



## Criação de um Programa de Reconhecimento e Participação nos Resultados em Instituições de Ensino Superior com base no BSC

### Autores:

Mauricio Andrade de Lima, Dr.

Fernando A. Ribeiro Serra

### Resumo

As Instituições de Ensino Superior (IES), percebendo o acirramento da concorrência, reconhecem a importância de repensar sua forma de gestão, buscando uma visão mais competitiva e continuada, bem como instrumentos que mobilizem e motivem todos os colaboradores. Nesse ambiente, a tarefa de criar um sistema de reconhecimento e premiação que possibilite a equalização dos interesses dos funcionários com os interesses da organização, de forma clara e objetiva, com objetivo de elevar o desempenho organizacional, torna-se uma tarefa de grande complexidade. Assim, com o intuito de contribuir para a gestão estratégica dessas instituições, especificamente as pertencentes à Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE), utilizou-se nesse estudo a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* (BSC) como peça essencial para a criação de um programa de reconhecimento e participação nos resultados. Foram apresentadas questões importantes que devem ser levadas em consideração para a implantação de um programa de reconhecimento e participação bem como a proposta de etapas para o mesmo fim.

**Palavras-chave:** Instituições de ensino superior, *Balanced Scorecard*, Gestão estratégica universitária, Programa de reconhecimento e participação nos resultados.

### 1 Introdução

Na área econômica ou na área administrativa são estudadas duas teorias básicas: Teoria da Demanda e Teoria da Oferta. A primeira aborda o comportamento do consumidor de forma individual e a segunda aborda o comportamento das firmas. Na teoria da oferta, o papel da firma apresenta-se de forma muito semelhante com o desempenhado pelo indivíduo na teoria da demanda. Segundo a teoria da demanda, os indivíduos buscam maximizar seus desejos que por sua vez são limitados pelas condições de vender sua mão-de-obra, pela capacidade de comprar bens e serviços e outros fatores. De forma semelhante, na teoria da oferta às firmas se apresentam de forma a maximizar seus lucros que por sua vez são restringidos pelas condições de vender bens e serviços e na compra de insumo entre outros.

Na abordagem apresentada pela teoria da oferta, a firma é uma entidade dada, predeterminada, que pode ser descrita pela sua função de produção. Segundo Mansfield (1996, p. 211), função de produção é “uma tabela, um gráfico ou uma equação que mostra a taxa de *output* máximo possível de atingir para aquele produto a partir de qualquer conjunto de taxas de utilização de *inputs* especificado. Resume as características da tecnologia existente em um dado período e mostra as condicionantes tecnológicas com as quais a firma pode contar”.

É importante ressaltar que ao contrário dos indivíduos na teoria da demanda, na teoria da oferta as firmas não são entidades naturais. Elas pertencem a pessoas e normalmente surgem por vontade de seus proprietários. Certamente existem vários tamanhos, formas



organizacionais, tipos de contratos institucionais, formas de remuneração, firmas privadas, públicas, mistas e múltiplos arranjos institucionais.

Uma possível forma de minimizar esta questão é analisá-la pela relação propriedade *versus* administração, ou pelo controle que apresentam. Segundo Eaton e Eaton (1999, p.181), as firmas se apresentam de uma forma, levando em conta três possibilidades:

“[...] na firma administrada pelo proprietário, o proprietário-administrador é o único reivindicador residual, pois ele é a única pessoa que toma as decisões que afetam o lucro da firma e é a mesma que reclama o lucro. A segunda forma organizacional é a sociedade civil. Neste caso, não há um único proprietário, ou reivindicador residual, e um único administrador. Em vez disso, as funções de propriedade e administração da firma são exercidas em conjunto por suas ou mais pessoas que trabalham nela. Se ordenarmos as estruturas organizacionais pelo volume de dinheiro investido, a terceira forma organizacional – a sociedade anônima – deve ser considerada a forma predominante. Nela, a propriedade é dividida entre vários indivíduos, nenhum dos quais é dono de uma parte significativa da firma. Por isso, a propriedade é quase totalmente separada da administração ou controle.”

Observando-se as firmas, pode-se pensar que são empreendimentos essencialmente caracterizados pela cooperação entre indivíduos. Não seria falácia afirmar que o sucesso da firma depende do grau de cooperação existente entre seus colaboradores. No entanto, segundo Mansfield (1996), os colaboradores não são motivados por interesses coletivos, mas por interesses pessoais. Alguns problemas industriais comuns, como produtividade baixa, mentira, roubo e sabotagem sugerem que o comportamento de indivíduos às vezes frustra e até mesmo prejudica os interesses coletivos da firma.

A tônica então passa a ser a seguinte: como a firma pode assegurar a cooperação de seus colaboradores? Utilizando-se outra teoria econômica, a Teoria da Firma, encontram-se alguns subsídios para responder essa questão. A hipótese central desta teoria é que a estrutura institucional de uma dada firma é aquela que melhor harmoniza os interesses individuais dos funcionários com os interesses mais amplos, coletivos, da própria companhia (EATON; EATON, 1999).

A complexidade do ambiente e a sofisticação dos funcionários tornam necessária a idealização cuidadosa de um processo de recompensa que proporcione à equipe de gerenciamento maneiras de reconhecer o esforço realizado pelo funcionário, pois a valorização de esforços pode ser considerada de maneira diferente por diferentes gestores. Além disso, o processo de recompensa, como sugere a teoria da firma, precisa estar estreitamente alinhado à personalidade da organização.

