

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DA
CONSISTÊNCIA ESTRATÉGICA: UM ESTUDO EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR PRIVADA**

por

GILBERTO FRANCO DE LIMA JÚNIOR
BACHAREL EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS, UnP, 2001

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO PROGRAMA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE COMO PARTE DOS
REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE

MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

DEZEMBRO, 2008

© 2008 GILBERTO FRANCO DE LIMA JÚNIOR.
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS.

O autor, aqui designado, concede ao Programa de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte permissão para reproduzir, distribuir, comunicar ao público, em papel ou meio eletrônico, esta obra, no todo ou em parte, nos termos da Lei.

Assinatura do Autor: _____

APROVADO POR:

Prof. Rubens Eugênio Barreto Ramos, D.Sc. – Orientador, Presidente

Prof. Miguel Eduardo Moreno Añez, Dr. – Membro Examinador

Prof. Renato Samuel Barbosa de Araújo, D.Sc. – Membro Examinador Externo

MEMBRO CONVIDADO DA SOCIEDADE

Paulo de Tarso Silva Braga, M.Sc.
FACEX, Coordenador do Curso de Ciências Contábeis

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Divisão de Serviços Técnicos

Catálogo da Publicação na Fonte. UFRN / Biblioteca Central Zila Mamede

Lima Júnior, Gilberto Franco de.

Balanced Scorecard como ferramenta de avaliação da consistência estratégica: um estudo em instituição de ensino superior privada. / Gilberto Franco de Lima Júnior. – Natal, RN, 2008.

62 f. : il.

Orientador: Rubens Eugênio Barreto Ramos.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Tecnologia. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

1. Ensino superior – Gestão estratégica – Dissertação. 2. Balanced Scorecard – Ensino superior privado – Dissertação. 3. Planejamento estratégico – Dissertação. I. Ramos, Rubens Eugênio Barreto. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/UF/BCZM

CDU 005.21:378 (043.2)

SOBRE O AUTOR

GILBERTO FRANCO DE LIMA JÚNIOR é Graduado em Ciências Contábeis pela UnP – Universidade Potiguar em 2001, Pós-Graduado em Auditoria Fiscal e Tributária pela UnP – Universidade Potiguar em 2003. Gerente do Departamento Pessoal, Coordenador-Adjunto do Curso de Ciências Contábeis e Coordenador da MBA em Administração Financeira da FACEX.

*Dedico a **Deus**, pela vida.*

*À **Aparecida** e meus dois filhos: **Gabriel e Mateus**, fonte de inspiração.*

AGRADECIMENTOS

Agradecer é a maior prova de que não estamos sozinhos nesta caminhada.

A **Aparecida, Gabriel e Mateus**, pelo amor, compreensão, estímulo, força e incentivo, principalmente, nos momentos de cansaço e de desânimo.

Agradeço a minha família que sempre esteve ao meu lado me incentivando. Em especial a **Gerlando Augusto**, que de alguma forma participou desse projeto.

À **Universidade Federal do Rio Grande do Norte e ao Programa de Engenharia de Produção (PEP)** pela oportunidade de realização desse importante passo na minha vida acadêmica e profissional.

Ao **Prof. Dr. Rubens Eugênio Barreto Ramos**, orientador que me guiou no desenvolvimento desta pesquisa.

Aos demais **Professores** do Programa de Engenharia de Produção, pelas reflexões teóricas recebidas.

À **Cleide Maria Batista Paiva**, secretaria do Programa de Engenharia de Produção da UFRN, pelo atendimento incondicional nas diversas situações em que dela precisei.

Aos colegas de curso, pela amizade construída ao longo do curso.

Aos colegas de trabalho do Curso de Ciências Contábeis da FACEX, em especial a **Paulo de Tarso, Clayton Levy e Hipônio Fortes**, pelo apoio, conforto e fortaleza a mim prestados durante esta jornada.

A **FACEX**, por tudo que me foi confiado.

Resumo da Tese apresentada à UFRN/PEP como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências em Engenharia de Produção.

BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DA CONSISTÊNCIA ESTRATÉGICA: UM ESTUDO EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR.

GILBERTO FRANCO DE LIMA JÚNIOR

Dezembro, 2008.

Orientador: Prof. Rubens Eugênio Barreto Ramos, D.Sc.

Curso: Mestrado em Ciências em Engenharia de Produção

Esta Tese investiga de modo exploratório a idéia de consistência estratégica usando como ferramenta para sua verificação uma modelagem dos indicadores de desempenho de Instituição de Ensino Superior (IES) privada na abordagem do *Balanced Scorecard* (BSC). É feita uma revisão dos modelos conceituais de hierarquia das perspectivas do BSC e de estudos em instituições de ensino superior no Brasil e no mundo. A partir de um modelo de BSC com três indicadores em cada perspectiva é feito um estudo de caso com diretores e coordenadores de uma IES privada e realizado uma análise descritiva e multivariada com análise de cluster. Os principais resultados apontam para uma diferente percepção dos gestores quanto à importância das diferentes perspectivas, com um maior grau de importância dado às perspectivas *Aprendizagem e Crescimento* e *Processo* do que a *Cliente* e *Financeira*. Em particular, a perspectiva financeira teve importância percebida significativamente menor que as outras perspectivas, o que revela uma inconsistência estratégica na gestão da IES em termos da percepção dos gestores sobre a hierarquia das perspectivas.

Abstract of Master Thesis presented to UFRN/PEP as fulfillment of requirements to the degree of Master of Science in Production Engineering

BALANCED SCORECARD AS A TOOL OF EVALUATION OF STRATEGIC CONSISTENCY: A STUDY ON HIGHER EDUCATION INSTITUTION

GILBERTO FRANCO DE LIMA JÚNIOR

December, 2008

Thesis Supervisor: Professor Rubens Eugênio Barreto Ramos

Program: Master of Sciences in Production Engineering

This Master of Science Thesis investigates in an exploratory modeling the idea of strategy consistency applying as an assessment tool a model of performance indicators of a higher education institution based on the balanced scorecard (BSC). It is carried on a review of conceptual BSC perspective hierarchy models and of studies on higher education institution in Brazil and worldwide. From a BSC model with three indicators at each perspective is carried on a case study with directors and coordinators of a private higher education institution with a descriptive and multivariate analysis using cluster analysis. The main findings point to a different perception of respondents on the importance level of the perspectives with a higher importance level given to *Learning and Growth* and *Process* that to *Customer* and *Financial*. Particularly, the *financial* perspective got a importance level significantly lower than the others, what suggests an inconsistency on the strategy deployment on the institution considered in terms of the perception of the managerial levels of the importance level of the perspectives.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	1
1.2 OBJETIVO.....	4
1.3 RELEVÂNCIA.....	4
1.4 ORGANIZAÇÃO DA TESE.....	5
CAPÍTULO 2 <i>BALANCED SCORECARD</i> E O CONTEXTO DE INSTITUIÇÃO DE ENSINO.....	1
2.1 FUNDAMENTOS DE ESTRATÉGIA	1
2.2 BALANCED SCORECARD.....	5
2.2.1 Fundamentos.....	5
2.2.2 Perspectivas do Balanced Scorecard.....	7
2.3 BSC EM ORGANIZAÇÕES DE CARÁTER PÚBLICO	14
2.4 BSC EM ORGANIZAÇÕES DE ENSINO.....	15
2.5 OUTROS ESTUDOS	22
2.5.1 Estudos Internacionais.....	22
2.5.2 Estudos no Brasil.....	23
2.6 INDICADORES PARA UM BSC EM IES	28
2.7 SÍNTESE DA REVISÃO	30
CAPÍTULO 3 METODOLOGIA DA PESQUISA	32
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA	32
3.2 O CASO ESTUDADO.....	33
3.3 RESPONDENTES.....	35
3.4 COLETA DE DADOS	35
3.5 ANÁLISE DE DADOS.....	36
CAPÍTULO 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	39
4.1 VALIDAÇÃO DA PESQUISA	39
4.1.1 Validação dos respondentes.....	39
4.1.2 Validação inicial dos indicadores	39
4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS INDICADORES	40

4.2.1	Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.....	41
4.2.2	Perspectiva de Processos	43
4.2.3	Perspectiva Cliente	45
4.2.4	Perspectiva Financeira.....	46
4.3	SÍNTESE DA ANÁLISE DESCRITIVA.....	49
4.4	ANÁLISE EXPLORATÓRIA MULTIVARIADA – CLUSTER.....	50
4.4.1	Análise de Agrupamento de Variáveis	50
4.4.2	Análise de Agrupamento de Casos	53
CAPÍTULO 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....		55
5.1	ANÁLISE CRÍTICA QUANTO AO OBJETIVO.....	55
5.2	LIMITAÇÕES DA TESE	55
5.3	DIREÇÕES DE PESQUISA.....	55
5.4	RECOMENDAÇÕES	56
REFERÊNCIAS.....		57
ANEXO 1 QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS.....		61
ANEXO 2 - DADOS.....		62

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 Esquema de desenvolvimento da Estratégia – SWOT (Andrews, 1978, apud Montgomery e Porter, 1988).....	3
Figura 2.1 Processos que afetam o Plano Estratégico. Fonte: Maximiano (2000, p. 399). ...	2
Figura 2.2 As quatro perspectivas do BSC propostas por Kaplan e Norton. Fonte: Adaptado de Norton e Kaplan (1997, p. 191).....	7
Figura 2.3 Hierarquia das Perspectivas do BSC. Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).....	8
Figura 2.4 Mapa Estratégico do BSC. Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000)	10
Figura 2.5 Perspectiva dos processos internos. Fonte: Adaptado de Lima (2003, p. 51)...	12
Figura 2.6 Perspectiva dos Clientes. Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton apud Rocha (2000, p. 5).....	13
Figura 2.7 Relações de Causa e Efeito entre as Perspectivas do BSC. Fonte: Kraemer (2008).....	14
Figura 2.8 Modelo de BSC para organizações sem fins lucrativos. Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000).	14
Figura 2.9 Modelo Conceitual de BSC Charlotte. Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001).....	15
Figura 2.10 - Razões para implantação do BSC. Fonte: Adaptado Kaplan; Norton (1997, p. 286).....	18
Figura 2.11 – Perspectivas do BSC aplicado as IES. Fonte Adaptado de Garcia (2006)....	19
Figura 2.12 - Resultado da Análise do Modelo. Fonte: Silveira (2008).....	21
Figura 2.13 – BSC na University of Califórnia. Fonte: Hafner (1998) apud Ribeiro (2005, p. 148).....	23
Figura 2.14 Modelo Geral da Pesquisa.....	31
Figura 3.1 Modelo geral da pesquisa. Fonte: Elaboração do autor (2007).....	36

Figura 3.2 Distribuição de dados esperado (Johnson & Gustafsson, 2000, apud Gonzales, 2004)	37
Figura 4.1 Valores máximos, mínimos e médias das respostas sobre os indicadores.	40
Figura 4.2 Médias e variância das respostas sobre os indicadores	41
Figura 4.3 Aprendizagem e Crescimento - Qualificação dos técnicos administrativos	42
Figura 4.4 Aprendizagem e Crescimento – Motivação e satisfação no trabalho.....	42
Figura 4.5 Processos – Projeto Pedagógico/Qualidade do Curso	43
Figura 4.6 Processos – Programa de Pesquisa e Extensão	44
Figura 4.7 Processos – Infraestrutura Física.....	44
Figura 4.8 Financeira – Uso de Ativos	46
Figura 4.9 Financeira – Gastos Correntes por Aluno	47
Figura 4.10 Rentabilidade por Aluno (todos)	47
Figura 4.11 Perspectiva Financeira – Rentabilidade por aluno, Coordenadores e Diretores	48
Figura 4.12 Síntese da Análise Descritiva – Hierarquia de Importância das Perspectivas ..	49
Figura 4.13 Cluster de Variáveis - Médias de Cada Cluster.....	50
Figura 4.14 Médias das variáveis nos clusters de casos	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 As quatro perspectivas do BSC.....	9
Tabela 2.2 BSC em Biblioteca. (Soldevila Garcia, 2002)	29
Tabela 2.3 Modelo de BSC para IES privada proposto por Rocha(2000).....	30
Tabela 4.1 Validação dos Respondentes.....	39
Tabela 4.2 Validação dos Indicadores	40
Tabela 4.3 Distribuições de resposta dos indicadores de cliente	45
Tabela 4.4 Cluster de Variáveis – Indicadores por Cluster	50
Tabela 4.5 Análise de Variância das Médias dos Clusters	51
Tabela 4.6 Cluster de Variáveis - Síntese da Análise de Variância.....	51
Tabela 4.7 Clusters de casos	53
Tabela 4.8 ANOVA para Cluster de casos	54

LISTA DE SIGLAS, NOMES E ACRÔNIMOS.

BSC – *Balanced Scorecard*

CONAES – Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior.

IES – Instituição de Ensino Superior

MEC – Ministério da Educação e Cultura

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior.

TI – Regime de Trabalho em Tempo Integral.

Capítulo 1

Introdução

Este trabalho apresenta uma investigação sobre os modelos conceituais e de indicadores para um BSC em IES privada, com foco na eficácia da gestão estratégica e desempenho desta organização.

Este capítulo apresenta uma contextualização geral da temática da pesquisa, evidenciando os objetivos e a relevância do trabalho. Mostra ainda a forma como está organizada a dissertação. O capítulo está estruturado nos seguintes tópicos: contextualização; objetivos; relevância e organização da tese.

1.1 Contextualização

O ensino superior no Brasil representa um mercado em franca expansão. Uma pesquisa realizada por solicitação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), segundo Schwartzman e Schwartzman (2002), estimam que o ensino superior privado no Brasil representa uma indústria de aproximadamente dez bilhões de reais anuais.

As Instituições de Ensino Superior (IES) privadas, assim, como as públicas operam no ensino superior por concessão do Ministério da Educação e cultura (MEC), ou seja, atuando em seu nome para uma atividade pública (gera um contexto de uma entidade privada, com interesses privados, atuando em serviço público, com exigências públicas). Assim estão sujeitas as exigências deste ministério. Este cenário desafia os gestores. Segundo Santos (2006, p. 9).

O momento atual induz à adoção, pelas organizações, de um sistema de acompanhamento de desempenho que considere a competitividade do mercado e

as estratégias estabelecidas pela empresa, para atingir seus objetivos neste mesmo mercado. As medidas de desempenho, ao associarem missão, estratégia, metas e análise de processos da empresa, dirigidas pela satisfação dos consumidores de seus produtos e serviços, tornam-se um fator fundamental para a gestão da organização.

Belloni (2000) observa que o desempenho de uma Instituição de Ensino Superior (IES) está relacionado à adequação legal exigida pelo Ministério da Educação e cultura, à forma como a instituição se organiza para atender às necessidades de seus clientes – os alunos. A perspectiva da avaliação do desempenho é, portanto, organizacional, com referências internas, julgando a IES através de critérios relativos à missão institucional, objetivos, programas e metas, recursos, resultados e todas as relações de gestão e produção que ocorrem no seu interior.

Lembrando que o desempenho da organização universitária, o crescimento face ao contexto atual, e a qualidade dos serviços que presta à comunidade vão depender da projeto pedagógico e desempenho de professores, colaboradores e gestores dos mais diferentes níveis organizacionais. Requer-se, portanto, uma gestão estratégica de todos os recursos, e não só dos financeiros.

O uso comum do termo estratégica relaciona-se com o conceito de estratégia. Ansoff (1993) conceitua estratégia como as regras e diretrizes para decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização. Portanto, as decisões estratégicas são aquelas que permitem à empresa se desenvolver e perseguir seus objetivos da melhor forma, considerando-se suas relações com o ambiente em que se insere. A estratégia atinge toda a empresa, procurando definir a direção e orientando a empresa competitivamente.

Uma dos trabalho pioneiros das idéias modernas de estratégia no campo empresarial deve-se a Andrews e Christensen (Montgomery e Porter, 1988), os quais desenvolveram nos anos 1960 a idéia da estratégia como uma idéia unificadora que ligava todas as áreas funcionais da empresa e as relacionava ao seu ambiente externo. Formula a estratégia para Andrews e Christensen era analisar o ambiente externo, suas oportunidades e ameaças (opportunities e threats), o ambiente interno, os pontos fortes e fracos da empresa (strengths e weaknesses) e tentar produzir uma ajuste da melhor combinação entre o ambiente externo e o interno. O trabalho pioneiro de Andrews e Christensen desenvolveu a noção de adequação (alinhamento, consistência) entre as capacidades de uma empresa e os requisitos competitivos de seu ambiente de negócio (Montgomery e Porter, 1988). A Figura 1.1 ilustra o processo desenvolvido por Andrews e Christensen que passou a ser

denominado historicamente como análise SWOT (de Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

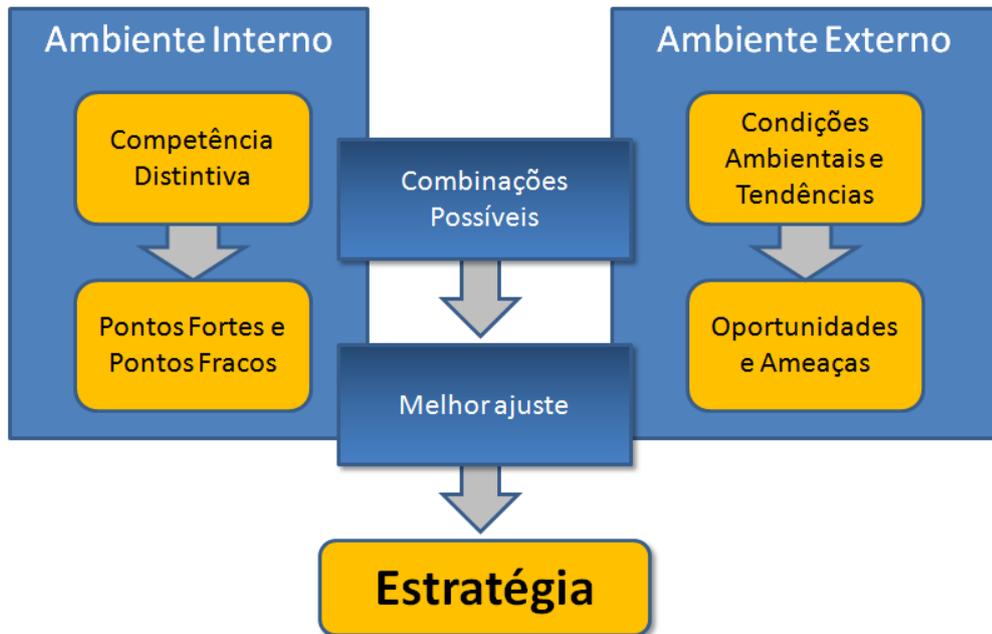


Figura 1.1 Esquema de desenvolvimento da Estratégia – SWOT (Andrews, 1978, apud Montgomery e Porter, 1988)

A estratégia é o plano, a administração estratégica é o pensamento e a tomada de decisão necessária para desenvolver o plano e levá-lo a efeito. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), as metas para alcançar competitividade estratégica e auferir retornos superiores à média representam um grande desafio. Assim, é inegável que o tema administração estratégica se reveste, a cada dia que passa, de uma importância crescente aos olhos, tanto daqueles que dirigem como dos que são dirigidos. Estratégia tornou-se uma palavra corrente na linguagem da administração, inclusive no âmbito do ensino superior.

No sentido desse trabalho, a consistência estratégica pode ser verificada externamente – adequação do ambiente interno ao externo ou vice-versa, ou também internamente – consistência interna da estratégia na organização a partir da interação apropriada das funções da empresa, da definição consistente das prioridades e hierarquias de atividades, e da visão comum unificada das pessoas em torno da estratégia.

Visando a medição do desempenho aliada a orientação estratégica da empresa, foi concebido o *Balanced Scorecard* – BSC, o qual, objetiva medir e monitorar a estratégia em ação (Kaplan e Norton, 1997). Este instrumento de gestão, que é organizado com base em

quatro perspectivas distintas: financeira, cliente, interna e aprendizado e crescimento como se verá adiante, e para Kaplan e Norton (1997) um dos objetivos centrais do BSC é comunicar a estratégia em todas as áreas da empresa buscando produzir uma visão unificada da mesma através dos indicadores de desempenho e da cadeia de causa-efeito dos mesmos.

Neste contexto se insere o presente estudo.

1.2 Objetivo

O presente estudo tem como objetivo investigar a consistência estratégica interna de Instituição de Ensino Superior privada através de uma modelagem de BSC.

