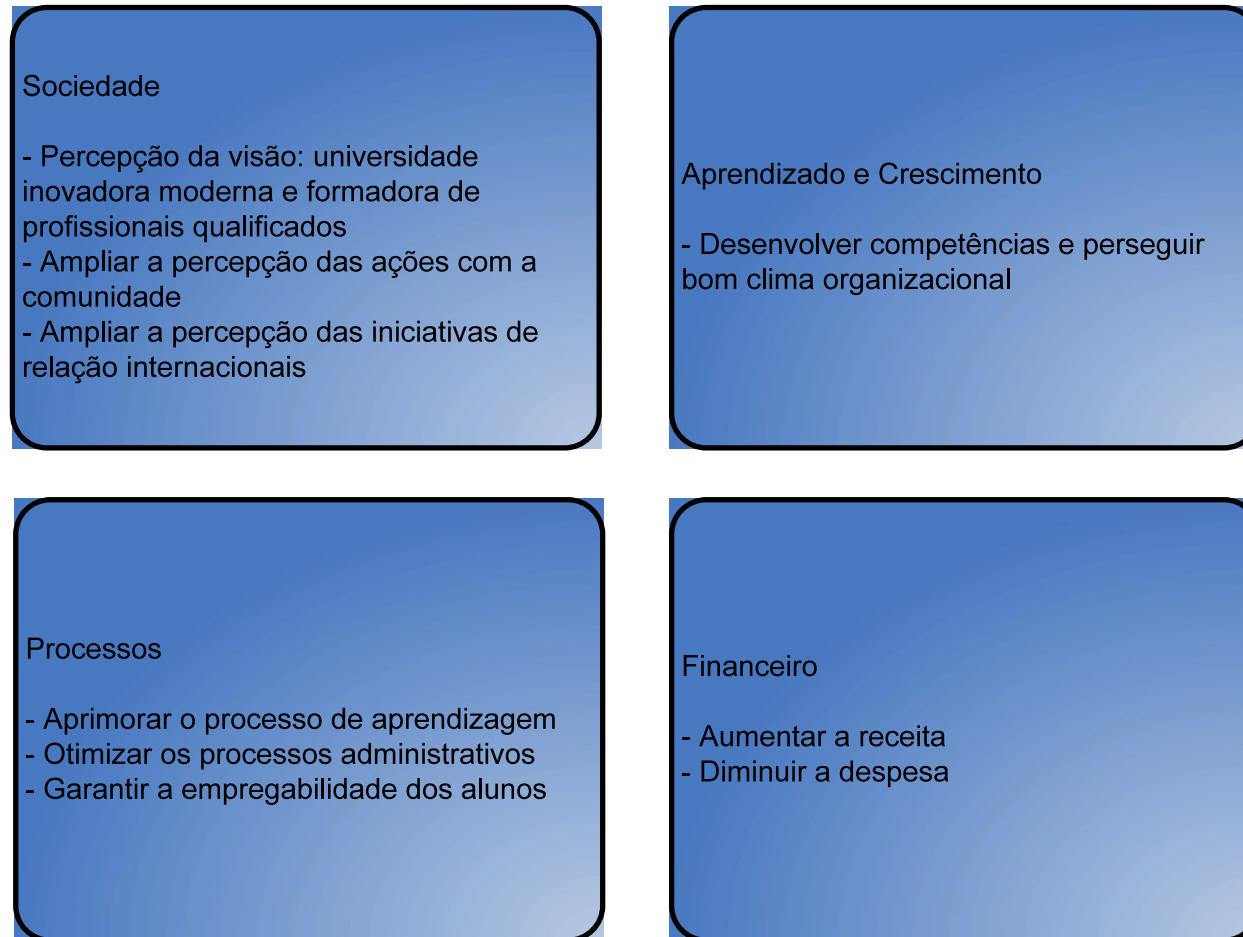


Figura 9 - Objetivos estratégicos
Fonte: Altheman(2004)

- Inter-relacionamentos dos objetivos

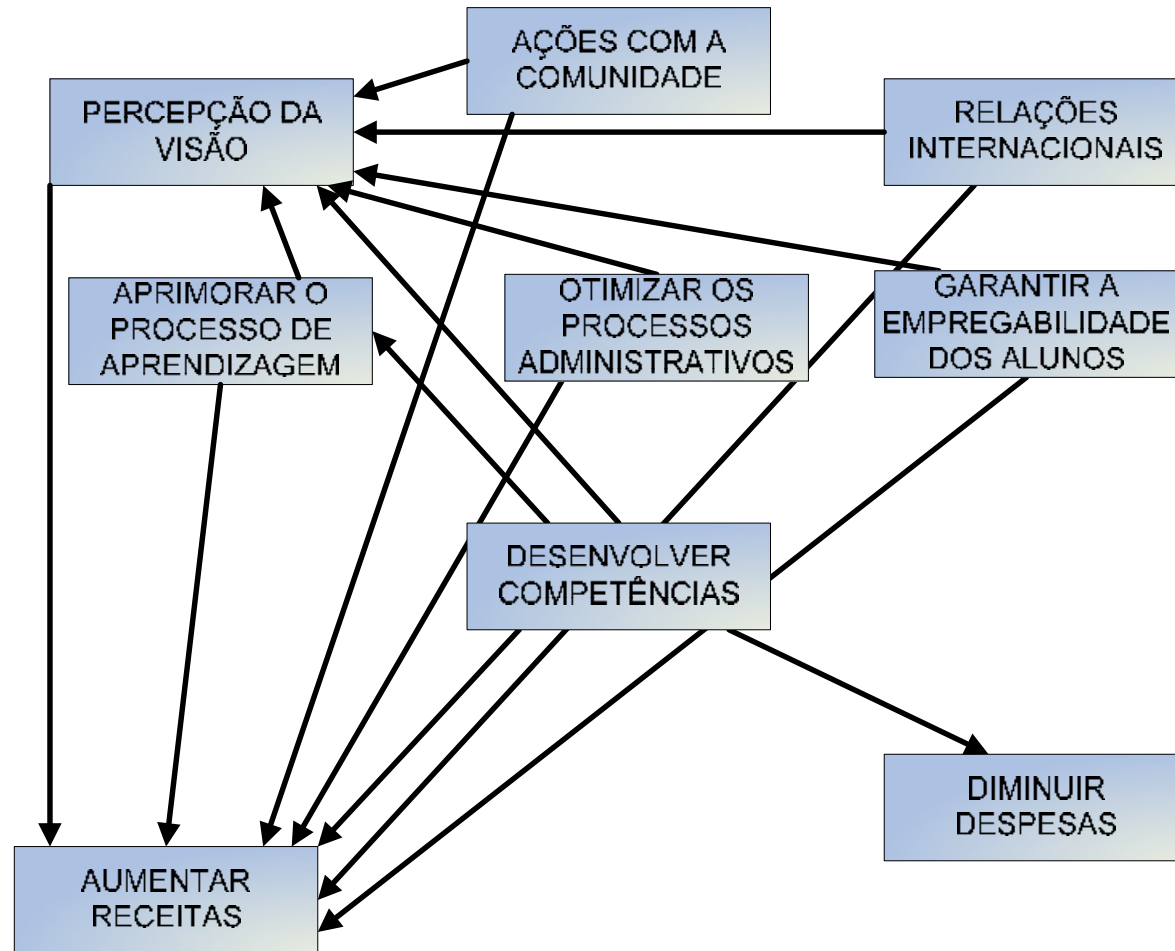


Figura 10 - inter-relacionamento entre esses objetivos
 Fonte: Altheman(2004)

Percepção da Visão

Indicador: pesquisa de imagem

Meta: ser a segunda marca mais bem mencionada após o Mackenzie



Figura 11 - Percepção da visão da Instituição SIGMA
Fonte: Altheman(2004)

Ampliar percepção das ações com a comunidade

Indicador: pesquisa de opinião com comunidade interna e externa

Meta: A ser estabelecida

Relações com a Comunidade

- Terceiro Setor
- Alfabetização Digital
- Alfabetização Solidária
- Atividades Esportivas para os alunos da Universidade
- Atividades Esportivas para os atletas da Universidade
- Curso de Informática Básica
- Curso de Profissionalização
- Fim de Semana Digital
- Parques de São Paulo
- Programa de Apoio à Moradia
- Programa de Incentivo a Qualidade de Vida
- Programa de Voluntariado e Estágio Social

■ Acadêmico

■ Administrativo

Figura 12 - Ampliação da percepção das ações com a comunidade
Fonte: Altheman(2004)

A percepção das iniciativas de Relações Internacionais

Indicador: pesquisa de opinião com comunidade interna e externa

Meta: A ser estabelecida comparativamente

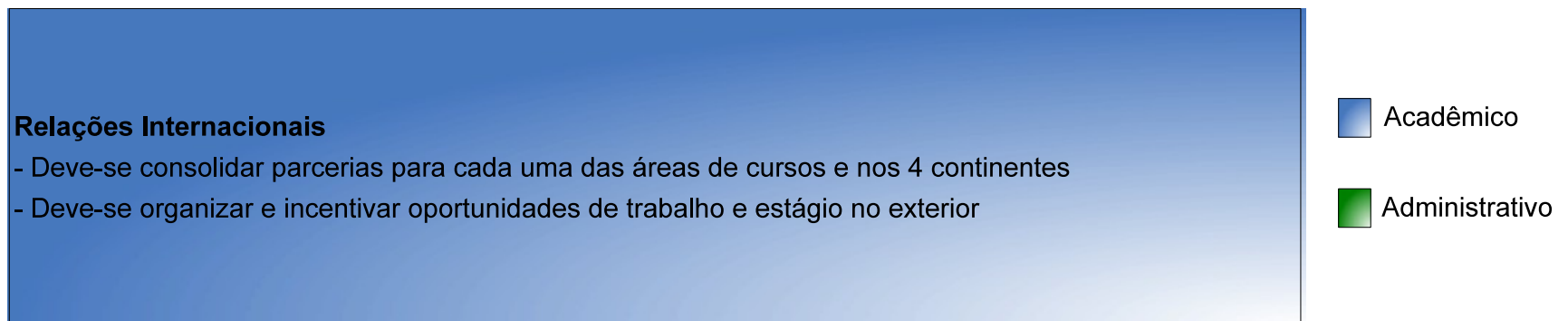


Figura 13 - Percepção das iniciativas de relações internacionais
Fonte: Altheman(2004)

Aprimorar o Processo de Aprendizagem

Indicador: Desempenho Acadêmico do Aluno
 Nota no Provão Interno
 Nota do Provão Externo

Meta: A ser estabelecida comparativamente
 A ser estabelecida comparativamente
 Média 3,0 no Provão

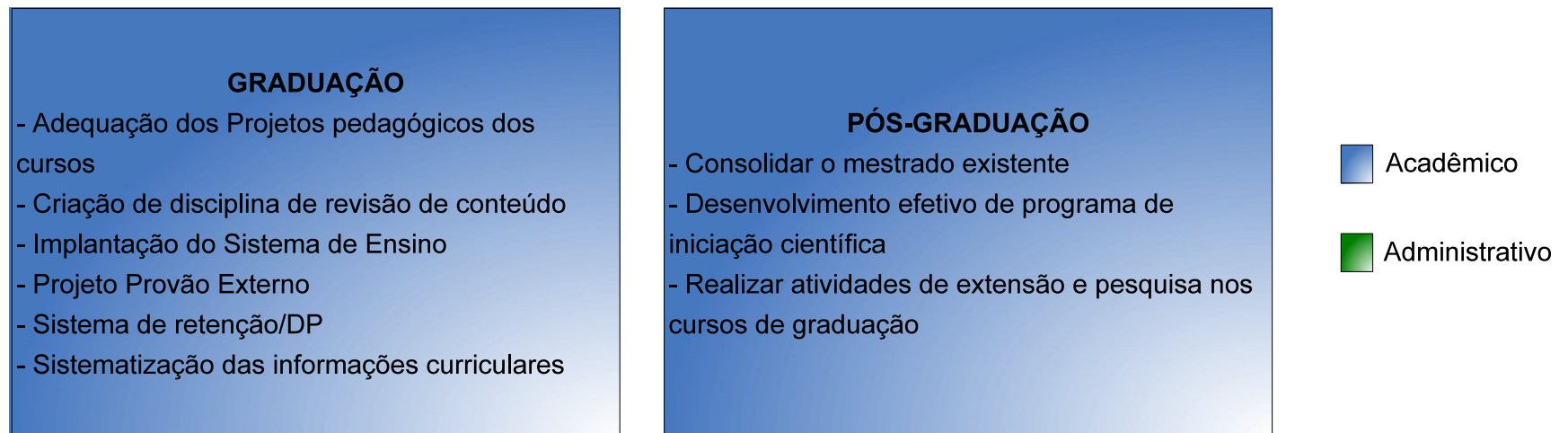


Figura 14 - Aprimorar o processo de aprendizagem
 Fonte: Altheman(2004)

Otimizar os Processos Administrativos

Indicador: Pesquisa sobre o nível de satisfação de docentes e discentes com relação aos serviços prestados pela Universidade

Meta: A ser estabelecida comparativamente

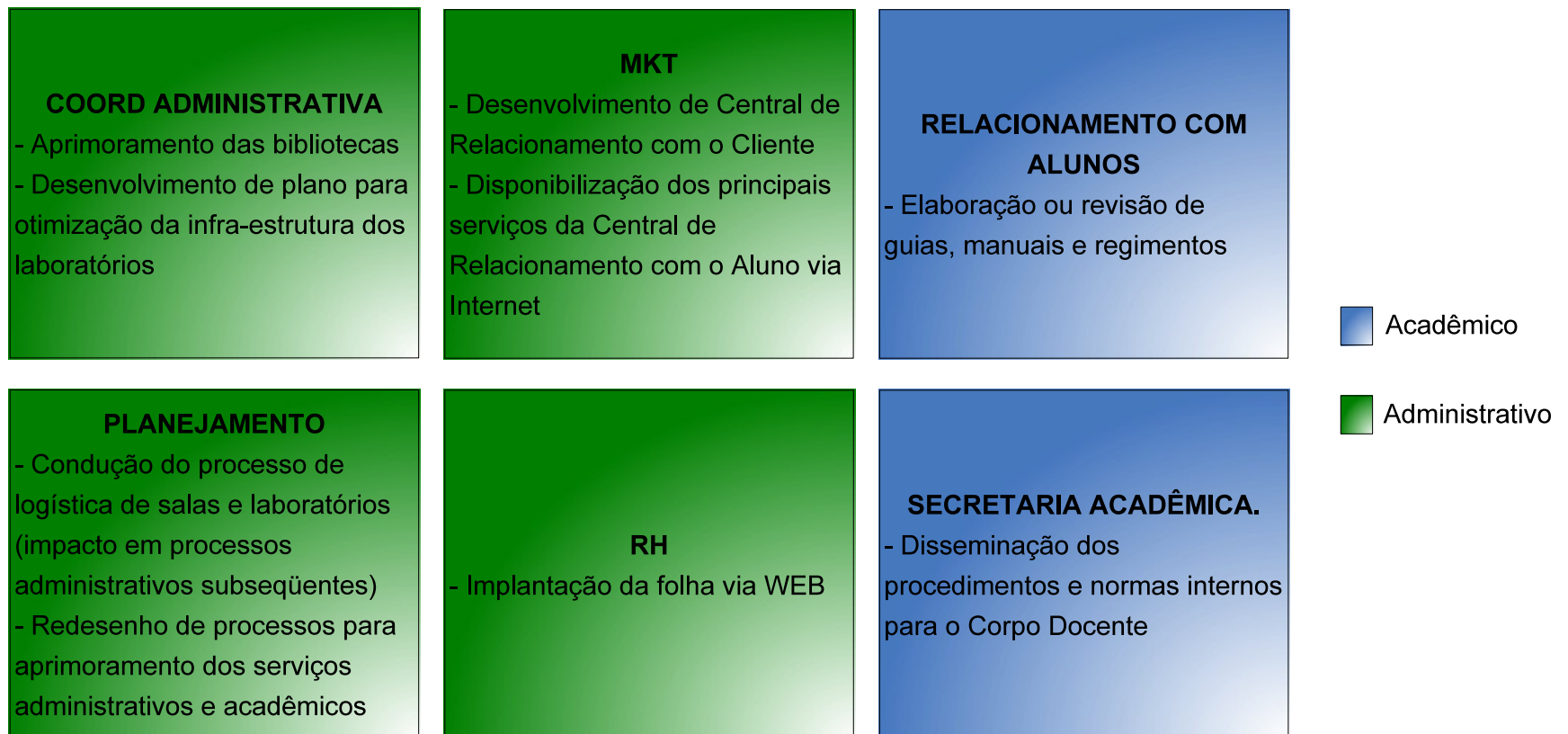


Figura 15 - Otimização dos processos administrativos
Fonte: Altheman(2004)

