

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO:
DOUTORADO

Carlos Rogério Montenegro de Lima

*O BALANCED SCORECARD AJUSTADO PARA UMA UNIVERSIDADE FUNDACIONAL
CATARINENSE E DESDOBRADO PARA SUA ESCOLA DE NEGÓCIOS, CURSOS E
INDIVÍDUOS*

**TESE SUBMETIDA COMO REQUISITO PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE
DOUTOR**

Florianópolis

2005

Carlos Rogério Montenegro de Lima

O BALANCED SCORECARD AJUSTADO PARA UMA UNIVERSIDADE FUNDACIONAL
CATARINENSE E DESDOBRADO PARA SUA ESCOLA DE NEGÓCIOS, CURSOS E
INDIVÍDUOS

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Nelci Moreira de Barros, Dr. Eng.

Florianópolis

2005

378.107

L71b

Lima, Carlos Rogério Montenegro de

O *Balanced Scorecard* ajustado para uma universidade fundacional catarinense e desdobrado para sua escola de negócios, cursos e indivíduos / Carlos Rogério Montenegro de Lima. – 2005.

185 f. : il. ; 30 cm

Tese (doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

Orientador: Prof. Nelci Moreira de Barros, Dr. Eng.

1. Universidade e faculdades - Administração 2. Planejamento estratégico 3. Desenvolvimento organizacional I. Título II. Universidade Federal de Santa Catarina

Carlos Rogério Montenegro de Lima

O BALANCED SCORECARD AJUSTADO PARA UMA UNIVERSIDADE FUNDACIONAL
CATARINENSE E DESDOBRADO PARA SUA ESCOLA DE NEGÓCIOS, CURSOS E
INDIVÍDUOS

Esta tese foi julgada adequada para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção (área de concentração: Gestão de Negócios) e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção.

Prof. Edson P. Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof. Nelci Moreira de Barros, Dr. Eng.
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Orientador

Prof. Neri dos Santos, Dr. Ing.
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Prof. Fernando Ribeiro Serra, Dr. Eng.
Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL
Moderador

Prof. Ademar Dutra, Dr. Eng.
Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL

Professora Evanir Dario, Dra. Eng.
Faculdades Integradas ASSESC

A minha esposa Patrícia,
pelo apoio e paciência.
Ao meu filho Victor.

Agradecimentos

À Universidade Federal de Santa Catarina.

Ao orientador Prof. Nelci Barros, pelo acompanhamento competente e incentivo.

À Universidade do Sul de Santa Catarina, em especial ao Prof. Fernando Serra.

Aos professores do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

A todos os que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

*“Aprenda com o passado, viva no presente
e tenha esperanças para o futuro.
O importante é jamais parar de questionar”.*
Albert Einstein

RESUMO

A pesquisa tem por foco os conceitos de estratégia e administração estratégica, as ferramentas de gestão da qualidade, o *tableau de bord* e, mais especificamente, o *balanced scorecard*, por ser o objeto principal deste trabalho. É apresentada uma revisão dos trabalhos internacionais e nacionais apresentados sobre o BSC em instituições de ensino superior que justificam o método proposto. Esta pesquisa caracterizou-se pela abordagem qualitativa do tipo estudo de caso. O trabalho propõe um método para a formulação da ferramenta *balanced scorecard* para instituições de ensino superior, e seu desdobramento para os *campi*, cursos e indivíduos. Apresenta a ilustração do método proposto na Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL, uma universidade no estado de Santa Catarina, Brasil, e os desdobramentos para sua escola de negócios, curso e coordenador de curso. Com a aplicação do método proposto em uma instituição de ensino superior verificou-se a viabilidade da adaptação do BSC para este tipo de instituição, bem como do processo de desdobramento e desenvolvimento do BSC individual. Assim, pode contribuir para a gestão das organizações universitárias, o que resulta em melhoria das no desempenho das suas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Palavras-chave-: Gestão Universitária, *Balanced Scorecard*, Planejamento Estratégico, Indicador de Performance.

ABSTRACT

This study focuses on concepts of strategy and strategic administration, quality management tools, *tableau de bord* and on the balanced scorecard, which is the main object of the project. It revises the international and national work on the BSC that has been presented at higher education institutions and which justify the proposed method. The research approach has been characterized by qualitative case study. This research proposes a method to formulate the balanced scorecard for higher education institutions and for its implications for *campi*, courses and individuals. In order to illustrate this it shows the application of the proposed method at the Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL [South Santa Catarina University], a university in the state of Santa Catarina, Brazil, and the implications for its Business School, course and course coordinator. This demonstrated the feasibility of adapting the BSC for this type of institution, as well as the implications and development of the individual BSC. This can contribute towards university organization management, which in turn will result in improvements in the performance of teaching activities, research and extension.