1.3 Relevância

A permanência de indagações quer pela inexistência ou insuficiência do conhecimento existente, quer pela insatisfação ou discordância dos resultados divulgados, contribuiu para a escolha do tema. A decisão de analisar o BSC em instituições de ensino superior deu-se não só pela atualidade do tema, mas pela relevância da aplicação desta ferramenta em instituições de ensino superior. Pois, o Balanced Scorecard é fundamental para gerir a estratégia de uma organização, bem como clarificá-la e comunicá-la.

Possibilita, também, que uma organização defina o caminho que pretende seguir, bem como assegurar-se de que não se desvia dele. Esta ferramenta, aplicada às instituições de ensino superior, propicia a tradução da visão e da estratégia, num conjunto de medidas de desempenho, que ajudam ao seu funcionamento. (RIBEIRO, 2005).

O *Balanced Scorecard* está voltado para o futuro e visa o melhoramento interno da organização. De acordo com Rocha (2000, p. xiv) o BSC é relevante

No nível empresarial porque apresenta uma metodologia de controle, através de indicadores, traduzidos em algumas perspectivas básicas, que possibilitará ao administrador tomar decisões que envolvam riscos, com base em fatos e dados representativos, que apresentam uma tendência de crescimento ou redução, dependendo dos resultados desses indicadores.

Cumprir assinalar Relevância acadêmica desta pesquisa está no fato de contribuir para o desenvolvimento de estudos sobre a aplicação do *Balanced Scorecard* em Instituições de Ensino Superior. Enquanto que a sua relevância prática está em contribuir para a investigação dos benefícios da utilização do BSC em Instituições de Ensino Superior.

1.4 Organização da Tese

A dissertação foi estruturada em cinco capítulos. Além desta introdução, que evidencia o tema, o objetivo do estudo e a justificativa da pesquisa, apresenta-se, no capítulo 2, “*Balanced Scorecard* e o contexto de instituição de ensino” o referencial teórico que embasa o trabalho, enfocando os temas: administração e planejamento estratégico, *Balanced Scorecard*, perspectiva financeira, perspectiva clientes, perspectiva processos internos, perspectiva aprendizado e crescimento e um esta da arte da aplicação do BSC. Neste capítulo 2 estão contidas as referências teóricas sobre gestão de desempenho, as características do sistema *Balanced Scorecard* .

O Capítulo 3 detalha a metodologia utilizada na pesquisa bem como a sua caracterização.

No Capítulo 4 são apresentados os resultados e a discussão da da pesquisa realizada junto a uma IES do Estado do Rio Grande do Norte.

O Capítulo 5 conclui a dissertação apresentando as considerações finais da pesquisa no capítulo 4.

Capítulo 2

Balanced Scorecard e o Contexto de Instituição de Ensino

Este capítulo traz o referencial teórico que alicerça conceitualmente a pesquisa. Assim, apresenta-se trabalhos publicados na literatura técnica sobre o sistema *balanced scorecard* na gestão do desempenho e suas interações nas organizações, com foco especial nas instituições de ensino superior.

O capítulo está organizado em cinco seções fundamentos de estratégia, *Balanced Scorecard*, BSC em organizações de caráter público, BSC em Instituições de Ensino e indicadores para um BSC em IES.

2.1 Fundamentos de Estratégia

Antes de entrar no tema central desta seção, BSC, é relevante apresentar alguns aspectos sobre o planejamento estratégico, visto que, o *Balanced Scorecard* é um “sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia em longo prazo” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 9), ou seja, operacionalizar o planejamento estratégico de uma organização.

O planejamento estratégico é o processo de planejamento formalizado e de longo alcance, empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais (FERREIRA et al. 2000, p. 116).

Para Maximiano (2000) o planejamento estratégico é o processo de desenvolver a estratégia, a relação pretendida da organização com seu ambiente. O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões que afetam a empresa por longo prazo, decisões sobre os produtos/serviços que a organização pretende oferecer e os mercados/clientes que pretende atingir.

O autor afirma ainda que o plano estratégico depende de dois processos, conforme mostra a Figura 2.1

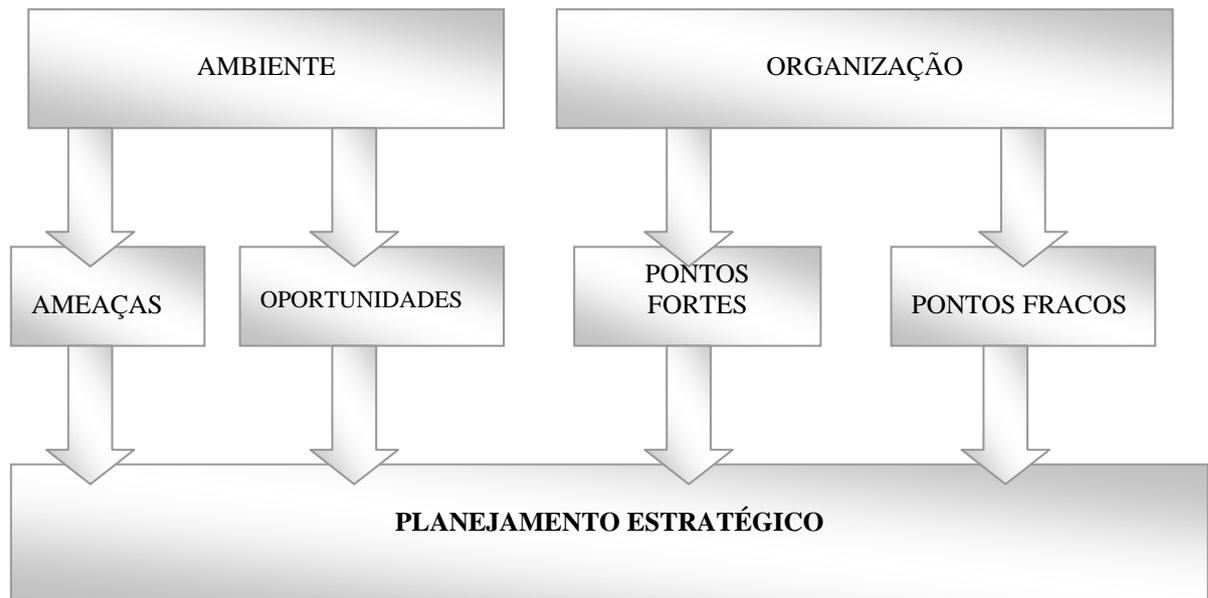


Figura 2.1 Processos que afetam o Plano Estratégico. Fonte: Maximiano (2000, p. 399).

De acordo com Laudares (2003) o processo de Planejamento Estratégico pode ser dividido em três grandes etapas:

Primeira etapa: Os estrategistas, principais gerentes e diretores da organização, são responsáveis por essa etapa, que consiste na definição de metas globais e formulação de estratégias deliberadas, que devem ser implementadas conforme planejado.

Várias ferramentas gerenciais são utilizadas com objetivo de analisar o ambiente externo e interno da empresa. O processo tem caráter participativo e proporciona condições favoráveis para o desenvolvimento do pensamento estratégico, permitindo que os envolvidos internalizem os conceitos, ferramentas e metodologias e possam utilizá-los no dia-a-dia dentro das organizações.

O papel dos consultores nessa fase é o de apresentar novos métodos e técnicas de planejamento. Além disso, eles conduzem, coordenam e facilitam o processo de formulação, dinamizando os trabalhos e organizando os debates.

A grande lacuna das atividades de Planejamento Estratégico desenvolvidas por diversas empresas é o baixo nível de realização das metas e estratégias definidas na etapa de formulação.

Segunda etapa: consiste no desdobramento das metas globais ao longo da organização e da elaboração de planos de ação em todos os níveis, o que garante a efetiva implementação das ações estratégicas e a obtenção dos resultados planejados. Nas etapas de formulação estratégica e desdobramento das metas, o pensamento precede a ação.

Terceira etapa: é caracterizada pelo controle sistemático da implementação do plano estratégico e dos resultados em relação às metas definidas. Esta etapa do processo é emergente, ou seja, além da implementação do plano formal, novas ações devem ser propostas e algumas ações do plano formal podem ser abandonadas em função das mudanças dos ambientes interno e externo. Nas etapas de implementação do plano e controle, a ação impulsiona o pensar e do pensar emerge a nova estratégia.

Esse processo é aplicado com sucesso em empresas dos setores públicos, privados. Entretanto, este deve ser adaptado em função da cultura, porte da organização e complexidade do mercado.

Uma das bases para a formulação do planejamento estratégico é a análise das ameaças e oportunidades do ambiente. Sendo que a ação da concorrência é o principal fator que cria ameaças e, algumas vezes, oportunidades para as empresas.

Através da abordagem de Ansoff e McDonnell (1990), as etapas a serem seguidas na formulação do planejamento estratégico consistem em:

- a) análise das perspectivas da empresa, identificando-se as tendências, ameaças, oportunidades e descontinuidades particulares que possam vir a alterar as tendências históricas;
- b) análise de competitividade, que permite identificar a melhoria de desempenho que a empresa poderia conseguir com o aperfeiçoamento das estratégias de competição em suas áreas de negócios;
- c) análise estratégica da carteira de negócios, que consiste na identificação das perspectivas da empresa nas diversas áreas de negócio, com prioridades fixadas e recursos futuros alocados às áreas de negócios;

- d) análise de diversificação, que diagnostica as deficiências da administração presente e identifica novas áreas de negócios, nas quais a empresa procuraria ingressar;
- e) estabelecimento das metas estratégicas e do desempenho a curto prazo.

À medida que se amplia a utilização da metodologia do planejamento estratégico, as etapas vão sofrendo detalhamentos e sendo ajustadas. No nível corporativo, vale reforçar, situam-se as grandes definições das estratégias como escolhas que assegurem um desempenho competitivo e sustentado, de longo prazo.

Segundo Oliveira (1991), as principais etapas do processo de planejamento estratégico incluem a formulação da missão, a análise dos ambientes externo e interno, a avaliação estratégica, a definição das áreas estratégicas e os processos de acompanhamento, controle e avaliação do plano. De acordo com esse autor, Missão é uma declaração ampla e duradoura de propósitos que individualiza e distingue a organização em relação às suas concorrentes, ao tempo em que identifica o escopo de suas operações em termos de linhas de produtos ou serviços, bem como de seus clientes. Representa a explicitação de atitudes e valores e fornece uma orientação global e permanente. Tais referências constituem os parâmetros de avaliação do desempenho e de orientação das linhas de ação.

A operacionalização do planejamento estratégico traz dificuldades associadas ao grau de comprometimento e à capacidade analítica dos participantes do processo, como provocadoras pelos movimentos internos de resistência. No entanto, quando essas dificuldades são monitoradas, o processo apresenta vantagens. Vasconcellos e Fernandes (1982), examinando a implantação do planejamento estratégico, apresentam os benefícios que a metodologia pode trazer:

- possibilita o comprometimento sinérgico das áreas funcionais;
- possibilita a integração com o ambiente;
- incentiva a função diretiva;
- torna a organização pró-ativa;
- orienta e agiliza o processo decisório;
- estimula a descentralização do planejamento;

- favorece a adequação de modelos organizacionais aos diversos contextos ambientais;
- orienta e agiliza o processo orçamentário.

O propósito da fase de operacionalização é o detalhamento ou desdobramento do plano estratégico envolvendo decisões e análises sobre as grandes metas, decisões sobre os projetos estratégicos, revisão da configuração organizacional, a alocação de recursos e a formalização dos planos táticos.

No cenário da década de noventa Kaplan e Norton (1997) inovaram a gestão da estratégia das organizações apresentando uma ferramenta que permitia o gerenciamento da estratégia a longo prazo, denominada “*Balanced Scorecard* (BSC).

2.2 Balanced Scorecard

2.2.1 Fundamentos

Campos (1998) assinala que na língua portuguesa a denominação “*Balanced Scorecard*” pode ser entendida, como “Cenário Balanceado”. O *Balanced Scorecard* é resultado de um estudo realizado pelo Instituto Nolan Norton, a unidade de pesquisa da KPMG, contando com David P. Norton, executivo principal do referido instituto, como líder do estudo, e com Robert S. Kaplan, professor na Harvard Business School, como consultor acadêmico. Este estudo, denominado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*” foi realizado ao longo do ano de 1990,

[...] foi motivado pela crença de que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos. Os participantes do estudo acreditavam que depender de medidas de desempenho consolidadas, baseadas em dados financeiros, estavam prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. vii)

O estudo objetivava o desenvolvimento de um novo modelo de medição de desempenho. Isto, porque acreditava-se que os métodos então utilizados, baseados em medidas de desempenho consolidadas, apoiadas em indicadores contábeis e financeiros, estavam ficando ultrapassados e prejudicavam a capacidade de criação de valor econômico para o futuro pelas empresas, (KAPLAN; NORTON, 1997).

O *Balanced Scorecard* surgiu como ferramenta eficaz em busca de traduzir recursos intangíveis em real valor para todos os interessados na organização e, durante o processo, permite que empresas introduzam estratégias diversas com êxito.

O Balanced Scorecard oferece um método simplificado para articular a estratégia e monitorar o progresso das metas estabelecidas. Possibilita traduzir a estratégia de longo prazo da organização em termos de específico, ou seja, metas em áreas diferentes da organização (financeiro, cliente, negócio interno, inovação e aprendizado) (GENDRON, 1997, apud ROCHA, 2000, p. xxi).

Assim, o *Balanced Scorecard* é uma espécie de síntese entre o planejamento para a construção de capacidades competitivas de longo alcance e o objetivo estático do modelo tradicional baseado em informações da contabilidade financeira de custos, preservando as medidas tradicionais como uma forma de “contar a história” dos acontecimentos passados. Para Atkinson et al (2000, p.592),

O balance scorecard reflete a primeira tentativa sistemática de desenvolver um projeto para o sistema de avaliação de desempenho que enfoca os objetivos da empresa, coordenação da tomada de decisão individual e provisão de uma base para o aprendizado organizacional. ... Existem três objetivos primários dos sistemas de avaliação de desempenho, atendidos pelo Balanced Scorecard:

- 1. Enfocar a atenção dos tomadores de decisão sobre as causas/direcionadores de desempenho nos objetivos primários da entidade;*
- 2. Assegurar que tanto aqueles de fora e de dentro da entidade entendam as estratégias da empresa para alcançar seus objetivos primários; e*
- 3. Prover sinais e medidas de diagnóstico para tomar decisões na entidade que permitam entender como os processos subjacentes direcionam o desempenho do objetivo primário da entidade e fornecem um base para a aprendizagem da entidade.*

O *Balanced Scorecard* evoluiu a partir de uma ferramenta de medição para se tornar aquilo que Kaplan e Norton descreveram como sendo um sistema de gerenciamento estratégico. Embora a intenção original do sistema *scorecard* fosse equilibrar os número

históricos financeiros com as diretrizes do valor futuro para as organização, à medida que mais e mais empresas testaram o conceito, descobriram que ele era uma ferramenta essencial para o alinhamento de ações de curto prazo com sua estratégia.

O *Balanced Scorecard* produz maior impacto ao ser utilizado para induzir a mudança organizacional. Portanto, os principais objetivos de um *Balanced Scorecard* são: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas; e, melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico (KAPLAN; NORTON, 1997, p.12). Assim, infere-se que o *Balanced Scorecard* fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente, e educar a organização.

2.2.2 Perspectivas do Balanced Scorecard

O BSC desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), consiste de um sistema gerencial que orienta as organizações a gerirem seus negócios, agregando à clássica e fundamental perspectiva financeira mais três outras perspectivas: a do cliente, a dos processos internos e a do aprendizado e crescimento. A Figura 2.2 retrata esta este conjunto de perspectivas:

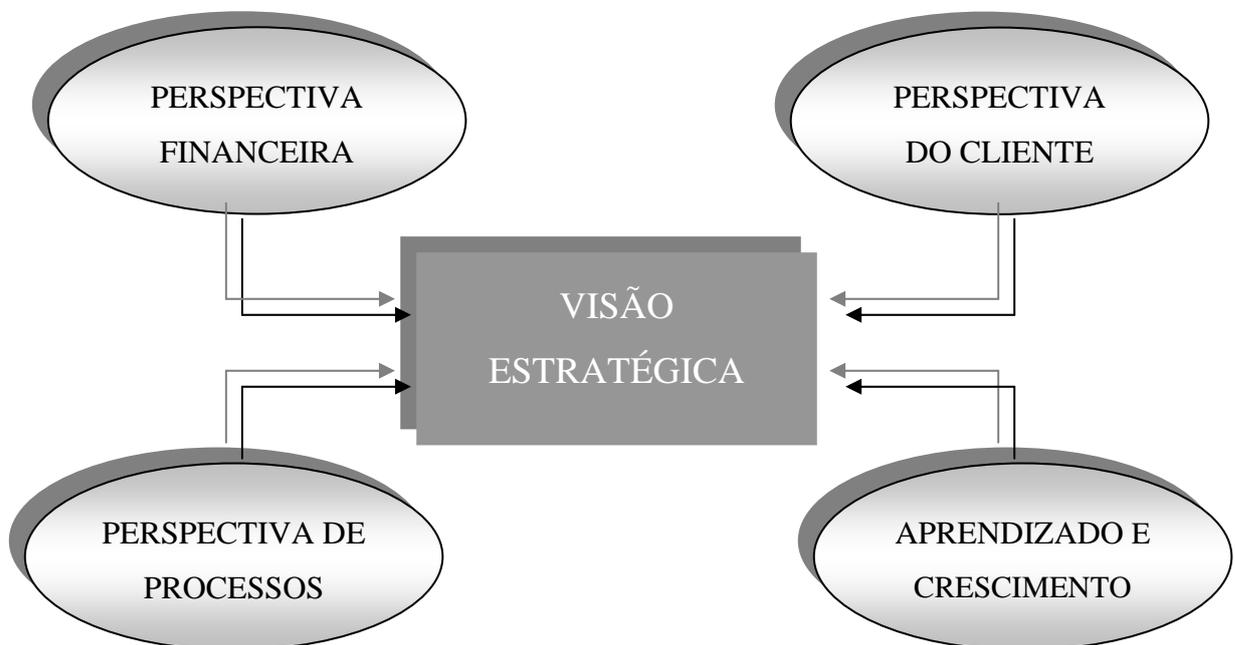


Figura 2.2 As quatro perspectivas do BSC propostas por Kaplan e Norton. Fonte: Adaptado de Norton e Kaplan (1997, p. 191).

No entendimento de Norton e Kaplan (1997), essas quatro perspectivas atendem à grande maioria das empresas, porém, devem ser consideradas como um modelo, mutável e definitivo.

De acordo com Kaplan e Norton (1997) o Balanced Scorecard preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho, mas incorpora um conjunto de medidas que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processo internos, funcionários e sistemas, como mostra a Figura 2.3.

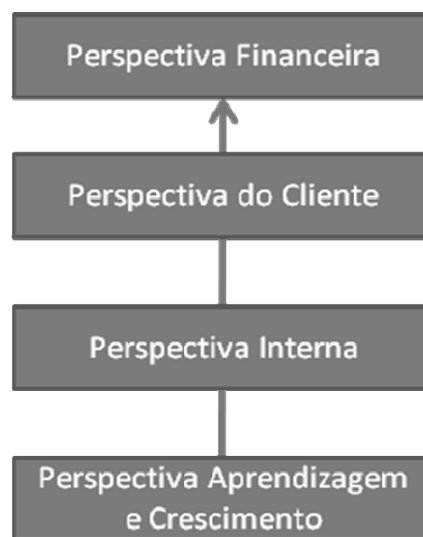


Figura 2.3 Hierarquia das Perspectivas do BSC. Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

A Tabela 2.1 apresenta as quatro perspectivas do BSC e sua relação com outros aspectos.

Tabela 2.1 As quatro perspectivas do BSC.

Perspectiva	Elo na cadeia de geração de valor	Conceito a ser perseguido	Pergunta crítica
Perspectiva financeira	Geração de valor aos mantenedores	Define a cadeia lógica pela qual os ativos intangíveis serão convertidos em valor tangível.	Para sustentar financeira nossa missão, em que devemos nos concentrar?
Perspectiva clientes	Geração de valor ao aluno	Esclarece as condições que criarão valor para os alunos.	Para realizar nossa visão, como devemos parecer aos olhos de nossos alunos?
Perspectiva interna	Processos estratégicos	Identifica os processos que transformarão ativos intangíveis em resultados para os clientes e em resultados financeiros.	Para satisfazer nossos alunos, em que processos operacionais devemos ser excelentes?
Perspectiva de aprendizado e crescimento	Ativos intangíveis	Determina os ativos intangíveis a serem alinhados e integrados para criar valor.	Como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?

Fonte: GARCIA (2006, p. 4).