Os processos de recompensa devem ser formulados para consolidar comportamentos já existentes na organização e/ou novos comportamentos desejados. Entende-se que é muito mais trabalhoso implementar mudanças nos padrões comportamentais do que naqueles que já fazem parte da cultura da organização e precisam somente de reforços (HARRINGTON, 1997).

Em virtude desse aspecto, é necessário focalizar ainda mais o processo de recompensa para encorajar os funcionários a se comprometer com os novos padrões a serem obtidos. Surge uma nova questão: qual seria o critério de avaliação e premiação? Esse critério de avaliação ou sistema de avaliação na verdade é o resultado final de várias ações tomadas pela organização, iniciando-se pelo Planejamento Estratégico (PE), passando por sua execução e o monitoramento dos resultados.

A motivação dos funcionários em uma organização deve ser entendida como um fator de relevância para o alcance dos objetivos estabelecidos pela mesma. Assim, o alinhamento



dos interesses pessoais e da organização, a partir de regras claras e pré-estabelecidas, oriundas de um programa de reconhecimento e recompensas nos resultados, é um fator que auxilia o processo de gestão estratégica. Serra et al (2003) apresenta o princípio da motivação intrínseca para a criatividade afirmando que “as pessoas serão mais criativas quando se sentirem primariamente motivadas pelo interesse, pela satisfação e pelo desafio do próprio trabalho – e não por pressões externas”.

Apesar de ser uma idéia de fácil compreensão, desenvolvê-la na prática é tarefa mais complexa. A primeira delas é a questão do “merecedor” da recompensa. Como em uma organização todos os resultados são obtidos por meio da interação de um ou mais grupos de funcionários, a identificação pontual do “realizador e merecedor” se torna difícil. A segunda questão diz respeito aos estudiosos da área. Uma corrente afirma que a recompensa é uma ferramenta eficiente para a motivação do funcionário. De outro lado, existem aqueles que afirmam que a recompensa não é o melhor meio de motivar as pessoas; acreditam ser uma forma “humilhante” de conduzir este processo. Por último, a mensuração do resultado é muito importante. Todas as regras e premissas que estão por trás do resultado devem ficar claras para todos os participantes.

Embora tenha-se apresentado uma revisão com basicamente três classificações sobre as firmas, pode-se apresentar mais um tipo de organização: as Instituições de Ensino Superior (IES), organizações essencialmente prestadoras de serviços de caráter filantrópico e que não estão excluídas das questões apresentadas anteriormente.

As IES são instituições que buscam continuamente um maior compromisso com a produção de novos conhecimentos e o desenvolvimento da capacidade de adaptação às novas mudanças, em virtude do acúmulo e do volume de informações produzidas pelos mais variados ramos do conhecimento.

Em 1974, com o propósito de melhorar a estrutura do ensino superior de Santa Catarina, foi criada a Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE), movida pela necessidade de integração, fortalecimento e promoção do sistema de ensino superior catarinense, objetivando soluções direcionadas quanto à determinação de estratégias que proporcionassem credibilidade no contexto sócio econômico do Estado e proporcionando um programa adequado de capacitação docente (HAWERROTH, 1999).

Para as IES do sistema ACADE, que são o foco deste trabalho, serão apresentados novos procedimentos que possibilitam o desenvolvimento e a construção de um conjunto de ações que motivam seus colaboradores, proporcionando desempenhos organizacionais mais elevados que os até então obtidos. Neste caso, o “conjunto de ações” é compreendido como as atividades que tem por objetivo encontrar uma combinação racional de seus recursos humanos, físicos e financeiros, contemplando tanto os interesses dos colaboradores como os da própria instituição.

## **2 O BSC e as premissas para o programa de reconhecimento e premiação**

A estrutura do BSC adaptada por Lima (2003), com suas relações de causa-efeito, deve ser encarada como uma contribuição para a obtenção do comprometimento individual com a estratégia da organização, *campi*, unidades de negócio e equipes das IES do sistema ACADE. Nesse sentido, o BSC passa a ser o início de um processo de desdobramento que gera um efeito “dominó”, isto é, o BSC deve ser desdobrado para os *campi*, para os cursos, para os departamentos, para as coordenações, para as equipes e, finalmente, para os colaboradores individualmente.

Se esta relação causa-efeito é verdadeira, pode-se afirmar que as contribuições individuais são essenciais para a obtenção dos objetivos maiores da organização. Logo, a



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



conscientização e o alinhamento de todos os funcionários vinculados a um programa de reconhecimento e participação nos resultados potencializam as ações que vão ao encontro dos objetivos propostos e desejados.

O programa de reconhecimento e participação nos resultados deve estar em alinhamento e harmonia com os objetivos estratégicos da instituição como um todo. Deve ser um instrumento de suporte ao comportamento que se busca em relação a todos os funcionários da instituição; como consequência, o processo de reconhecimento deve ter uma abrangência ampla e clara para que todos entendam suas funções e seus objetivos e também ter a capacidade de “agradecer” de forma individual e significativa cada colaborador da instituição (ATKINSON et al., 2000).

O reconhecimento faz com que as pessoas se sintam como parte integrante de algo importante e vitorioso. Um processo de recompensa tangível e intangível pode ajudar a atender essas necessidades quando apropriadamente utilizado.

Contudo, Kaplan e Norton (1998a) ainda destacam a necessidade de estabelecer e ter precaução com algumas questões. Uma delas é com relação à velocidade de implementação do programa. É necessário cuidado para não precipitar a implantação do projeto até que o BSC, neste caso o BSC acadêmico como sistema de gestão, já esteja vigente e tenha a confiança de todos.