Garantir a Empregabilidade dos Alunos

Indicador: Pesquisa com alunos de último ano

Meta: A ser estabelecida comparativamente

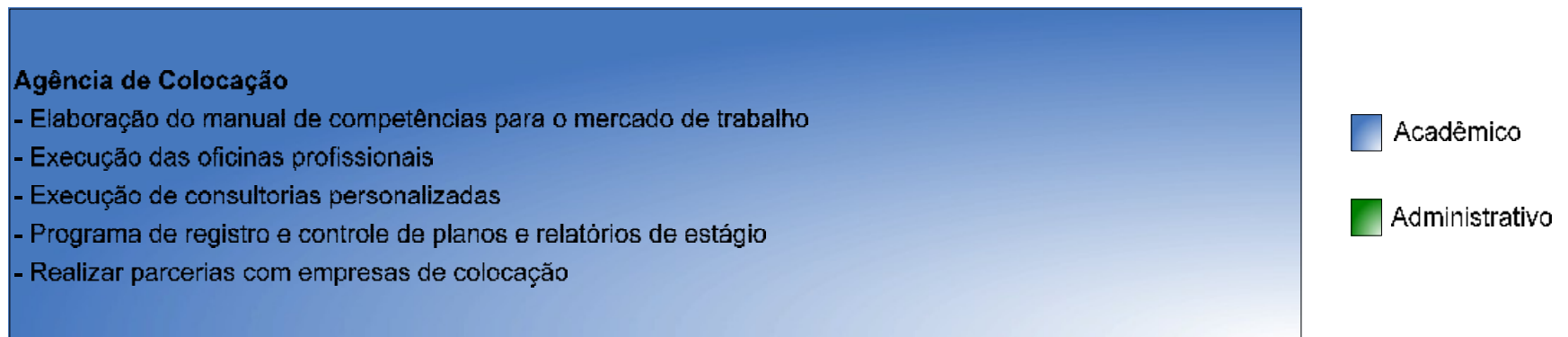


Figura 16 - Empregabilidade dos alunos
Fonte: Altheman(2004)

Desenvolver Competências

Indicador: Avaliação Docente de Professores (coordenadores e alunos)
Avaliação de Funcionários

Meta: A ser estabelecida comparativamente



Figura 17 - Desenvolvimento de competências
Fonte: Altheman(2004)

Aumentar Receitas

Indicador: Crescimento da receita

Meta: 20% de crescimento

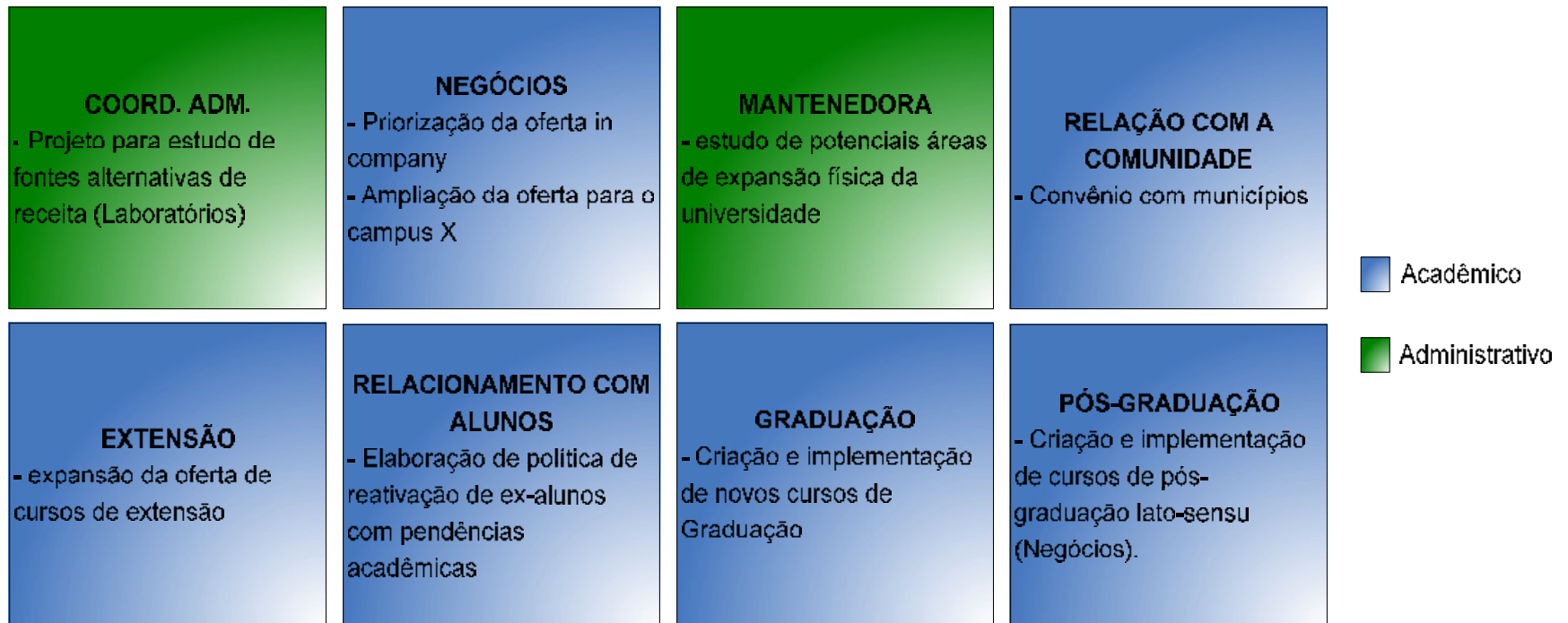


Figura 18 - Aumento de receitas
 Fonte: Altheman(2004)

Diminuição das Despesas

Indicador: Crescimento das despesas

Meta: máximo de 10%

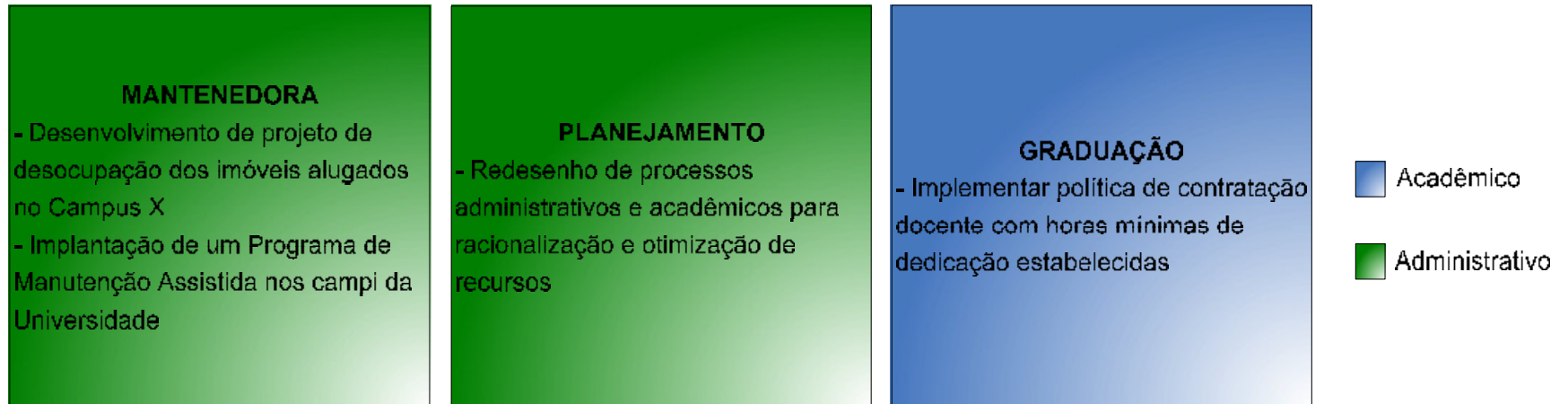


Figura 19 - Diminuição de despesas
Fonte: Altheman(2004)

A partir de maio de 2003, com as mudanças no quadro gerencial de SIGMA, o processo de concepção do BSC foi alterado. Foi retirada essa atribuição do setor de Planejamento e a Vice-Reitoria incorporou esta tarefa. Em agosto de 2003, apresentou-se um novo mapa estratégico (figura 17), realizado de maneira isolada dos demais setores.

Essa abordagem teve a intenção de se aproximar mais dos objetivos clássicos que compõem as perspectivas do BSC na literatura, embora ainda permita que existam lacunas e situações não contemplados. Por exemplo, na dimensão financeira busca-se o aumento de receitas e redução de custos, mas nenhuma proposta é apresentada para o gerenciamento do risco e para a otimização dos ativos.

Se observa certa falta de clareza entre os objetivos estratégicos e outros que são, de fato, indicadores que deveriam compor os objetivos. Por exemplo, na dimensão crescimento e aprendizagem o objetivo “aumentar a produtividade por funcionário” pode ser um indicador de um objetivo maior que é o aumento das competências dos funcionários.

Ainda que os objetivos estivessem alinhados em uma dimensão estariam mais bem localizados em outra mais correlacionada. Por exemplo, declara-se o objetivo “melhorar a eficiência e eficácia da comunicação interna” que estaria mais alinhada com a dimensão processos e não com crescimento e aprendizagem.

• Inter-relacionamento dos objetivos – BSC (ago2003)

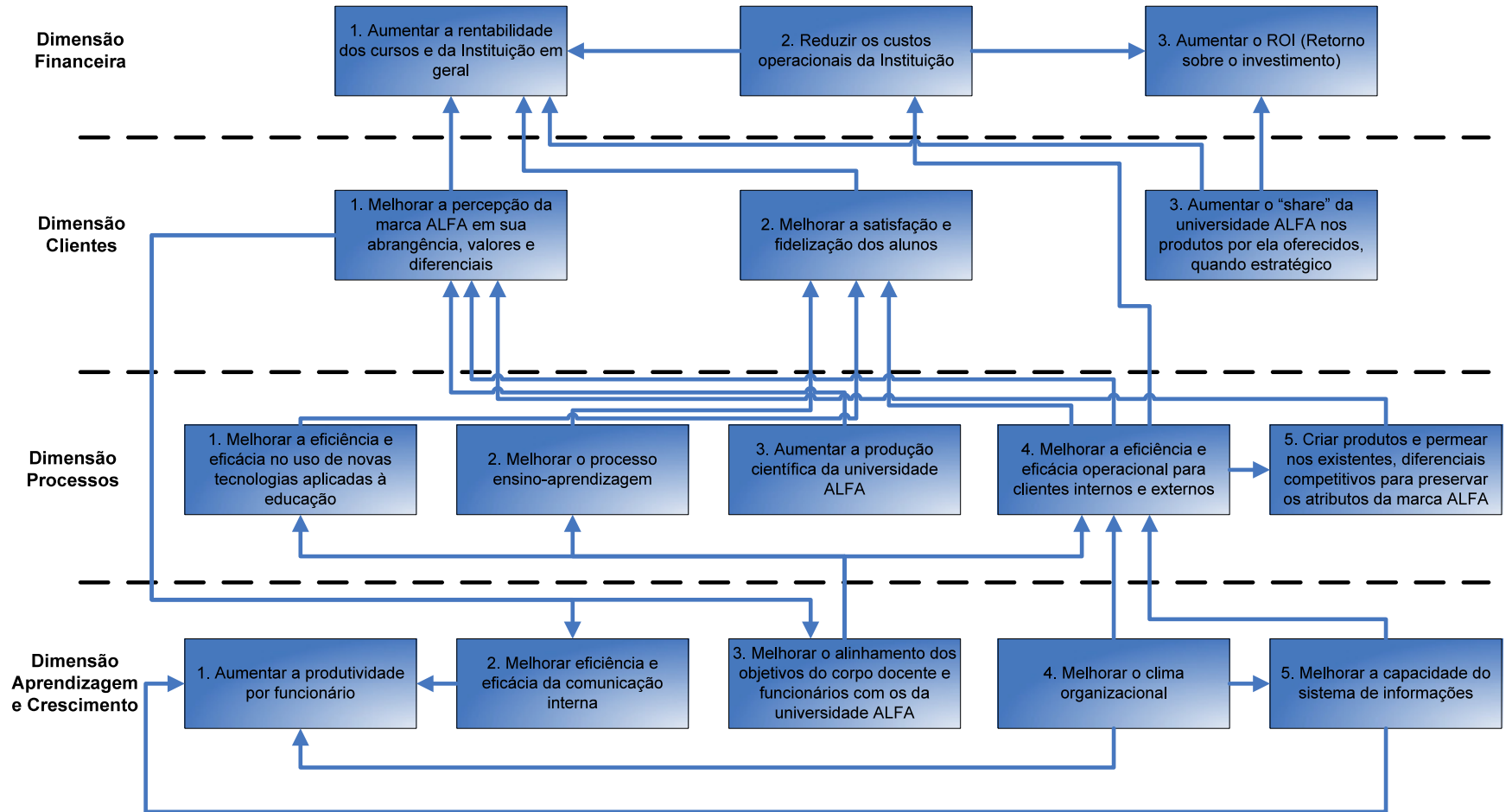


Figura 20 - Inter-relacionamentos dos objetos – Versão 2003
 Fonte: Altheman(2004)

A Instituição SIGMA , no segundo semestre de 2003, passava por uma estruturação organizacional interna, conduzido por um agente externo do mercado financeiro, sob a forma de governança corporativa. O planejamento inicialmente concebido foi alterado e novas diretrizes estavam sendo adotadas a partir das determinações da governança. O BSC também necessitou se adaptar a essas mudanças planejadas.

Durante o segundo semestre de 2003 havia mais de um comitê que estava envolvido com a elaboração do BSC da Instituição. De um lado, o grupo de governança corporativa, efetuando a construção do BSC com objetivos e indicadores elaborados por profissionais de mercado, porém, desvinculados do cotidiano das IES; de outro, um comitê interno da Instituição, designado pela Vice-Reitoria. Este comitê tinha como participantes 5 gestores da Instituição, sendo o Diretor de Planejamento, Gerente de Marketing e Comunicação, Gerente de TI, Gerente de Custos e Orçamentos e o Gerente de Administração de Operações. Os grupos trabalhavam de forma independente, sem qualquer contato de um com o outro.

Os objetivos e indicadores apresentados pela governança corporativa estão relatados nas tabelas a seguir:

Dimensão Alunos

Alunos			
Objetivo	Descrição	Indicadores	Observações
Melhorar a satisfação dos alunos com o que estão aprendendo e como são atendidos.	Garantir que tanto a formação adquirida como o atendimento (tesouraria, secretaria etc.) estejam satisfatórios na percepção do aluno.	Pesquisa de satisfação sobre o aprendizado junto aos alunos. Pesquisa de satisfação sobre atendimento junto aos alunos. Número de reclamações na central de atendimento.	Responsável: Periodicidade: semestral Abrangência: curso
Atuar também no âmbito da pós-graduação e da extensão.	Desenvolver e estimular a imagem (nos alunos e futuros alunos) de que a Instituição SIGMA é uma boa opção para uma pós-graduação e extensão.	Pesquisa de "recall" espontâneo para pós e extensão (interno e externo).	Responsável: interno marketing - externo Periodicidade: semestral Abrangência: área
Atuar em estreita sintonia com o mercado de trabalho e com eficiência na colocação profissional dos egressos.	Melhorar a visão que os RHs de empresas têm dos egressos da Instituição SIGMA.	Pesquisa de opinião junto aos RHs das empresas.	Responsável: marketing Periodicidade: anual Abrangência: curso

Melhorar percepção em relação a atributos da marca.	Avaliar a percepção dos públicos externo e interno quanto aos atributos da marca da Instituição SIGMA (inovação, criatividade, visão de negócios)	Pesquisa de avaliação dos atributos da marca (“scoreboard”), pesquisa de citação na mídia, ranking do Guia do Estudante.	Responsável: interno marketing – externo Abrangência: Instituição
Atuar como uma Instituição socialmente comprometida e como referência no atendimento à comunidade.	Avaliar a exposição da Instituição SIGMA devido aos seus projetos de cunho social e alinhados com os projetos pedagógicos dos cursos.	Pesquisa de mídia espontânea de projetos sociais.	Responsável: marketing Periodicidade: anual Abrangência: Instituição

Quadro 13 - Modelo da dimensão alunos
Fonte: Altheman(2004)

Dimensão Processos

Processos			
Objetivo	Descrição	Indicadores	Observações
Otimizar o processo ensino-aprendizagem	Avaliar se os objetivos propostos nos projetos pedagógicos, quanto a conteúdo e competências, estão sendo atingidos.	Avaliações externas (provão, exames de ordem) e internas (a serem definidas)	Responsável: Periodicidade: anual Abrangência: curso
Ampliar o uso de recursos didáticos complementares.	Aumentar o acesso à biblioteca, o suporte on-line de materiais didáticos e o uso de outros recursos didáticos complementares.	Taxa de acesso à biblioteca, uso do EAD, outros indicadores.	Responsável: Periodicidade: mensal Abrangência: curso
Melhorar as condições de ensino (ACE_INEP)	Avaliar as condições de ensino na Instituição, buscando melhoria dentro dos conceitos do INEP.	Sistema INEP (interno e externo) de avaliação das condições de ensino.	Responsável: interno Periodicidade: anual Abrangência: curso
Aumentar o número de estágios concedidos	Criar frentes de estágio e garantir o atendimento da demanda interna.	Percentual de alunos em estágio na área do curso.	Responsável: interno Periodicidade: semestral Abrangência: curso
Aumentar a produção científica	Garantir o nível de produção científica conforme esperado da universidade	Publicações dos docentes e discentes.	Responsável: interno Periodicidade: anual Abrangência: curso