Estas perspectivas são básicas, e podem ser ampliadas. O que poderá indicar a necessidade de criar novas perspectivas são as estratégias ou especificidades do setor em que a organização a ser analisada se encontra.

Também, o BSC procura estabelecer indicadores e suas relações de causa e efeito, como pode ser ilustrado pelo mapa estratégico da Mobil Oil apresentado por Kaplan e Norton (2000) como exemplo da hierarquia das perspectivas e das relações de causa-efeito entre elas, como se pode ver na Figura 2.4

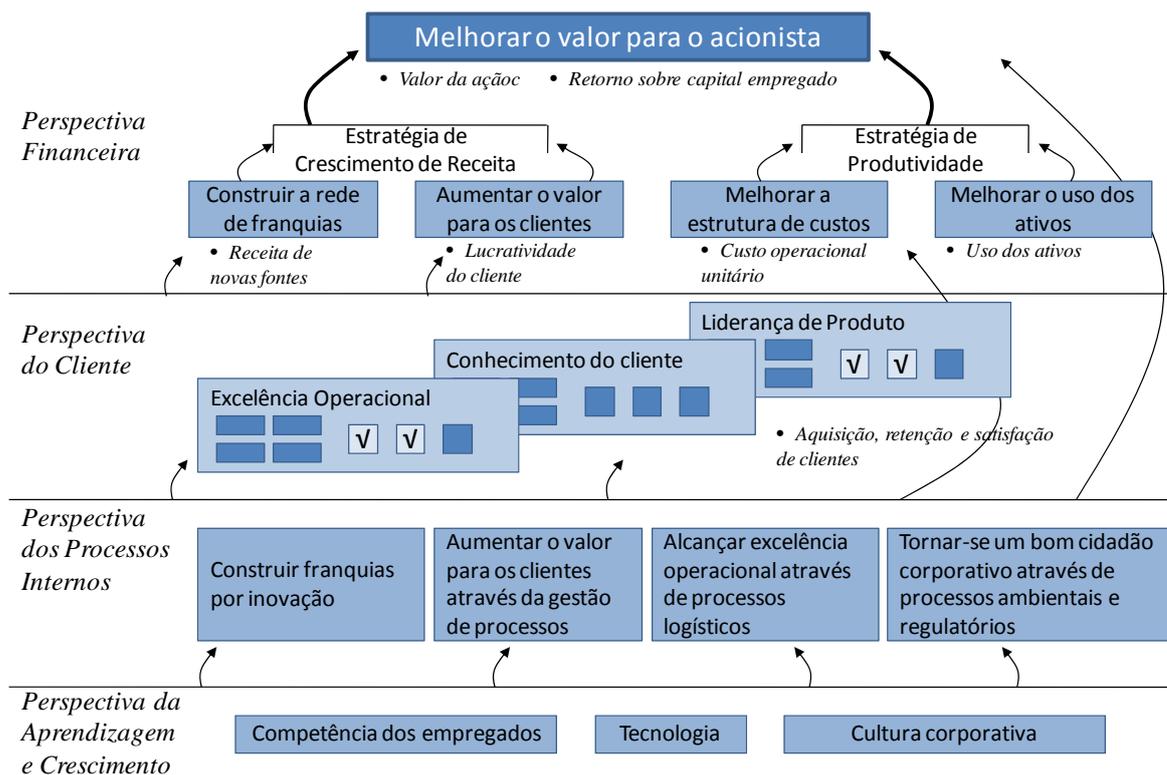


Figura 2.4 Mapa Estratégico do BSC. Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000)

A seguir discorre-se sobre cada uma das 4 perspectivas básicas do BSC.

Perspectiva Financeira

Esta perspectiva descreve os resultados finais da estratégia em termos financeiros tradicionais. Aqui são empregados indicadores clássicos como faturamento, EVA, margem, etc. Eles apontam concretamente se a estratégia implementada está ou não produzindo os resultados desejados pelos mantenedores e/ou acionistas. (GARCIA, 2006, p. 4). Lembrando que,

Dependendo do tipo de organização, as medidas financeiras podem se diferenciar, considerando para isso, as características e realidade de cada uma. Os objetivos financeiros devem desempenhar um duplo papel: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de foco principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do scorecard. (ROCHA, 2000, p. xxix).

Para Kaplan e Norton (1997, p.49) “os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*. Qualquer medida selecionada

deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro.”

Perspectiva do aprendizado e crescimento

A perspectiva do aprendizado e crescimento oferece a base para a consecução dos objetivos das outras perspectivas. Identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo. O aprendizado e o crescimento organizacional provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Rocha (2000) leciona que o *Balanced Scorecard*, após grande experiência em empresas de serviço e setor industrial, revelou três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento. São elas:

a) Capacidade dos funcionários: cada vez mais estão sendo utilizados o conhecimento e a capacidade dos funcionários para buscar a melhoria dos processos e o desempenho para os clientes. O pensamento de que o funcionário serve apenas para o serviço braçal, é inadmissível nos tempos atuais.

b) Capacidades dos sistemas de informação: para que os funcionários possam desempenhar suas atividades com eficácia num ambiente competitivo, eles precisam de informações precisas sobre os clientes, os processos internos e as conseqüências financeiras de suas decisões. (ROCHA, 2000, p. 4).

c) Motivação, *Empowerment* e Alinhamento: motivar funcionários para agir no melhor interesse da empresa podendo ter a liberdade para decidir ou agir é indispensável para o alcance dos resultados estabelecidos pela empresa. Uma das formas de promover um ambiente de funcionários motivados seria o incentivo a sugestões e estas serem apresentadas e implementadas, se possível. (ROCHA, 2000, p. xlv).

Importa salientar que o domínio dessas categorias é fundamental ao gerenciamento de um negócio

Perspectiva dos processos internos da organização

Esta perspectiva aborda os processos críticos de geração de valor, poderão afetar os resultados estabelecidos nas perspectivas do cliente e financeira.. Assim, precisa ser cuidadosamente planejada, pois é nela que se concentram os indicadores críticos relacionados com a estratégia. (GARCIA, 2006).

Kaplan e Norton (1997) afirmam que cada organização possui seu conjunto de processos específicos de acordo com o ramo em que atua a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. Assim, os autores, sintetizam a perspectiva dos processos internos na Figura 2.5.



Figura 2.5 Perspectiva dos processos internos. Fonte: Adaptado de Lima (2003, p. 51)

Kaplan e Norton (1997) recomendam que,

[...] seja definida a cadeia de valor completa para os processos internos, iniciando pelo processo de inovação, identificando as necessidades atuais e futuras dos clientes e o desenvolvimento de soluções para o atendimento dessas necessidades. Em seguida, analisam-se os processos de operações, ou seja, entrega dos produtos, atendimento ao cliente, para somente após a análise desses processos, identificar e analisar os serviços de pós-vendas. (ROCHA, 2006, p. xxxviii).

Kaplan e Norton (1997) afirmam que esta perspectiva, procura identificar todos os processos críticos que poderão afetar os resultados estabelecidos nas perspectivas do cliente e financeira. As medidas dos processos internos deverão ser definidas de forma que sejam aquelas que proporcionem maior impacto na satisfação do cliente e no atingimento dos objetivos financeiros da empresa.

Perspectiva clientes

Na perspectiva do cliente, o método permite que sejam identificados os segmentos de clientes e mercados em que a empresa ou unidade de negócios atuará e as medidas de

desempenho da unidade nesses segmentos. Permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados com segmentos específicos de clientes e mercado. (KAPLAN; NORTON, 1997).

A tradução da visão e da estratégia da empresa para a perspectiva do cliente deve ser feita através de objetivos específicos, de preferência para segmentos também específicos de clientes e mercados, conforme demonstrado na figura 6:

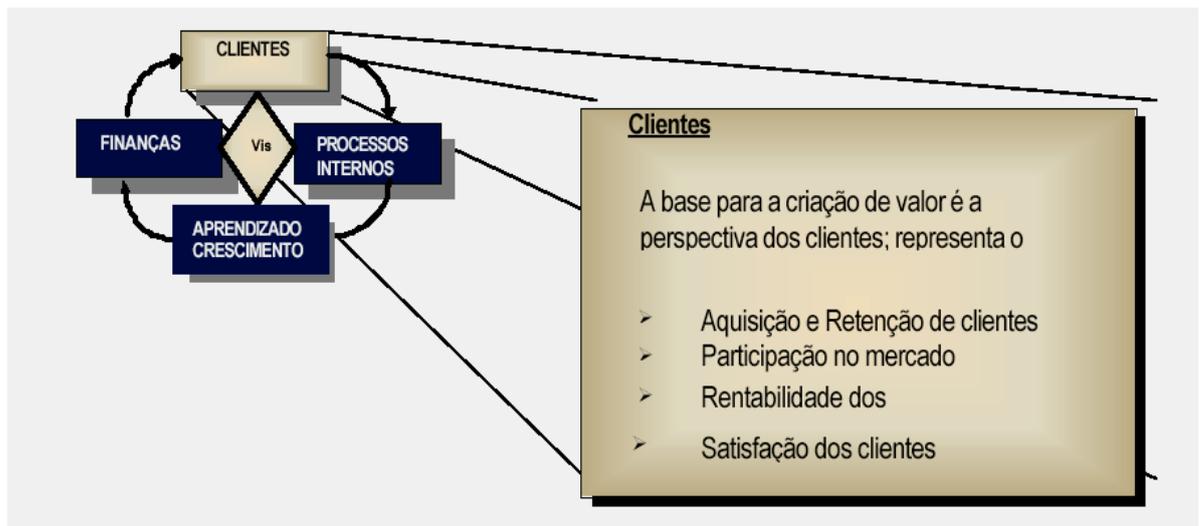


Figura 2.6 Perspectiva dos Clientes. Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton apud Rocha (2000, p. 5).

Portanto, os administradores devem aspirar à satisfação e ao encantamento dos clientes, e na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, traduzir suas declarações de missão e estratégia em objetivos específicos baseados no mercado e nos clientes. (ROCHA, 2000).

Cabe ressaltar que essas perspectivas devem ser ligadas entre si, em relações de causa e efeito que “contam a história” da estratégia da empresa, conforme demonstrado na Figura 2.7.

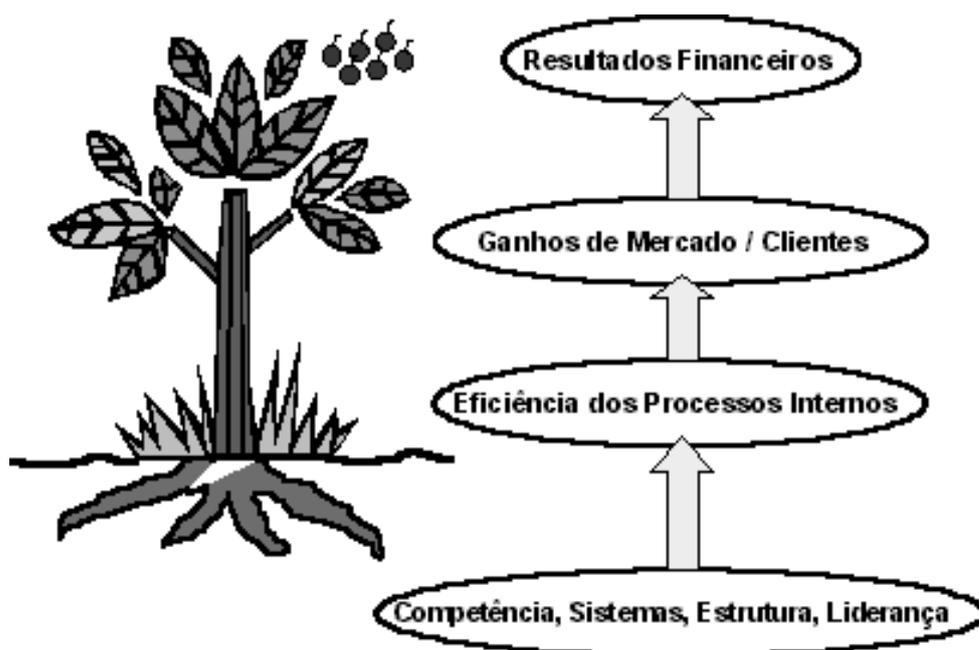


Figura 2.7 Relações de Causa e Efeito entre as Perspectivas do BSC. Fonte: Kraemer (2008)

2.3 BSC em organizações de caráter público

Embora o foco central deste trabalho sejam as organizações de ensino privado e relevante abordar, brevemente o BSC em organizações de caráter público, para se ter uma visão mais completa desta temática.

Kaplan e Norton (2000, 2001, 2004) sugerem que uma organização sem fins lucrativos coloque em igual importância as perspectivas financeira e do cliente, subordinadas estas à missão da organização (Figura 2.8).

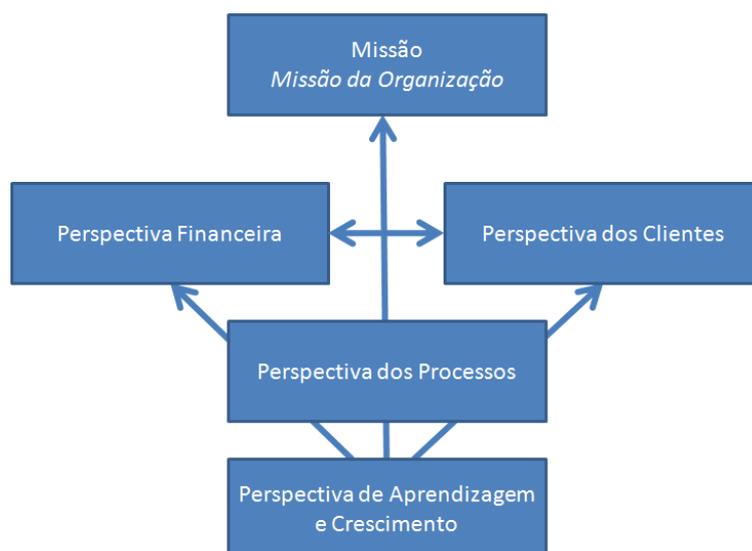


Figura 2.8 Modelo de BSC para organizações sem fins lucrativos. Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000).

Em outra abordagem, Kaplan e Norton (2000) relatam que os órgãos de gestão da cidade de Charlotte não estavam seguros da forma como iriam implementar a missão e a visão de proporcionar serviços de alta qualidade aos seus cidadãos. Assim, o Conselho Municipal da cidade de Charlotte desenvolveu um modelo de BSC onde a perspectiva do cliente (cidadãos) foi colocada no topo do BSC e a perspectiva financeira tornou-se a habilitadora da perspectiva do cidadão. A figura 2.9 apresenta um diagrama deste modelo alterado de BSC.



Figura 2.9 Modelo Conceitual de BSC Charlotte. Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001)

O ponto central de mudança deste modelo é a atribuição de equilíbrio entre as perspectivas, com destaque para a perspectiva dos cidadãos e sociedade.

2.4 BSC em Organizações de Ensino

Anteriormente vimos os fundamentos e perspectivas do *Balanced Scorecard* na visão tradicional. A partir de agora, a abordagem será direcionada as instituições de ensino superior.

No cenário atual, as palavras de Drucker (1999,p. 57) tornam-se oportunas quando assim enfatiza: temos que desenvolver novas formas de mensuração, o desempenho terá que ser definido de forma não financeira., para que tenha significado para os trabalhadores do conhecimento, e que seja capaz de gerar um compromisso da parte deles. Este é um retorno não financeiro de valor. Assim, a estratégia terá cada vez mais baseada em novas definições de desempenho, como é o caso *Balanced Scorecard*.

De acordo com Hanson; Towle (2000), o *Balanced Scorecard* contribui para formular a estratégia, sua comunicação, vinculação dos objetivos dos empregados com os da organização. A formulação de estratégias empresariais tem por finalidade estabelecer

diretrizes para orientar as decisões da administração, capacitando a pequena empresa a atender competitivamente o mercado. A estratégia empresarial é um mapa de informações que responde a perguntas sobre a maneira pela qual a organização irá operar num mundo onde a informação desempenha um papel importante.

Para Bukh *et al.* (2002) a definição de uma estratégia clara e concisa pode ser alcançada através da utilização do *Balanced Scorecard*, uma vez que, o *Balanced Scorecard* permite descrever e comunicar uma estratégia de forma coerente e clara. Permite também que se motivem e formem todos os colaboradores e que se melhore e redesenhe. Deste modo, o desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* traduz-se numa oportunidade relevante para debater, clarificar e modo contínuo a estratégia. Assim, toda a organização, incluindo aqui as instituições de ensino superior, que baseiam na estratégia, devem elaborar um BSC.

De acordo com Müller (2001, p 85)

O Balanced Scorecard é, para os dirigentes das instituições de ensino superior, uma ferramenta completa que propicia a tradução da visão e da estratégia (declarações de missão para transmitir valores e crenças) da instituição de ensino superior num conjunto coerente de medidas de desempenho, que subsidiam a sua operacionalidade.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta organizacional que vem sendo utilizada de modo crescente em Instituições de Ensino Superior, a nível nacional e internacional, e vem se mostrado eficaz no auxílio à elaboração do planejamento estratégico e controle operacional destas Instituições. A utilização do *Balanced Scorecard* nas instituições de ensino superior contribui para a definição, clarificação e comunicação da sua estratégia.

As instituições de ensino superior devem reconhecer como prioridade a transformação ou aperfeiçoamento de sua gestão, visando essencialmente: ao desenvolvimento e implementação de estruturas flexíveis que garantam a adaptação prospectiva a mudanças; ao desenvolvimento e implantação de mecanismos de reconhecimento de sua identidade e propriedade social e sua avaliação institucional, orientados para uma cultura organizacional centrada na melhoria contínua da qualidade, e ao desenvolvimento e implantação de mecanismos de planejamento institucional de de médios e longo prazos que assegurem o manejo e a direção dos processos de mudanças e

sua vinculação com a missão e a promoção da excelência institucional (CARBONARI, 2004, p.15).

Lembrando que a demanda por vagas no ensino superior, e por maior qualificação universitária, indica a necessidade de sistema de gestão eficaz visando a excelência efetiva dos serviços educacionais.

Como leciona Müller (2001) o *Balanced Scorecard* pode funcionar, numa IES, como uma ferramenta que ajuda a traduzir a visão e a estratégia num conjunto de medidas de desempenho.

De acordo com Müller (2001, p. 85)

O Balanced Scorecard é, para os dirigentes das instituições de ensino superior, uma ferramenta completa que propicia a tradução da visão e da estratégia (declarações de missão para transmitir valores e crenças) da instituição de ensino superior num conjunto coerente de medidas de desempenho, que subsidiam a sua operacionalidade.