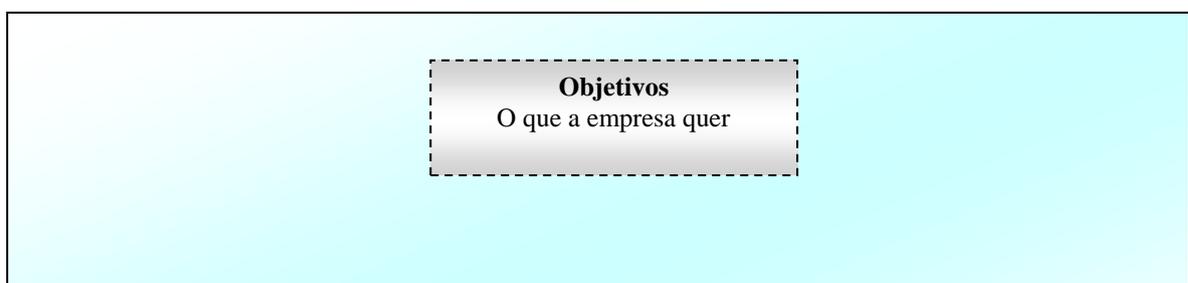
Um dos motivos para essa precaução é em virtude de se pré-supor que o BSC traduz o PE e este por sua vez é um conjunto de hipóteses (causa-efeito) que busca levar a organização a um nível de desempenho superior por meio do alinhamento organizacional. Sendo assim, existe um determinado grau de relutância em considerar que todos os indicadores estejam corretos em um período de adaptação do processo de utilização.

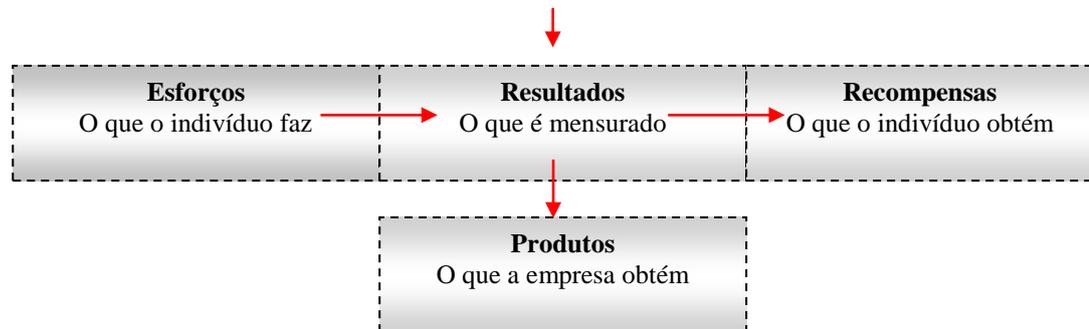
O segundo motivo tem relação com a qualidade das informações obtidas pelo BSC em um estágio inicial. Existe a necessidade de um período de maturação para que se obtenham as informações corretas e a seleção dos indicadores que mais representem a estratégia para a organização.

O terceiro motivo pode ser decorrente da falta de sintonia entre os indicadores de curto prazo e longo prazo. Muitas vezes os indicadores de curto prazo são inconsistentes com a consecução dos objetivos de longo prazo; neste caso, deve-se aguardar por mais algum tempo até que estes possíveis problemas sejam identificados e resolvidos.

Outra questão é com relação à seleção de indicadores de caráter objetivo ou subjetivo e às suas quantidades. Existe a necessidade do estabelecimento de indicadores baseados em resultados quantificáveis e também de não estabelecer indicadores referentes a tarefas e/ou atividades, pois indicadores subjetivos geram comportamentos disfuncionais. Com relação à quantidade de indicadores para um programa de reconhecimento recomenda-se entre quatro e sete indicadores. Este número evita confusões na percepção dos funcionários, aumentando o foco e reduzindo uma possível confusão em virtude do excessivo número de informações. Muitas organizações utilizam apenas um subconjunto dos indicadores institucionais para utilização do programa de reconhecimento e participação nos resultados.

O processo de recompensa deve ser projetado e desenvolvido levando-se em conta os seguintes pontos: cultura da organização, padrões comportamentais desejados, prioridades dos funcionários, relações de tempo do comportamento/recompensa e facilidade de uso (Figura 1).





**Figura 1-** Ligando os objetivos individuais aos organizacionais (ATKINSON, 2000, p.718 ).

A concepção de um programa de recompensa deve ter seu foco no encorajamento dos funcionários e se comprometer com os novos padrões comportamentais, reforçando os já existentes e desejados. Os funcionários devem se sentir envolvidos no programa de recompensa de forma que as recompensas sejam significativas para eles.

Para reforçar o comportamento desejado, o programa deve apresentar rapidez entre o comportamento desejado e o recebimento da recompensa. Esse tipo de abordagem possibilita um reforço positivo, imediato, e uma lembrança importante para o premiado, evitando expectativas maiores. Por isso a necessidade de se evitar um processo burocrático longo para a obtenção da recompensa.

A Figura 2, apresenta os meios mais utilizados para a obtenção do comportamento desejado (recompensa), destacando-se as vantagens e desvantagens de cada meio. Vale ressaltar que um programa de recompensas deve utilizar a combinação entre eles, uma vez que cada um possui seus pontos fortes e fracos.