Melhorar colocação e evolução dos egressos	Acompanhar como os alunos estão evoluindo profissionalmente após a graduação	Percentual de alunos empregados ou conduzindo seus próprios negócios, na área do curso ou correlata.	Responsável: interno Periodicidade: semestral Abrangência: curso
Otimizar e integrar processos, visando qualidade e eficiência operacional	Avaliar o atendimento dos alunos, futuros alunos e ex-alunos junto aos setores da Instituição (tesouraria, central de relacionamento etc.). Avaliar se os setores acadêmicos estão sendo atendidos satisfatoriamente pelos setores de apoio.	Tempo médio de resposta de processos críticos de atendimento e de apoio. Pesquisa de Satisfação junto aos coordenadores e aos alunos..	Responsável: interno, mantenedora Periodicidade: semestral Abrangência: Instituição

Quadro 14 - Modelo da dimensão processos
Fonte: Altheman(2004)

Dimensão Professores e Funcionários

Professores e Funcionários			
Objetivo	Descrição	Indicadores	Observações
Disseminar a missão, visão, valores e estratégia da instituição em toda a Instituição.	Acompanhar se o posicionamento da Instituição está sendo difundido em sua comunidade e se está sendo objeto de reflexão	Percentual de setores acompanhados pelo BSC, pesquisa junto ao público interno.	Responsável: interno Periodicidade: anual Abrangência: Instituição
Estimular o desenvolvimento das competências dos colaboradores.	Avaliar e acompanhar as competências dos colaboradores dentro das funções em que estão alocados.	Sistema de avaliação de competências	Responsável: interno Periodicidade: anual Abrangência: curso
Melhorar cada vez mais o clima e as condições de trabalho das pessoas na Instituição	Avaliar a opinião dos colaboradores sobre o clima da Instituição, garantindo que os talentos continuem na Instituição.	Pesquisa de clima organizacional	Responsável: interno Periodicidade: anual Abrangência: curso

Quadro 15 - Modelo da dimensão professores e funcionários
Fonte: Altheman(2004)

Dimensão Financeira

Finanças			
Objetivo	Descrição	Indicadores	Observações
Aumentar o valor líquido da mensalidade	Reduzir a diferença entre o preço que se cobra e o valor que efetivamente se recebe (bolsas, não recebimentos, cancelamentos etc...) por alunos.	Receita com mensalidades/alunos ("ticket líquido")	Responsável: interno Periodicidade: mensal Abrangência: curso
Aumentar o faturamento através de outras fontes de receita.	Aumentar o impacto das fontes alternativas (prestação de serviços, financiamentos externos de pesquisa, patrocínios/merchandising, locações de espaços etc.) nas receitas da Instituição.	Percentual de outras receitas sobre mensalidades.	Responsável: interno Periodicidade: mensal Abrangência: curso
Melhorar a lucratividade da instituição	Aumentar a geração teórica de caixa (entradas operacionais menos saídas operacionais) buscando ganhos no indicador financeiro EBITDA ("Earnings	Percentual da margem EBITDA	Responsável: interno Periodicidade: mensal Abrangência: curso

	Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization” ou “Lucro antes das Atividades Financeiras, Impostos e Depreciações”).		
Aumentar a participação no mercado (“market share”).	Por meio do aumento de alunos, aumentar a fatia de mercado da Instituição SIGMA no seu mercado alvo (cidade de São Paulo).	Percentual de market share na cidade de São Paulo	Responsável: interno Periodicidade: semestral Abrangência: curso
Otimização dos recursos financeiros.	Garantir que os recursos financeiros sejam alocados nos projetos que possam trazer maior retorno financeiro para a Instituição SIGMA .	Lucro / Ativos (“Retorno n Assets – ROA”).	Responsável: interno Periodicidade: mensal Abrangência: Instituição

Quadro 16 - Modelo da dimensão financeira
Fonte: Altheman(2004)

Para obtenção dos dados relativos aos indicadores, além do sistema de informações interno e da colaboração de vários setores acadêmicos e administrativos, uma série de pesquisas deveria ser desenvolvida, conforme se verifica nos dois quadros a seguir:

Pesquisa Externa

Objetivo	Indicadores	Observações
Atuar também no âmbito da pós-graduação e da extensão	Pesquisa de “recall” espontâneo para pós e extensão (interno e externo)	Responsável: interno marketing - externo Periodicidade: semestral Abrangência: área
Atuar em estreita sintonia com o mercado de trabalho e com eficiência na colocação profissional dos egressos.	Pesquisa de opinião junto aos RHs das empresas.	Responsável: marketing Periodicidade: anual Abrangência: curso
Melhorar percepção em relação a atributos da marca.	Pesquisa de avaliação dos atributos da marca (“scoreboard”), pesquisa de citação na mídia, ranking do Guia do Estudante	Responsável: interno marketing - externo Periodicidade: anual Abrangência: Instituição

Quadro 17 - Tabela de pesquisas externas que poderiam ter sido contemplados
Fonte: Altheman(2004)

Pesquisa Interna

Objetivo	Indicadores	Observações
Melhorar a satisfação dos alunos com o que estão aprendendo e como são atendidos.	Pesquisa de satisfação sobre o aprendizado junto aos alunos. Pesquisa de satisfação sobre atendimento junto aos alunos. Número de reclamações na central de atendimento.	Responsável: interno Periodicidade: semestral Abrangência: curso
Atuar também no âmbito da pós-graduação e da extensão	Pesquisa de “recall” espontâneo para pós e extensão (interno e externo).	Responsável: interno Periodicidade: anual Abrangência: Instituição
Melhorar percepção em relação a atributos da marca.	Pesquisa de avaliação dos atributos da marca (“scoreboard”), pesquisa de citação na mídia, ranking do Guia do Estudante.	Responsável: interno Periodicidade: semestral Abrangência: Instituição
Otimizar e integrar processos, visando qualidade e eficiência operacional.	Tempo médio de resposta de processos críticos de atendimento e de apoio. Pesquisa de satisfação junto aos coordenadores.	Responsável: interno Periodicidade: semestral Abrangência: Instituição

Melhorar cada vez mais o clima e as condições de trabalho das pessoas na Instituição.	Pesquisa de clima organizacional	Responsável: interno Periodicidade: anual Abrangência: curso
---	----------------------------------	--

Quadro 18 - Tabela de pesquisas internas que poderiam ter sido contemplados

Fonte: Altheman(2004)

Nesse modelo, vários indicadores deveriam ser coletados por diferentes setores da Instituição. Uma identificação dos setores e dos respectivos indicadores segue abaixo:

Diretoria Acadêmica

- Pesquisa de satisfação sobre o aprendizado junto aos alunos
- Pesquisa de satisfação sobre o atendimento junto aos alunos
- Número de reclamações na central de atendimento
- Pesquisa de “recall” espontâneo para pós e extensão (interno)
- Pesquisa de avaliação interna dos atributos da marca
- Ranking do Guia do Estudante
- Avaliações externas (Provão, exames de ordem) e interna (a serem definidas)
- Taxa de acesso à biblioteca, uso do Blackboard, outros indicadores
- Sistema INEP (interno e externo) de avaliação das condições de ensino
- Percentual de alunos empregados ou conduzindo seus próprios negócios, na área do curso ou correlata
- Tempo médio de resposta de processos críticos de atendimento e de apoio
- Pesquisa de satisfação junto aos coordenadores
- Percentual de setores acompanhados pelo BSC
- Pesquisa junto ao público interno sobre Missão e Visão
- Percentual de *market share* na cidade de São Paulo

Marketing

- Pesquisa de “recall” espontâneo para pós-graduação e extensão (externo)
- Pesquisa de opinião junto aos RHs das empresas
- Pesquisa de avaliação dos atributos da marca (“scoreboard”)
- Pesquisa de citação na mídia
- Pesquisa de mídia espontânea de projetos sociais

Pró-Reitoria de Extensão

- Percentual de alunos em estágio na área do curso

Pró-Reitoria de Pós-Graduação

- Publicações dos docentes e discentes

Gestão de Pessoas

- Sistema de avaliação de competências
- Pesquisa de clima organizacional

Planejamento

- Percentual de setores acompanhados pelo BSC
- Receita com mensalidades/alunos (“ticket líquido”)
- Percentual de outras receitas sobre mensalidades
- Percentual de margem de EBITDA
- Percentual de market share na cidade de São Paulo
- Lucro/Ativos (“Return on Assets – ROA”)

O comitê interno do BSC, recebeu um modelo, previamente preenchido, de uma matriz da Vice-Reitoria que continha objetivos, indicadores, periodicidade, metas, responsáveis, abrangência de um BSC para a SIGMA e pouco pode atuar para modificar o que estava sendo apresentado (tabela 19 à tabela 22). Nas reuniões desse comitê, propuseram-se mudanças com relação a indicadores, responsáveis e periodicidade sem que qualquer pedido fosse acatado pela Vice-Reitoria. O comitê ficou praticamente restrito a coletar informações sobre o valor atual de alguns indicadores para fornecê-los à mantenedora.

A obtenção de dados para quantificação dos indicadores, revelou um outro aspecto preocupante: não havia confiabilidade para utilização das informações recebidas. Setores diferentes de SIGMA dispunham de números discrepantes. Às vezes, um mesmo setor dispunha de informações conflitantes. Outras vezes, os dados não existiam. Observou-se, então, que mais do que construir indicadores, haveria necessidade, inicialmente, de definir uma base de dados que apresentasse validade e confiabilidade.

(1) Alunos									
Objetivo	Descrição	Descrição de Indicadores	Indicador	Métrica	Em 2003	Previsão-2004	Abrangência	Periodicidade	Resp.
(1) Melhorar a satisfação dos alunos com o que estão aprendendo e como são atendidos	Garantir que tanto a formação adquirida como o atendimento (tesouraria, secretaria etc.) estejam satisfatórios na percepção do aluno	(1) Pesquisa de satisfação sobre o aprendizado junto aos alunos	111 – Índice de satisfação do aprendizado do aluno da Instituição SIGMA	De 1 a 5 (nota máxima)		A ser definido	curso	Anual	
		(2) Pesquisa de satisfação sobre atendimento junto aos alunos	112 – Índice de satisfação do atendimento ao aluno na Instituição SIGMA	De 1 a 5 (nota máxima)		A ser definido	curso	Anual	
		(3) Número de reclamações na central de atendimento	113 – Índice de reclamações na central de atendimento da Instituição SIGMA	A ser definido		A ser definido	curso	Anual	
(2) Atuar também no âmbito da pós-graduação e da extensão	Desenvolver e estimular a imagem (nos alunos e futuros alunos) de que a Instituição SIGMA é uma boa opção para	(1) Pesquisa de “recall” espontâneo para pós-graduação - interno	121 – Percentual de alunos que fariam pós-graduação na Instituição SIGMA	Porcentagem		A ser definido	Área	Semestral	
		(2) Pesquisa de “recall” espontâneo para extensão - interno	122 – Percentual de alunos que fariam curso de extensão na Instituição	Porcentagem		Abril/04	Área	Semestral	

	uma pós-graduação e extensão	(3) Pesquisa de “recall” espontâneo para pós-graduação - externo	SIGMA 123 – Percentual de público externo que faria pós-graduação na Instituição SIGMA	Porcentagem		Março/04	Área	Semestral	
		(4) Pesquisa de “recall” espontâneo para extensão - externo	124 – Percentual de público externo que faria curso de extensão na Instituição SIGMA	Porcentagem		Agosto/04	Área	Semestral	
(3) Atuar em estreita sintonia com o mercado de trabalho e com eficiência na colocação profissional dos egressos	Melhorar a visão que os RH sede empresas têm dos egressos da Instituição SIGMA .	(1) Pesquisa de opinião junto aos RHs das empresas	131 – Percentual das empresas que empregariam egressos da Instituição SIGMA .	Porcentagem		Abril/04	Área	Semestral	
(4) Melhorar percepção em relação a atributos da marca	Avaliar a percepção dos públicos externo e interno quanto aos atributos da marca Instituição SIGMA	(1) Pesquisa de avaliação dos atributos da marca (“scoreboard”)	141 – Percentual de aceitação da marca pelo público	De 1 a 5 (nota máxima)		Percepção preliminar – Março/04 – Percepção final – Outubro/04	Instituição	Anual	
		(2) Pesquisa de citação na mídia	142 – Quantidade de citações da	A ser definido		Percepção preliminar –	Instituição	Anual	

			marca na mídia			Março/04 – Percepção final – Outubro/04			
		(3) Pesquisa interna de aceitação da marca	143 – Índice da aceitação de imagem e comunicação por alunos	De 1 a 5 (nota máxima)		A ser definido	Instituição	Anual	
(5) Atuar como uma Instituição socialmente comprometida e como referência no atendimento à comunidade	Avaliar a exposição da Instituição SIGMA devido aos seus projetos de cunho social e alinhados com os projetos pedagógicos dos cursos	(1) Pesquisa de mídia espontânea de projetos sociais	151 – Índice de reconhecimento da Instituição SIGMA como uma organização envolvida em projetos sociais	A ser definido		A ser definido	Instituição	Anual	

Quadro 19 - Balanced Scorecard recebido pelo Comitê Interno – Alunos
Fonte: Altheman(2004)

(2) Processos									
Objetivo	Descrição	Descrição de Indicadores	Indicador	Métrica	Em 2003	Previsão-2004	Abrangência	Periodicidade	Resp.
(1) Otimizar o processo de ensino-aprendizagem	Avaliar se os objetivos propostos nos projetos pedagógicos, quanto a conteúdo e competências, estão sendo atingidos	(1) Avaliações internas (a serem definidas)	211 – A ser definido	A ser definido		A ser definido	Curso	Anual	
(2) Ampliar o uso de recursos didáticos complementares	Aumentar o acesso à biblioteca, o suporte on line de materiais didáticos e o uso de outros recursos didáticos complementares	(1) Taxa de acessos à biblioteca	221 – Percentual de uso / acesso à biblioteca	Porcentagem em		Fevereiro/04	Curso	Bimestral	
		(2) Uso de plataforma de EAD	222 – Percentual de uso do EAD"	Porcentagem em		Junho/04	Curso	Bimestral	
		(3) Outros indicadores	223 – A ser definido	A ser definido		Junho/04	Curso	Bimestral	
(3) Melhorar as condições de ensino (ACE-	Avaliar as condições de ensino na	(1) Sistema INEP (interno e externo) de avaliação das	231 – Índice de aceitação das condições de	A ser definido		Novembro/04	Curso	Anual	

INEP)	Instituição, buscando melhoria dentro dos conceitos do INEP	condições de ensino	ensino						
		(2) Avaliações externas (Provão, exames de ordem)	232 – Índice de desempenho da Instituição SIGMA em avaliações externas	De 1 a 5 (nota máxima)		A ser definido	Curso	Anual	
		(3) Avaliações externas - MEC	233 – Índice de desempenho da Instituição SIGMA em avaliações externas - MEC	De 1 a 5 (nota máxima)		A ser definido	Curso	Curso	
(4) Aumentar o número de estágios concedidos	Criar frentes de estágio e garantir o atendimento da demanda interna.	(1) Percentual de alunos em estágio na área do curso	241 – Percentagem de alunos estagiando não obrigatoriamente na área do curso	Porcentagem em		A ser definido	Curso	Semestral	
(5) Aumentar a produção científica	Garantir o nível de produção científica conforme esperado da Instituição	(1) Publicação de docentes	251 – Percentagem de professores da Instituição SIGMA que tiveram seus trabalhos publicados	Porcentagem em		A ser definido	Curso	Anual	
		(2) Publicação de discentes	252 – Percentagem de alunos na Instituição SIGMA que tiveram seus	Porcentagem em		A ser definido	Curso	Anual	

			trabalhos publicados						
(6) Melhorar colocação e evolução dos egressos	Acompanhar como os alunos estão evoluindo profissionalmente após a graduação	(1) Percentual de alunos empregados ou conduzindo seus próprios negócios na área do curso ou correlata	261 – Percentagem de alunos proprietários de negócios cujo “business” seja correlato ao curso	Porcentagem		Agosto/04	Curso	Semestral	
(7) Otimizar e integrar processos, visando qualidade e eficiência operacional	Avaliar o atendimento dos alunos, futuros alunos e ex-alunos junto aos setores da Instituição (tesouraria, central de relacionamento, etc.) Avaliar se os setores acadêmicos estão sendo atendidos satisfatoriamente pelos setores de	(1) Tempo médio de resposta de processos críticos de atendimento e de apoio da área acadêmico	271 – Índice de respostas a atendimentos e apoio da área acadêmicos	Tempo		A ser definido	Instituição	Semestral	
		(2) Tempo médio de resposta de processos críticos de atendimento e de apoio de serviços e infraestrutura	272 – Índice de respostas a atendimentos e apoio de área de serviços e infraestrutura	Tempo		A ser definido	Instituição	Semestral	
		(3) Pesquisa de satisfação junto aos coordenadores	273 – Índice de satisfação junto a coordenadores	A ser definido		A ser definido	Instituição	Semestral	
		(4) Pesquisa de satisfação junto aos alunos	274 – Índice de satisfação junto a alunos	A ser definido		A ser definido	Instituição	Semestral	

	apoio.	(5) Pesquisa de satisfação junto aos professores	275 – Índice de satisfação junto a professores	A ser definido		Fevereiro/04	Instituição	Semestral	
--	--------	--	--	----------------	--	--------------	-------------	-----------	--

Quadro 20 - Balanced Scorecard recebido pelo Comitê Interno – Processos
Fonte: Altheman(2004)