Neste sentido, Kaplan e Norton (1997) enumeram como razões para implantação o BSC na Figura 2.10

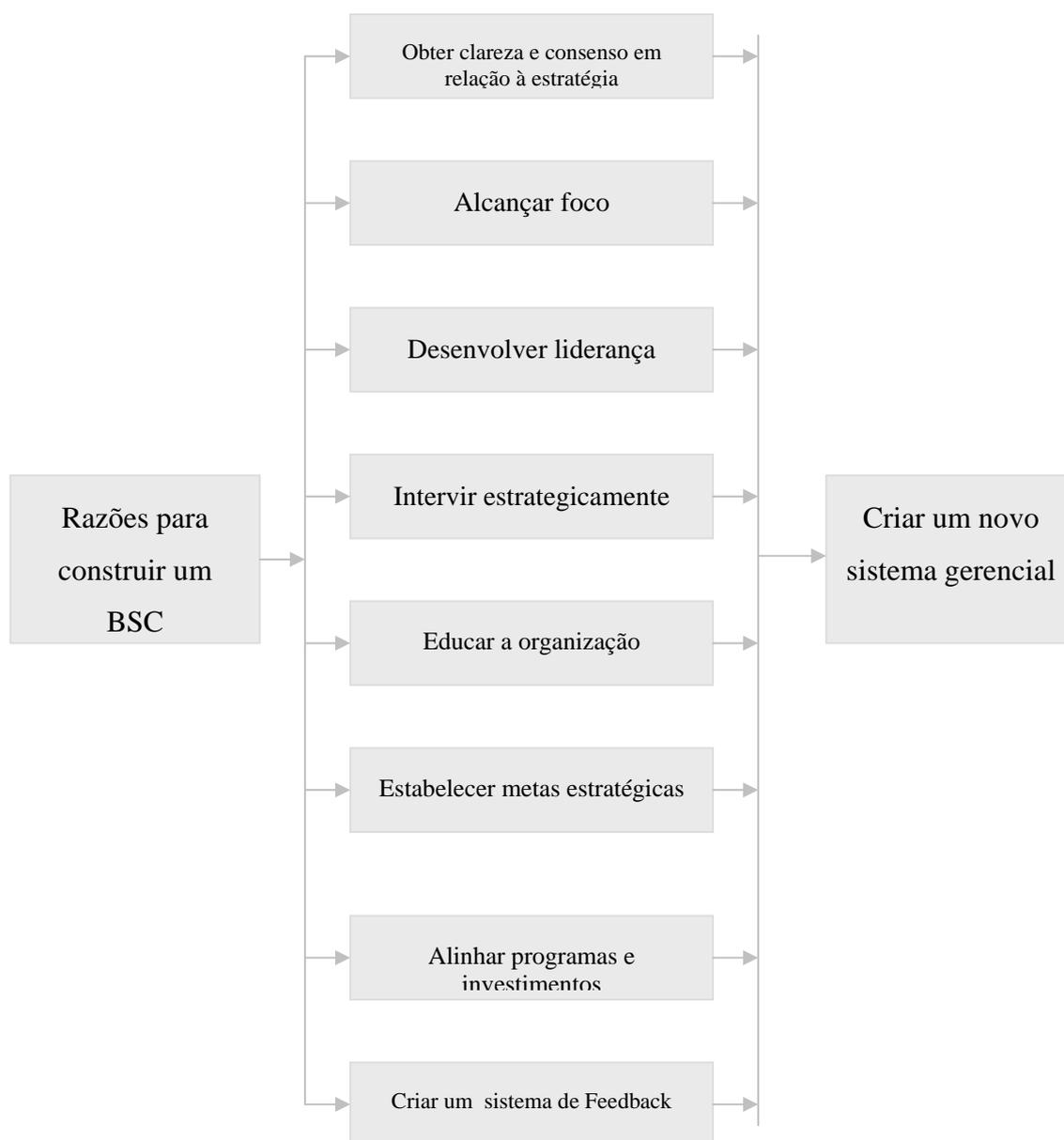


Figura 2.10 - Razões para implantação do BSC. Fonte: Adaptado Kaplan; Norton (1997, p. 286).

Garcia (2006) propõe o BSC nas seguintes perspectivas no âmbito das instituições de ensino (Figura 2.11).

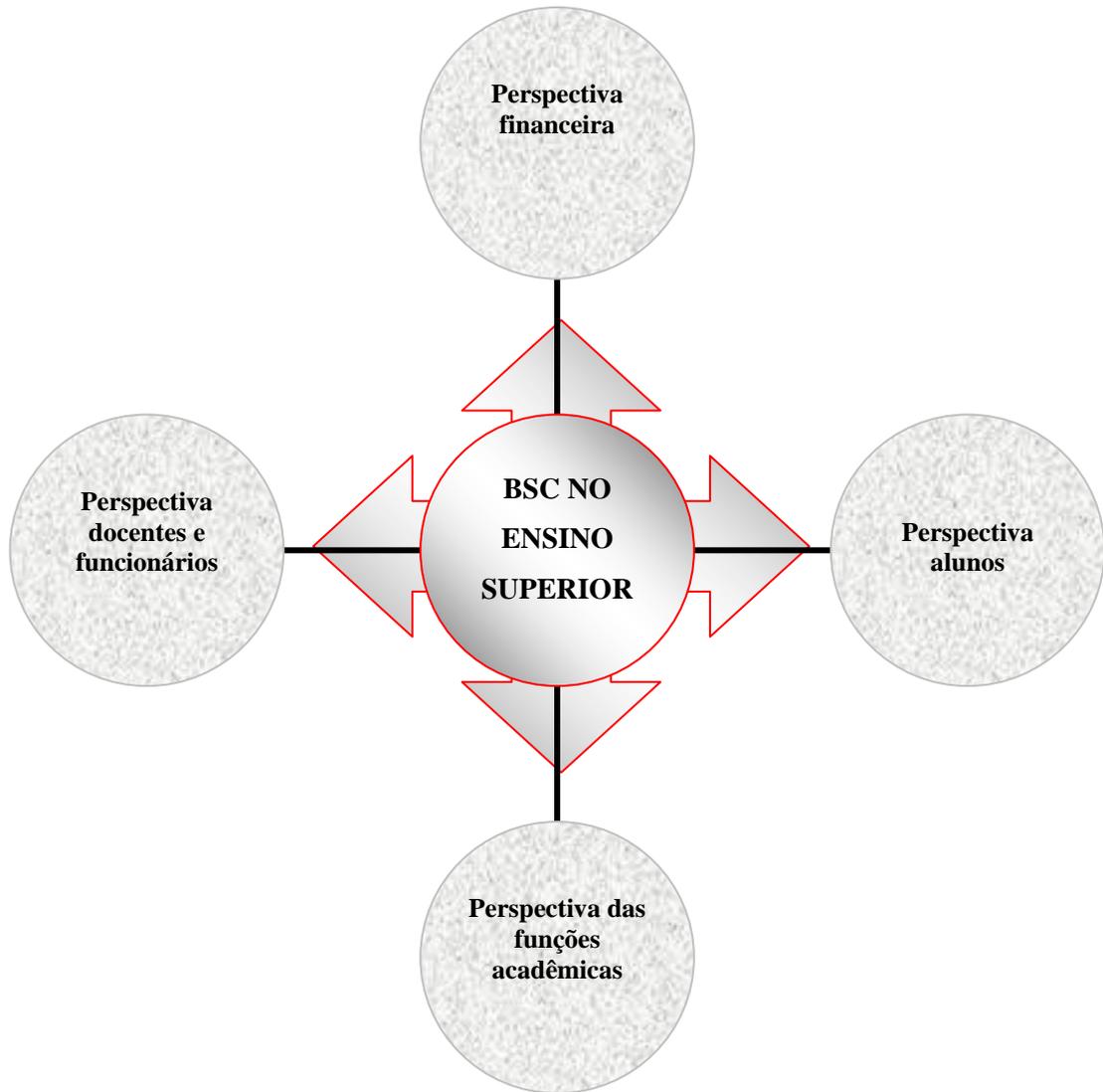


Figura 2.11 – Perspectivas do BSC aplicado as IES. Fonte Adaptado de Garcia (2006)

A perspectiva financeira no âmbito das instituições de ensino superior

[...] reflete os anseios do mantenedor ou dos acionistas/investidores. [...] os indicadores dessa perspectiva devem mostrar se a gestão financeira está eficiente e se os ativos que estão aplicados no empreendimento estão gerando uma rentabilidade satisfatória. Usualmente essa dimensão assume uma importância maior em instituições que estão em uma fase mais madura, posto que instituições não tão maduras costumam dar uma importância secundária a essa dimensão, já que preferem analisar a quantidade de alunos, que será abordada na segunda perspectiva. Não é que a saúde financeira seja secundária nesses casos, é que muitos

mantenedores estão mais habituados a lidar com o número de alunos – especialmente os entrantes – do que com indicadores como EBITDA, EBIT, rentabilidade sobre ativo imobilizado, etc. (GARCIA, 2006, p. 09).

Na perspectiva “alunos” há dois grupos de indicadores importantes segundo Garcia (2006, p. 13). “Um representa os chamados indicadores primários de alunos, ou seja, que trazem os números brutos dos resultados finais de matrículas.

A perspectiva das funções acadêmicas segundo Garcia (2006, p. 17) é dividida em quatro categorias principais:

- Processos que geram valores e diferenciais perceptíveis para os alunos
- Processos que aumentam a eficiência do desenvolvimento educacional do aluno
- Processos que diminuem os custos da instituição
- Processos que melhoram a eficiência na captação e retenção de alunos

A perspectiva dos docentes e funcionários volta-se a qualificação e motivação dos colaboradores.

Rocha (2000) observa que as instituições de ensino superior têm um papel social e educacional. Neste sentido, o autor assinala que deve ser acrescentada a perspectiva da educação, no *Balanced Scorecard*, dado ser esse o seu principal objetivo. Nessa perspectiva deverá existir uma preocupação sobre o desenvolvimento de ações que promovam a educação de qualidade, bem como a utilização de práticas pedagógicas avançadas.

Silveira (2008) delineou os indicadores de desempenho de Instituições Federais de Educação Tecnológica, decorrentes de resolução do Tribunal de Contas da União (TCU) e complementados por trabalho sugerido ao Conselho de Dirigentes dos CEFETs - CONCEFET pelo Fórum de Planejamento – FORPLAN. A figura 2.12 apresenta uma ilustração do resultado da análise.

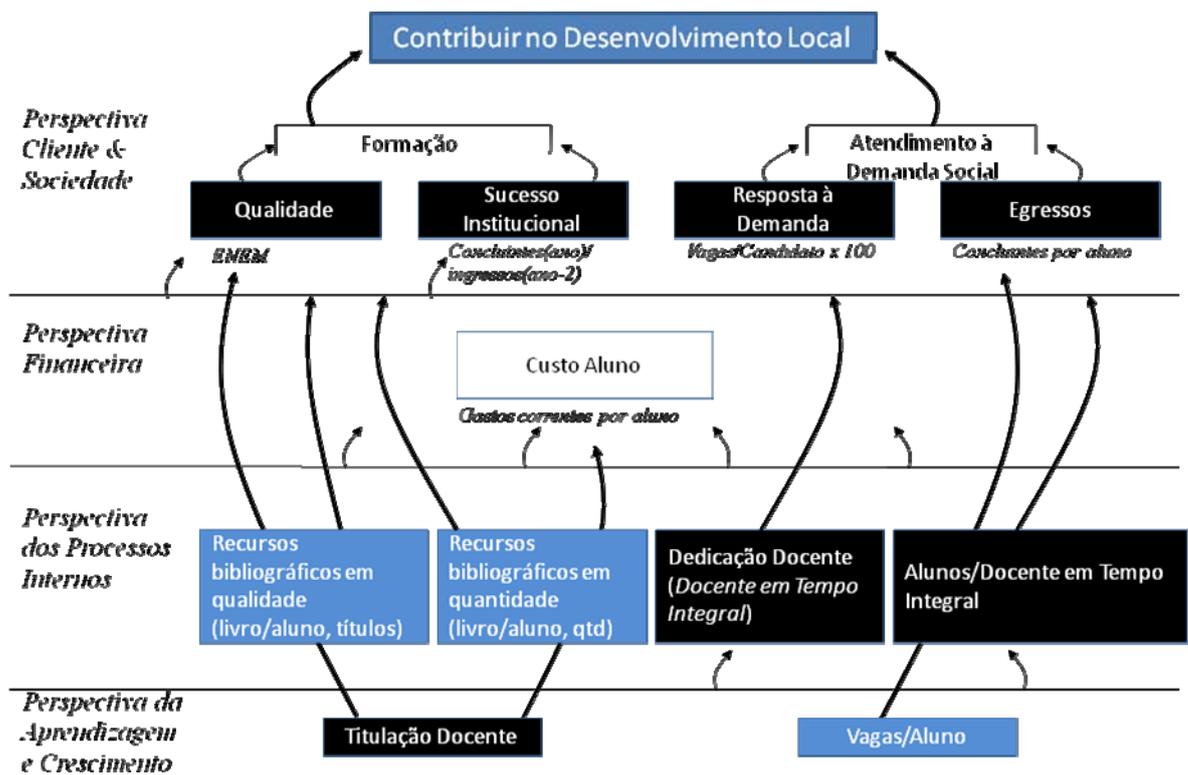


Figura 2.12 - Resultado da Análise do Modelo. Fonte: Silveira (2008)

Os resultados da análise sugerem que:

- Os indicadores de aprendizagem (titulação) tem forte poder explicativo dos indicadores de formação (qualidade, sucesso institucional);*
- O indicador de crescimento possui efeito negativo em um dos importantes indicadores da perspectiva cliente/sociedade (qualidade);*
- Os indicadores de processos internos usados apresentaram efeito sobre os indicadores de cliente/sociedade relacionados a atendimento à demanda social;*
- O indicador financeiro gastos correntes por alunos não apresentou nenhuma relação significativa com os indicadores de cliente/sociedade (SILVEIRA, 2008, p. 40).*

É importante salientar que foram descritas uma breve síntese das perspectivas e seus possíveis indicadores, mas vale frisar que para cada indicador deve ser correlacionado a uma meta específica. Lembrando que não se pode melhorar o que não se pode medir, por isso deve-se dedicar muita atenção a esta fase do BCS (KAPLAN; NORTON, 1997).

Assim, a seguir apresenta-se um estado da arte com estudos sobre a aplicação do BCS, especialmente, em instituições de ensino superior.

2.5 Outros Estudos

2.5.1 Estudos Internacionais

Ribeiro (2005) apresentou um estudo com o objetivo de desenvolver um *Balanced Scorecard* para uma instituição de ensino superior, neste caso específico para a Escola Superior de Tecnologia e de Gestão de Bragança (ESTiG), Portugal, tentando demonstrar que pode funcionar como uma ferramenta de clarificação, comunicação e gestão da estratégia. Neste sentido, definiram-se os objetivos estratégicos e os indicadores para as diferentes perspectivas (cliente, social, processos internos, aprendizagem e crescimento e responsabilidade financeira e orçamental), considerando as relações de causa-efeito entre elas. Apresentaram-se também as ações estratégicas, que permitirão cumprir a sua missão.

O modelo criado, com as cinco perspectivas, centra a gestão estratégica da instituição no aluno (cliente), relega para segundo plano a perspectiva de responsabilidade financeira e orçamental e destaca o seu impacto social. O autor conclui quanto à utilização do *Balanced Scorecard* pelas instituições de ensino superior público, que é já uma evidência em vários países do mundo, mas não se conhece qualquer aplicação em Portugal. O modelo de *Balanced Scorecard* apresentado para a ESTiG permite consolidar a gestão estratégica, funcionando como um instrumento clarificador da sua missão e visão. Verifica-se ainda que a sua utilização introduz a idéia, na cultura organizativa, de que a implementação da estratégia é um trabalho de todos (órgãos de gestão, docentes, funcionários, alunos, etc.) e não apenas do Conselho Diretivo.

Segundo Hafner (1998) apud Ribeiro (2005) sintetiza a aplicação do BSC na *University of Califórnia*. A instituição visava implementar um sistema que permitisse acompanhar a atuação das várias atividades desenvolvidas internamente. O BSC direcionado a esta IES é expresso na Figura 2.13.

	Perspectiva Financeira - Administração e responsabilidade fiduciária - Eficiência dos custos - Criação de valor	
Perspectiva dos clientes - Satisfação dos clientes - Valor para os stakeholders	Visão: Contribuir para a construção de um melhor mundo universitário	Perspectiva dos processos internos - Eficácia das decisões - Eficiência dos processos - Antecipação do futuro - Responsabilização
	Perspectiva de aprendizagem e crescimento - Satisfação dos funcionários - Participação dos funcionários - Utilização efectiva de tecnologia - Cultura de inovação - Melhoria contínua	

Figura 2.13 – BSC na University of Califórnia. Fonte: Hafner (1998) apud Ribeiro (2005, p. 148)

A utilização do *Balanced Scorecard*, segundo Hafner (1998) apud Ribeiro (2005, p. 148) permitiu, entre outros aspectos, o seguinte: acompanhar o desenvolvimento das iniciativas estratégicas, relacionar as atividades diárias com as estratégias de longo prazo, aumentar a participação dos funcionários e potenciar a cultura estratégica da universidade.

Considerando a importância da utilização do *Balanced Scorecard*, na instituição de ensino superior, diversos pesquisadores tem mostrado a eficiência desta ferramenta, sendo assim seguir apresentam-se algumas pesquisas evidenciando o processo nestas organizações.

2.5.2 Estudos no Brasil

Santos (2006) elaborou sua dissertação de mestrado com o objetivo de propor um aprimoramento do Modelo de Medição de Desempenho de Processos, alicerçado no BSC – *Balanced Scorecard*, destinadas a contribuir para operacionalizar a implantação do modelo, e ao mesmo tempo, apresentar uma aplicação simulada do modelo melhorado para uma empresa de um setor econômico de negócios. O trabalho apresentou uma proposta de modelo aprimorado que objetiva, a partir da adoção de uma quinta perspectiva, do uso dos fatores críticos de sucesso da empresa, conjugado com a utilização dos setores-chaves preconizados pela Administração por Objetivos, identificar e estruturar os seus indicadores estratégicos além de retratar mecanismos de contínua atualização desta estrutura, considerando as revisões táticas e estratégicas. O modelo proposto é dirigido a implantação

numa empresa do segmento econômico de distribuição de produtos químicos no mercado brasileiro.

Soares Júnior e Prochnik (2007) apresentam um artigo resultante de uma pesquisa que buscou observar dificuldades encontradas e ganhos realizados, em onze grandes organizações que estão implantando o *Balanced Scorecard* (BSC) no Brasil. Como norte para o trabalho de campo, procurou-se identificar se os processos de implantação seguem os denominados, por Kaplan e Norton (2001), cinco *princípios da organização focalizada na estratégia*. Também se buscou analisar as motivações para implantar o BSC e eventuais desdobramentos de peculiaridades da cultura brasileira sobre os processos de implantação. Observou-se, em geral, que os processos de implantação são convergentes com os princípios enunciados pelos autores. Os autores concluem que todas as organizações estudadas deram preferência por associar ganhos de natureza qualitativa ao projeto. Evitaram, assim, até o momento, o recurso a padrões e métodos de análise econômico-financeira tradicionais para avaliar a viabilidade do investimento no projeto BSC. Isso ocorre, principalmente, porque as implantações estão ainda no início. Mas pode-se dizer que o BSC é visto como útil, entre os entrevistados, para mobilizar pessoas, integrar processos e auxiliar a perseguir os direcionamentos já preconizados. Mas, embora a adoção do BSC ainda esteja começando, já se notam diversas diferenças na sua montagem entre as empresas e algumas especificidades relativas à cultura nacional. Por fim, destaque-se que as empresas continuam atribuindo grande importância ao BSC e investindo no processo, o que parece garantir sua relevância como tema de pesquisa no futuro próximo.

Rocha (2000) desenvolveu um estudo voltado a identificar a relação entre as estratégias utilizadas e o estabelecimento de indicadores de performance em uma universidade, buscando, dessa forma, verificar a aplicabilidade de um *Balanced Scorecard* para esse tipo de organizações. Para tanto, buscou-se identificar a missão, visão estratégica e estratégias adotadas pela organização, pois tais variáveis são a base para a construção de um *scorecard*. Buscou-se, também, identificar quais perspectivas deveriam ser adotadas pela organização, priorizando aquela que deveria ser o foco principal e as demais, obedecendo o princípio de causa e efeito. Considerando o principal foco da organização em questão, definiram-se como perspectivas a serem utilizadas, a da educação, dos clientes, da responsabilidade financeira, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, respectivamente.

Em seguida selecionaram-se os indicadores de resultados de cada perspectiva proposta e de tendência ou ocorrência. Uma vez identificados tais indicadores, buscou-se estabelecer um encadeamento entre os mesmos, demonstrando claramente a relação de causa e efeito existente. A utilização de um conjunto de indicadores, classificados pelas perspectivas definidas, e atrelados a objetivos da organização, permitirá um controle mais amplo e efetivo para a organização, possibilitando às pessoas de todos os setores da organização, conhecer as estratégias e resultados esperados, e visualizar um conjunto equilibrado de indicadores de resultados ou efeitos e indicadores de suas ocorrências ou causas. Bem administrados, tais indicadores permitiu a garantia dos fatores chave de sucesso bem como o cumprimento da missão e da realização de sua visão estratégica. O autor conclui que a aplicação do *Balanced Scorecard* é adequado para o gerenciamento de uma instituição de ensino superior privada. Um benefício identificado na aplicação desse sistema de gerenciamento é a possibilidade de identificar as principais causas que afetam o desempenho organizacional, pois a metodologia permite esse tipo de avaliação, inclusive, permitindo a correção de determinados objetivos ou indicadores por não ter uma relação de causa e efeito com o que se deseja alcançar (ROCHA, 2000).

Yoshikawa (1997) apresentou em sua dissertação de mestrado, um modelo bem elaborado que considera uma série de indicadores que são relacionados com diagnósticos e sugestões para o responsável pelo processo decisório.

O modelo proposto por este autor apresenta as seguintes características:

- a forma de escolha de indicadores é baseada levando-se em consideração o tipo de decisões que o responsável precisa tomar;
- elaboração de listagens contendo as funções desempenhadas, para a definição das decisões;
- introduz o conceito de rede de relacionamentos entre informação e decisão de naturezas diferentes;
- através do entrelaçamento existente entre os elementos formadores do RI (Retorno sobre o Investimento) e os tipos de decisões, é construído o Sistema de Indicadores de Gestão;
- construção de um Roteiro Dinâmico de Decisões onde figuram, a natureza da decisão, os elementos do RI e os indicadores escolhidos;

- elaboração de um Gráfico de Situação que apresenta visualmente a performance dos indicadores;
- o modelo apresenta além dos indicadores, o diagnóstico e recomendações para decisão.