Recompensas	Vantagens	Desvantagens
-------------	-----------	--------------



<b>Financeira</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seu valor é entendido</li> <li>- É fácil de manusear</li> <li>- Decide como vai utilizar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Usada com frequência pode ser confundida como parte integrante do seu salário</li> <li>- Não é compartilhada com a família</li> <li>- Achar que o valor não é o suficiente</li> </ul>
<b>Mercadoria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pode ser compartilhada com toda a família</li> <li>- Tem valor de um troféu</li> <li>- Pode ser usada como uma recompensa progressiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exige mais tempo da gerência</li> <li>- Deve ter em estoque</li> <li>- Preferência distinta pelo recompensado</li> </ul>
<b>Forma de Placas/Troféus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diretamente ligado ao comportamento desejado</li> <li>- Não se desgasta</li> <li>- Personalizada conforme o funcionário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pode não ser valorizada pelo recebedor</li> <li>- Usualmente não é útil</li> <li>- Não é valorizada pela família</li> </ul>
<b>Comunicações Publicadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Podem ser muito específicas</li> <li>- Recebem ampla distribuição</li> <li>- Meio barato de premiação</li> <li>- Resistem ao tempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não possuem valor tangível</li> <li>- Podem reduzir a cooperação e causar inveja</li> </ul>
<b>Comunicação Verbal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muito pessoal</li> <li>- Pode ser feita quando o comportamento desejado é realizado</li> <li>- É menos dispendiosa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não é tangível</li> <li>- Não tem nenhum reforço visual</li> <li>- Pode ser mal interpretada</li> </ul>
<b>Privilégios Especiais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O recompensado pode ser envolvido na seleção</li> <li>- Atendem as necessidades únicas do funcionário</li> <li>- São altamente valorizadas pelo funcionário</li> <li>- Podem ser usadas para suportar objetivos organizacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Podem causar inveja</li> <li>- Podem exercer impacto sobre a operação da organização quando o indivíduo não estiver disponível</li> <li>- Podem ser dispendiosas</li> </ul>

**Figura 2** - Vantagens e desvantagens das recompensas (adaptado de HARRINGTON, 1997, p. 472-475).

Atkinson (2000, p.716) destaca seis atributos-meta importantes para assegurar que um sistema de reconhecimento e participação nos resultados possa alcançar os resultados desejados:

- a) Os funcionários devem entender suas tarefas e o sistema de recompensa e acreditar no que eles medem para controlar e contribuir para a organização.
- b) Maior alinhamento entre os interesses dos funcionários e da empresa.
- c) Os elementos de desempenho que os sistemas monitoram e as recompensas devem refletir os fatores críticos de sucesso da empresa.
- d) Os sistemas de recompensas devem fixar padrões claros de desempenho para serem aceitos pelos funcionários.
- e) O sistema de mensuração de desempenho deve ser sistemático e preciso para valorizar os objetivos.



Quando for crítico que os funcionários coordenem a tomada de decisão e outras atividades, com outros funcionários, os sistemas de recompensa devem recompensar o desempenho do grupo, não individual.

### 3 Proposta de estruturação de um programa de reconhecimento e recompensa

Em função de todas as considerações apresentadas anteriormente, este item delineará algumas premissas básicas como proposta para a criação de um programa de reconhecimento e participação nos resultados, atendendo os seguintes aspectos:

- Reconhecer os funcionários por sua competência e por sua contribuição ao desempenho da sua unidade de negócio e da instituição como um todo.
- Promover e estimular o trabalho em equipe.
- Melhorar os processos geradores de valor e os processos de apoio por meio da gestão de fatos e dados.
- Avaliar o desempenho dos funcionários por meio de um conjunto de indicadores quantitativos e qualitativos.
- Alcançar de forma plena as funções das IES por meio do comprometimento dos funcionários que agregam valor a organização como prestadora de serviços.

Todas as considerações aqui propostas só terão validade se a organização estiver utilizando a ferramenta de gestão estratégica BSC e se, por consequência, o PE estiver consolidado.

Tendo a organização chegado a um consenso sobre a necessidade do programa de reconhecimento e participação nos resultados, seu início se dará com a composição da equipe ou seleção do líder que será responsável pela condução, pelos direcionamentos do programa, pela ferramenta e integração do projeto por toda a organização. Além dessas responsabilidades, deve orientar o processo, supervisionar o cronograma de reuniões e entrevistas e garantir à equipe do projeto a disponibilidade de documentação.

Após a constituição da equipe do projeto, a primeira tarefa é a identificação dos atores - gestores, departamentos, coordenadores e outros colaboradores - que farão parte de forma direta e indireta do projeto. Também são necessárias a elaboração e definição do cronograma de atividades e conseqüentemente das respectivas responsabilidades para cada ator, identificados durante o processo de desenvolvimento e implantação do projeto.

Para uma IES genérica, os atores podem ser assim identificados: comitê institucional (reitoria), comitê do negócio (diretor de *campus*), comitê executivo (equipe que será o elo entre a equipe do projeto e o comitê institucional), comitê econômico-financeiro (*controller* e diretor financeiro), comitê de RH (diretor de recursos humanos) e comitê intermediário (gestores e coordenadores).

Com relação ao cronograma que será apresentado, deve-se ressaltar o fato de que cada IES possui características próprias, influenciando assim os prazos de cada etapa. Desta forma, a proposta em termos de tempo é de que o projeto como um todo (criação, apresentação, monitoração anual e o fechamento/premiação) não ultrapasse quinze meses.

No presente trabalho foram estabelecidas quatro macro-etapas genéricas que, dependendo de cada IES, poderão ser adaptadas conforme a necessidade. As etapas identificadas são: fase de elaboração do programa de reconhecimento e participação nos resultados, seu lançamento, acompanhamento anual, fechamento/premiação (Figura 3).