(3) Professores e Funcionários									
Objetivo	Descrição	Descrição de Indicadores	Indicador	Métrica	Em 2003	Previsão-2004	Abrangência	Periodicidade	Responsável
(1) Disseminar a missão, visão, valores e estratégia da instituição em toda a Instituição	Acompanhar se o posicionamento da Instituição está sendo objeto de reflexão	(1) Pesquisa junto ao público interno	311 – Percentual de colaboradores da missão e estratégia da Instituição SIGMA pelo seu quadro de colaboradores	Porcentagem		2º semestre de 2004	Instituição	Anual	
		(2) Número de ações	312 – Número de ações	Porcentagem		2º semestre de 2004	Instituição	Anual	
(2) Estimular o desenvolvimento das competências dos colaboradores	Avaliar e acompanhar as competências dos colaboradores dentro das funções em que estão alocados	(1) Sistema de avaliação de competências e performance - docentes	321 – Índice de desenvolvimento a ser alcançado pelo quadro de colaboradores - docentes	A ser definido		Junho/04	Curso	Semestral	
		(2) Sistema de avaliação de competências e performance - administrativo	322 – Índice de desenvolvimento a ser alcançado pelo quadro de colaboradores – docentes	A ser definido		Maior/04	Curso	Anual	
(3) Melhorar cada vez mais o clima e as condições de	Avaliar a opinião dos colaboradores sobre o clima	(1) Pesquisa de clima organizacional	331 – Índice de satisfação de funcionários	A ser definido		A ser definido	Instituição	Anual	

trabalho das pessoas na Instituição	da Instituição, garantindo que os talentos continuem na Instituição SIGMA								
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Quadro 21 - Balanced Scorecard recebido pelo Comitê Interno – Professores e Funcionários

Fonte: Altheman(2004)

(4) Finanças									
Objetivo	Descrição	Descrição de Indicadores	Indicador	Métrica	Em 2003	Previsão-2004	Abrangência	Periodicidade	Responsável
(1) Aumentar o valor líquido da mensalidade	Reduzir a diferença entre o preço que se cobra e o valor que efetivamente se recebe (bolsa, não recebimento, cancelamentos etc.) por alunos	(1) receita com mensalidades / alunos ("ticket líquido")	411 – Caixa recebido por aluno	Reais			Curso	Mensal	
(2) Aumentar o faturamento através de outras fontes de receita	Aumentar o impacto das fontes alternativas (prestação de serviços, financiamentos externos de pesquisa, patrocínios/merchandising, locações de espaços etc.) nas receitas da Instituição	(1) Percentual de outras receitas sobre mensalidades	421 – Participação de outras receitas sobre mensalidades correlatas	Porcentagem			Área	Mensal	
(3) Melhorar a lucratividade da instituição	Aumentar a geração teórica de caixa (entradas operacionais menos saídas operacionais) buscando ganhos no indicador financeiro EBITDA	(1) Margem bruta	431 – Percentual do faturamento após cancelamento e bolsa, pagamentos de impostos e custos diretos	Porcentagem			Área	Mensal	

			e indiretos da prestação dos serviços						
(4) Aumentar a participação no mercado ("market share")	Por meio do aumento de alunos, aumentar a fatia de mercado da Instituição SIGMA no seu mercado alvo (cidade de São Paulo)	(1) Percentual de market share na cidade de São Paulo	441 – Participação da Instituição SIGMA na cidade de São Paulo	Porcentagem		Maio/04	Curso	Semestral	
(5) Otimização dos recursos financeiros	Garantir que os recursos financeiros sejam alocados nos projetos que possam trazer maior retorno financeiro para Instituição SIGMA .	(1) Lucro / Ativos ("Retorno n Assets – ROA)	451 – Índice de retorno sobre ativos fixos	A ser definido			Área	Mensal	

Quadro 22 - Balanced Scorecard recebido pelo Comitê Interno – Finanças

Fonte: Altheman(2004)

O comitê para o BSC efetuou reuniões até fevereiro de 2004, quando foi comunicado pela Vice-Reitoria que os indicadores e todo o processo de implementação do BSC passariam a ser feitos por uma empresa de consultoria externa, parceira da equipe que respondia pelo desenvolvimento da governança corporativa. Os trabalhos do comitê limitaram-se à coleta de algumas informações para cálculo de poucos indicadores em que se dispunha de dados, dentre aqueles fixados nos quadros apresentados nas páginas anteriores.

A consultoria externa acabou não se efetivando, o comitê foi desativado e a Vice-Reitoria chamou para si a tarefa de continuar o processo. O trabalho dessa nova autoria está apresentado nos dois conjuntos de tabelas a seguir. O primeiro deles, realizado em abril de 2004 (Quadro 23) e o segundo, data de julho de 2004 (Quadro 24).

Esses dois conjuntos têm a seu favor o fato de detalharem uma série de indicadores, mostrando possíveis formas de operacionalização para os mesmos. Contra, apresentam relativa confusão conceitual. Desta forma, ao lado de indicadores abrangentes e validados, como os da Avaliação das Condições de Ensino (INEP), contrapõe-se o discutível ranking do Guia do Estudante. Procura-se, também, medir tudo, como a assiduidade dos professores, a assiduidade dos alunos, o índice de requerimentos protocolados, etc. E ainda, estabelecem-se indicadores redundantes como a taxa de matrícula no semestre e a taxa de matrícula acumulada, dentre outras situações.

Dim.	Objetivo	Indicador	Meta	Métrica	Detalhamento	Abrangência	Periodicidade	Responsável	2003	JAN	FEV	MAR
1	Aumentar a visibilidade da Instituição SIGMA	Número de citações na mídia	Aumentar	Citações	Levantamento da Assessoria de Imprensa	Curso	Anual					
1	Aumentar a visibilidade da Instituição SIGMA	Número de pageviews na homepage do portal	Aumentar	Pageviews	Levantamento de tráfego	Instituição	Mensal					
1	Aumentar a visibilidade da Instituição SIGMA	Número de pageviews na homepage do curso	Aumentar	Pageviews	Levantamento de tráfego	Curso	Mensal					
1	Aumentar a visibilidade da Instituição SIGMA	Número de e-mails recebidos sobre informações do curso	Aumentar	e-mails	Levantamento do Atendimento a alunos	Curso	Mensal					
1	Aumentar a visibilidade da Instituição SIGMA	Número de telefonemas recebidos sobre informações do curso	Aumentar	Telefonemas	Levantamento do Atendimento a alunos	Curso	Mensal					
1	Aumentar a	Número de estrelas	Aumentar	Estrelas	Levantamento	Curso	Anual					

Dim.	Objetivo	Indicador	Meta	Métrica	Detalhamento	Abrangência	Periodicidade	Responsável	2003	JAN	FEV	MAR
	visibilidade da Instituição SIGMA	no Guia do Estudante			do Guia							
1	Aumentar a visibilidade da universid. SIGMA	Ranking "top of mind" (Onde você gostaria de estudar?)	Aumentar	A definir	Pesquisa junto aos prospects	Curso	Anual					
1	Melhorar a percepção em relação aos valores e atributos da marca	Satisfação do mercado com os egressos da Instituição SIGMA	Aumentar	A definir	Pesquisa junto aos RHs das empresas	Instituição	Anual					
1	Melhorar a percepção em relação aos valores e atributos da marca	Visibilidade da Instituição SIGMA – inovação/criatividade (alunos)	Aumentar	1 a 5	Avaliação institucional	Curso	Anual					
1	Melhorar a percepção em relação aos valores e	Visibilidade da Instituição SIGMA – inovação/criatividade (prospect)	Aumentar	1 a 5	Pesquisa junto aos prospects	Instituição	Anual					

Dim.	Objetivo	Indicador	Meta	Métrica	Detalhamento	Abrangência	Periodicidade	Responsável	2003	JAN	FEV	MAR
	atributos da marca											
1	Melhorar a percepção em relação aos valores e atributos da marca	Visibilidade da Instituição SIGMA – valores (alunos)	Aumentar	1 a 5	Avaliação institucional	Curso	Anual					
1	Melhorar a percepção em relação aos valores e atributos da marca	Visibilidade da Instituição SIGMA – valores (prospect)	Aumentar	1 a 5	Pesquisa junto aos prospects	Instituição	Anual					
1	Melhorar a percepção em relação aos valores e atributos da marca	Visibilidade da Instituição SIGMA – visão de negócios (alunos)	Aumentar	1 a 5	Avaliação institucional	Curso	Anual					
1	Melhorar a percepção	Visibilidade da Instituição SIGMA –	Aumentar	1 a 5	Pesquisa junto aos prospects	Instituição	Anual					

Dim.	Objetivo	Indicador	Meta	Métrica	Detalhamento	Abrangência	Periodicidade	Responsável	2003	JAN	FEV	MAR
	em relação aos valores e atributos da marca	visão de negócios (prospect)										
1	Melhorar a satisfação dos alunos	Satisfação dos alunos com a Instituição	Aumentar	1 a 5	Avaliação institucional	Curso	Anual					
1	Melhorar a satisfação dos alunos	Satisfação dos alunos com o atendimento	Aumentar	1 a 5	Avaliação institucional	Curso	Anual					
1	Melhorar a satisfação dos alunos	Satisfação dos alunos com o coordenador	Aumentar	1 a 5	Avaliação institucional	Curso	Anual					
1	Melhorar a satisfação dos alunos	Satisfação dos alunos com o curso	Aumentar	1 a 5	Avaliação institucional	Curso	Anual					
1	Melhorar a satisfação dos alunos	Satisfação dos alunos com os professores	Aumentar	1 a 5	Avaliação docente individual	Curso	Semestral					
1	Melhorar a satisfação dos alunos	Índice de reclamações dos alunos	Diminuir	Reclamações / alunos	Número de reclamações na central de atendimento e	Curso	Mensal					

Dim.	Objetivo	Indicador	Meta	Métrica	Detalhamento	Abrangência	Periodicidade	Responsável	2003	JAN	FEV	MAR
					ouvidoria / número total de alunos							
2	Aprimorar as condições e o processo de ensino	Acessos ao sistema de ensino à distância	Aumentar	Número de acessos	Número de acessos ao Blackboard	Curso	Mensal					
2	Aprimorar as condições e o processo de ensino	Assiduidade dos alunos	Aumentar	Porcentagem	1 – (número de faltas / número total de aulas)	Curso	Mensal					
2	Aprimorar as condições e o processo de ensino	Assiduidade dos professores	Aumentar	Porcentagem	1 – (número de faltas não justificadas / número total de aulas)	Curso	Mensal					
2	Aprimorar as condições e o processo de ensino	Conceito obtido nas visitas das comissões do MEC	Aumentar	1 a 4	CMB = 4, CB = 3, CR = 2, CI = 1	Curso	Anual					
2	Aprimorar as condições e	Índice de uso da biblioteca	Aumentar	volumes/ alunos	Número de volumes	Curso	Mensal					

Dim.	Objetivo	Indicador	Meta	Métrica	Detalhamento	Abrangência	Periodicidade	Responsável	2003	JAN	FEV	MAR
	o processo de ensino				consultados / número de total de alunos							
2	Aprimorar as condições e o processo de ensino	Número de publicações científicas	Aumentar	Número de publicações	Levantamento realizado pela Pós-graduação	Curso	Anual					
2	Assegurar que os alunos realmente aprendam e se desenvolvam	Conceito obtido no exame amostral realizado internamente	Aumentar	A definir	A definir	Curso	Anual					
2	Assegurar que os alunos realmente aprendam e se desenvolvam	Conceito obtido no SINAES	Aumentar	A definir	A definir	Curso	Anual					
2	Assegurar que os	Taxa de aprovação em exames de	Aumentar	Porcentagem	Número de alunos	Curso	Anual					

Dim.	Objetivo	Indicador	Meta	Métrica	Detalhamento	Abrangência	Periodicidade	Responsável	2003	JAN	FEV	MAR
	alunos realmente aprendam e se desenvolvam	certificação profissional			aprovados / número total de alunos que prestaram o exame							
2	Assegurar que os alunos realmente aprendam e se desenvolvam	Taxa de ocupação dos egressos	Aumentar	Porcentagem	Número de ex-alunos empregados ou com próprio negócio após 1ano da formatura / número total de ex-alunos pesquisa.	Curso	Anual					
2	Otimizar processos	Carga horária média aluno	Diminuir	Horas / aluno	CH total recebida pelos alunos / número de semestres oferecidos	Curso	Semestral					
2	Otimizar	Carga horária média	Aumentar	Horas /	CH contratada	Curso	Semestral					

Dim.	Objetivo	Indicador	Meta	Métrica	Detalhamento	Abrangência	Periodicidade	Responsável	2003	JAN	FEV	MAR
	processos	docente		professor	total nos pacotes / número total de docentes							
2	Otimizar processos	Custo grade	Diminuir	Reais	Valor cobrado da mensalidade / Carga horária média mensal	Curso	Semestral					
2	Otimizar processos	Índice de duplicação docente	Diminuir	Número	CH contratada total nos pacotes / CH total recebida pelos alunos	Curso	Semestral					
2	Otimizar processos	Número médio de alunos por pacote	Aumentar	Alunos / pacote	Soma dos alunos nos pacotes / número total de pacotes	Curso	Semestral					
2	Otimizar processos	Índice de requerimentos protocolados	Diminuir	Requerimentos / alunos	Número de requerimentos / número de alunos	Instituição	Mensal					

Dim.	Objetivo	Indicador	Meta	Métrica	Detalhamento	Abrangência	Periodicidade	Responsável	2003	JAN	FEV	MAR
					matriculados							
3	Assegurar a plena compreensão da estratégia da Instituição SIGMA	Conhecimento e entendimento da estratégia da Instituição SIGMA (docentes)	Aumentar	1 a 5	Pesquisa junto aos docentes	Curso	Anual					
3	Assegurar a plena compreensão da estratégia da Instituição SIGMA	Conhecimento e entendimento da estratégia da Instituição SIGMA (funcionários)	Aumentar	1 a 5	Pesquisa junto aos funcionários	Instituição	Anual					
3	Estimular o desenvolvimento das competências dos colaboradores	Índice de competências dos coordenadores de curso	Aumentar	Valor	Índice obtido com o sistema de avaliação de competências	Curso	Anual					
3	Estimular o desenvolvimento	Índice de competências dos	Aumentar	Valor	Índice obtido com o sistema	Instituição	Anual					

Dim.	Objetivo	Indicador	Meta	Métrica	Detalhamento	Abrangência	Periodicidade	Responsável	2003	JAN	FEV	MAR
	ento das competências dos colaboradores	gestores administrativos			de avaliação de competências							
3	Melhorar o clima e as condições de trabalho	Satisfação quanto ao ambiente de trabalho (docentes)	Aumentar	1 a 5	Pesquisa junto aos docentes	Curso	Anual					
3	Melhorar o clima e as condições de trabalho	Satisfação quanto ao ambiente de trabalho (funcionários)	Aumentar	1 a 5	Pesquisa junto aos funcionários	Instituição	Anual					
4	Aumentar a participação no mercado	Número de entrantes	Aumentar	Alunos	Matriculados	Curso	Semestral					
4	Aumentar a participação no mercado	Número de inscritos no processo seletivo	Aumentar	Alunos	Inscritos	Curso	Semestral					
4	Aumentar a participação no mercado	Número total de alunos	Aumentar	Alunos	Total de alunos	Curso	Mensal					

Dim.	Objetivo	Indicador	Meta	Métrica	Detalhamento	Abrangência	Periodicidade	Responsável	2003	JAN	FEV	MAR
4	Aumentar a participação no mercado	Taxa de avaliação no processo seletivo	Aumentar	Porcentagem	Avaliados / inscritos	Curso	Semestral					
4	Aumentar a participação no mercado	Taxa de evasão no semestre	Aumentar	Porcentagem	1 – (número de alunos no último dia do mês atual / número de alunos no último dia do mês letivo)	Curso	Mensal					
4	Aumentar a participação no mercado	Taxa de matrícula no processo seletivo	Aumentar	Porcentagem	Matriculados / avaliados	Curso	Semestral					
4	Aumentar a participação no mercado	Taxa de participação no mercado	Aumentar	Porcentagem	Número total de alunos / número total de alunos no mercado	Curso	Mensal					
4	Aumentar a participação no mercado	Taxa de re matrícula acumulada	Aumentar	Porcentagem	Número de alunos no último dia do	Curso	Semestral					

Dim.	Objetivo	Indicador	Meta	Métrica	Detalhamento	Abrangência	Periodicidade	Responsável	2003	JAN	FEV	MAR
					primeiro mês letivo / número de alunos no último dia do primeiro mês letivo do 1º semestre							
4	Aumentar a participação no mercado	Taxa de re matrícula no semestre	Aumentar	Porcentagem	Número de alunos no último dia do primeiro mês letivo / número de alunos no último dia do último mês do semestre ant.	Curso	Semestral					
4	Melhorar a margem financeira	EBITDA absoluto	Aumentar	Reais	EBITDA	Instituição	Mensal					
4	Melhorar a margem financeira	EBITDA relativo	Aumentar	Porcentagem	EBITDA / receitas	Instituição	Mensal					
4	Melhorar a	Faturamento total	Aumentar	Reais	Faturamento	Curso	Mensal					

Dim.	Objetivo	Indicador	Meta	Métrica	Detalhamento	Abrangência	Periodicidade	Responsável	2003	JAN	FEV	MAR
	margem financeira				com mensalidades + faturamento com outras receitas							
4	Melhorar a margem financeira	Margem absoluta de contribuição	Aumentar	Reais	Receitas - despesas	Curso	Mensal					
4	Melhorar a margem financeira	Margem relativa de contribuição	Aumentar	Porcentagem	(receitas – despesas) / receitas	Curso	Mensal					
4	Melhorar a margem financeira	Rentabilidade do ativo imobilizado	Aumentar	Porcentagem	(receitas – despesas) / ativo imobilizado	Curso	Mensal					
4	Melhorar a margem financeira	Taxa administrativa	Diminuir	Porcentagem	Despesas administrativas / despesas totais	Instituição	Mensal					
4	Melhorar a margem financeira	Taxa de receitas complementares	Aumentar	Porcentagem	Faturamento com outras receitas / receitas totais	Curso	Mensal					

Dim.	Objetivo	Indicador	Meta	Métrica	Detalhamento	Abrangência	Periodicidade	Responsável	2003	JAN	FEV	MAR
4	Melhorar a margem financeira	Taxa líquida da mensalidade	Aumentar	Porcentagem	Valor médio da mensalidade / valor cobrado da mensalidade	Curso	Mensal					
4	Melhorar a margem financeira	Valor médio obtido da mensalidade	Aumentar	Reais	Faturamento com mensalidades / número de alunos	Curso	Mensal					

Quadro 23 - BSC elaborado pela Vice-Reitoria-Abril de 2004
Fonte: Altheman(2004)

Nesta última versão apresentada pela Vice-Reitoria, volta a aparecer a dimensão sociedade, a qual, “é traduzida” por indicadores que, na verdade, referem-se à dimensão processos internos.