Key words: University Management, Balanced Scorecard, Strategic Planning, Performance Indicators.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo das 5 forças.....	32
Figura 2 – Tipos de alianças estratégicas.....	38
Figura 3 - Processo de controle de gestão.....	40
Figura 4 - Sistemas de controle.....	41
Figura 5 - Sistema de gestão da qualidade baseado em processos (ISO 9000:2000).....	46
Figura 6 - Critérios de excelência do MBNQA para a educação.....	50
Figura 7 - Modelo de Excelência do EFQM.....	52
Figura 8 - Modelo de Excelência do PNQ.....	57
Figura 9 - O <i>balanced scorecard</i> fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais.....	65
Figura 10 - BSC como etapa de um processo contínuo de criação de valor.....	67
Figura 11 - Gestão da estratégia: quatro processos.....	67
Figura 12 - Relações de causa de efeito do <i>balanced scorecard</i>	72
Figura 13 - Teoria Z da Halifax.....	73
Figura 14 - Medidas essenciais da Perspectiva do Cliente.....	77
Figura 15 - Cadeia de valores genérica.....	80
Figura 16 - A estrutura de medição do Aprendizado e Crescimento.....	82
Figura 17 - Modelo para a mensuração de ativos intangíveis.....	84
Figura 18 - O mapa estratégico do BSC.....	86
Figura 19 – Elementos do BSCO.....	88
Figura 20 - Como medir a estratégia.....	91
Figura 21 - Processo de desdobramento do BSC.....	93
Figura 22 – <i>Balanced Scorecard</i> de Maisel.....	97
Figura 23 - Pirâmide de Desempenho.....	98
Figura 24 – Progresso Efetivo e Medição do Desempenho.....	98
Figura 25 - <i>Six Sigma Business Scorecard</i>	99
Figura 26 - Os cinco princípios da organização focalizada na estratégia.....	104
Figura 27 - <i>Balanced Scorecard</i> da Universidade de Akron.....	110
Figura 28 – Concepção do método científico.....	120
Figura 29 – Esquema de pesquisa.....	122
Figura 30 – Interligação do BSC.....	127
Figura 31 - Sistema fundacional catarinense de ensino superior.....	132
Figura 32 - Perfil da UNISUL – Ensino.....	134
Figura 33 - Localização geográfica dos <i>campi</i> e unidades da UNISUL.....	134
Figura 34 - Estrutura organizacional da UNISUL.....	136
Figura 35 – Modelo de formulação da estratégia no ciclo 1997-2001.....	144
Figura 36 - Modelo de formulação da estratégia no ciclo 2001-2005.....	146
Figura 37 - Estrutura de trabalho do planejamento estratégico 2005-2009.....	148
Figura 38 - Revisão da missão, visão e valores.....	149
Figura 39 – Exercício de validação de direcionadores e objetivos estratégicos.....	152
Figura 40 – Abordagem metodológica para o desenvolvimento dos planos diretores.....	154
Figura 41 – Alinhamento do Painel do Gestor ao modelo de gestão.....	155
Figura 42 - Metodologia de implantação do Painel do Gestor.....	156
Figura 43 – Painel do gestor.....	157
Figura 44 – Aspiração institucional e objetivos estratégicos.....	158
Figura 45 - Relação de causa e efeito do objetivo “Melhorar o Resultado Operacional”.....	158
Figura 46 - Mapa de causalidade do objetivo “Melhorar a Produtividade”.....	159

Figura 47 - Mapa do indicador “número de discentes por disciplina”	160
Figura 48 - Ficha técnica do indicador “número de discentes por disciplina”	161