Na Etapa 1 – fase de elaboração – o comitê institucional terá uma participação efetiva no sentido de definir o conjunto de indicadores dos *campi*, a partir da análise de relacionamento em relação à estrutura e as suas peculiaridades. Este tipo de análise é essencial

pois torna claras tanto as limitações quanto as potencialidades (oportunidades) existentes em cada *campus*, caso seja utilizada uma estrutura organizacional individualizada.

A escolha dos indicadores deve ter os seguintes balizadores, segundo Kaplan e Norton (1998b): definição dos objetivos financeiros para as unidades em relação ao crescimento, fluxo de caixa, rentabilidade; temas corporativos essenciais considerando-se o meio ambiente, políticas de relação com os funcionários e a comunidade, qualidade, competitividade e inovação; relações com outras unidades tais como clientes comuns, competências essenciais, oportunidades para abordagens integradas a clientes e relacionamento entre fornecedores e clientes.

<b>Atores</b>	<b>Fase de elaboração</b>	<b>Fase de lançamento</b>	<b>Fase de acompanhamento</b>	<b>Fase de premiação</b>
<b>Comitê institucional</b>	- Definição dos temas estratégicos para as unidades de negócio	- Mensagem de comprometimento	- Incorporação dos indicadores de desempenho nos relatórios gerenciais	- Reafirmação do programa como processo contínuo
<b>Comitê do negócio</b>	- Indicadores de desempenho - Metas de desempenho	- Consolidação da estrutura de contribuição para o desempenho	- Avaliação mensal da performance do negócio	- Consolidação do desempenho das equipes
<b>Comitê executivo</b>	- Negociação e aprovação		- Acompanhamento e avaliação do programa	- Avaliação do processo (do início ao fim)
<b>Comitê econômico-financeiro</b>	- Criação dos critérios de premiação	- Detalhamento do funcionamento do Placar de Desempenho	- Monitoração do números financeiros e econômicos	- Cálculo e processamento do pagamento
<b>Comitê de RH</b>		- Apoio na comunicação - Treinamento	- Apoio na comunicação por toda a instituição	- Coleta das fichas e análise das respectivas avaliações
<b>Comitê intermediário</b>		- Definição de metas específicas das equipes - Contratação da análise de desempenho individual	- Comunicação trimestral do negócio	- Ficha de avaliação de desempenho da equipe - Análise de desempenho dos subordinados

**Figura 3** - Atores, responsabilidades e etapas de um programa de reconhecimento e participação nos resultados.

O segundo ator a participar da Etapa 1 é o comitê de negócio, o qual deverá estabelecer os indicadores de performance da sua unidade e as metas de desempenho. Este objetivo deverá refinar a descrição dos temas e objetivos estratégicos; para cada objetivo, estabelecer o indicador que melhor reflita e comunique a intenção do objetivo, assim como identificar as fontes das informações necessárias e as ações que podem ser essenciais para torná-las disponíveis.

Sugerem-se percentuais que determinem a contribuição relativa de cada indicador para a escolha dos indicadores que constituirão o placar de desempenho bem como para a distribuição da premiação:

- Três a cinco indicadores associados ao desempenho do negócio (40%).
- Três indicadores relacionados ao desempenho de curso/equipe (40%).



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



- Dois indicadores vinculados ao desempenho individual (20%).
- Evitar ponderações inexpressivas (menor de 5%) ou excessivas (maior que 30%) para cada nível.

O comitê econômico-financeiro contribuirá no sentido de estabelecer os critérios de participação e as regras para definição das premiações, estabelecendo os critérios das faixas de alcance das metas, a definição dos multiplicadores para as faixas (superou, atingiu, atingiu parcialmente e não atingiu), definição do nível de desempenho econômico e financeiro (gatilho) para a potencial distribuição da premiação bem como para o potencial de ganho individual.

Pode-se realizar uma proposta dentro dos seguintes moldes: limite da faixa “atingiu” no máximo 4% de variação para menos; limite da faixa “atingiu parcialmente” no máximo 8% de variação para menos; considera-se o limite “superou” quanto o realizado ultrapassar a meta estabelecida.

Sugere-se ainda para o placar de desempenho um fator de desempenho para cada indicador. Este fator deve representar a percepção do grau de dificuldade em atingir as metas. Para o melhor desempenho, ou seja, quando a meta de determinado for ultrapassada, este indicador teria um conceito de "superou", atingindo um fator de desempenho de 1,2. Quando se atingir a meta estipulada, recebe o conceito "atingiu" obtendo um fator igual a 1,0. No caso de o resultado estar muito próximo da meta, estipula-se o conceito "atingiu parcialmente", obtendo um conceito igual a 0,8. Para o caso do não-alcance da meta, recebe o conceito "não atingiu" com um fator de desempenho igual a zero.

O produto do fator de desempenho pelo peso de cada indicador resultará em pontos. O total de pontos obtidos em todos os indicadores é que definirá o potencial de ganho de cada funcionário.

É importante dizer que a distribuição da premiação só será possível quando a organização obtiver ou atingir um nível mínimo considerado seguro em relação às metas orçadas para aquele exercício. Este critério será denominado de “gatilho”. A definição do percentual mínimo para os indicadores econômico-financeiros deve ser encarada como uma questão *sine qua non* para o início efetivo da disputa pela premiação.

Uma possível proposta para os indicadores referentes a questão econômico-financeira pode ser: a geração líquida de caixa (financeira) e o *Earnings Before Interests, Taxes, Depretiation and Amortization* – EBTIDA (econômico).