Dimensão Sociedade

Objetivo	Indicador	
Atuar como instituição socialmente comprometida	1. Percepção da imagem da Instituição SIGMA como socialmente comprometida	Detalhamento: pesquisa com público externo Métrica: a definir Responsável: Depto. de Marketing Abrangência: Instituição Periodicidade: Anual Critério: Soma Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)
	2. Produção científica	Detalhamento: levantamento realizado pela Dir. pesq. Ext. Métrica: número de publicações Responsável: Diretoria de Pesquisa e Extensão Abrangência: Instituição Periodicidade: Anual Critério: Soma Prioritário: Não Status: Em concepção

Objetivo	Indicador	
		Formato: (sem formatação)
	3. Abrangência dos programas sociais	Detalhamento: levantamento realizado pela Dir. Pesq. Ext. Métrica: número de beneficiados Responsável: Diretoria de Pesquisa e Extensão Abrangência: Instituição Periodicidade: Anual Critério: Soma Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)

Dimensão Alunos

Objetivo	Indicador	
Aumentar a visibilidade da Instituição SIGMA	4. Número de citações na mídia	Detalhamento: levantamento da Assessoria de Imprensa Métrica: citações Responsável: Depto. de Marketing Abrangência: Curso Periodicidade: Mensal Critério: Soma Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)

Objetivo	Indicador	
	5. Número de pageviews na homepage do portal	Detalhamento: levantamento de tráfego Métrica: pageviews Responsável: Planejamento e custos Abrangência: Instituição Periodicidade: Mensal Critério: Soma Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)
	6. Número de pageviews na homepage do curso	Detalhamento: levantamento de tráfego Métrica: pageviews Responsável: Planejamento e custos Abrangência: Curso Periodicidade: Mensal Critério: Soma Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)
	7. Numero de e-mails recebidos sobre informações do curso	Detalhamento: levantamento do Depto. De Marketing Métrica: e-mails Responsável: Depto. de Marketing Abrangência: Curso Periodicidade: Mensal

Objetivo	Indicador	
		Critério: Soma Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)
	8. Número de telefonemas recebidos sobre informações do curso	Detalhamento: levantamento do Depto. De Marketing Métrica: telefonemas Responsável: Depto. De Marketing Abrangência: Curso Periodicidade: Mensal Critério: Soma Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)
	9. Número de estrelas no Guia do Estudante	Detalhamento: levantamento no Guia do Estudante Métrica: estrelas Responsável: Depto. de Marketing Abrangência: Curso Periodicidade: Anual Critério: Média Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)
	10. Ranking "top of mind" (Onde você gostaria	Detalhamento: pesquisa junto aos prospects

Objetivo	Indicador	
	de estudar?)	Métrica: a definir Responsável: Depto. de Marketing Abrangência: Curso Periodicidade: Anual Critério: Soma Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)
Melhorar a satisfação dos alunos	11. Satisfação dos alunos com a Instituição	Detalhamento: avaliação institucional Métrica: 1 a 5 Responsável: Dir. Acadêmica Abrangência: Curso Periodicidade: Anual Critério: Média Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)
	12. Satisfação dos alunos com o atendimento	Detalhamento: avaliação institucional Métrica: 1 a 5 Responsável: Dir. Acadêmica Abrangência: Curso Periodicidade: Anual Critério: Média

Objetivo	Indicador	
		Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)
	13. Satisfação dos alunos com o coordenador	Detalhamento: avaliação institucional Métrica: 1 a 5 Responsável: Dir. Acadêmica Abrangência: Curso Periodicidade: Anual Critério: Média Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)
	14. Satisfação dos alunos com o curso	Detalhamento: avaliação institucional Métrica: 1 a 5 Responsável: Dir. Acadêmica Abrangência: Curso Periodicidade: Anual Critério: Média Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)

Dimensão Processos

Objetivo	Indicador	
Aprimorar as condições e o processo de ensino	17. Acessos ao sistema de ensino à distância	Detalhamento: número de acessos ao Blackboard Métrica: número de acessos Responsável: TI Abrangência: Curso Periodicidade: Mensal Critério: Soma Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)
	18. Assiduidade dos alunos	Detalhamento: 1 – (número de faltas / número total de aulas) Métrica: porcentagem Responsável: TI Abrangência: Curso Periodicidade: Semestral Critério: Média Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)

	<p>19. Assiduidade dos professores</p>	<p>Detalhamento: 1 – (número de faltas não justificadas / número total de aulas) Métrica: porcentagem Responsável: TI Abrangência: Curso Periodicidade: Mensal Critério: Média Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)</p>
	<p>20. Conceito obtido nas visitas das comissões do MEC</p>	<p>Detalhamento: CMB = 4, CB = 3, CR = 2, CI = 1 Métrica: 1 a 4 Responsável: Dir. Acadêmica Abrangência: Curso Periodicidade: Mensal Critério: Soma Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)</p>
	<p>21. Índice de uso da biblioteca</p>	<p>Detalhamento: número de volumes consultados / número total de alunos*100 Métrica: volumes / 100 alunos</p>

		Responsável: TI Abrangência: Curso Periodicidade: Mensal Critério: Média Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)
Assegurar que os alunos realmente aprendam e se desenvolvam	22. Conceito obtido no exame amostral realizado internamente	Detalhamento: a definir Métrica: a definir Responsável: Dir. Acadêmica Abrangência: Curso Periodicidade: Mensal Critério: Soma Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)
	23. Conceito obtido nos exames realizados pelos professores	Detalhamento: nota média dos alunos por curso Métrica: nota Responsável: Dir. Acadêmica Abrangência: Curso Periodicidade: Mensal Critério: Soma Prioritário: Não Status: Em concepção

	Formato: (sem formatação)
24. Conceito obtido no SINAES	<p>Detalhamento: a definir</p> <p>Métrica: a definir</p> <p>Responsável: Dir. Acadêmica</p> <p>Abrangência: Curso</p> <p>Periodicidade: Mensal</p> <p>Critério: Soma</p> <p>Prioritário: Não</p> <p>Status: Em concepção</p> <p>Formato: (sem formatação)</p>
25. Taxa de aprovação em exames de certificação profissional	<p>Detalhamento: número de alunos aprovados / número total de alunos que prestaram o exame</p> <p>Métrica: porcentagem</p> <p>Responsável: Dir. Acadêmica</p> <p>Abrangência: Curso</p> <p>Periodicidade: Mensal</p> <p>Critério: Soma</p> <p>Prioritário: Não</p> <p>Status: Em concepção</p> <p>Formato: (sem formatação)</p>
26. Salário médio dos egressos	<p>Detalhamento: salário ou rendimento médio dos egressos (na área) após 12 meses da formatura / número total de ex-alunos</p> <p>Métrica: R\$</p> <p>Responsável: Diretoria de Pesquisa e Extensão</p>

		<p>Abrangência: Curso Periodicidade: Anual Critério: Soma Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)</p>
	27. Taxa de ocupação dos egressos	<p>Detalhamento: número de ex-alunos empregados ou conduzindo seu próprio negócio (na área) após 12 meses da formatura de ex-alunos pesquisados Métrica: porcentagem Responsável: Diretoria de Pesquisa e Extensão Abrangência: Curso Periodicidade: Anual Critério: Soma Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)</p>
Otimizar processos	28. Carga horária média aluno	<p>Detalhamento: CH total recebida pelos alunos / número de semestres oferecidos Métrica: horas / alunos Responsável: TI Abrangência: Curso Periodicidade: Semestral Critério: Média</p>

		<p>Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)</p>
	29. Carga horária média docente	<p>Detalhamento: CH contratada total nos pacotes / número total de docentes Métrica: horas / professor Responsável: TI Abrangência: Curso Periodicidade: Semestral Critério: Média Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)</p>
	30. Custo grade	<p>Detalhamento: valor cobrado de mensalidade / Carga horária média mensal Métrica: reais Responsável: TI Abrangência: Curso Periodicidade: Semestral Critério: Média Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)</p>

	31. Índice de duplicação docente	<p>Detalhamento: CH contratada total nos pacotes / CH total recebida pelos alunos</p> <p>Métrica: número</p> <p>Responsável: TI</p> <p>Abrangência: Curso</p> <p>Periodicidade: Semestral</p> <p>Critério: Média</p> <p>Prioritário: Não</p> <p>Status: Em concepção</p> <p>Formato: (sem formatação)</p>
	32. Número médio de alunos por pacote	<p>Detalhamento: soma dos alunos nos pacotes / número total de pacotes</p> <p>Métrica: alunos / pacote</p> <p>Responsável: TI</p> <p>Abrangência: Curso</p> <p>Periodicidade: Semestral</p> <p>Critério: Média</p> <p>Prioritário: Não</p> <p>Status: Em concepção</p> <p>Formato: (sem formatação)</p>
	33. Índice de requerimentos protocolados	<p>Detalhamento: número de requerimentos / 100 alunos matriculados</p> <p>Métrica: requerimentos / 100 alunos</p> <p>Responsável: TI</p> <p>Abrangência: Curso</p>

	Periodicidade: Mensal Critério: Média Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)
--	---

Dimensão Professores e Funcionários

Objetivo	Indicador	
Estimular o desenvolvimento das competências dos colaboradores	34. Índice de competências dos coordenadores de curso	Detalhamento: índice obtido com o sistema de avaliação de competências Métrica: valor Responsável: Gestão de Pessoas Abrangência: Curso Periodicidade: Anual Critério: Média Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)
	35. Índice de competências dos gestores administrativos	Detalhamento: índice obtido com o sistema de avaliação de competências Métrica: valor Responsável: Gestão de Pessoas

Objetivo	Indicador	
		Abrangência: Instituição Periodicidade: Anual Critério: Média Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)
Melhorar o clima e as condições de trabalho	36. Satisfação quanto ao ambiente de trabalho (docentes)	Detalhamento: pesquisa junto aos docentes Métrica: 1 a 5 Responsável: Gestão de Pessoas Abrangência: Curso Periodicidade: Anual Critério: Média Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)
	37. Satisfação quanto ao ambiente de trabalho (funcionários)	Detalhamento: pesquisa junto aos funcionários Métrica: 1 a 5 Responsável: Gestão de Pessoas Abrangência: Instituição Periodicidade: Anual Critério: Média Prioritário: Não Status: Em concepção

Objetivo	Indicador	
		Formato: (sem formatação)

Dimensão Finanças

Objetivo	Indicador	
Aumentar a participação no mercado	38. Número de entrantes	Detalhamento: matriculados Métrica: alunos Responsável: Depto. de Marketing Abrangência: Curso Periodicidade: Semestral Critério: Soma Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)
	39. Número de inscritos no processo seletivo	Detalhamento: inscritos Métrica: alunos Responsável: Depto. de Marketing Abrangência: Curso Periodicidade: Semestral Critério: Soma Prioritário: Não Status: Em concepção

Objetivo	Indicador	
		Formato: (sem formatação)
	40. Número total de alunos	Detalhamento: total de alunos (excluindo dp's) Métrica: alunos Responsável: Planejamento e Custos Abrangência: Curso Periodicidade: Mensal Critério: Média Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)
	41. Taxa de avaliação no processo seletivo	Detalhamento: avaliados / inscritos Métrica: porcentagem Responsável: Depto. de Marketing Abrangência: Curso Periodicidade: Semestral Critério: Média Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)
	42. Taxa de evasão no semestre	Detalhamento: 1 - (número de alunos no último dia do mês atual / número de alunos no último dia do primeiro mês letivo) Métrica: porcentagem Responsável: Planejamento e Custos

Objetivo	Indicador	
		Abrangência: Curso Periodicidade: Mensal Critério: Média Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)
	43. Taxa de matrícula no processo seletivo	Detalhamento: matriculados / avaliados Métrica: porcentagem Responsável: Depto. de Marketing Abrangência: Curso Periodicidade: Semestral Critério: Média Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)
	44. Taxa de participação no mercado	Detalhamento: número total de alunos / número total de alunos no mercado Métrica: porcentagem Responsável: Planejamento e Custos Abrangência: Curso Periodicidade: Mensal Critério: Média Prioritário: Não

Objetivo	Indicador	
	45. Taxa de rematrícula acumulada	<p>Status: Em concepção Formato: (sem formatação)</p> <p>Detalhamento: número de alunos no último dia do primeiro mês letivo / número de alunos no último dia do primeiro mês letivo do semestre do curso Métrica: porcentagem Responsável: Planejamento e Custos Abrangência: Curso Periodicidade: Semestral Critério: Média Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)</p>
	46. Taxa de rematrícula no semestre	<p>Detalhamento: número de alunos no último dia do primeiro mês letivo / número de alunos no último dia do último mês letivo anterior Métrica: porcentagem Responsável: Planejamento e Custos Abrangência: Curso Periodicidade: Semestral Critério: Média Prioritário: Não Status: Em concepção</p>

Objetivo	Indicador	
		Formato: (sem formatação)
Melhorar a margem financeira	47. EBITDA absoluto	Detalhamento: EBITDA Métrica: reais mil Responsável: Planejamento e Custos Abrangência: Instituição Periodicidade: Mensal Critério: Soma Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: R\$ 9.999,99
	48. EBITDA relativo	Detalhamento: EBITDA / (receita bruta – cancelamentos) Métrica: porcentagem Responsável: Planejamento e Custos Abrangência: Instituição Periodicidade: Mensal Critério: Média Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: 9,9%

	49. Faturamento total	<p>Detalhamento: faturamento bruto com mensalidades + faturamento com outras receitas vinculadas aos cursos</p> <p>Métrica: reais mil</p> <p>Responsável: Planejamento e Custos</p> <p>Abrangência: Curso</p> <p>Periodicidade: Mensal</p> <p>Critério: Soma</p> <p>Prioritário: Não</p> <p>Status: Em concepção</p> <p>Formato: R\$ 9.999,99</p>
	50. Margem absoluta de contribuição	<p>Detalhamento: receita líquida com mensalidades - custos</p> <p>Métrica: reais mil</p> <p>Responsável: Planejamento e Custos</p> <p>Abrangência: Curso</p> <p>Periodicidade: Mensal</p> <p>Critério: Soma</p> <p>Prioritário: Não</p> <p>Status: Em concepção</p> <p>Formato: R\$ 9.999,99</p>
	51. Margem relativa de contribuição	<p>Detalhamento: $(\text{receita líquida com mensalidades} - \text{custos}) / (\text{receita bruta com mensalidade} - \text{cancelamento})$</p> <p>Métrica: porcentagem</p> <p>Responsável: Planejamento e Custos</p> <p>Abrangência: Curso</p>

	<p>Periodicidade: Mensal</p> <p>Critério: Média</p> <p>Prioritário: Não</p> <p>Status: Em concepção</p> <p>Formato: 9,9%</p>
52. Rentabilidade do ativo imobilizado	<p>Detalhamento: (receitas – despesas) / ativo imobilizado</p> <p>Métrica: porcentagem</p> <p>Responsável: Planejamento e Custos</p> <p>Abrangência: Instituição</p> <p>Periodicidade: Mensal</p> <p>Critério: Média</p> <p>Prioritário: Não</p> <p>Status: Em concepção</p> <p>Formato: 9,9%</p>
53. Taxa administrativa	<p>Detalhamento: despesas operacionais / (custos + despesas operacionais)</p> <p>Métrica: porcentagem</p> <p>Responsável: Planejamento e Custos</p> <p>Abrangência: Instituição</p> <p>Periodicidade: Mensal</p> <p>Critério: Média</p> <p>Prioritário: Não</p> <p>Status: Em concepção</p> <p>Formato: 9,9%</p>