Pode-se dizer que o mais importante para o modelo proposto pelo autor é entender o conteúdo das informações como sendo indicadores de tendência e se este direcionamento está de acordo com a missão definida. Assim, os indicadores escolhidos para acompanhamento devem procurar explicitar o rumo que está sendo tomado pela instituição de ensino.

Dalmácio, Santanna e Rangel (2003) desenvolveram um estudo resultado da análise da estrutura concorrencial do setor das Instituições de Ensino Superior do Brasil – concentrando-se nas IES privadas – a fim de se identificar as estratégias mais gerais do setor e compreender o processo de criação de valor dentro de uma IES específica. A partir da compreensão do processo procurou-se, então, aplicar a ferramenta do *Balanced Scorecard*, desenvolvida por Kaplan e Norton, a fim de gerar indicadores que possam induzir a geração de valor para a empresa tanto no curto como no longo prazo. Ao verificar-se as etapas descritas, as ferramentas utilizadas e os indicadores propostos, pode-se perceber que muitas das considerações produzidas a respeito deste caso podem ser aplicadas em outras IES espalhadas pelo território nacional, com certas ressalvas também esclarecidas no corpo do trabalho. Os autores concluem que após a análise estrutural do setor, a compreensão da atuação das diversas forças que contribuem para a intensidade da concorrência, o mapeamento do processo de criação de valor da IES estudada e a constatação de que o corpo docente e demais funcionários são o principal fator de criação de valor dentro da IES, corroborou-se a idéia de que o BSC pode ser uma ótima ferramenta para uma gestão estratégica de uma IES. Assim, os autores recomendam que outras IES podem e devem se utilizar do BSC, para sua gestão estratégica.

Bressiani, Alt e Massote (2005) desenvolvem um trabalho apresentando os princípios do conceito de *Balanced Scorecard*, uma metodologia para a sua implantação em Instituições de Ensino, mediante um estudo de caso. No caso da Instituição estudada, foi criado um grupo de trabalho formado pelos chefes e um professor de cada departamento, pelo diretor e vice diretor que, assessorados por especialistas em educação superior, fizeram uma semana de reuniões para preparar o desenvolvimento de um novo modelo didático pedagógico. Inicialmente, definiu-se a missão da organização. A partir

desta missão, estabeleceu-se um programa para desenvolvimento e implantação do novo modelo didático-pedagógico, que compreende desde desenvolvimento de conteúdos e treinamento de professores até a preparação de um BSC para acompanhamento da sua implantação, já que este plano representa em si a estratégia institucional a ser seguida nos próximos anos. O trabalho se inicia na esfera departamental, com cada responsável por um curso específico definindo claramente, dentro das limitações da missão da Instituição, qual o campo de atuação de seu formando, qual o perfil desejado para ele, quais as suas competências e habilidades. A partir daí são definidos os conteúdos profissionais e a partir destes os conteúdos básicos. Da reunião de todos os conteúdos básicos resultará um conteúdo básico de caráter geral, comum a todas as modalidades. Ante ao estudo realizado os autores estão otimistas com as perspectivas que o uso do *Balanced Scorecard* pode trazer para as instituições de ensino superior. O *Balanced Scorecard* é uma metodologia de fácil aplicação, envolve todos os níveis da Instituição e permite uma visão clara dos rumos a serem seguidos e como corrigir as mudanças de percurso. Várias Escolas pelo mundo já usam, com sucesso, esta metodologia, o que nos indica a sua aplicabilidade em nossa realidade.

Costa e Silva (2008) desenvolveu um estudo com o objetivo de investigar conceitualmente a aplicação do modelo de medição e gestão do desempenho *Balanced Scorecard* (BSC), proposto por Kaplan e Norton (1992), ao contexto de Instituição Federal de Educação Tecnológica no Brasil. Partindo dos indicadores existentes no sistema CONCEFET foram propostos indicadores simplificados para as perspectivas cliente e financeira. Foi, também, aplicado um questionário explorando a visão dos dirigentes quanto aos indicadores propostos e realizada uma análise onde se procura verificar qual a predominância de enfoque de hierarquia entre as duas perspectivas. Os principais resultados sugerem uma validação dos indicadores e uma visão não convergente quanto a hierarquia das perspectivas. Ainda, a pesquisa sugere haver uma hierarquia dentre os indicadores que poderia ser a base para atribuição de pesos aos mesmos em uma eventual modelagem de BSC para Instituições Federais de Educação Tecnológica.

Silveira (2008) desenvolveu um trabalho com o objetivo contribuir no estudo sobre os indicadores de desempenho de Instituições Federais de Educação Tecnológica aplicando a abordagem do *Balanced Scorecard* para avaliar os indicadores existentes, decorrentes de resolução do Tribunal de Contas da União (TCU) e complementados por trabalho sugerido ao Conselho de Dirigentes dos CEFETs - CONCEFET pelo Fórum de Planejamento –

FORPLAN, colegiado de assessoramento do Conselho para a área de planejamento e gestão e incorporados ao Relatório de Gestão. Os resultados obtidos na pesquisa teórica e de campo permitem dizer que de um modo geral, o modelo e os indicadores utilizados sugerem que os indicadores FORPLAN/CONCEFET podem ser um bom ponto de partida para uma aplicação do BSC para os CEFETs, e que a adoção de uma medição do desempenho. A adoção da abordagem do BSC ajuda a entender as relações de causa-efeito e a definir melhor os indicadores.

Campos (2008) avaliou os indicadores utilizados pelo MEC/SINAES numa aplicação para IES privadas, usando a abordagem do *Balanced Scorecard* (BSC), proposto por Kaplan e Norton (1992). Usando indicadores do SINAES – Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior, o pesquisador fez uma modelagem do BSC e testou as relações teóricas de causa-efeito usando o coeficiente de correlação de Pearson. Da análise derivou um modelo de BSC para IES privadas que contém indicadores básicos explicativos que podem ser útil para a gestão do desempenho, tanto das IES privadas quanto do Sistema de Ensino Superior do Governo. O autor concluiu que a adoção da abordagem do BSC ajuda a entender as relações de causa-efeito e a definir melhor os indicadores.

2.6 Indicadores para um BSC em IES

A escolha e elaboração dos indicadores visa, especialmente, a identificação de indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia da IES.

As perspectivas que compõem o modelo tradicional, a das finanças, dos clientes e do aprendizado e crescimento, são indicadores genéricos, que podem ser utilizados por qualquer tipo de organização. Contudo, de acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 320) são indicadores essenciais neste modelo:

- retorno sobre o investimento / valor econômico agregado;
- lucratividade;
- aumento / *mix* de receita;
- produtividade da redução de custos.
- participação de mercado;
- aquisição de clientes;
- retenção de clientes;

- lucratividade dos clientes;
- satisfação dos clientes.
- satisfação dos funcionários;
- retenção dos funcionários;
- lucratividade por funcionário.

Ao final dessa tarefa, obtém-se a lista de objetivos para cada perspectiva e os indicadores correspondentes para cada objetivo da organização.

Considerando que não é objetivo final de uma Instituição sem fins lucrativos obter lucro em suas atividades, mas sim propiciar o máximo de resultado educacional com os recursos orçamentários fornecidos pela sociedade, estas podem adotar conceitualmente o modelo geral de BSC similar ao da cidade de Charlotte. Neste sentido, Amat Salas e Soldevila Garcia (2002) relatam que a Universitat Pompeu Fabra implementou o Balanced Scorecard a uma biblioteca e adotou como principais indicadores o que se apresenta na Tabela 2.2.

Tabela 2.2 BSC em Biblioteca. (Soldevila Garcia, 2002)

Perspectiva	Indicadores
Sociedade	N.º estudantes que receberam formação de utilizadores/total de estudantes N.º de respostas de informação/total estudantes Consultas web biblioteca/total estudantes Entradas de utilizadores na biblioteca/total estudantes N.º de documentos fornecidos/total de estudantes
Financeira	Número de monografias cedidas/n.º monografias adquiridas Custo total da biblioteca/n.º de respostas de informação Custo total da biblioteca/n.º de estudantes Custo do pessoal da biblioteca/total de estudantes
Processos Internos	N.º de documentos cedidos/total de pessoal da biblioteca N.º de ações de melhoria realizadas/n.º de ações de melhoria previstas N.º de metros quadrados da biblioteca/total de estudantes Total de estudantes/total de pontos de leitura N.º de estudantes/total de pessoal na biblioteca
Recursos Humanos	N.º horas de formação específica/total pessoal da biblioteca Motivação pelos resultados dos exames N.º de pessoal da biblioteca que participa em grupos de trabalho/total pessoal da biblioteca.

Lembrando que, a utilização destes indicadores possibilitou à organização, pensar que alguns dos principais objetivos definidos foram alcançados.

ROCHA (2000) estudou o Balanced Scorecard em uma Instituição de Ensino Superior privada e propôs para este tipo de organização as seguintes perspectivas de respectivos indicadores (Tabela 2.3).

Tabela 2.3 Modelo de BSC para IES privada proposto por Rocha(2000)

Perspectiva	Indicadores
Responsabilidade financeira	receitas gerais despesas globais inadimplências ds alunos
Clientes	satisfação dos clientes, evasão escolar, captação de novos clientes, lucratividade dos clientes.
Educação	Exame Nacional de Cursos (conceito); Projeto Pedagógico; Compatibilidade do corpo docente; Contribuição da pesquisa e extensão Número de artigos publicados
Processos Internos	Inovação Novos cursos Assistência aos egressos Pós-venda
Aprendizagem e Crescimento	Retenção dos empregados Produtividade dos empregados Motivação e satisfação dos empregados Professores com título de especialização Professores com título de mestrado e doutorado

Estes indicadores delimitados pelo autor para uma Instituição de Ensino Superior privada pode contribuir para o seu gerenciamento, podendo, a organização, inclusive, verificar os indicadores que poderão causar um efeito positivo ou negativo nos resultados esperados.

2.7 Síntese da Revisão

Ao longo deste capítulo foi apresentado o referencial teórico que alicerça esta dissertação. Assim, seguir resgata-se alguns aspectos deste, que merecem ser ressaltados.

No cenário da década de noventa Kaplan e Norton (1997) inovaram a gestão da estratégia das organizações apresentando uma ferramenta que permitia o gerenciamento da estratégia a longo prazo, denominada “*Balanced Scorecard (BSC)*”, que é um sistema de gestão estratégica voltado a operacionalizar o planejamento de uma organização.

O *Balanced Scorecard* surgiu como ferramenta eficaz em busca de traduzir recursos intangíveis em real valor para todos os interessados na organização e, durante o processo, permite que empresas introduzam estratégias diversas com êxito. Orienta as organizações a gerirem seus negócios, agregando à clássica e fundamental perspectiva financeira mais três outras perspectivas: a do cliente, a dos processos internos e a do aprendizado e crescimento.

Esta ferramenta organizacional vem sendo utilizada de modo crescente em Instituições de Ensino Superior, a nível nacional e internacional, e se mostra eficaz no auxílio à elaboração do planejamento estratégico e controle operacional destas Instituições. A utilização do *Balanced Scorecard* nas instituições de ensino superior contribui para a definição, clarificação e comunicação da sua estratégia, traduzindo a visão e a estratégia num conjunto de medidas de desempenho. As perspectivas do BSC voltado as IES podem ser sintetizadas em: responsabilidade financeira, clientes, educação, processos internos, aprendizagem e crescimento.



Figura 2.14 Modelo Geral da Pesquisa

Capítulo 3

Metodologia da Pesquisa

Este capítulo apresenta a metodologia aplicada à pesquisa. Descreve o tipo de pesquisa, o caso estudado, os instrumentos de coleta de dados, a amostra estudada, bem como as análises implementadas no decorrer da pesquisa.

O capítulo está organizado de acordo com a seguinte seqüência: tipologia da pesquisa, o caso estudado, amostra de pesquisa, coleta dos dados e análise e interpretação dos dados.

3.1 Tipologia da Pesquisa

A metodologia científica que alicerçou o presente estudo foi a pesquisa exploratória-descritiva. Este tipo de pesquisa tem por objetivo expor as características de uma determinada população ou fenômeno, de forma a estabelecer uma correlação entre as variáveis para então definir sua natureza.

A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema em estudo. Seu objetivo é explorar um problema ou situação para prover critérios e compreensão. Caracteriza-se por ser flexível e versátil, e por beneficiar-se do uso de vários métodos, entre eles: entrevista com peritos, pesquisa-piloto, dados secundários, pesquisa qualitativa (MALHOTRA, 2001).

A pesquisa descritiva, de acordo com Mattar (1994), visa prover o pesquisador de dados sobre as características de grupos, estimarem proporções de determinadas características e verificar a existência de relações entre variáveis.

Esta pesquisa foi segmentada em duas partes: pesquisas bibliográficas e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica é aquela realizada em material de cunho científico publicado

(livros, artigos, etc.) Segundo Yin (2001), estudo de caso é uma investigação empírica que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p.32).

3.2 O Caso Estudado

A organização foco de estudo de caso foi a Faculdade de Ciências Cultura e Extensão do Rio Grande do Norte - FACEX,

O Centro Integrado de Formação para Executivos – CIFE, adiante apenas Entidade Mantenedora, é uma sociedade de direito privado para fins educacionais, sem fins lucrativos, com personalidade jurídica, legalmente constituída em 04/01/1975, consoante Estatuto original regularmente registrado no 2º Cartório de Notas da Cidade de Natal-RN, sob o nº de ordem 1039 do Livro Próprio A - nº 7, folhas 179/180 em data de 23/03/1972, com reformas nas quais foram feitos novos registros sob nºs 1206 e 2171 respectivamente nas datas 11/03/1975 e 12/11/1993, sendo a última reforma aprovada por AGE de 02/09/1993 e publicada no D.O.E. edição de 07/09/1993.

O CIFE tem como finalidade promover o desenvolvimento social e cultural, voltado para a realidade do trabalho e para o ensino, por meio do aperfeiçoamento integral do homem, consoante o seu destino e dignidade de filho de Deus.

Para consecução de sua finalidade, o CIFE mantém a Faculdade de Ciências Cultura e Extensão do Rio Grande do Norte - FACEX, estabelecimento de Ensino Superior, e, ainda, o Centro de Ensino FACEX – Educação Básica, oferecendo Educação Básica com estruturação didático-científica e disciplinar definida em regimento próprio e consoante com determinações da legislação aplicável.

O Centro de Ensino FACEX – ensino médio, é um dos mais conceituados do estado do Rio Grande do Norte, capacitando alunos a prosseguir os estudos, ingressando nas melhores Instituições de Ensino Superior do estado, tendo os maiores índices de aprovação nos processos seletivos das IES públicas.

O CIFE é responsável pela manutenção desta Faculdade e do Centro de Ensino FACEX, promovendo a divulgação do ensino em diversos graus, ciclos e modalidades, visando o progresso cultural e social de Natal e região adjacente.

Cabe ainda à Entidade Mantenedora prover com os recursos necessários, as escolas, cursos ou demais atividades que instale, administre ou dirija, assistir aos alunos das escolas mantidas, administradas pela instituição, principalmente os reconhecidamente pobres, por meio de concessão de bolsas de estudos ou de outras formas assistenciais.

Para a concretização de seus fins, deve o CIFE criar, instalar e manter estabelecimentos de ensino e demais atividades educacionais e assistenciais, no intuito de elevar o nível cultural e social principalmente da região, buscando, com o fim de melhor atingir suas finalidades, contatos com outras instituições congêneres ou grandes organizações econômicas, para promover trabalhos e pesquisas de caráter cultural, técnico e científico.

A Faculdade de Ciências, Cultura e Extensão do Rio Grande do Norte – FACEX foi criada considerando-se o que normatiza a alínea d do artigo 2º do Estatuto da Mantenedora: “criar, instalar e manter estabelecimentos de ensino de todos os níveis, prioritariamente de nível superior, com estrita observância de legislação que lhe for aplicável”. Com base neste princípio estatutário foi implantado o Curso de Secretariado Executivo, ministrado pela Faculdade para Executivos, credenciada ao ser autorizado o 1º Curso, pelo Decreto n. 85.977 de 05 de maio de 1981, publicado no D.O.U. de 06 de maio do mesmo ano. Por solicitação da Mantenedora e considerando a implantação de novos cursos em diversas áreas, pelo Parecer n. CES 1.194/99, a Instituição teve sua denominação modificada de Faculdade para Executivos para Faculdade de Ciências, Cultura e Extensão – FACEX, conforme Parecer homologado pelo Despacho do Ministro da Educação, publicado no D.O.U. de 19/01/2000.

A Instituição ministra treze cursos superiores de graduação sendo duas licenciaturas, sete bacharelados cuja implantação e procedimentos pedagógicos encontram-se detalhados no capítulo Organização Institucional e Pedagógica do PDI e em 25/01/2005 quatro cursos superiores de tecnologia, na área profissional de gestão, autorizados pelas Portarias 267, 268, 269 e 270 publicadas no DOU n. 18, de 26.01.2005, Seção 1, página 21. A FACEX promoveu o processo seletivo para estes cursos em fevereiro de 2005 atingindo índices significativos de inscrições.

Em 2004 a Faculdade de Ciências, Cultura e Extensão do RN – FACEX, instituiu a auto-avaliação que vem sendo desenvolvida gradativamente, a partir da função pedagógica e do desenvolvimento dos cursos, dela participando discentes, docentes e coordenadores. O

objetivo é reforçar partes de referência e corrigir falhas, possibilitando, assim, um padrão de qualidade que possa crescer no rumo da excelência.

A FACEX em cumprimento à Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004, criou a Comissão Própria de Avaliação por meio do Ato GD. n. 02/2004, cujo presidente é o professor Dr. Francisco de Assis Maia Lima.

3.3 Respondentes

Os respondentes à pesquisa foram todas as pessoas dos níveis de Direção e Coordenação. No nível de Direção foram pesquisados Diretor Presidente, Diretor Administrativo, Diretor Financeiro, Secretário Geral, Diretor Acadêmico. No nível de coordenação foram pesquisados os Coordenadores de Cursos de graduação e pós-graduação, num total de 25 coordenadores.

3.4 Coleta de Dados

É sabido que para um pesquisador que investiga uma realidade é necessário um ferramental que possibilite a pesquisa. Esse ferramental não apenas material, mas também, um conhecimento, sobre como operar o material, o que perceber, o que fazer com os resultados.

Com relação ao procedimento técnico de coleta de dados, as ferramentas empregadas foram a pesquisa bibliográfica e o questionário.

Pesquisa bibliográfica é segundo Macedo (1994, p.13),

[...] a busca de informações bibliográficas, seleção de documentos que se relacionam com o problema de pesquisa (livros, verbetes de enciclopédia, artigos de revistas, trabalhos de congressos, teses etc.) e o respectivo fichamento das referências para que sejam posteriormente utilizadas (na identificação do material referenciado ou na bibliografia final).

Assim, pode-se inferir que a pesquisa bibliográfica busca conduzir o pesquisador à produção, reprodução e utilização e das informações coletadas para o desempenho da pesquisa. Dessa forma, buscar-se-á resposta ao problema de pesquisa levantado.

Minayo (2004) assinala que esta etapa tem a finalidade de estabelecer uma compreensão dos dados coletados e aplicar o conhecimento sobre o assunto pesquisado.

Na segunda parte do estudo instrumenta-se através de questionário. De acordo com Gil (1996), o questionário constitui-se hoje uma das mais importantes técnicas disponíveis para a obtenção de dados, cuja característica primordial é que, suas perguntas são enunciadas de forma sistemática estabelecendo uma ordenação organizada a partir de critérios definidos.

Assim, a investigação desenvolver-se-á na medida em que se buscam respostas para a problemática em discussão. Ela parte de questões ou de focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve.

O modelo de perspectivas adotado na pesquisa com os indicadores utilizados é apresentado na Figura 3.1. O questionário encontra-se no Anexo 1.