O EBITDA é um indicador que pode ser utilizado na avaliação de uma empresa. Isso porque espelha o desempenho da empresa levando em consideração, somente os ganhos gerados por sua atividade principal. O EBITDA não contabiliza a amortização de pagamento de empréstimos ou dívidas, os pagamentos de juros de empréstimos, a depreciação de equipamentos e instalações e o imposto de renda. Ele é, portanto, um indicador importante, pois mede a produtividade e a eficiência do negócio.

O limite para o “disparo do gatilho” nessa situação, em termos percentuais, pode ser estabelecido entre 80% e 90%, conforme a instituição.

O potencial de ganho individual estará vinculado ao percentual do resultado operacional, que não poderá exceder 10%, definido para cada *campus*, sendo que o limite máximo de ganho será de até dois salários.

Outras condições são necessárias para o andamento do processo: a necessidade de ter atingido no mínimo 65 pontos no placar de desempenho; ter completado um ano no quadro de funcionários da instituição; somente os professores com 20 horas/aula terão o direito de participação, independentemente da sua alocação; nos casos em que o funcionário participa da



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



instituição como técnico e professor, sua premiação será vinculada à categoria expressa na carteira de trabalho; é condição obrigatória para todos os líderes entregar ao comitê de RH as análises de desempenho individual devidamente preenchidas em tempo hábil para análise; o não cumprimento de nenhum dos requisitos acima descritos elimina a possibilidade de participação no programa.

Estabelecidas todas as questões apontadas nesta etapa, o comitê executivo realizará sua parte, no sentido de negociar e aprovar o projeto (Etapa 1) junto à reitoria. Realizados os ajustes e aprovados, segue-se para a segunda etapa: a apresentação e lançamento do programa de reconhecimento e participação nos resultados (Etapa 2).

Mais uma vez o comitê institucional terá um papel de destaque na Etapa 2, realizando o lançamento e sinalizando o total apoio e comprometimento ao programa e a sua importância como um sistema de reconhecimento e apoio aos funcionários para a obtenção dos resultados desejados pela instituição.

Na Etapa 2, o comitê intermediário participará com o objetivo de definir as metas específicas das equipes e negociar a análise de desempenho individual. Estas atividades podem ser divididas em três fases: acordo dos objetivos, revisão de contrato e análise de desempenho.

Sobre a fase “acordo de objetivos”, líder e liderado contratam os objetivos individuais a serem alcançados. O acordo individual deve refletir a contribuição do funcionário para o alcance dos resultados de sua equipe, que por sua vez está vinculada às diretrizes estratégicas da instituição. Deve-se atribuir um peso mínimo de 10% para cada objetivo, de acordo com a sua prioridade. Obtém-se consenso e comprometimento quando se define claramente o que fazer (objetivo), como fazer e até quando fazer (prazo). É também neste momento que líder e liderado devem planejar as ações que suportam a realização dos objetivos, fixando o compromisso bilateral. O compromisso bilateral deve ser composto das ações que cabem ao líder, para o apoio aos objetivos do liderado como também à definição das ações do liderado.

Alguns aspectos operacionais devem ser observados:

- Premissas: as pessoas são responsáveis pelo seu próprio desenvolvimento e desempenho; o líder é co-responsável pelo desenvolvimento e desempenho dos liderados; o perfil de competência deve se expresso por um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao bom desempenho da função.
- Propósitos: estabelecer o plano de ação individual em sintonia com as prioridades e metas da sua unidade de negócio; avaliar o estágio de desenvolvimento da pessoa em relação ao perfil de competência; estabelecer um compromisso entre líder e liderado visando ao desenvolvimento da competência pessoal e profissional.

Na segunda fase (revisão do contrato), acompanha-se o que foi feito até o momento, reforçando ações positivas e corrigindo as que não estão contribuindo para o alcance dos objetivos. Também é o momento para redirecionamento dos objetivos, caso seja necessário.

Na fase final (análise de desempenho), líder e liderado avaliam o alcance dos objetivos. Cabe ao líder atribuir um conceito para cada objetivo contratado no início do período e apurar o resultado final da avaliação de desempenho.

O comitê econômico-financeiro participará da Etapa 2 esclarecendo de forma detalhada os critérios de funcionamento para a distribuição da premiação do programa. Esta participação é importante pois, por se tratar de algo novo, o entendimento e a transparência de como será conduzido todo o processo são aspectos que devem estar sempre presentes ao longo de todo o processo.



O comitê de RH terá uma função de suporte estratégico, oferecendo apoio na comunicação e na identificação de demanda para treinamento em análise de desempenho, uma vez que os gestores terão que realizar as análises de desempenho de todos os seus subordinados.

A Etapa 3 (acompanhamento anual) exige a participação de todos os atores. O comitê institucional deverá incorporar os indicadores de desempenho nos seus relatórios gerenciais com o objetivo de monitoramento e tomada de decisão.

O comitê intermediário realizará reuniões trimestrais com o objetivo de divulgar os resultados atingidos até aquele momento, e de propor novos ajustes caso haja necessidade.

O comitê de RH terá a função de apoiar o programa como um todo, assim como promover a comunicação para todos da organização por meio de quadros explicativos posicionados em lugares estratégicos (fácil acesso e visualização).

O comitê do negócio realizará a consolidação das equipes com o objetivo de avaliar o desempenho do negócio como um todo.