	54. Taxa de receitas complementares	<p>Detalhamento: faturamento com outras receitas vinculadas aos cursos / receita bruta total</p> <p>Métrica: porcentagem</p> <p>Responsável: Planejamento e Custos</p> <p>Abrangência: Curso</p> <p>Periodicidade: Mensal</p> <p>Critério: Média</p> <p>Prioritário: Não</p> <p>Status: Em concepção</p> <p>Formato: 9,9%</p>
	55. Taxa líquida da mensalidade	<p>Detalhamento: ticket líquido / valor cobrado da mensalidade</p> <p>Métrica: porcentagem</p> <p>Responsável: Planejamento e Custos</p> <p>Abrangência: Curso</p> <p>Periodicidade: Mensal</p> <p>Critério: Média</p> <p>Prioritário: Não</p> <p>Status: Em concepção</p> <p>Formato: 9,9%</p>
	56. Valor médio obtido da mensalidade	<p>Detalhamento: ticket líquido / número de alunos</p> <p>Métrica: reais</p> <p>Responsável: Planejamento e Custos</p> <p>Abrangência: Curso</p> <p>Periodicidade: Mensal</p>

		<p>Critério: Média</p> <p>Prioritário: Não</p> <p>Status: Em concepção</p> <p>Formato: R\$ 9.999,99</p>
--	--	---

Dimensão Marca

Objetivo	Indicador	
Melhorar a percepção em relação aos valores e atributos da marca	57. Satisfação do mercado com os egressos da Instituição SIGMA	<p>Detalhamento: pesquisa junto aos RHs das empresas</p> <p>Métrica: a definir</p> <p>Responsável: Diretoria de Pesquisa e Extensão</p> <p>Abrangência: Instituição</p> <p>Periodicidade: Anual</p> <p>Critério: Soma</p> <p>Prioritário: Não</p> <p>Status: Em concepção</p> <p>Formato: (sem formatação)</p>
	58. Visibilidade da Instituição SIGMA - inovação/criatividade (alunos)	<p>Detalhamento: avaliação institucional</p> <p>Métrica: 1 a 5</p> <p>Responsável: Dir. Acadêmica</p> <p>Abrangência: Curso</p> <p>Periodicidade: Anual</p> <p>Critério: Média</p>

Objetivo	Indicador	
		Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)
	59. Visibilidade da Instituição SIGMA - inovação/criatividade (prospect)	Detalhamento: pesquisa junto aos prospects Métrica: 1 a 5 Responsável: Depto. de Marketing Abrangência: Instituição Periodicidade: Anual Critério: Média Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)
	60. Visibilidade da Instituição SIGMA - valores (alunos)	Detalhamento: avaliação institucional Métrica: 1 a 5 Responsável: Dir. Acadêmica Abrangência: Curso Periodicidade: Anual Critério: Média Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)
	61. Visibilidade da Instituição SIGMA – valores (prospect)	Detalhamento: pesquisa junto aos prospects Métrica: 1 a 5

Objetivo	Indicador	
		Responsável: Depto. de Marketing Abrangência: Instituição Periodicidade: Anual Critério: Média Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)
	62. Visibilidade da Instituição SIGMA - visão de negócios (alunos)	Detalhamento: avaliação institucional Métrica: 1 a 5 Responsável: Dir. Acadêmica Abrangência: Curso Periodicidade: Anual Critério: Média Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)
	63. Visibilidade da Instituição SIGMA - visão de negócios (prospect)	Detalhamento: pesquisa junto aos prospects Métrica: 1 a 5 Responsável: Depto. de Marketing Abrangência: Instituição Periodicidade: Anual Critério: Média Prioritário: Não

Objetivo	Indicador	
		Status: Em concepção Formato: (sem formatação)
Assegurar a plena compreensão da estratégia da Instituição SIGMA	64. Conhecimento e entendimento da estratégia da Instituição SIGMA (docentes)	Detalhamento: pesquisa junto aos docentes Métrica: 1 a 5 Responsável: Gestão de Pessoas Abrangência: Curso Periodicidade: Anual Critério: Média Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)
	65. Conhecimento e entendimento da estratégia da Instituição SIGMA (funcionários)	Detalhamento: pesquisa junto aos funcionários Métrica: 1 a 5 Responsável: Gestão de Pessoas Abrangência: Instituição Periodicidade: Anual Critério: Média Prioritário: Não Status: Em concepção Formato: (sem formatação)

Quadro 24 - Mapa do Balanced Scorecard – julho de 2004
Fonte: Altheman(2004)

4.9.6. Considerações finais sobre o caso SIGMA

Com relação à proposta de implementação do BSC, de fato, não pode ser implementado por questões de foro interno. Contudo, desta experiência pode-se extrair o seguinte:

- Quanto aos participantes, não houve clara definição sobre quais seriam as pessoas e os setores envolvidos. Além disso, os participantes foram freqüentemente mudados e, em um ano e meio, ao menos sete grupos de pessoas diferentes incumbiram-se da tarefa (Dir. Acadêmica, Assessoria da Mantenedora, Diretoria de Planejamento, Equipe da Governança corporativa, Consultoria Externa, Comitê Interno de Gestores, Vice-Reitoria);
- Quanto aos objetivos estratégicos, eles não foram obtidos por consenso entre os vários setores organizacionais agregadores de valor para os processos (seja por meio de entrevistas, seja por workshops) mas, sim, por decisão de uma única instância, a Vice-Reitoria;
- Quanto aos indicadores, houve também especificação centralizada no mesmo setor;
- Quanto à implementação do BSC, ela ainda não existe de fato, uma vez que não se constituíram sub-grupos executivos de trabalho dentro de cada setor responsável pela geração dos indicadores, e também não há um sistema de informações confiável e não foi comunicado o scorecard aos funcionários de SIGMA.

O Quadro 25 resume os erros passíveis de ocorrência quando se elabora um BSC. Os erros que ocorreram no processo da Instituição SIGMA estão assinalados no mesmo quadro com a letra “P”.

Tipo de erros observados na implementação de um BSC	Presente:P Ausente: A
Erro ao se estabelecer uma prioridade sobre que fatores devem ser levados em consideração	A
Erro ao pensar que algumas atividades da organização não precisam ser estudadas/incluídas no sistema de medição	A
Conflitos entre gerentes/executivos	P
Falhas na entrega de informações	P
Falhas no funcionamento das decisões entre o sucesso de curto e longo prazo	A
Falhas ao equilibrar perspectivas internas e externas	P
Falhas ao não desenvolver um perspectiva múltipla	P
Falhas ao agir como uma ferramenta que não comunica a estratégia do negócio	P
Falhas ao não servir como um processo dinâmico e contínuo	P
Falhas ao considerar as variáveis independentes (não financeiras) como direcionadores primários da satisfação futura dos stakeholders	P
Falhas na definição das medidas não financeiras	P
Falhas na composição de metas do BSC	P
Falhas na utilização do scorecard alinhando-o de cima para baixo na organização	P
Falhas ao procurar soluções desvinculadas da estratégia	A
Falhas ao não obter apoio de toda a alta administração	P
Falhas ao não se entender a estratégia fixada	A
Falhas ao não fixar objetivos e medidas em número limitado e com alta relevância	P
Falhas ao não implementar o BSC em um intervalo médio de tempo após efetuada a análise dos indicadores e metas	P
Falhas ao não existirem fortes laços entre sistemas de informação e abordagens de medição de desempenho	P
Falhas ao não considerar os sistemas de comunicação como	P

ponto de partida	
Falhas ao não considerar o efeito dos indicadores de desempenho na melhoria e nos benefícios pretendidos pela organização	P
Falhas ao identificar medidas que não podem ser quantificáveis	A

Quadro 25 - Tipo de erros observados na implementação de um BSC
Fonte: Altheman(2004)

4.10. Caso da Instituição OMEGA ³

4.10.1. Introdução

A Instituição OMEGA é um nome fictício de uma grande Universidade do Estado de Santa Catarina, que apresenta em sua estrutura um conjunto de Unidades espalhadas em diversas cidades do Estado. O presente estudo foi realizado na Unidade Delta dessa Universidade, por apresentar todas as características exigidas para a implementação de um BSC, onde se pode destacar a existência de uma cadeia de valor completa e um planejamento estratégico estruturado.

4.10.2. A missão da unidade de negócios Delta da Instituição OMEGA

A missão estabelecida pela Unidade Delta da Instituição OMEGA é "atender a sociedade, promovendo ensino superior e de formação profissional, tendo como suporte a pesquisa e extensão, vinculadas às áreas de ciências humanas, sociais aplicadas e da saúde, com a predominância da utilização de novas tecnologias na prática pedagógica, incentivando o senso crítico e ético, desenvolvendo as competências profissionais e o exercício da cidadania, em constantes articulações com as transformações sociais e necessidades comunitárias." (Ibidem).

4.10.3. A visão da unidade de negócios Delta da Instituição OMEGA

Fruto de seu planejamento estratégico extraiu-se a visão estratégica da Unidade Delta: "ser uma instituição de referência em ensino de qualidade, que utiliza metodologias educativas inovadoras, sustentadas pelo uso de novas tecnologias e excelência na gestão."

³ Caso elaborado por ROCHA, DOUGLAS J. A. Desenvolvimento de um BSC para uma Instituição de ensino privada. SC: UFSC, 2000, p. 40 e seguintes apud Altheman(2004)

As estratégias definidas para a realização da visão estratégica são:

- capacitar os professores e adequar os regulamentos/procedimentos internos para essa mudança; estimular a prática de leitura como base de formação científica do curso, colocando em prática todos os conteúdos de características técnicas, oferecendo disciplinas atualizadas e integradas (multidisciplinar e interdisciplinar), e acompanhando as tendências do mercado;
- transformar a Unidade Delta auto-sustentável, por meio do desenvolvimento de soluções (novos produtos e/ou novos mercados) de alto valor agregado, tendo como suporte a otimização na utilização dos recursos;
- implementar um projeto pedagógico ajustado às diretrizes do MEC e às necessidades do mercado, atuando como orientador de aprendizagem, formando o cidadão com conhecimento, competência, atitudes e habilidades, compatível com as necessidades da sociedade.

Os fatores-críticos de sucesso e suas respectivas variáveis críticas definidos pela universidade foram:

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	VARIÁVEIS CRÍTICAS
1. Imagem da Instituição	Marketing; avaliação externa do MEC; exame nacional de cursos (Provão/ENADE)
2. Corpo Docente	Qualificação dos professores; Remuneração adequada; Apoio didático-pedagógico
3. Tecnologia em educação	Disponibilidade de recursos financeiros
4. Pesquisa, Extensão e prestação de serviços	Qualificação dos professores; Planejamento; Projeto pedagógico; Disponibilidade de carga horária
5. Autorização/ Reconhecimento/ Credenciamento	Acervo bibliográfico; Qualificação do corpo docente; Infraestrutura; Provão/ENADE; Conteúdo e habilidades dos alunos

Quadro 26 - Fatores-Críticos de Sucesso (FCS) da Unidade Delta da Instituição OMEGA

SCORECARD DA UNIDADE DELTA															
PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVOS	Nº	INDICADORES DE RESULTADOS	PONTOS DE CONTROLE			PRAZO		Nº	VETORES DE DESEMPENHO	PONTOS DE CONTROLE			
					U.M.	VALOR	META	INICIO	FIM			U.M.	VALOR	META	
EDUCAÇÃO	E1	Melhorar a imagem da Unidade Delta	1	Conceito MEC	C					1	Conceito avaliação externa	C			
										2	Conceito ENC – Provão	C			
	E2	Melhorar o conceito da avaliação interna	2	Conceito Avaliação Interna	C						3	Avaliação Curso de Administração	C		
											4	Avaliação Curso de Direito	C		
											5	Avaliação Curso de Contábeis	C		
											6	Avaliação Curso de Psicologia	C		
											7	Avaliação Curso de Fonoaudiologia	C		
											8	Avaliação Curso de Pedagogia 1	C		
											9	Avaliação Curso de Pedagogia 2	C		
											10	Avaliação Curso de Enfermagem	C		
											11	Avaliação Curso de Fisioterapia	C		
											12	Avaliação Curso de Seg. Pública	C		
Nº		INICIATIVAS ESTRATÉGICAS								RESPONSÁVEL		PRIORIDADE			
E1.1		Definir os critérios de avaliação aos moldes do MEC, para todos os cursos do Campus													
E1.2		Realizar avaliação interna em todos os cursos do Campus													
E1.3		Elaborar um plano de ação para eliminar as falhas diagnosticadas													
E2.1		Desenvolver seminários internos com participação, inclusive, de professores de outras instituições													
E2.2		Realizar o acompanhamento didático-pedagógico													
E2.3		Realizar seminário para apresentação de práticas pedagógicas inovadoras													

Quadro 27 - Perspectiva da Educação - Scorecard da Unidade Delta
 Fonte: Rocha(2000) apud Altheman(2004)

SCORECARD DA UNIDADE DELTA															
PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVOS	Nº	INDICADORES DE RESULTADOS	PONTOS DE CONTROLE			PRAZO		Nº	VETORES DE DESEMPENHO	PONTOS DE CONTROLE			
					U.M.	VALOR	META	INICIO	FIM			U.M.	VALOR	META	
CLIENTES	C1	Expandir a atuação na sociedade	3	Projetos Implementados	%					1	Demanda por projetos	Nº			
										2	Projetos desenvolvidos	Nº			
										3	Demanda do Curso de Administração	%			
										4	Demanda do Curso de Direito	%			
										5	Demanda do Curso de Contábeis	%			
										6	Demanda do Curso de Psicologia	%			
										7	Demanda do Curso de Fonoaudiologia	%			
										8	Demanda do Curso de Pedagogia 1	%			
										9	Demanda do Curso de Pedagogia 2	%			
										10	Demanda do Curso de Enfermagem	%			
										11	Demanda do Curso de Fisioterapia	%			
										12	Demanda do Curso de Seg. Pública	%			
		C3	Reter os clientes	5	Retenção de clientes	%					13	Matrículas trancadas	Nº		
											14	Transferências	Nº		
		C4	Aumentar a satisfação dos clientes	6	Satisfação dos clientes	%					15	Reclamações dos clientes	Nº		
		C5	Aumentar a lucratividade dos clientes	7	Lucratividade dos clientes	R\$					16	Receita média por cliente	R\$		
											17	Despesa média por	R\$		

SCORECARD DA UNIDADE DELTA														
PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVOS	Nº	INDICADORES DE RESULTADOS	PONTOS DE CONTROLE			PRAZO		Nº	VETORES DE DESEMPENHO	PONTOS DE CONTROLE		
					U.M.	VALOR	META	INICIO	FIM			U.M.	VALOR	META
											cliente			
	C6	Aumentar a captação de clientes	8	Novos clientes	Nº					18	Média novos clientes por curso	%		
	C7	Aumentar a participação no mercado	9	Participação de mercado	%					19	Demanda por projetos	Nº		
Nº		INICIATIVAS ESTRATÉGICAS								RESPONSÁVEL			PRIORIDADE	
C1.1		Elaborar diagnóstico da situação sócio-econômica da região												
C1.2		Viabilizar recursos financeiros provenientes de fontes governamentais e internacionais												

Quadro 28 - Perspectiva dos Clientes - Scorecard da Unidade Delta

Fonte: Rocha(2000) apud Altheman(2004)

SCORECARD DA UNIDADE DELTA																
PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVOS	Nº	INDICADORES DE RESULTADOS	PONTOS DE CONTROLE			PRAZO		Nº	VETORES DE DESEMPENHO	PONTOS DE CONTROLE				
					U.M.	VALOR	META	INICIO	FIM			U.M.	VALOR	META		
RESPONSABILIDADE FINANCEIRA	R1	Melhorar a performance financeira	10	Receitas globais	%					1	Mensalidades	R\$				
										2	Inadimplências	%				
										3	Receitas com projetos	R\$				
			11	Despesas globais	%							4	Custos com pessoal	R\$		
												5	Custos com material	R\$		
												6	Custos com serviços 3º	R\$		
												7	Custos diversos	R\$		
Nº		INICIATIVAS ESTRATÉGICAS								RESPONSÁVEL		PRIORIDADE				
R1.1		Implementar sistema de custos														
R1.2		Desenvolver propostas de cursos de pós graduação em nível de mestrado e doutorado														
R1.3		Viabilizar recursos financeiros provenientes de fontes governamentais e internacionais														

Quadro 29 - Perspectiva da Responsabilidade Financeira – Scorecard da Unidade Delta
 Fonte: Rocha(2000) apud Altheman(2004)

SCORECARD DA UNIDADE DELTA

PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVOS	Nº	INDICADORES DE RESULTADOS	PONTOS DE CONTROLE			PRAZO		Nº	VETORES DE DESEMPENHO	PONTOS DE CONTROLE				
					U.M.	VALOR	META	INICIO	FIM			U.M.	VALOR	META		
Processos Internos	P1	Obter excelência no processo de ensino	12	Índice de reprovação	%						1	Reprovação no Curso de Administração	%			
											2	Reprovação no Curso de Direito				
											3	Reprovação no Curso de Contábeis				
											4	Reprovação no Curso de Psicologia				
											5	Reprovação no Curso de Fonoaudiologia				
											6	Reprovação no Curso de Pedagogia 1				
											7	Reprovação no Curso de Pedagogia 2				
											8	Reprovação no Curso de Enfermagem				
											9	Reprovação no Curso de Fisioterapia				
											10	Reprovação no Curso de Seg. Pública				
		13	Tempo de desenvolvimento de novos produtos			Dias						11	Tempo médio para concepção do produto	Dias		
											12	Tempo médio para desenvolvimento do produto	Dias			
											13	Tempo médio para	Dias			