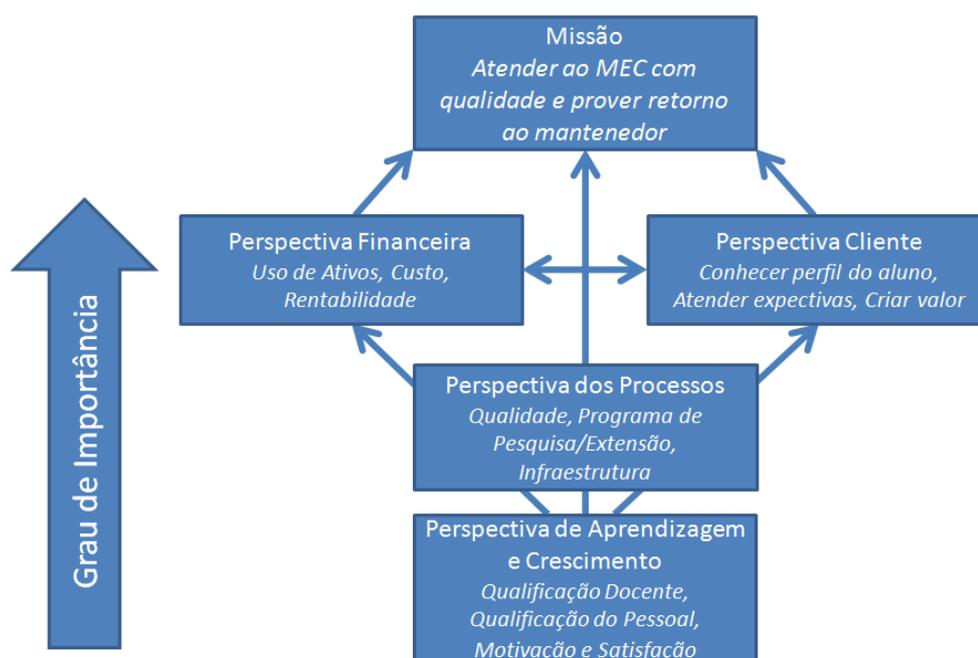


Figura 3.1 Modelo geral da pesquisa. Fonte: Elaboração do autor (2007).

3.5 Análise de dados

A análise dos dados teve caráter descritivo e exploratório. Todavia, antes de realizar a análise das respostas para os fins do objetivo da Tese é feita uma validação das respostas para validar tanto os respondentes quanto os indicadores.

Na validação dos respondentes são excluídos da análise posterior os respondentes cujas respostas apresentam variância zero, ou seja, responderam para todos os indicadores a mesma resposta. Assume-se aqui que o respondente não ponderou ao responder pois em 12 itens apresentou a mesma resposta, por exemplo 10 ou 7.

Na validação inicial dos indicadores são excluídos da análise posterior os indicadores cujas respostas dentre os pesquisados apresentou variância zero, ou seja, todos os respondentes responderam o mesmo valor para o indicador o que sugere que a escala usada, ou a formulação da pergunta, não foi apropriada.

Na análise descritiva procura-se entender o perfil de respostas a cada variável pesquisada (indicadores do BSC adotados) e verificar convergências ou divergências pontuais.

A distribuição das respostas esperadas em pesquisas com a escala adotada tende a ser a apresentada na Figura 3.2. Assim, curvas com deslocamento para a esquerda (valores menores) seriam classificadas como resultado abaixo do esperado, e curvas com deslocamento para a direita como acima do esperado.

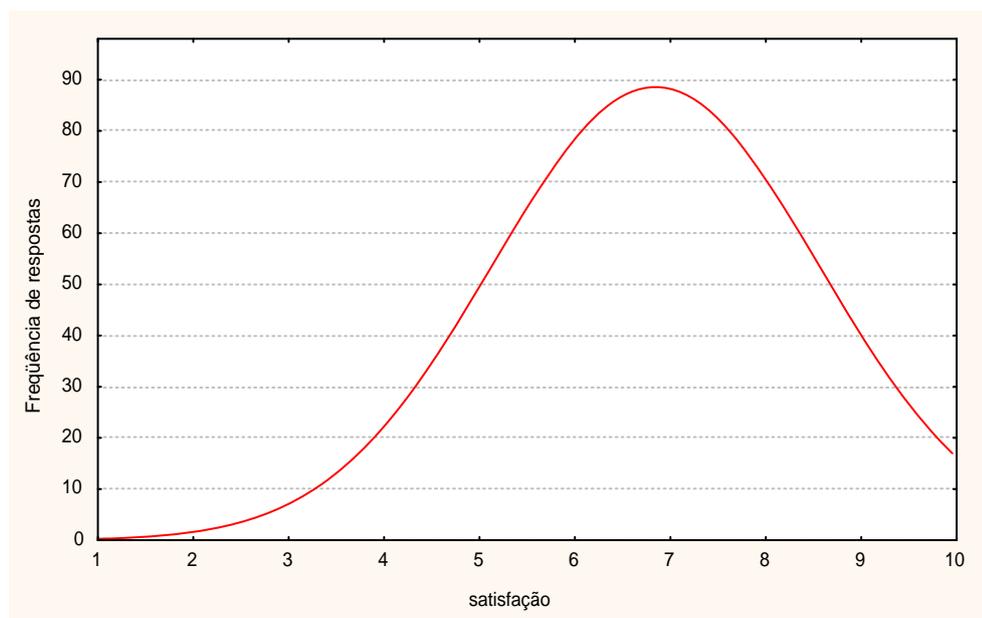


Figura 3.2 Distribuição de dados esperado (Johnson & Gustafsson, 2000, apud Gonzales, 2004)

A análise exploratória usa a análise de cluster para investigar a existências de convergências ou divergências para o conjunto das respostas, ou seja, para uma visão de conjunto do BSC. A análise de cluster usada teve o seguinte método:

a) testa-se a existência de dois agrupamentos (clusters), fazendo uma análise “forçada” na qual se impõe a existência de dois clusters e verifica-se sua existência pela análise de variância (ANOVA) dentre os grupos. Havendo variância significativa em um indicador a

um nível de $p < 0,05$ (95% de probabilidade que seja real e não aleatória) isso significa diferentes visões nesse indicador.

b) explora-se a existência de clusters de variáveis – se haveria indicadores com diferentes graus de importância para os respondentes em seu conjunto, e clusters de casos – se haveria grupos com diferentes percepções em atribuir graus de importância para o conjunto dos indicadores.

Capítulo 4

Resultados e Discussão

O propósito deste capítulo é apresentar e discutir os resultados gerados a partir da aplicação da Metodologia de Análise dos dados apresentada no Capítulo 3.

O capítulo apresenta inicialmente a validação da pesquisa, em seguida apresenta-se a análise descritiva, e por fim um análise multivariada usando análise de Cluster.

4.1 Validação da Pesquisa

4.1.1 Validação dos respondentes

Dos 30 respondentes, 9 apresentaram variância zero em suas respostas sobre os indicadores, 1 membro da Direção e 8 membros do nível Coordenação. Restaram assim, dessa validação 21 respondentes

Tabela 4.1 Validação dos Respondentes

Nível do Respondente	Inicial	Excluídos	Final
Direção	5	1	4
Coordenação	25	8	17
Total	30	9	21

4.1.2 Validação inicial dos indicadores

Dos 12 indicadores usados, 1 indicador apresentou variância zero, o indicador *Qualificação dos Professores*. Esse indicador foi excluído da análise de cluster exploratória, mas mantido para a análise descritiva pela resposta dada, 10.

Como resultado, na análise de cluster, dos 12 indicadores usados restaram 11, havendo ainda pelo dois indicadores em cada perspectiva para análise.

Tabela 4.2 Validação dos Indicadores

Perspectiva	Inicial	Excluídos	Final
Financeira	3	-	3
Cliente	3	-	3
Processos	3	-	3
Aprendizagem e Crescimento	3	1	2
Total	12	1	11

Pelo exposto, após as exclusões, restam ainda casos e variáveis suficientes para conduzir a análise descritiva e multivariada.

4.2 Análise descritiva dos indicadores

Uma primeira análise descritiva de conjunto para os indicadores usados é que houve variância nas respostas entre os pesquisados, com maior variância para os indicadores financeiros e de cliente, nessa ordem (Figuras 4.1 e 4.2).

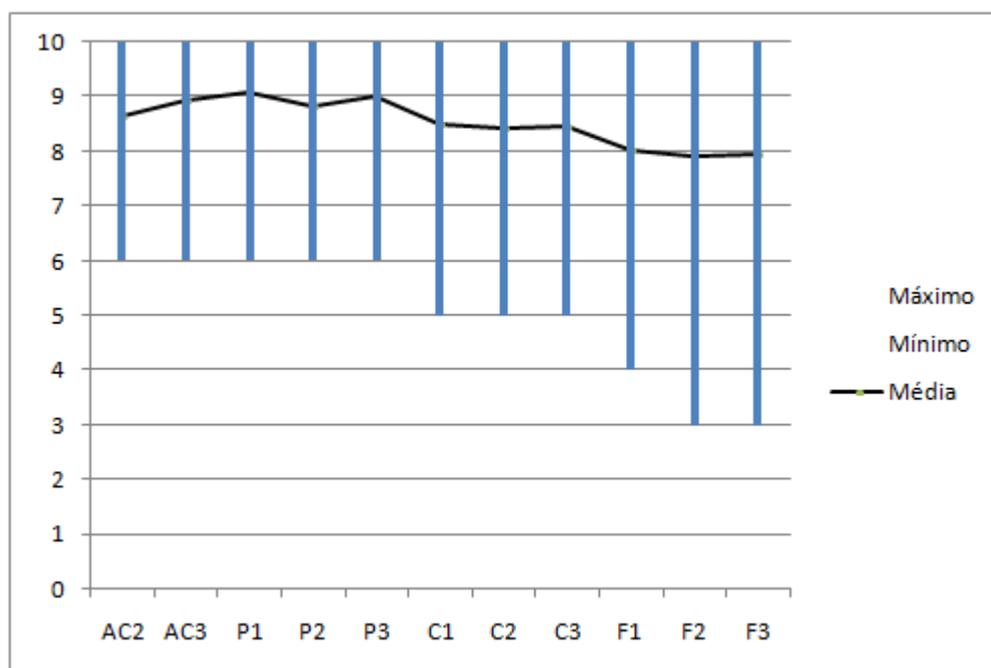


Figura 4.1 Valores máximos, mínimos e médias das respostas sobre os indicadores.

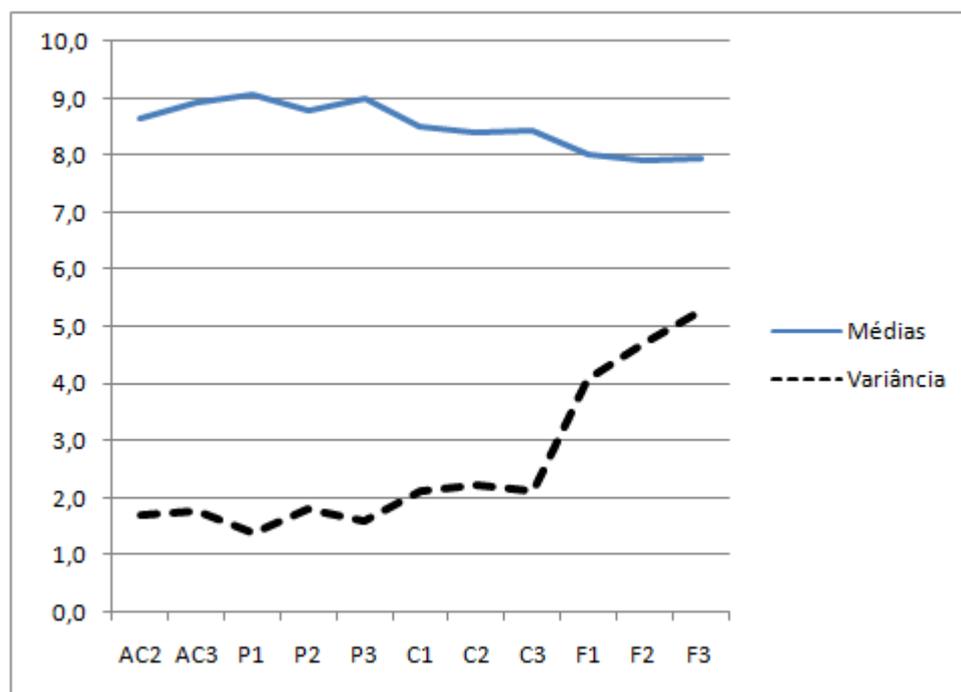


Figura 4.2 Médias e variância das respostas sobre os indicadores

Essa variação nas respostas sugere já uma diferença de percepção dentre os pesquisados sobre a importância dos indicadores.

4.2.1 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Inicialmente, notar que o indicador *Qualificação dos Professores* teve variância zero e resposta máxima, 10. Nenhum outro indicador do modelo usado teve esse desempenho tão alto e tão homogêneo, o que, embora sugerindo uma falha na formulação da variável, também sugere haver um senso comum de que a instituição educacional é sobretudo uma organização de professores. Sendo todos os respondentes professores, isso sugere também a ausência de uma percepção mais organizacional em termos de sua finalidade da organização e aspectos necessários para sua sobrevivência (retratado nas outras perspectivas).

A Figura 4.3 apresenta a distribuição de respostas para o indicador *Qualificação dos Técnicos Administrativos*, onde se pode observar um perfil de resposta dentro de uma curva esperada, o que significa uma importância não destacada nem positivamente (acima do esperado) nem negativamente (abaixo do esperado).

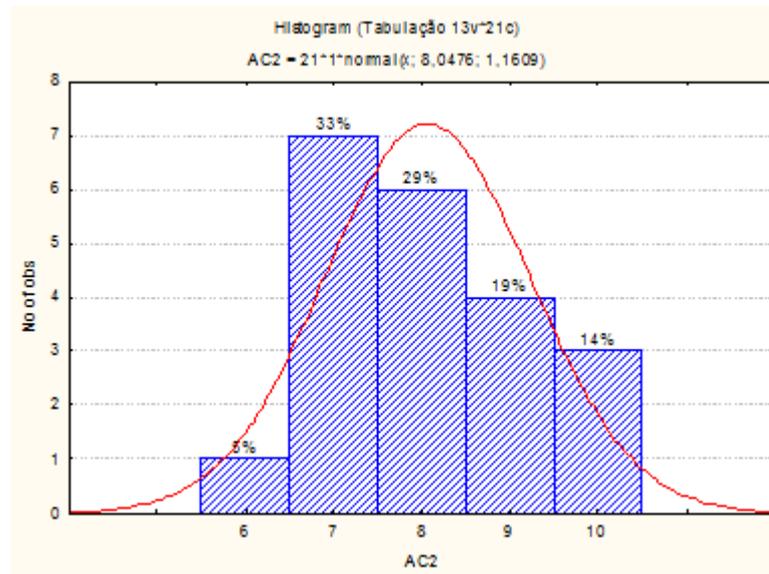


Figura 4.3 Aprendizagem e Crescimento - Qualificação dos técnicos administrativos

As respostas para *Motivação e Satisfação* (Figura 4.2) apresentaram uma distribuição acima do esperado, sugerindo assim ter um grau de importância superior à *Qualificação dos Técnicos Administrativos* para os respondentes.

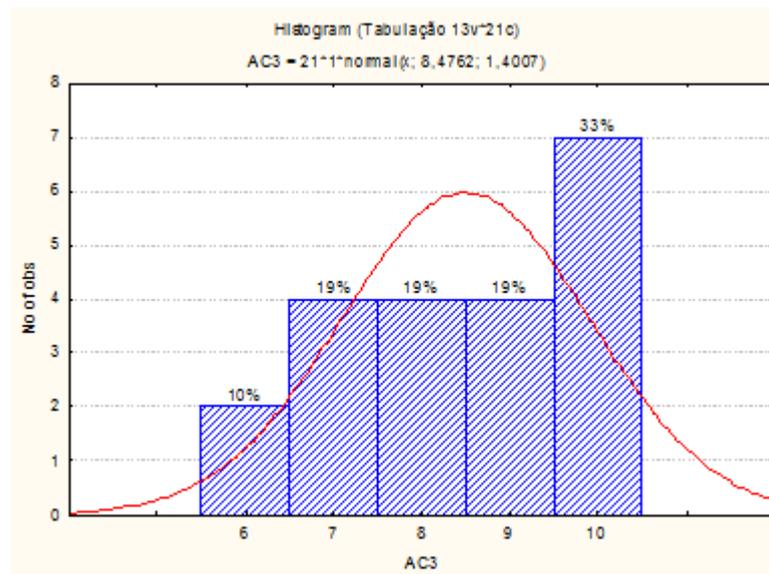


Figura 4.4 Aprendizagem e Crescimento – Motivação e satisfação no trabalho

4.2.2 Perspectiva de Processos

Dentro da perspectiva de processos, colocamos três indicadores essenciais para análise de tal perspectiva, que foram: Projeto pedagógico / qualidade de ensino, programa de pesquisa e extensão e infra estrutura física e tecnológica (acervo bibliográfico, laboratórios etc.). Conseguimos os seguintes resultados:

A Figura 4.5 apresenta a distribuição de respostas para o indicador *Projeto Pedagógico / Qualidade do Curso*, podemos observar uma curva esperada dentro do perfil analisado, o que nos transmite uma importância não destacada nem positivamente nem tão pouco negativamente.

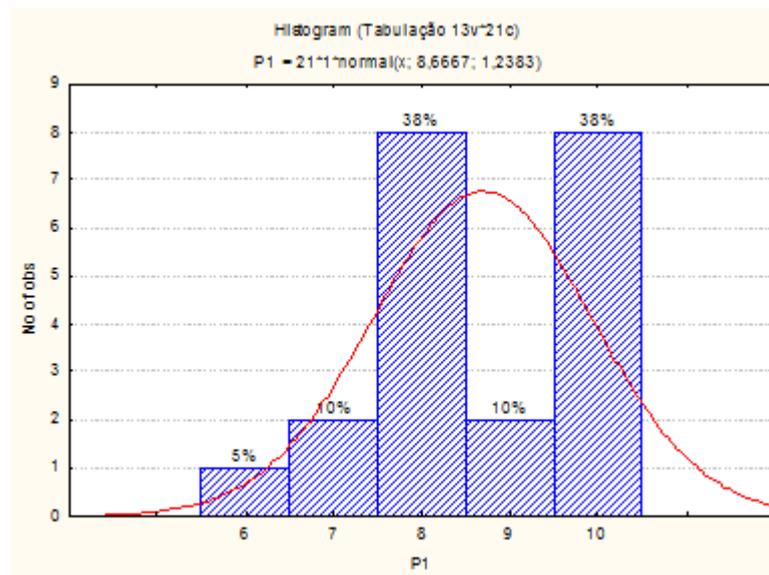


Figura 4.5 Processos – Projeto Pedagógico/Qualidade do Curso

A Figura 4.6 apresenta a distribuição de respostas para o indicador *Programa de Pesquisa e Extensão*, observa-se que não houve nenhuma alteração tão relevante na curva dentro do gráfico, mostrando assim, uma curva esperada dentro dos padrões da análise de Cluster.

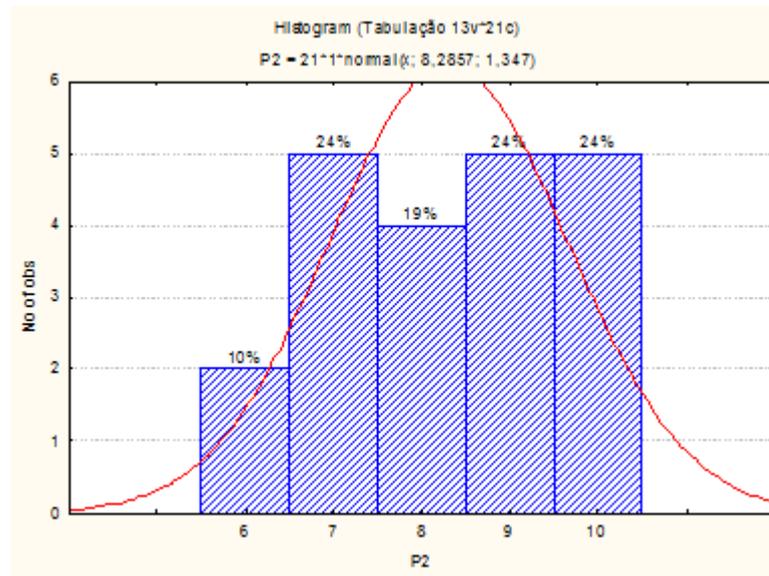


Figura 4.6 Processos – Programa de Pesquisa e Extensão

As respostas para *Infra-estrutura física e tecnológica* (Figura 4.7) apresentaram uma distribuição acima do esperado, sugerindo assim ter um grau de importância superior do que os analisados anteriormente que foram: *Projeto Pedagógico / Qualidade do Curso e Programa de Pesquisa e Extensão* para os respondentes.