O comitê executivo deverá realizar, junto ao comitê institucional, uma avaliação de como o programa de reconhecimento e participação nos resultados está se desempenhando em relação aos objetivos esperados e almejados. Por sua vez, o comitê econômico-financeiro terá a função de fornecer as informações necessárias à divulgação do placar de desempenho.

Na última etapa (encerramento/premiação), todos os atores desempenham suas responsabilidades da seguinte forma: o comitê institucional realiza o fechamento do programa, destacando o avanço do processo, e, caso a unidade tenha conseguido obter a premiação, o comitê anuncia tal conquista. No mesmo evento deve lançar a idéia de continuidade do programa como um processo que fará parte da cultura da organização.

O comitê intermediário deverá realizar a análise final de sua equipe de trabalho (se possível individualmente, ressaltando os aspectos positivos e negativos). Posteriormente, encaminhará ao comitê de RH. Este realiza a coleta das fichas e a verificação das análises de desempenho das equipes.

O comitê executivo realiza a avaliação final no sentido de aperfeiçoar o processo ocorrido e, caso haja necessidade, propõe novos ajustes. O comitê econômico-financeiro terá a incumbência de realizar os cálculos e o processamento dos pagamentos da premiação obtida, caso ocorra.

#### **4 Apresentação de um exemplo prático do programa de reconhecimento e participação nos resultados**

A partir do que foi apresentado para a criação de um programa de reconhecimento e participação nos resultados, será apresentado um exemplo, que apesar de hipotético, pode ser considerado factível dentro da realidade das IES do sistema ACADEMIA. Para tal, será utilizada a Figura 2, por apresentar os atores, as responsabilidades e a respectivas etapas do programa e paralelamente a Figura 4, por conter a estrutura completa e acabada do programa.

Na primeira linha do exemplo (em azul) apresentam-se os elementos que caracterizarão e definirão o desempenho do *campus*, equipe e pessoal, elementos que devem ser quantificados pelos atores da Fase 1 como por exemplo: indicadores do *campus* com seus respectivos “pesos” e “metas”, bem como as definições do que se considera “superou”, “atingiu” e “atingiu parcial” e o “fator de desempenho”, que multiplicado pelo peso do indicador correspondente resultará no número de “pontos” obtidos. No exemplo, foram definidos três indicadores aleatórios, considerados fundamentais para o *campus*, com pesos de 10, 15 e 15, respectivamente.

Para a “meta”, foi estabelecido o valor de 100, como representação do valor a ser obtido em cada meta. Como “faixa superou”, o valor que superar a meta; como “faixa atingiu” o valor que ficar abaixo em até 4% da meta e para a “faixa atingiu parcial” o valor que ficar abaixo em até 8% da meta estabelecida. Para os três indicadores foi definido um fator de 1,2, por considerá-los indicadores com grau de dificuldade alto.

Campus		PLACAR DE DESEMPENHO PARA AS UFC						
Indicadores	Pesos	Meta	Faixa Superou	Faixa Atingiu	Faixa Atingiu Parcial	Resultado	Fator	Pontos
Indicador do campus	10	100	Maior 100	96	92	120	1,2	12
Indicador do campus	15	100	Maior 100	96	92	120	1,2	18
Indicador do campus	15	100	Maior 100	96	92	120	1,2	18
<b>Total</b>	<b>40</b>							<b>48</b>
Indicador curso/equipe	20	100	Maior 100	96	92	100	1	20
Indicador curso/equipe	20	100	Maior 100	96	92	100	1	20
<b>Total</b>	<b>40</b>							<b>40</b>
Indicador individual	10	100	Maior 100	96	92	92	0,8	8
Indicador individual	10	100	Maior 100	96	92	92	0,8	8
<b>Total</b>	<b>20</b>							<b>16</b>
<b>Soma dos Pesos</b>	<b>100</b>							
<b>EBTIDA</b>	<b>195</b>							
<b>Percentual a distribuir</b>	<b>6%</b>							
<b>Soma dos Pontos</b>								<b>104</b>
<b>Geração líquida de CX</b>								<b>95</b>
<b>Percentual a distribuir</b>								<b>10%</b>
<b>Objetivos Econômicos/Financeiros</b>	<b>Metas</b>	<b>Gatilho (85%)</b>	<b>Resultado</b>					
EBITDA	200	170	195					
Geração Líquida de Caixa	100	85	95					

Figura 4 - Placar de desempenho para as IES do sistema ACADEMIA.

Nesta primeira fase também são estabelecidos os componentes do “gatilho” apresentado na Figura 4 (quadro pequeno abaixo do Placar). No exemplo ficou definido que os indicadores seriam o EBITDA e Geração Líquida de Caixa, sendo que suas metas foram de 200 e 100, respectivamente. Para dar início ao processo de premiação, foi estabelecido que deveria-se atingir pelo menos 85% das metas, sendo que o valor a se distribuir ficaria condicionado em 6% para o EBITDA e 10% para a Geração Líquida de Caixa.

Já na fase de lançamento, além das etapas descritas na Figura 2, são também definidos de forma semelhante todos os elementos para as equipes/curso e os indicadores individuais apresentados na Figura 4.

Após esta fase, outras duas seriam necessárias: a fase de acompanhamento e a fase de premiação, descritas na Figura 2. Para o exemplo, a Figura 4 apresenta os supostos resultados obtidos ao longo do ano. Para esse *campus* hipotético, uma equipe/curso específica e um determinado colaborador obtiveram o total de 104 pontos. Sendo assim, o colaborador ganhou dois salários de premiação, como demonstra a Figura 5.