SCORECARD DA UNIDADE DELTA														
PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVOS	Nº	INDICADORES DE RESULTADOS	PONTOS DE CONTROLE			PRAZO		Nº	VETORES DE DESEMPENHO	PONTOS DE CONTROLE		
					U.M.	VALOR	META	INICIO	FIM			U.M.	VALOR	META
											disponibilização do produto			
			14	Atualização do banco de dados dos egressos	%					14	Custos com pessoal	R\$		
										15	Custos com material	R\$		
										16	Custos com serviços 3º	R\$		
Nº		INICIATIVAS ESTRATÉGICAS								RESPONSÁVEL			PRIORIDADE	
P1.1		Realizar pesquisa junto aos egressos para identificar necessidades												
P1.2		Realizar pesquisa de mercado para identificar necessidades potenciais, focando cada curso específico com seu mercado												

Quadro 30 - Perspectiva dos Processos Internos – Scorecard da Unidade Delta
 Fonte: Rocha(2000) apud Altheman(2004)

SCORECARD DA UNIDADE DELTA															
PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVOS	Nº	INDICADORES DE RESULTADOS	PONTOS DE CONTROLE			PRAZO		Nº	VETORES DE DESEMPENHO	PONTOS DE CONTROLE			
					U.M.	VALOR	META	INICIO	FIM			U.M.	VALOR	META	
Aprendizado e Crescimento	A1	Aumentar a satisfação dos empregados		Satisfação dos empregados	%					1	Satisfação das metas da área de ensino	%			
										2	Satisfação da área administrativa	%			
	A2	Reter os empregados		Turnover	%					3	Turnover das metas da área de ensino	%			
										4	Turnover das metas da área administrativa	%			
	A3	Melhorar performance dos empregados		Produtividade	%					5	Cumprimento das metas da área de ensino	%			
										6	Cumprimento das metas da área administrativa				
	A4	Aumentar o nível de titulação dos professores		Nível de qualificação	C						7	Professores com título de especialização	%		
											8	Professores com título de mestrado	%		
											9	Professores com título de doutorado	%		
											10	Professores qualificados em didática	%		
Nº	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS									RESPONSÁVEL		PRIORIDADE			
A1.1	Implementar um sistema de reconhecimento														
A1.2	Subsidiar a qualificação dos empregados														

Quadro 31 - Perspectiva do Aprendizado e Crescimento – Scorecard da Unidade Delta
 Fonte: ROCHA(2000) apud Altheman(2004)

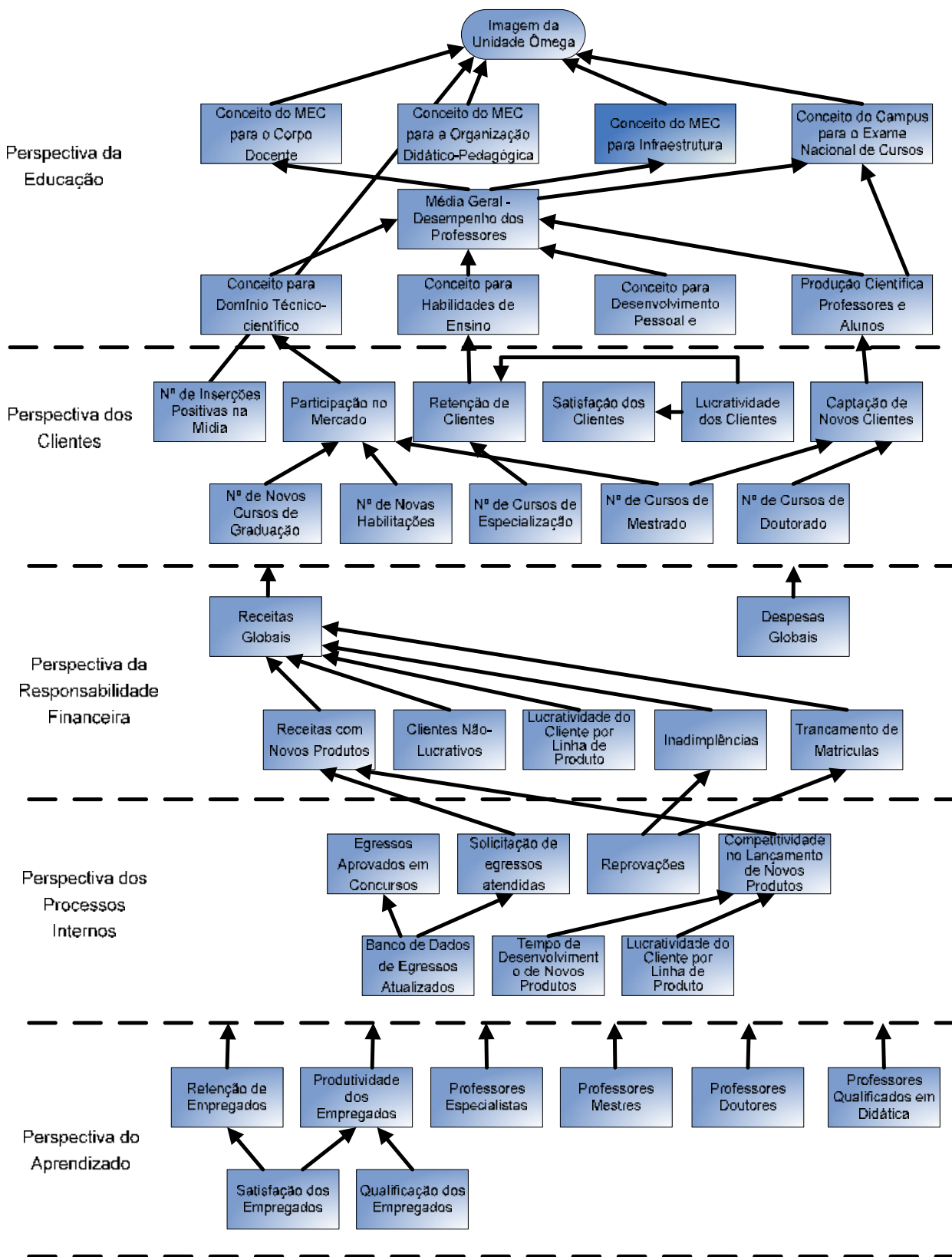


Figura 21 - Mapa estratégico da Instituição OMEGA
 Fonte: Rocha (2000) apud Altheman(2004)

O aspecto positivo da aplicação é a estruturação geral dos indicadores, que facilita o controle, inclusive visual, do desempenho da instituição. A observação da perspectiva possibilita a identificação de inexistência de diversos processos ou falhas nos atuais, por exemplo:

- na educação, com foco nos 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;
- 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.

4.11.A Contribuição dos casos da Instituição SIGMA e OMEGA para esta pesquisa

Em ambos os casos foram realizadas entrevistas com as pessoas-chave no projeto com o objetivo de identificar a importância que um Sistema de Informação executiva baseado no BSC poderia ter nestes projetos. No caso da Instituição Sigma foi realizada a entrevista apoiada em questionário com o Dr. Edman Altheman, diretor acadêmico da instituição na época da implantação do BSC. Já no caso da Instituição Omega, foi possível obter as respostas ao questionário com Sr. Maurício Lima, Controler da instituição.

Na tabela 32 estão as respostas obtidas do questionário, no qual observa-se que as características na implementação do BSC são muito semelhantes. Contudo, pode-se observar também que em ambos os casos a falta de um sistema que se integre com os demais aplicativos impacta na utilização do BSC como uma ferramenta de tomada de decisão com informações em tempo real.

Pode-se observar também que nenhuma das implantações de BSC contempla o entendimento dos cenários dos alunos formados e o impacto que a formação acadêmica nas instituições pesquisadas trouxe para a vida profissional do indivíduo.

Também não são observados os cenários econômicos e o comportamento do segmento de educação.

Acredita-se que a proposta de um sistema de informação executiva baseado em um BSC e que tenha a característica de promover fácil integração com o banco de dados corporativo possa trazer impactos positivos na competitividade das instituições de ensino privadas.

TABELA COM AS RESPOSTAS OBTIDAS NO QUESTIONÁRIO

Pergunta	Resposta do Dr. Edman Altheman Instituição SIGMA	Resposta do Sr. Maurício Lima Instituição OMEGA
1. O BSC tem sido utilizado para análise de toda a instituição ou focado apenas em ações departamentais ou de projetos ?	O nosso objetivo é alcançar toda a instituição.	Em nossa instituição, estamos ainda iniciando o processo de utilização do sistema BSC de forma lenta e gradual. Por se tratar de uma IES fundacional, o processo se torna ainda mais complexo. Contudo, é notório a demanda por uma ferramenta e/ou sistema como um BSC para a gestão institucional.
2. Houve melhoria percebida na medição do desempenho dos setores da instituição ou na instituição de forma global ?	Através do uso das métricas pode-se perceber variações de desempenho nos processos.	Em nossa instituição houve realmente avanços em alguns processos de mensuração e gestão em função desta ferramenta. Gestores e coordenadores vem buscando mais e melhores informações para melhor planejar, executar e gerenciar suas áreas e cursos. Contudo, esta busca e entendimento não são uniformes por toda a instituição, uns mais avançados outros nem tanto. Mas sem dúvida há um movimento ao

		encontro deste avanço no que se concerne a medição de desempenho.
3. O BSC tem efetivamente auxiliado o processo de tomada de decisão ?	Os indicadores sim.	Em algumas áreas sim, principalmente nas atividades de apoio e/ou administrativas
4. O BSC tem auxiliado na identificação de cenários futuros ?	Usamos o método das incertezas críticas de Michael Porter para definir cenários que porventura ocorrerão.	Ainda não estamos neste nível de utilização do BSC. Certamente estamos buscando esta meta.
5. A Instituição utiliza algum aplicativo para processar os dados do BSC ?	Não	Sim, denominado Painel do gestor
6. Caso a instituição possua um aplicativo, este recurso está integrado com os demais sistemas corporativos ?	Não, totalmente off-line.	Não completamente alguns dados ainda são imputados manualmente.
7. Quais as dificuldades na implementação do BSC ?	O principal entrave está no envolvimento das pessoas com o projeto.	Não são poucos. Podemos citar como, por exemplo: o entendimento do próprio conceito do BSC. A integração de todos os sistemas envolvidos. Seleção apropriada dos indicadores. Tecnologia da Informação de acordo com as necessidades da instituição. Participação

		efetiva/envolvimento dos gestores líderes, utilização efetiva nas tomadas de decisão.
8. Quais as principais vantagens de ter um BSC implantado, em relação aos seus concorrentes ?	Ajuda na organização dos processos	É saber se a estratégia está “funcionando ou não”, se tudo o que foi planejado está saindo como programado, e se não, onde estão os “gargalos”. Algumas reuniões onde discutia-se o problema, hoje ela é feita para se discutir soluções.
9. Quais as principais desvantagens de ter um BSC implantado, em relação aos seus concorrentes ?	Quando é mal construído faz com que os gestores se confundam.	Não vejo desvantagens quando o projeto for bem conduzido e gerenciado. Contudo, há artigos ressaltando-se pelo possível “engessamento” dos processos em virtude do BSC. Privadamente discordo desta hipótese.
10. O BSC implantado contém dados de desempenho profissional de alunos matriculados ?	Não, mas este seria um dos melhores indicadores	Não.

11. O BSC implantado contém dados de desempenho profissional de alunos formados a um ano, dois anos, cinco anos ?	Sim, mas somente após um ano de formado.	Não
12. O BSC implantado contém dados de valor do aluno (alunos que possuem poder de influência em comunidades) ?	Não, mas seria útil.	Não
13. O BSC implantado contém dados de alunos e ex-alunos que realizam novos cursos na instituição ?	Não tem, seria um bom indicador	Não
14. O BSC implantado contém dados de concorrentes da instituição ?	Não, mas seria fundamental	Ainda não, mas o nosso BSC já possui uma perspectiva para tal.
15. O BSC implantado contém dados do comportamento do segmento de educação ?	Não, mas é totalmente relevante.	Não
16. O BSC implantado contém dados do comportamento da economia e do	Não	Não

desempenho do crescimento nacional ?		
17. O BSC implantado foi ampliado ?	Alguns indicadores forma remodelados e outros inseridos	Estamos evoluindo ao longo do tempo
18. A implementação foi realizada por equipe interna ou por uma consultoria ?	Interna e consultores externos	Ambos
19. A instituição pretende continuar a utilização do BSC no próximo ano ?	Sim, mas não há vontade política para que a implantação continue.	Sim, espera-se melhorar o que já foi feito e ampliar sua utilização e conteúdo.

Quadro 32 - Entrevista com pessoas-chave na implementação do BSC em IES

5. Conclusão

5.1. Discussão e conclusões

Segundo Bailey (1999), as IES privadas devem progressivamente pensar nos alunos não como os usuários finais de um serviço, mas como produtos treinados para atender as necessidades do mercado. Se o produto apresentar falhas, a sua “venda” será deficiente, ou seja, não conseguirá se inserir no mercado de forma adequada. Isto ocorre apesar de que é sabido que alunos que foram ensinados por professores que possuem desempenho superior, terão alto desempenho, como ocorre nos casos da Coreia do Sul, Finlândia e Cingapura e Hong Kong (BARBER; MOURSHED, 2007; FAVARO, 2008; WEINBERG, 2005). O mercado está insatisfeito com os produtos que a IES privada tem disponibilizado, tanto que são crescentes os desenvolvimentos e implantações das “Universidades Corporativas” principalmente nas empresas que exigem mão-de-obra melhor preparada, qualificada e focada em resultados.

Para Kotler e Fox (1994), a IES privada que possui capacidade adaptativa é também aquela que opera sistemas importantes de monitoramento e interpretação das mudanças ambientais e que mostra facilidade para revisar sua missão, metas, estratégias, organização e sistemas, de modo que fiquem perfeitamente alinhados a suas oportunidades. Para Hamel e Prahalad (1995), chegar ao futuro primeiro, ou seja, identificar corretamente as oportunidades que o mercado irá proporcionar, é mais uma função da capacidade de dinamizar os recursos dos que dos recursos em si.

O Balanced Scorecard (BSC) foca a medição em aspectos chave da operação, por organização, por unidade ou até individual (BAILEY, 1999). Para cada organização, unidade ou nível, o enfoque envolve a identificação de muitos componentes chave da operação. Cada instituição é única e num projeto de implementação de BSC, os indicadores e procedimento deverão ser obtidos individualmente, sem reaproveitamento de matrizes de outros projetos, mesmo aqueles de mesmo segmento.

Como este trabalho aborda o uso de um sistema de informação, é conveniente destacar que para que seja garantida a qualidade dos recursos disponibilizados pela TI, a governança da TI torna-se importante neste trabalho por se tratar de um recursos que e mede os seus resultados e desempenhos da área de TI. O que justifica a adoção da governança de TI é, segundo WEILL e ROSS (2006), que as empresas de melhor desempenho têm retornos sobre os investimentos em TI até 40% maiores que suas concorrentes.

Com uma plataforma de medição de estratégia de negócios alinhada com as melhores praticas de TI a IES privada passa a obter um grande domínio de seu desempenho e a possibilidade de orientar investimentos (IT GOVERNANCE INSTITUTE, 2007) focados muito claramente em como uso intenso da TI pode ampliar a otimização dos negócios e, ao mesmo tempo, reduzir o custo operacional.

Das matrizes citadas anteriormente propõe-se a utilização da Matriz HOPER/CM (Anexo A) que foi desenvolvida no Brasil e está bastante adequada ao perfil e necessidades das instituições locais.

Apesar das matrizes pesquisadas, que referem-se especificamente a instituições de ensino, este trabalho acrescenta a perspectiva da base tecnológica, que é uma questão fundamental para a sobrevivência das IES privadas. Desta forma, cada implementação necessitará de uma análise específica para verificar quais os indicadores necessários de acordo com o perfil de cada instituição e do nível de maturidade em que esta se encontra.

A capacidade de dinamização dos recursos deriva-se não de uma arquitetura estratégica elegante, mas de uma noção profunda de propósito, um sonho amplamente compartilhado, uma visão realmente sedutora da oportunidade que o amanhã oferece (HAMEL; PRAHALAD, 1995). Fica evidente que a IES privada pode oferecer mais do que apenas diferenciação em custo, ir além do que apenas proporcionar uma forte redução de mensalidades para competir com outras instituições, não gerando nenhuma diferenciação na mente do cliente. Companhias que imitam uma outra no tipo de comportamento, estão assumindo que seus concorrentes sabem coisas que eles não sabem (PORTER, 2000).

A vantagem de custo só resultará em um desempenho acima de média, se a empresa conseguir sustentá-la (PORTER,1989) havendo barreiras de entrada ou de mobilidade que impeçam que os concorrentes imitem os mesmos processos. Contudo, no setor privado do ensino superior, a partir do final dos anos 1990, iniciou uma forte competição entre os ofertantes, que exerceu impacto negativo sobre os preços, a que Guimarães e Pires (2006) atribuem ao aumento de oferta de vagas pelas instituições novas ou já estabelecidas, pela diminuição de egressos do ensino médio e do poder de compra de suas famílias, que acabou por criar uma competição “canibalizante”.