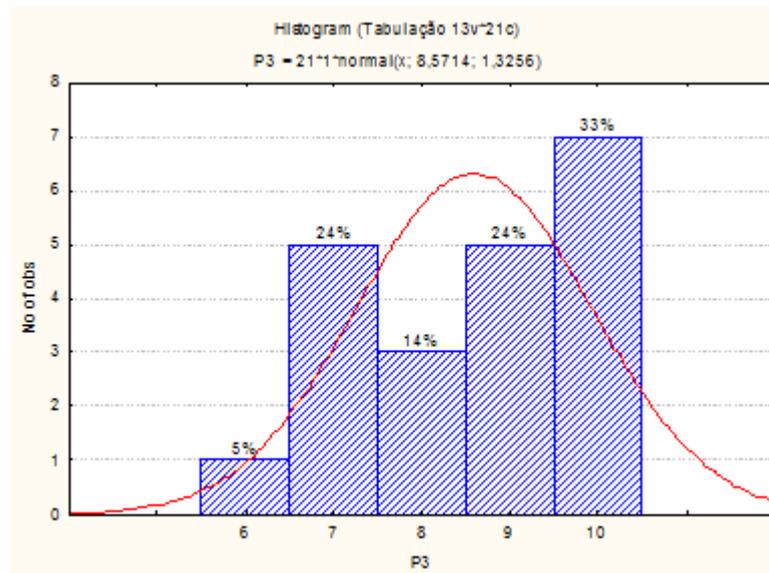


Figura 4.7 Processos – Infraestrutura Física

4.2.3 Perspectiva Cliente

A análise dos três indicadores de Cliente, *Conhecer o perfil do aluno*, *Atender as expectativas do aluno* e *Criar valor ao aluno, criando serviços de apoio*, mostrou uma grande homogeneidade das respostas, e uma distribuição em torno da esperada (Tabela 4.3), sugerindo um grau de importância menor que as outras duas perspectivas analisadas.

Tabela 4.3 Distribuições de resposta dos indicadores de cliente

Indicador	Distribuição das Respostas														
Conhecer o perfil do aluno	<p>Histogram (Tabelação 13v*21c) C1 = 21*11*normal(x; 7,8571; 1,3148)</p> <table border="1"> <caption>Data for 'Conhecer o perfil do aluno' histogram</caption> <thead> <tr> <th>Score</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>5</td><td>5%</td></tr> <tr><td>6</td><td>10%</td></tr> <tr><td>7</td><td>24%</td></tr> <tr><td>8</td><td>29%</td></tr> <tr><td>9</td><td>24%</td></tr> <tr><td>10</td><td>10%</td></tr> </tbody> </table>	Score	Percentage	5	5%	6	10%	7	24%	8	29%	9	24%	10	10%
Score	Percentage														
5	5%														
6	10%														
7	24%														
8	29%														
9	24%														
10	10%														
Atender as expectativas do aluno	<p>Histogram (Tabelação 13v*21c) C2 = 21*11*normal(x; 7,7143; 1,3093)</p> <table border="1"> <caption>Data for 'Atender as expectativas do aluno' histogram</caption> <thead> <tr> <th>Score</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>5</td><td>5%</td></tr> <tr><td>6</td><td>10%</td></tr> <tr><td>7</td><td>33%</td></tr> <tr><td>8</td><td>24%</td></tr> <tr><td>9</td><td>15%</td></tr> <tr><td>10</td><td>10%</td></tr> </tbody> </table>	Score	Percentage	5	5%	6	10%	7	33%	8	24%	9	15%	10	10%
Score	Percentage														
5	5%														
6	10%														
7	33%														
8	24%														
9	15%														
10	10%														
Criar valor ao aluno, criando serviços de apoio	<p>Histogram (Tabelação 13v*21c) C3 = 21*11*normal(x; 7,7619; 1,2611)</p> <table border="1"> <caption>Data for 'Criar valor ao aluno, criando serviços de apoio' histogram</caption> <thead> <tr> <th>Score</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>5</td><td>5%</td></tr> <tr><td>6</td><td>10%</td></tr> <tr><td>7</td><td>29%</td></tr> <tr><td>8</td><td>24%</td></tr> <tr><td>9</td><td>29%</td></tr> <tr><td>10</td><td>5%</td></tr> </tbody> </table>	Score	Percentage	5	5%	6	10%	7	29%	8	24%	9	29%	10	5%
Score	Percentage														
5	5%														
6	10%														
7	29%														
8	24%														
9	29%														
10	5%														

4.2.4 Perspectiva Financeira

Os indicadores financeiros foram os de menores valores de resposta atribuídos pelos respondentes. Esse em si já é um fato importante na medida em que a IES pesquisada é uma instituição privada e que necessita ter saúde financeira para continuar existindo.

Mesmos os indicadores financeiros terem sido os de menores valores de resposta atribuídos pelos respondentes, poderemos ter um resultado suficiente para a análise do conjunto. As respostas para *Uso de Ativos* (Figura 4.8) apresenta uma distribuição acima do esperado, sugerindo assim ter um grau de importância superior do que os analisados posteriormente que foram: *Gastos Correntes por Aluno* e *Rentabilidade por Aluno* para os respondentes.

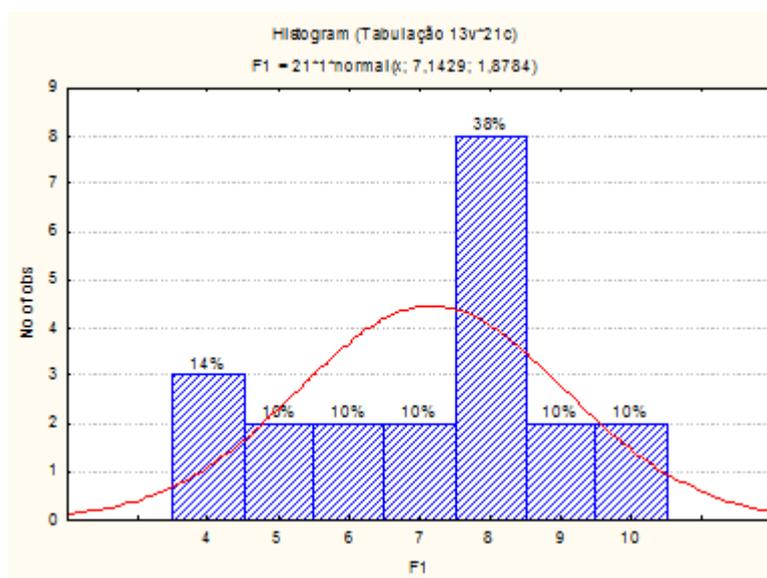


Figura 4.8 Financeira – Uso de Ativos

A Figura 4.9 apresenta a distribuição de respostas para o indicador *Gastos Correntes por Aluno*, onde se pode observar um perfil de resposta que sugere a existência de dois grupos de opinião, um com respostas abaixo de 7 e outro com respostas acima.

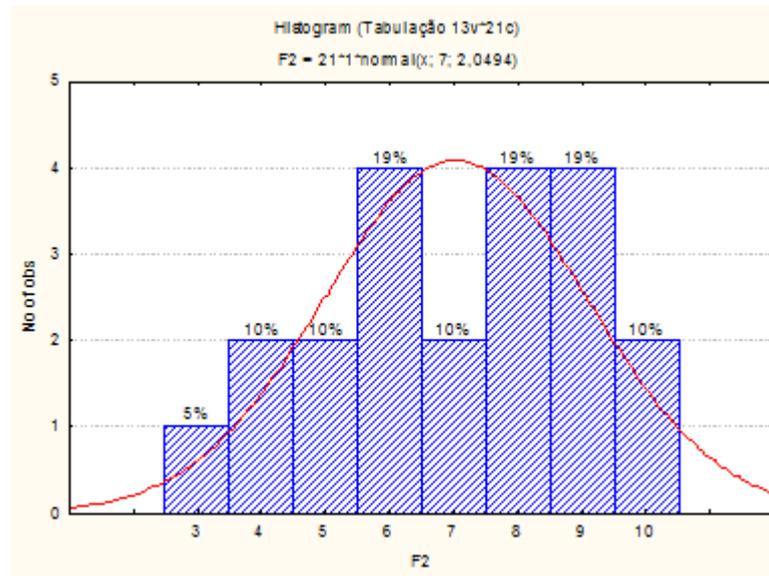


Figura 4.9 Financeira – Gastos Correntes por Aluno

A Figura 4.10 apresenta a distribuição de respostas para o indicador *Rentabilidade por Aluno* e mostra com mais destaque a formação de dois grupos de opinião, abaixo e acima de 7. Este indicador juntamente com o anterior sugerem uma menor homogeneidade de visão dentre os respondentes, diferente do que se verificou nos indicadores das outras perspectivas.

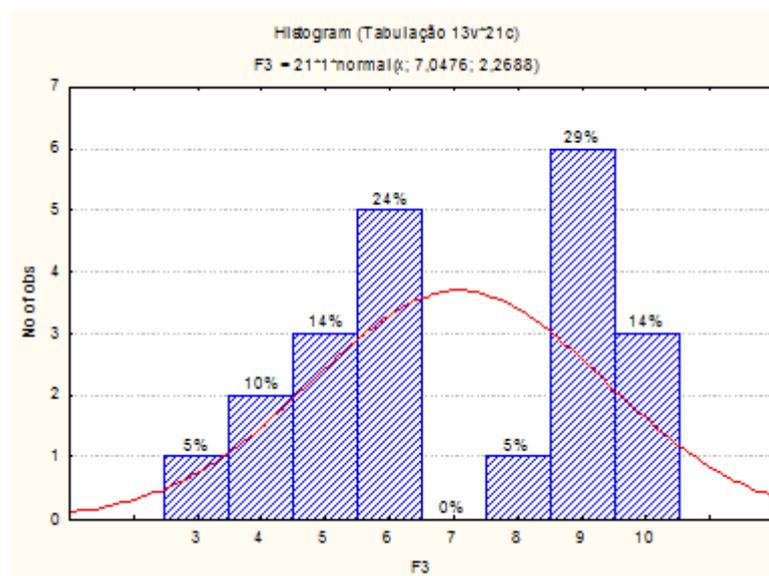


Figura 4.10 Rentabilidade por Aluno (todos)

Uma análise mais detalhada do indicador *Rentabilidade por Aluno*, separando as respostas por nível de gestão, mostra que a divisão de opinião existe tanto no nível de Direção, quanto no nível de Coordenação (Figura 4.11).

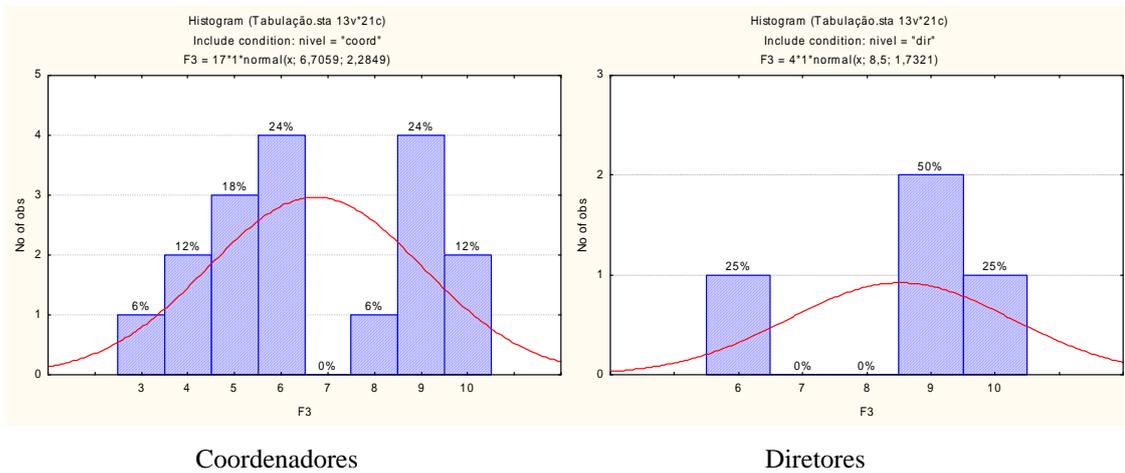


Figura 4.11 Perspectiva Financeira – Rentabilidade por aluno, Coordenadores e Diretores

4.3 Síntese da Análise Descritiva

Uma primeira conclusão da análise descritiva é quanto à consistência interna da visão de cada perspectiva, traduzidas nas curvas de distribuição das respostas sobre os indicadores. Assim, nas perspectivas *Aprendizagem e Crescimento* e *Processos* apresentam um grau de convergência maior (dado pela variância), seguido pela perspectiva de *Clientes*, mas a perspectiva *Financeira* apresentou uma clara divisão de visão dentre os respondentes, em ambos os níveis de gestão considerados (Direção, Coordenação).

Uma segunda conclusão da análise descritiva é quanto à visão dos respondentes em termos da hierarquia de importância das perspectivas. Os resultados sugerem uma inversão de hierarquia de perspectivas, com a perspectiva financeira colocada como a de menor importância, e as perspectivas *Aprendizagem e Crescimento* e *Processos* como as mais importantes. A Figura 4.12 ilustra esse ponto.

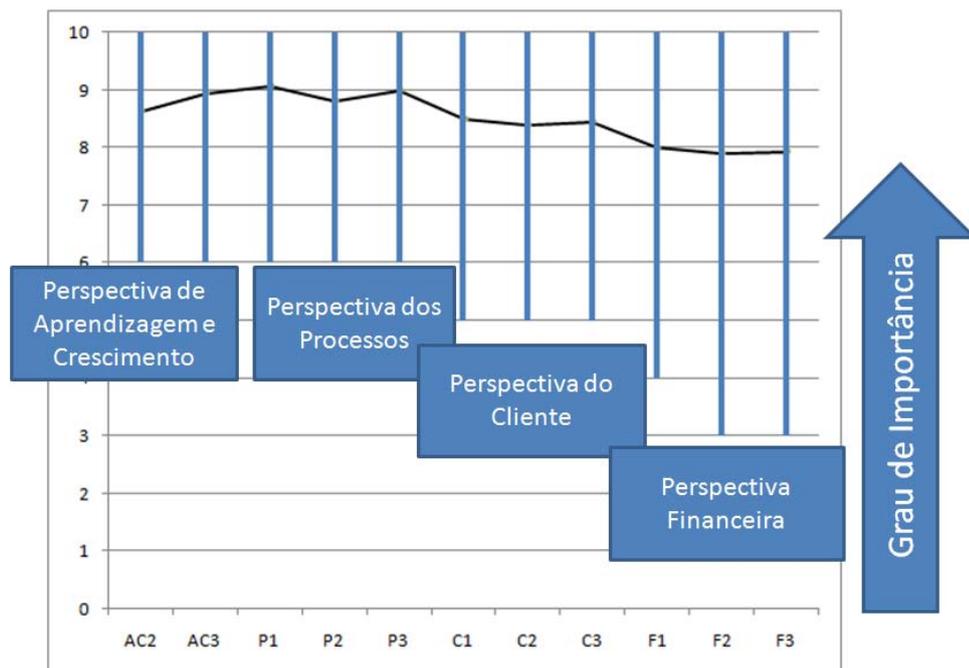


Figura 4.12 Síntese da Análise Descritiva – Hierarquia de Importância das Perspectivas

4.4 Análise Exploratória Multivariada – Cluster

4.4.1 Análise de Agrupamento de Variáveis

Nesta análise se procura verificar se os respondentes dividem os indicadores em dois grupos significativamente diferentes – um grupo com maior escore de importância e outro grupo com menor escore.

A Tabela 4.4 e a Figura 4.11 sugerem a formação de dois clusters, com um de maior escore médio de importância formado pelos indicadores de *Aprendizagem e Crescimento* e *Processos* e outro de menor escore médio formado pelas perspectivas *Cliente* e *Financeira*.

Tabela 4.4 Cluster de Variáveis – Indicadores por Cluster

Perspectiva	Indicador	Cluster
Aprendizagem e Crescimento	Qualificação dos Técnicos Administrativos	2
	Motivação e satisfação no trabalho	2
Processos	Projeto pedagógico/qualidade de ensino	2
	Programa de pesquisa e Extensão	2
	Infra estrutura física e tecnológica	2
Cliente	Conhecer o perfil do aluno	1
	Atender as expectativas do aluno	1
	Criar valor ao aluno, criando serviços de apoio	1
Financeira	Individualizar ativos por aluno	1
	Identificar gastos correntes por aluno	1
	Rentabilidade por aluno	1

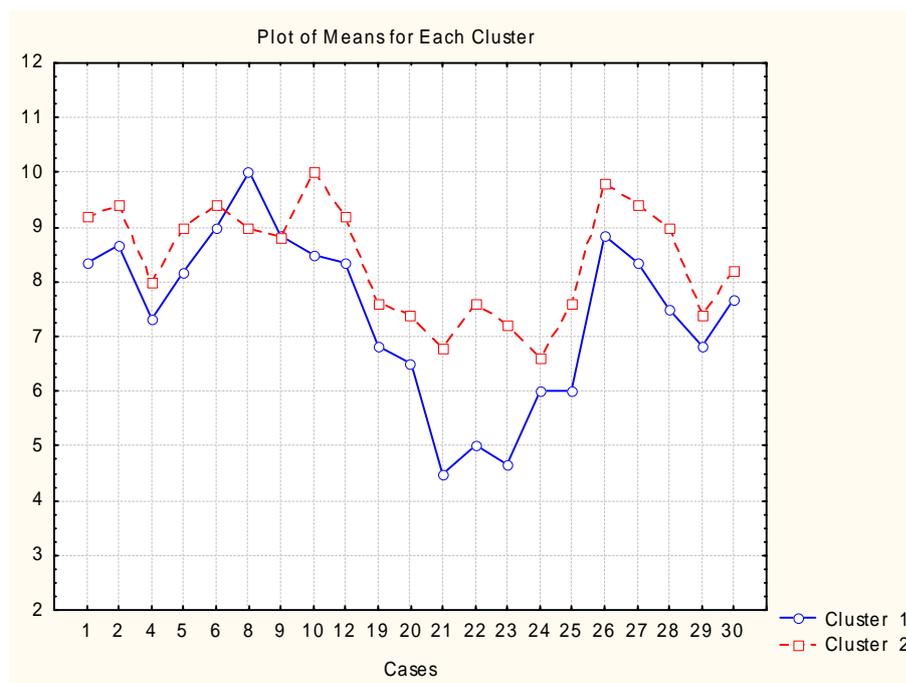


Figura 4.13 Cluster de Variáveis - Médias de Cada Cluster

A análise de variância dos clusters mostra que essa formação dos dois grupos não é homogênea para todos os respondentes. A Tabela 4.5 apresenta um teste ANOVA de significância dos clusters para cada respondente.

Tabela 4.5 Análise de Variância das Médias dos Clusters

Respondente	Nível	Entre Clusters		Dentro do Cluster		Teste		
		Valor	gl	Valor	gl	F	p	sit
1	Coord	2,04848	1	4,13333	9	4,46041	0,063865	**
2	Coord	1,46667	1	8,53333	9	1,54688	0,245016	***
4	Coord	1,21212	1	19,33333	9	0,56426	0,471732	
5	Coord	1,89394	1	4,83333	9	3,52665	0,093112	**
6	Dir	0,43636	1	5,20000	9	0,75524	0,407399	
8	Dir	2,72727	1	2,00000	9	12,27273	0,006689	*
9	Coord	0,00303	1	5,63333	9	0,00484	0,946050	
10	Coord	6,13636	1	1,50000	9	36,81818	0,000186	*
12	Coord	2,04848	1	6,13333	9	3,00593	0,116992	***
19	Coord	1,60303	1	4,03333	9	3,57701	0,091147	**
20	Coord	2,20909	1	2,70000	9	7,36364	0,023856	*
21	Coord	14,42727	1	6,30000	9	20,61039	0,001406	*
22	Coord	18,43636	1	7,20000	9	23,04545	0,000973	*
23	Coord	17,50303	1	12,13333	9	12,98302	0,005720	*
24	Coord	0,98182	1	9,20000	9	0,96047	0,352676	
25	Coord	6,98182	1	13,20000	9	4,76033	0,057005	**
26	Dir	2,54848	1	3,63333	9	6,31276	0,033173	*
27	Coord	3,10303	1	6,53333	9	4,27458	0,068641	**
28	Dir	6,13636	1	15,50000	9	3,56305	0,091686	**
29	Coord	0,87576	1	4,03333	9	1,95417	0,195633	***
30	Coord	0,77576	1	20,13333	9	0,34678	0,570425	

Legenda: * $p < 0,05$ ** $0,05 < p < 0,10$ *** $0,10 < p < 0,25$

A Tabela 4.6 apresenta uma síntese da Tabela 4.5.