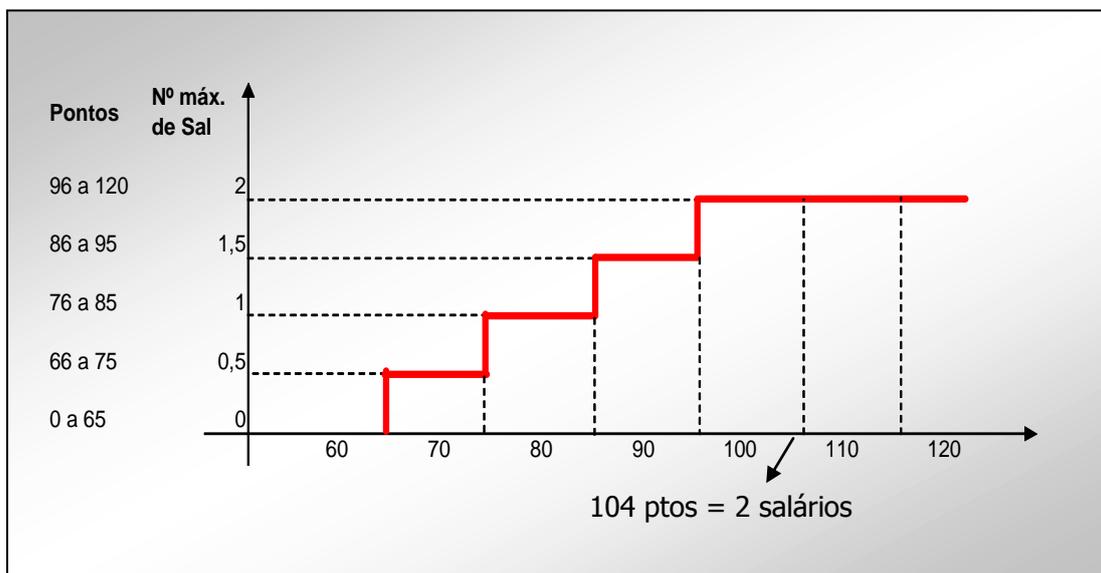


Figura 5 – Faixa de pontuação e número de salários a receber.

## 5 CONCLUSÃO

É importante ressaltar que o desenvolvimento desse trabalho foi realizado a partir de um conjunto de pré-requisitos, sem os quais sua aplicação e utilização se tornam inviáveis.

Entende-se que ferramentas como a apresentada configuram-se de forma eficiente para a obtenção da motivação e comprometimento dos colaboradores, desde que a organização já possua de forma consolidada o PE e também utilize a ferramenta BSC por tempo suficiente ao ponto de considerá-la “confiável”. O termo confiável diz respeito a etapa onde a organização já ultrapassou a fase de adaptação em relação a operacionalização do BSC. Neste ponto a ferramenta já se tornou conhecida e entendida por todos e, sob o ponto de vista técnico, já apresenta dados considerados confiáveis. Atendidas estas questões entende-se que o uso dessa proposta avança e contribui para a questão da premiação e do reconhecimento do funcionário no ambiente das IES.

O primeiro avanço diz respeito à criação de uma premiação onde todos os níveis e todos os colaboradores estão envolvidos, uma vez que a proposta utiliza indicadores que estão alinhados com o PE e são indicadores da ferramenta BSC. O benefício é o equilíbrio entre indicadores, incentivando o trabalho em equipe, evitando *trade-offs* futuros entre o que a empresa planejou e realizou.

Além disso, deve ser de conhecimento de todos como são estabelecidas as regras e como deve ser o funcionamento do programa ao longo do período em questão, ressaltando-se: a) a definição de quem está apto para a participar do programa, por meio de regras previamente estabelecidas; b) a quantificação das metas, dos pesos de cada indicador e o grau de dificuldade que cada um apresenta e c) quais são os pré-requisitos de “start do gatilho” para o início da premiação.

A condução desse programa deve ser realizada de forma clara e transparente, para que os dados e os cálculos utilizados possam ser entendidos por todos os colaboradores. O programa prevê reuniões trimestrais, com intuito de reforçar o apoio da instituição e a apresentação dos dados até aquele momento.

Muitas IES do sistema ACADE já apresentam todos os pré-requisitos necessários à utilização dessa proposta e buscam ferramentas com esse fim. Certamente sua implementação



melhorará a qualidade dos serviços internos das IES por meio da motivação de seus colaboradores, fato que refletirá na melhoria da qualidade do ensino dessas instituições.

## REFERÊNCIAS

- MANSFIELD, E. **Economia empresarial: teoria, aplicação e prática**. Lisboa: W.W Norton & Company: 1996.
- ATKINSON, A. A. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- EATON, B.C; EATON, D.F. **Microeconomia**. São Paulo : Saraiva 1999.
- HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- HAWERROTH, J. L. **A expansão do ensino superior nas universidades do sistema educacional catarinense**. Florianópolis: Insular, 1999.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Linking the balanced scorecard to strategy**. Disponível em: <[http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/prod\\_detail.asp?cmr073.html](http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/prod_detail.asp?cmr073.html)>.  
Acesso em: 26 mai. 1998a.
- \_\_\_\_\_. **Using the balanced scorecard as a strategic management system**. Disponível em: <[http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/prod\\_detail.asp?96107.html](http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/prod_detail.asp?96107.html)>.  
Acesso em: 26 mai. 1998b.
- LIMA, M. A. **Uma proposta do *Balanced Scorecard* para a gestão estratégica das universidades fundacionais de Santa Catarina**. 2003. 187f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- SERRA, F. A. R. et al. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.