Com relação ao processo de abertura de capital ocorrendo em algumas IES privadas, Kaplan e Norton (1997) fazem uma contribuição importante no sentido de alertar que a performance da empresa é medida pelos acionistas através do resultado final. E, acrescenta com uma questão que poderá representar um impasse para a IES privada no futuro: satisfazer os acionistas ou os clientes ? Portanto, deve-se formatar, de fato, quais as necessidades dos clientes, ao invés de simplesmente responder a elas, já que o preço não é o fator mais importante para os clientes de “primeiro nível”.

De fato, as IES privadas têm dificuldade em conhecer e divulgar o quanto ela é competitiva, que possui uma organização enxuta, que tem seus processos otimizados e que consegue reverter o investimento em receita em prazos muito curtos, sem que a empresa possua indicadores para demonstrar estes recursos e uma ferramenta claramente estabelecida para realizar a medição de seu desempenho, tal como o Balanced Scorecard. De fato, se a instituição não possui indicadores que representem adequadamente os seus cenários, sequer ela se preocupou em desenvolver as questões anteriormente mencionadas.

E, para aquelas IES privadas que não planejam abrir capital a necessidade por indicadores também é fundamental, porque esta precisará se reinventar e tornar-se muito eficiente para continuar atuando neste novo cenário econômico que está se configurando com a entrada de grupos internacionais e porque não, também de executivos internacionais do ramo de ensino.

Neste momento, o foco deste trabalho não é o de realizar um aprofundamento em cada uma das matrizes identificadas a fim de estabelecer uma relação entre elas, mas o de apresentar as possibilidades de utilização de matrizes específicas para o uso na IES privadas apoiadas por sistemas de informação executiva e divulgar a possibilidade que estas possuem de tornarem-se corporações altamente eficientes e competitivas, flexíveis e preparadas para atender o aluno, da forma que melhor lhe satisfizer, no menor prazo e com o valor mais adequado. Sendo assim, este trabalho discutiu a respeito das questões gerenciais das IES privadas que pode ser considerado como o principal fator de dificuldade na implementação de estratégias inovadoras e competitivas. As tecnologias estão disponíveis e as metodologias também. A contribuição deste trabalho está na identificação dos fatores que impedem a execução da estratégia vencedora, além de apresentar situações de contexto mundial que poderão representar dificuldades futuras de desempenho para aquelas IES privadas que não capturem o comportamento do mercado mundial com antecipação.

A instituição que se focalizar no pensamento estratégico, deve ter bem definido onde está ou onde irá buscar tornar-se estratégica. A estratégia organizacional pode ser classificada de duas formas (FLEURY; FLEURY, 2001), uma focalizada na estratégia competitiva, ou *outside in*, é a estratégia estabelecida com base no conhecimento das características da organização. A outra se refere ao portfólio de recursos financeiros, físicos, de TI, intangíveis e humanos, onde se concentra a sua vantagem competitiva perante o mercado, chamada de *inside out*.

Com base numa condição de baixa competitividade e com cenário econômico favorável do setor, foi desenvolvido este estudo, apoiado na literatura disponível que trata das práticas de gerenciamento e do perfil executivo que deveria estar presente em muitas IES privadas. De modo geral, encontra-se problemas de ordem gerencial nestas IES privadas (KOTLER; FOX, 1994; PRADO, 2006; SOARES et al., 2002), muitas vezes, gerada pela administração familiar inadequada, pelo corporativismo, pela falta habilidade dos executivos destas organizações de empreender projetos, ou pela falta de direcionamento por parte do conselho ou do principal executivo, também denominado gestor da organização.

Na identificação dos motivos geradores de problemas nas IES privadas, é possível afirmar que embora as mudanças externas possam ser significativas, as maiores ameaças, freqüentemente, são de natureza interna (das organizações) (PORTER, 2000). Por isso, é possível determinar que o executivo da IES privada deve ser bem selecionado, capacitado continuamente (GRIFFIN, 1994), e ter seu desempenho avaliado pelo *BSC* ampliado, uma vez que esta é uma ferramenta da organização para planejamento e de avaliação de desempenho simultaneamente.

A capacidade de dinamização dos recursos não deriva de uma estratégia elegante, mas de um propósito claro, um “sonho amplamente compartilhado”, uma visão sedutora da oportunidade que o amanhã oferece (HAMEL; PRAHALAD, 1995). Com a utilização da matriz de *BSC* ampliado adequada a IES privada, é possível otimizar os recursos que favorecem a competitividade, além de garantir ampliação de *market share* com um posicionamento alinhado ao comportamento estratégico exigido neste setor.

Referências

ALTHEMAN, Edman. Sistemas de Suporte às decisões estratégicas em universidades privadas da grande São Paulo: proposta de um modelo com o uso do Balanced Scorecard. São Paulo: FEA-USP, (tese de doutoramento) 2004.

ANHANGUERA EDUCACIONAL. Apresentação de Resultados do 1º Trimestre de 2007 - 17 de maio de 2007. Campinas, 2007. Disponível em < http://www.mzweb.com.br/anhanguera/web/arquivos/Anhanguera_Apres_1T07_2007_0517_port.pdf>. Acesso do em: 04 abr 2007.

BAILEY, Allan R.; CHOW, Chee W.; HADDAD, Kamal M. Continuous Improvement in Business Education: Insights From the For-Profit Sector and Business School Deans. Journal of Education for Business, 1999.

BARBER, Michael; MOURSHED, Mona. How the world's best-performing school systems come out on top. [S.l.] : McKinsey&Company, 2007.

BASTOS, Lília R. et al. Manual para elaboração de projetos e relatórios de pesquisas, teses, dissertações e monografias. 6. ed. Rio de Janeiro : LTC, 2004.

BENSIMON, Estela Mara. Designing and implementing an Academic Scorecard. Change, Vol. 31, 6ª edição, p. 32. Los Angeles: University of Southern Califórnia, Nov/Dec. 1999. Disponível em < <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=afh&AN=2547450&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 14/03/2007.

BONVETTI, Rodolfo C. Avanço verde-amarelo. Revista Ensino Superior. São Paulo, n. 119, ago. 2008.

BRAGA, Ryon. Como será o futuro da educação. Revista @prender Virtual. São Paulo: CM Consultoria, ano 2, 6.ed., n. 3, maio/jun 2002.

COBIT Case Study: Curtin University of Technology. Rolling Meadows (IL,USA) : Isaca, [200-]. Disponível em <http://www.isaca.org/Template.cfm?Section=Case_Studies3&CONTENTID=8033&TEMPLAT>. Acessado em 06/08/2008.

COLENCI JR., Alfredo et al. Sistemas múltiplos de avaliação: uma visão ampliada. Congresso Brasileiro de Contabilidade, 1995.

CROSIER, David; PURSER, Lewis; SMIDT, Hanne. Trends V: Universities shaping the European Higher Education Area. Londres : EUA - European University Association, 2007. Disponível em <http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/EUA_Trends_Reports.htm>. Acessado em 03/11/2008.

DURHAM, E. R. Uma política para o ensino superior: diagnóstico e proposta. São Paulo: NUPES-USP,1998.

FARRELL, Diana; JAIN, Roshni; PIETRACCI, Bruno. Assessing Brazil's offshoring prospects. McKinsey Quarterly Special Edition, 2007.

FAVARO, Thomaz. A Melhor escola do mundo. Revista Veja, São Paulo, p. 66, 67 e 68, 20/fev/2008.

FLEURY, Afonso FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias empresariais e formação de competências : um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

GAJ, Luis. O estrategista. São Paulo: Pearson Education, 2002.

GIANOTTI, S. C. A busca da qualidade. Revista Universidade, São Paulo: IBRAQS, 1994.

GIBSON, Rowan. Rethinking the future : rethinking business, principles, competition, control, leadership, markets and the world. London: Nicholas Brealey Publishing, 1997. P 49, 50, 201.

GRIFFIN, Gerald R. Maquiavel na administração: como jogar o jogo do poder na empresa. Tradução: Geni G. Goldschmidt. São Paulo: Atlas, 1994

GUIMARÃES, André Sathler; PIRES, Valdemir. Eccos: revista científica. Vol. 1, n. 1. Ensino Superior no Brasil: mercado, regulamentação e estratégias. São Paulo: Centro Universitário Uninove, 1999. P. 428.

HABEKORN, Ernesto. Gestão empresarial com ERP. 2. ed. São Paulo, SP: [s.n.], 2004.

HAMEL, G; PRAHALAD, C. K.. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Tradução: Outras palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995. P. 68, 148 e 149.

HOOLEY, Grahan J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F.. Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo. São Paulo: Prentice Hall, 2001. P. 297 e 298.

HOPE, Jeremy. Competing in the third wave: the ten key management issues of the information age. Boston: Harvard Business School Press, 1997. P. 217.

HUNT, Carle M.; OSTING, Kenneth W.; STEVENS, Robert; LOUDON David; MIGLIORE, R. Henry. Strategic planning for private higher education. Binghamton (USA): Haworth, 1996.

INEP. Sinopses Estatísticas da Educação Superior – Graduação (1999 à 2006). Brasília, DF, [2007]. Disponível em <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/>>. Acessado em 13/10/2008.

IT GOVERNANCE INSTITUTE. COBIT 4.1. Rolling Meadows ILLINOIS (USA) : Isaca, 2007. Disponível em <<http://www.isaca.org/Template.cfm?Section=Downloads7&Template=/TaggedPage/TaggedPageDisplay.cfm&TPLID=63&ContentID=13742>>. Acessado em 06/08/2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. Mapas Estratégicos - Balanced Scorecard : convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S. O balanced Scorecard – Gerenciando a Performance Futura. [S.l.]:Harvard Business School Publishing, 2001

KARATHANOS, Demetrius; KARATHANOS, Patrícia. Applying the Balanced Scorecard to Education. Journal of Education for Education, 2005.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. Marketing estratégico para instituições educacionais. São Paulo, SP:Atlas, 1994.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 6 ed. São Paulo : Atlas, 2008.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. Sistemas de informações gerenciais. 7. ed. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2007. P. 313.

LIMAD, Walton G. Neto; MACORIN, Carolina; SILVA, Maria Lucia Pereira da. A compreensão do conceito de sustentabilidade pelo setor produtivo: um estudo de caso. São Paulo : [s.n.], [2008?]

MEDEIROS, João Bosco. Redação científica : a prática de fichamentos, resumos, resenhas. 9 ed. São Paulo : Atlas, 2007.

MONTEIRO, Carlos A.; BRAGA, Ryon. Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino Terceira parte. Marília: Aprender, 2005.

MOORE, Gordon E. Lithography and the Future of Moore's Law. Intel Corporation, 1995. Disponível em <http://download.intel.com/museum/Moores_Law/Articles-Press_Releases/1995_SPIE_Speech.pdf>. Acessado em 10 jan 2009.

NUNES, R. S. Administração universitária: concepções, modelos e estratégias gerenciais. São Paulo: FEA-USP, (tese de doutoramento) 2001.

O'BRIEN, James A.; MARAKAS, George M. Administração de Sistemas de Informação : uma introdução. 13. ed. São Paulo : McGraw-Hill, 2007. P. 333

ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA INTERAMERICANA. A Gestão da Universidade Brasileira:visão dos reitores. Piracicaba : Editora Unimep, 1995. P 89.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva:técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2 ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2004.

_____. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro : Campus, 1989. P. 58, 103

_____. What Is Strategy? (HBR OnPoint Enhanced Edition) Harvard Business Review. Publicado em 01/02/2000. Disponível em <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item_detail.jhtml;jses

sionid=LXFHG5QHEHNJOAKRGWCB5VQBKE0YOISW?id=4134&referral=2453&_requestid=56020>. Acesso em: 10/07/2007.

PORTO, Claudio; RÉGNIER, Karla. O Ensino Superior no Mundo e no Brasil – Condicionantes, Tendências e Cenários para o Horizonte 2003-2025 : Uma Abordagem Exploratória. Brasília : Macroplan, 2003.

PRADO, Fernando Leme. Os novos cursos de graduação tecnológica: história, legislação, currículo e didática. Curitiba: Opet, 2006.

SAMPAIO, Helena. Trajetória e tendências recentes do setor privado de ensino superior no Brasil. Disponível em <<http://www.ilea.ufrgs.br/cipedes/jun00/sampaio.html>>. Acesso em 25 jan 2009.

SANTOS, C. P. Planejamento estratégico. São Paulo: ESPM, 2003.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. O gestor educacional de uma escola em mudança. São Paulo : Pioneira, 2002. P. 76

SOARES, Maria Suzana Arrosa et al. A educação superior no Brasil. Brasília. CAPES-Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 2002 .

STOREY, Anne. Performance Management in Schools: could the Balanced Scorecard help ? UK : Carfax, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. Gestão de instituições de ensino. 4 ed. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2006.

TRIGUEIRO, Mighelangelo Giotto Santoro. Ensino Superior no Brasil. Brasília: Paralelo 15, 2000. P. 57 à 62.

TVEIT, Amund. A survey of Agent-Oriented Software Engineering. In: First NTNU Computer Science Graduate Students Conference. Tromdheim: Norwegian University of Science and Technology, Maio, 2001.

VON LINSINGEN, Irlan et al. Formação do Engenheiro: desafios da atuação docente, tendências curriculares e questões da educação tecnológica. Florianópolis : Editora da UFSC, 1999. P. 37.

WALTER, Silvana Anita; ROCHA, Daniela TORRES; Domingues, Maria José Carvalho de Souza; TONTINI, Gérson. De professor a gestor: uma Análise do Perfil dos Gestores dos Cursos de Administração das Instituições de Ensino Superior da Região Oeste do Paraná. Rio de Janeiro: Revista ANGRAD, V. 8, N. 1, jan./fev./mar. 2007.

WEINBERG, Mônica. 7 lições da Coréia para o Brasil. Revista Veja, p. 60 – 68,16/fev/2005.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. Governança de TI, Tecnologia da Informação. São Paulo : M. Books, 2006. P. 2.

ZUFFO, João Antônio. A Sociedade e a economia no novo milênio: os empregos e as empresas no turbulento alvorecer do século XXI, livro I : a tecnologia e a infossociedade. Barueri : Manole, 2003.

Obras consultadas

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 3 ed. São Paulo : Atlas, 2001.

SILVA, E. L. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 3 ed. Florianópolis : Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

THIOLLENT, M. Metodologia da pesquisa-ação. 4 ed. São Paulo : Editora Cortez, 1988.

Glossário

Dashboard – Uma espécie de “painel eletrônico”, que na verdade uma tela de consulta rápida das principais informações corporativas, disponíveis aos principais executivos da instituição.

Framework – Um sistema, um conjunto de ferramentas.

CMMI – Capability Maturity Model Integrated. É um padrão de qualidade que mede a maturidade dos processos e do uso da TI na automação destes processos.

Apêndice A

Questionário sobre impactos da implantação do BSC e da utilização de um sistema de informação baseado no BSC enviado aos entrevistados.

1. O BSC tem sido utilizado para análise de toda a instituição ou focado em ações departamentais ou de projetos ?
2. Houve melhoria percebida na medição do desempenho dos setores da instituição ou na instituição de forma global ?
3. O BSC tem efetivamente auxiliado o processo de tomada de decisão ?
4. O BSC tem auxiliado na identificação de cenários futuros ?
5. A Instituição utiliza algum aplicativo para processar os dados do BSC ?
6. Caso a instituição possua um aplicativo, este recurso está integrado com os demais sistemas corporativos ?
7. Quais as dificuldades na implementação do BSC ?
8. Quais as principais vantagens de ter um BSC implantado, em relação aos seus concorrentes ?
9. Quais as principais desvantagens de ter um BSC implantado, em relação aos seus concorrentes ?
10. O BSC implantado contém dados de desempenho profissional de alunos matriculados ?
11. O BSC implantado contém dados de desempenho profissional de alunos formados a um ano, dois anos, cinco anos ?
12. O BSC implantado contém dados de valor do aluno (alunos que possuem poder de influência em comunidades) ?
13. O BSC implantado contém dados de alunos e ex-alunos que realizam novos cursos na instituição ?
14. O BSC implantado contém dados de concorrentes da instituição ?

15. O BSC implantado contém dados do comportamento do segmento de educação ?
16. O BSC implantado contém dados do comportamento da economia e do desempenho do crescimento nacional ?
17. O BSC implantado foi ampliado ?
18. A implementação foi realizada por equipe interna ou por uma consultoria ?
19. A instituição pretende continuar a utilização do BSC no próximo ano ?

Anexo A

Planilha de competitividade HOPER

Avaliação dos Cursos

Cursos	Número de Ingressantes nos Anos			Número de Ingressantes nos Processos Seletivos de Final de Ano			Tendência da Demanda para a IES (1)	Demanda na Região de Abrangência (2)	Número de Alunos nos Anos de 2006 a 2008			Percentual de Diferença da Nota do ENADE em relação a maior nota da concorrência	Percentual de Comprometimento da Renda Familiar	Mensalidade IES	Mensalidade dos Concorrentes Diretos (média)	Percentual de Diferença do Valor de Mensalidade para os Concorrentes Diretos	Market Share Integral	% do Faturamento	Resultado Financeiro	Comprometimento com a Folha Docente	Taxa de Inadimplência Acumulada Semestre	Taxa de Inadimplência no mês	Taxa de Evasão
	2006	2007	2008	2006/1	2007/1	2008/1			2006	2007	2008												
Administração	42	56	59	42	56	59	Estável	Estável	140	140	140	-13,5%	17,4%	R\$ 489,00	R\$ 483,26	1,2%	Estável	4,5%	8,8%	44,8%	4,1%	26,9%	11,2%