Tabela 4.6 Cluster de Variáveis - Síntese da Análise de Variância

Nível	$p < 0,05$		$p < 0,10$		$p < 0,20$		$p > 20$		Total
	n	%	n	%	n	%	n	%	
Direção	2	50%	3	75%	3	75%	1	25%	4
Coordenação	5	29%	11	65%	14	82%	3	18%	17
Total	7	33%	14	67%	17	81%	4	19%	21

Pela Tabela 4.5 depreende-se que a um nível $p < 0,20$ (80% de probabilidade) há a formação dos dois clusters, com uma proporção de 75% dos Diretores e 82% dos Coordenadores nessa situação. A leitura assim é que apenas para 25% dos Diretores

respondentes e 18% dos Coordenadores, os indicadores adotados têm a mesma importância.

Isso reforça a primeira análise descritiva de que há diferenças de percepção da importância das perspectivas, com as perspectivas *Aprendizagem e Crescimento* e *Processos* compondo um grupo de indicadores de maior importância, e as perspectivas *Cliente* e *Financeiro* compondo um outro grupo de indicadores de menor importância para 81% dos respondentes em um nível de significância de 0,20 (80% de probabilidade de que essa diferença seja real).

4.4.2 Análise de Agrupamento de Casos

Nesta análise se procura verificar se os respondentes dividem-se em dois grupos significativamente diferentes – um grupo atribuindo maior escore de importância ao conjunto das variáveis e outro grupo com menor escore.

A Tabela e a Figura sugerem a formação de dois clusters, com um de maior escore de importância para o conjunto dos indicadores e outro menor.

Tabela 4.7 Clusters de casos

Cluster	Perfil do cluster	Diretores		Coordenadores		Total	
		n	% Diretores	n	% Coordenadores		
1	Menor média	0	0%	9	53%	9	43%
2	Maior média	4	100%	8	47%	12	57%

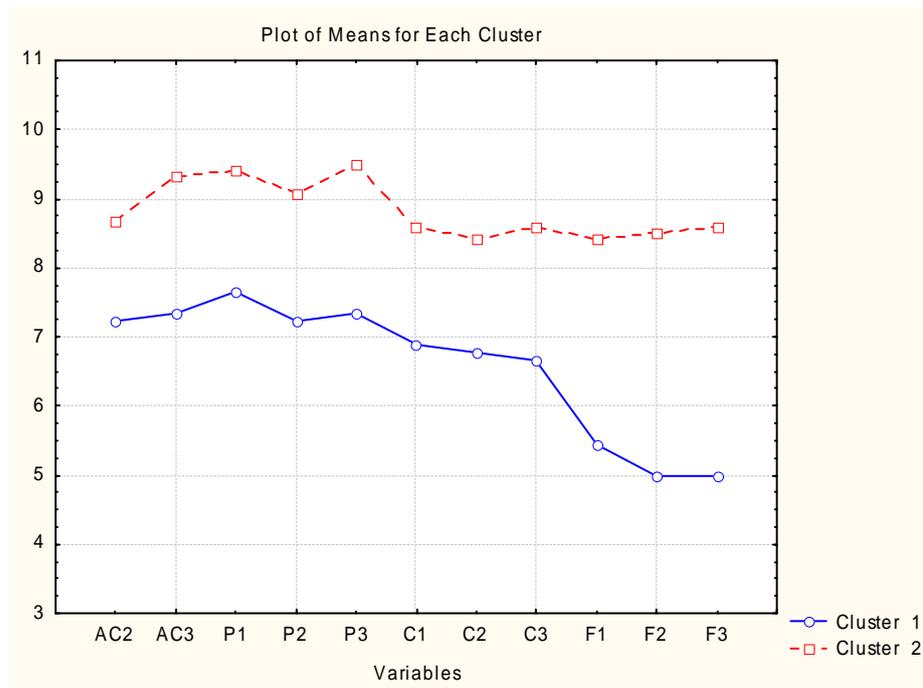


Figura 4.14 Médias das variáveis nos clusters de casos

A análise de variância apresentada na Tabela 4.8 mostra que esses clusters são realmente homogêneos para o conjunto dos respondentes e indicadores usados. Isso sugere haver dois grupos com percepção de grau de importância distintos para os indicadores

apresentados com o grupo do Cluster 2, formado apenas por Coordenadores e com uma avaliação significativamente inferior da importância dos indicadores financeiros.

Tabela 4.8 ANOVA para Cluster de casos

Perspectiva	Indicador	Entre Clusters		Dentro do Cluster		Teste		
		Valor	gl	Valor	gl	F	p	sit
Aprendizagem e Crescimento	AC2	10,73016	1	16,22222	19	12,56752	0,002162	*
	AC3	20,57143	1	18,66667	19	20,93878	0,000206	*
Processos	P1	15,75000	1	14,91667	19	20,06145	0,000257	*
	P2	17,81349	1	18,47222	19	18,32245	0,000404	*
	P3	24,14286	1	11,00000	19	41,70129	0,000003	*
Cliente	C1	14,76587	1	19,80556	19	14,16530	0,001314	*
	C2	13,81349	1	20,47222	19	12,82012	0,001995	*
	C3	18,89286	1	12,91667	19	27,79078	0,000043	*
Financeira	F1	45,43254	1	25,13889	19	34,33797	0,000012	*
	F2	63,00000	1	21,00000	19	57,00000	0,000000	*
	F3	66,03571	1	36,91667	19	33,98678	0,000013	*

Legenda: * $p < 0,01$

Esse resultado sugere que para 43% dos respondentes, as perspectivas ou são consideradas de modo esperado, ou bem abaixo do esperado (*Financeira*), a um nível de significância de $p < 0,01$ (99% de chance que a diferença realmente exista).

Capítulo 5

Conclusões e Recomendações

Este capítulo apresenta as conclusões e recomendações finais, incluindo uma análise crítica dos principais resultados e o objetivo, uma discussão sobre as limitações da pesquisa, e direções de pesquisa.

5.1 Análise crítica quanto ao objetivo

Este trabalho teve como objetivo investigar a consistência estratégica interna de Instituição de Ensino Superior privada através de uma modelagem de BSC.

Apesar do indicador *qualificação dos professores* da perspectiva Aprendizagem e Crescimento não ter dado um bom resultado de resposta (sem variância), os resultados da análise descritiva dos demais, assim como da análise de cluster apontam para que o objetivo foi alcançado.

Possivelmente se fosse utilizado como *Titulação dos Professores em Nível de Doutorado* ou *Proporção dos Professores com Doutorado*, o resultado poderia ter sido diferente, apresentando variação nas respostas.

5.2 Limitações da tese

A principal limitação do presente estudo diz respeito ao fato de ser um estudo de caso, envolvendo apenas uma IES, o que, embora sugira elementos para reflexão teórica e práticas importantes, não pode ser generalizado sem restrições.

5.3 Direções de pesquisa

Algumas direções de pesquisa resultam desse trabalho.

Os resultados apresentados nesta pesquisa, realizada no âmbito da IES estudada podem ser aprofundados e estendida a outras organizações do ramo educacional.

Realizar pesquisa com corte temporal mais amplo em IES, para verificar a evolução do alinhamento da percepção sobre as perspectivas analisadas.

Analisar comparativamente os resultados de IES particular e uma universidade pública, evidenciando a contribuição do BSC em cada uma.

5.4 Recomendações

Face aos resultados da pesquisa e da experiência acrescentada com a presente dissertação, recomenda-se às instituições de ensino superior privadas:

- Ponderar a adoção de um modelo BSC conforme apresentado nesta pesquisa;
- Estabelecer iniciativas para reforçar a importância dos indicadores financeiros no nível dos coordenadores de curso.

5.5 Conclusão

Cada IES, assim como toda a organização, possui características e cultura próprias, o que poderá influenciar o processo de construção de um *Balanced Scorecard*. Porém, no modelo proposto à FACEX seguiu-se a concepção de Kaplan e Norton (1997), que é composto por quatro perspectivas – cliente, processos internos, financeira, aprendizagem e crescimento - e procede-se uma reinterpretação deste modelo à realidade da organização pesquisada. O processo central consistiu em ajustar a ferramenta BSC em relação às características da IES pesquisada. Assim, as perspectivas do BSC proposto compreendem: alunos, funções acadêmicas, corpo docente e funcionários e financeira.

Portanto, pode-se inferir que presente estudo evidenciou a relação direta entre a prática e a teoria, na temática do *Balanced Scorecard*, aspectos cogentes para a obtenção mais adequada do uso desta ferramenta pelas IES e, conseqüentemente para benefício da organização, com uma gama variada de indicadores financeiros e não financeiros, distribuídos sob quatro dimensões dentro de condições próximas da realidade, potencializando o alcance do seu objetivo.

Referências

AMAT SALAS, Oriol e DOWDS, Jack (1998), Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral, *Finanzas y Contabilidad*, N.º 22, Marzo-Abril, pp. 22-26.

ANSOFF, H. Igor, e McDONNEL, E. *Implanting strategic management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc., 1990.

ANSOFF, H. I. e MCDONNEL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

ATKINSON, A. et al. *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.

BRESSIANI, F.; ALT, P. R. C.; MASSOTE, A. A. *O uso do Balanced Scorecard como instrumento de melhoria de desempenho de uma instituição de ensino superior*. FEI-Faculdade de Engenharia Industrial, Fundação de Ciências Aplicadas. São Bernardo do Campo, 2005.

BOGDAN, R. e TAYLOR, S.J. *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación: la búsqueda de significados*. Barcelona: Paidós, 1995.

BUKH, P. N.; JOHANSEN, M. R. e MOURITSEN, J. Multiple Integrated Performance management Systems: IC and BSC in a Software Company, *Singapore Management Review*, Vol. 24 N.º 3, 2002, pp. 21-33.

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

CAMPOS, C. de M. *Saberes docente e autonomia dos professores*. Rio de Janeiro: vozes, 2007.

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

CARBONARI, M. E.E. *A proposta de avaliação institucional da universidade brasileira. Investigação das perspectivas históricas e institucionais a partir dos pressupostos filosóficos, éticos e sociológicos emancipatórios*. Tese de doutorado em educação pela faculdade de educação da universidade de Campinas, Campinas, 2004.

CHIZZOTTI, A.. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

COSTA E SILVA, C. M. R. *Uma contribuição à definição de indicadores de desempenho de instituições federais de educação tecnológica do Brasil na abordagem do balanced scorecard*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Tecnologia. Programa de Engenharia de Produção. Natal, RN, 2008.

DAFT, Richard L. *Administração*. 4 ed. Rio de Janeiro, LTC, 1999.

DALMÁCIO, F. Z.; SANTANNA, D. P.; RANGEL, L. L. *Balanced Scorecard na gestão do corpo docente das instituições de ensino superior: VIII Fórum de Estudantes e Profissionais de Contabilidade do Estado do Espírito Santo. O Marketing e a Valorização do Profissional Contábil* – 30 out. a 01 nov. 2003 Sesc - Praia Formosa Aracruz – ES.

DRUCKER, P. *Administrações de organizações sem fins lucrativos*. São Paulo, Pioneira, 1999.

FERREIRA, E. M.. *Manual de levantamento de necessidades de treinamento*. Rio de Janeiro : CNI/DAMPI, 2000.

GARCIA, M. *Um modelo de Balanced Scorecard aplicado a instituições privadas de ensino superior*. mar. 2006. Disponível em www.mgar.com.br/mgPdf/2006_03_BSC.pdf -. Acesso em 07 fev. 2007.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HANSON, Jim e TOWLE George, The balanced scorecard: Not just another fad, *Credit Union Executive Journal*, Madison, Jan/Feb, 2000.pp. 12-16.

HARGREAVES, A. *Os Professores em Tempos de Mudança, O trabalho e a cultura dos professores na idade pós-moderna*. São Paulo, McGraw-Hill, 1998.

HERRERA FILHO, E. *Balanced Scorecard e a gestão estratégica*. Rio de Janeiro, Campus, 2005.

KRAEMER, M. E. P. *Sistema de gerenciamento estratégico - balanced scorecard - nas instituições de ensino superior*. mar. 2005. Disponível em: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/sistemageren.htm>. Acesso em 16 fev. 2008.

PLAN, R. S, NORTON, D. P. *A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAUDARES, P. *Plano Estratégico ‘vivo’ pensamento e ação integrados garantem realização das estratégias da empresa*. *Empresário Online* – 27 dez. 2003. Disponível em: www.indg.com.br/info/artigos/artigos.asp?23. Acesso em 07 nov. 2006.

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

MACEDO, N. D. *Iniciação à pesquisa bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa*. São Paulo: Loyola, 1994.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A.. *Teoria Geral da Administração*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEYER JR., V.. Considerações sobre planejamento estratégico na Universidade. In: FINGER, A. P. (org.). *Universidade: organização, planejamento e gestão*. Florianópolis: UFSC/CPGA/ Nupeau, 1988.

MINAYO, M. C. de S.. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

MORAN, J. M., MASSETO; M. T; BEHRENS, M. A. *Novas tecnologias e mediação pedagógica*. Campinas: Papirus, 2001.

MÜLLER, J. R. *Desenvolvimento de Modelo de Gestão Aplicado à Universidade, Tendo por Base o Balanced Scorecard*, Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

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

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico*. Conceitos Metodologias e Práticas. 11. Ed. São Paulo : Atlas, 1997.

KAPLAN, R. S, NORTON, D. P. *A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. *Organização orientada para a Estratégia*. Como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

RIBEIRO, N. A. B. *O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público*. Dissertação. (Mestrado em Contabilidade e Auditoria), Universidade Do Minho Escola de Economia e Gestão, Braga, 2005.

ROCHA, D. J. A. *Desenvolvimento do Balanced Scorecard para instituição de ensino superior privada – estudo de caso da unidade 4 da Universidade Gama*. Dissertação. (Mestrado em Engenharia da Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

SANTOS, J. F. *Mensuração de desempenho: uma proposta de melhoria à metodologia do “Balanced Score Card”*. Dissertação. (Programa De Estudos Pós-Graduados Em Ciências Contábeis e Financeiras). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP. São Paulo 2006.

SIMONI, A. W. et al. *Balanced Scorecard: modelo gerencial estratégico para as instituições de ensino*. Artigo apresentado para análise e publicação na Revista Idéias & Argumentos da UNISAL. Pós Graduação Stricto Sensu Centro Universitário Salesiano de São Paulo. Americana, SP, 2002.

SILVEIRA, R. C. B. *Avaliação dos indicadores de desempenho de instituições federais de educação tecnológica do Brasil na abordagem do balanced scorecard*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Tecnologia. Programa de Engenharia de Produção. Natal, RN, 2008.

SOARES J. H.; PROCHNIK, V. *Experiências comparadas de implantação do Balanced Scorecard no Brasil*. Disponível em www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/pdfs/implantacao_do_balanced_scorecard_no_brasil.pdf. Acesso em: 11 fev. 2007.

TAKAHASHI, T. (Org.) *Sociedade da Informação no Brasil: Livro Verde*. Ministério da Ciência e Tecnologia. Brasília, 2000.

VASCONCELLOS, P; FERNANDES, M. *Planejamento Estratégico*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1982.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOSHIKAWA, D. M. *Contribuição ao estudo da utilização de indicadores estratégicos de gerenciamento - "scorecards" - pela controladoria em instituições financeiras*. Dissertação. FEA/USP, São Paulo, 1997.

ZABALZA, M. A. *O ensino universitário seu cenário e seus protagonistas*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

Anexo 1 Questionário de Coleta de Dados

	<p>Universidade Federal do Rio Grande do Norte Programa de Engenharia de Produção Mestrado em Engenharia de Produção BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE AValiaÇÃO DA CONSISTÊNCIA ESTRATÉGICA: PROPOSTA PARA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR</p>	
---	---	---

Prezado(a) Dirigente da FACEX,
 Solicitamos sua colaboração para estudo no qual procuramos desenvolver uma simplificação e melhor desenvolvimento avaliação da consistência estratégica para uma Instituição de Ensino Superior. Este estudo faz parte de uma Tese de Mestrado de profissional da FACEX e é baseado em uma das mais difundidas teorias de indicadores de desempenho em aplicação no mundo, o *Balanced Scorecard*. Agradecemos sua colaboração.

Perspectiva	Aprendizagem e crescimento		
Qualificação dos professores	Nenhuma Importância	[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]	Total Importância
Qualificação dos Técnicos Administrativos	Nenhuma Importância	[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]	Total Importância
Motivação e satisfação no trabalho	Nenhuma Importância	[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]	Total Importância

Perspectiva	Processos internos		
Projeto pedagógico/ diversidade de cursos/qualidade de ensino	Nenhuma Importância	[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]	Total Importância
Programa de pesquisa e Extensão	Nenhuma Importância	[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]	Total Importância
Infra estrutura física e tecnológica (acervo bibliográfico, laboratórios etc.)	Nenhuma Importância	[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]	Total Importância

Perspectiva	Clientes		
Conhecer o perfil do aluno	Nenhuma Importância	[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]	Total Importância
Atender as expectativas do aluno	Nenhuma Importância	[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]	Total Importância
Criar valor ao aluno, criando serviços de apoio	Nenhuma Importância	[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]	Total Importância

Perspectiva	Financeira		
Individualizar ativos por aluno	Nenhuma Importância	[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]	Total Importância
Identificar gastos correntes por aluno	Nenhuma Importância	[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]	Total Importância
Rentabilidade por aluno	Nenhuma Importância	[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]	Total Importância

Anexo 2 - Dados

Todas os respondentes e análise de variância para validação

Quest	Aprendizagem e Crescimento			Processo			Cliente			Financeiro			Nível	Variância	Desvio	Val
	AC1	AC2	AC3	P1	P2	P3	C1	C2	C3	F1	F2	F3				
1	10	9	8	10	9	10	9	8	9	8	8	8	C	0,697	0,799	ok
2	10	8	9	10	10	10	9	7	9	8	9	10	C	0,992	0,954	ok
3	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	C	0,000	0,000	X
4	10	7	9	7	10	7	9	9	8	6	6	6	C	2,333	1,462	ok
5	10	9	10	8	9	9	8	7	9	8	8	9	C	0,788	0,850	ok
6	10	8	9	10	10	10	9	8	9	9	10	9	D	0,568	0,722	ok
7	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	D	0,000	0,000	X
8	10	9	10	9	8	9	10	10	10	10	10	10	D	0,447	0,640	ok
9	10	10	10	8	8	8	9	9	9	8	9	9	C	0,629	0,759	ok
10	10	10	10	10	10	10	8	8	8	9	9	9	C	0,750	0,829	ok
11	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	C	0,000	0,000	X
12	10	9	10	8	9	10	7	9	8	8	9	9	C	0,879	0,898	ok
13	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	C	0,000	0,000	X
14	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	C	0,000	0,000	X
15	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	C	0,000	0,000	X
16	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	C	0,000	0,000	X
17	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	C	0,000	0,000	X
18	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	C	0,000	0,000	X
19	10	7	7	8	8	8	8	7	7	7	6	6	C	1,174	1,037	ok
20	10	8	8	7	7	7	7	7	7	6	6	6	C	1,242	1,067	ok
21	10	8	8	6	6	6	5	5	5	4	4	4	C	3,538	1,801	ok
22	10	8	8	8	7	7	6	6	6	4	4	4	C	3,545	1,803	ok
23	10	7	7	8	7	7	6	6	6	4	3	3	C	4,152	1,951	ok
24	10	6	6	8	6	7	7	7	7	5	5	5	C	2,083	1,382	ok
25	10	7	6	9	7	9	7	7	7	5	5	5	C	2,727	1,581	ok
26	10	10	10	10	9	10	10	9	9	8	8	9	D	0,606	0,745	ok
27	10	8	9	10	10	10	8	8	8	8	8	10	C	0,992	0,954	ok
28	10	7	10	10	9	9	8	10	7	7	7	6	D	2,242	1,434	ok
29	10	7	7	8	7	8	7	7	7	8	6	6	C	1,152	1,027	ok
30	10	7	7	10	8	9	8	8	8	10	7	5	C	2,265	1,441	ok
Variância	0	1,7	1,8	1,4	1,83	1,6	2,12	2,24	2,11	4,07	4,69	5,26				
Desvio	0	1,3	1,34	1,18	1,35	1,26	1,45	1,5	1,45	2,02	2,17	2,29				
Validar	X	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok				

Legenda: C = Coordenação D = Direção

ok – respostas validadas e usadas na análise

X – respostas não validadas e descartadas da análise

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)