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões das dez escolas.....	24
Quadro 2 - Fatores do macro-ambiente.....	31
Quadro 3 – Determinantes dos fatores que afetam as cinco forças.....	33
Quadro 4 – Estratégias competitivas genéricas.....	38
Quadro 5 - Contribuições para o desenvolvimento do controle de gestão.....	44
Quadro 6 - Nível de Sigma e Oportunidades de Melhoria.....	47
Quadro 7 - Categorias e itens de excelência com respectiva pontuação.....	51
Quadro 8 – Empresas premiadas com o PNQ.....	56
Quadro 9 - Critérios de Excelência e pontuação máxima.....	59
Quadro 10 – Faixas de pontuação nos critérios de excelência e respectivos estágios da organização.....	60
Quadro 11 - Objetivos/variáveis-chave de ação.....	62
Quadro 12 - Comparação entre Indicadores de Ocorrência e Indicadores de Tendências.....	69
Quadro 13 - Perspectivas e indicadores do BSC.....	71
Quadro 14 - Categorias, objetivos e medidas do <i>Six Sigma Business Scorecard</i>	100
Quadro 15 – Exemplo de <i>Business Performance Index</i>	101
Quadro 16 - Conversão do BP In para DPU.....	102
Quadro 17 - DMPO Corporativo e Nível de Sigma.....	103
Quadro 18 - Perguntas para auxiliar na declaração da missão e visão.....	124
Quadro 19 – Modelo de BSC para uma IES.....	126
Quadro 20 – Modelo para desdobramento do BSC.....	128
Quadro 21 – BSC individual.....	129
Quadro 22 - Eventos Críticos na UNISUL.....	140
Quadro 23 - Períodos estratégicos da UNISUL.....	140
Quadro 24 – Pontos positivos e negativos do planejamento estratégico 1997–2001.....	145
Quadro 25 – Pontos positivos e negativos do planejamento estratégico 2001-2005.....	147
Quadro 26 – Direcionadores e objetivos estratégicos.....	153
Quadro 27 – Ilustração do BSC da UNISUL.....	162
Quadro 28 - Relação da UBS com os valores da UNISUL.....	164
Quadro 29 – Desdobramento da perspectiva acadêmica do BSC da UNISUL para a UBS.....	165
Quadro 30 – Desdobramento da perspectiva de mercado do BSC da UNISUL para a UBS.....	165
Quadro 31 – Desdobramento da perspectiva operacional do BSC da UNISUL para a UBS.....	166
Quadro 32 – Desdobramento da perspectiva de recursos humanos do BSC da UNISUL para a UBS.....	167
Quadro 33 – Desdobramento da perspectiva acadêmica do BSC da UNISUL para a UBS e do BSC da UBS para o curso de ADN.....	168
Quadro 34 – Desdobramento da perspectiva de mercado do BSC da UNISUL para a UBS e do BSC da UBS para o curso de ADN.....	169
Quadro 35 – Desdobramento da perspectiva operacional do BSC da UNISUL para a UBS e do BSC da UBS para o curso de ADN.....	170
Quadro 36 – Desdobramento da perspectiva de recursos humanos do BSC da UNISUL para a UBS e do BSC da UBS para o curso de ADN.....	171
Quadro 37 – Desdobramento da perspectiva acadêmica do BSC da UNISUL.....	172

Quadro 38 – Desdobramento da perspectiva de mercado do BSC da UNISUL.....	173
Quadro 39 – Desdobramento da perspectiva operacional do BSC da UNISUL.....	174
Quadro 40 – Desdobramento da perspectiva de recursos humanos do BSC da UNISUL.....	175
Quadro 41 – BSC do coordenador do curso de Administração e Negócios.....	176

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Contextualização do tema	17
1.2 Definição do problema	18
1.3 Objetivo geral	18
1.4 Objetivos específicos	18
1.5 Justificativa e relevância	19
1.6 Limitações da pesquisa	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 Estratégia	21
2.1.1 O que é estratégia.....	21
2.1.2 A evolução do pensamento estratégico.....	22
2.1.3 A administração estratégica.....	30
2.2 Sistemas de avaliação de desempenho	42
2.2.1 Medidas financeiras de avaliação do desempenho organizacional.....	42
2.2.2 A abordagem da qualidade.....	46
2.2.3 <i>Tableau de Bord</i>	61
2.2.4 <i>Balanced scorecard</i>	64
2.3 O <i>balanced scorecard</i>	66
2.3.1 O <i>balanced scorecard</i> como sistema gerencial estratégico.....	66
2.3.2 Indicadores e direcionadores.....	68
2.3.3 As relações de causa e efeito no <i>balanced scorecard</i>	72
2.3.4 As perspectivas do <i>balanced scorecard</i>	73
2.3.5 Mapeando a estratégia.....	86
2.3.6 Os elementos do <i>balanced scorecard</i> organizacional.....	88
2.3.7 Desdobramento do <i>balanced scorecard</i>	92
2.3.8 <i>Balanced scorecard</i> individual.....	93
2.3.9 <i>Scorecards</i> alternativos.....	95
2.3.10 Implementação do <i>balanced scorecard</i> organizacional.....	103
2.3.11 Por que os <i>balanced scorecards</i> falham.....	106
2.4 <i>Balanced scorecard</i> em instituições de ensino superior	108
2.4.1 Artigos sobre o BSC em instituições de ensino superior.....	108
2.4.2 Trabalhos sobre BSC em IES apresentados no EnANPAD.....	114
2.4.3 Dissertações e teses sobre BSC em IES.....	114
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	119
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO	123
4.1 Resultados da pesquisa	123
4.2 Método de formulação e desdobramento do <i>balanced scorecard</i> para instituições de ensino superior	124
4.2.1 Formulação do <i>balanced scorecard</i> organizacional.....	124
4.2.2 O processo de desdobramento do <i>balanced scorecard</i>	126
4.2.3 O <i>balanced scorecard</i> individual.....	128
4.3 Ilustração do método proposto em uma universidade fundacional catarinense	130
4.3.1 O sistema fundacional catarinense.....	130
4.3.2 A Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL.....	133
4.3.3 A Unisul Business School.....	136
4.3.4 O curso de Administração e Negócios.....	137

4.3.5 Períodos estratégicos da UNISUL.....	139
4.3.6 Revisão do planejamento estratégico da UNISUL.....	144
4.3.7 Planejamento estratégico 2005-2009.....	147
4.3.8 O BSC da UNISUL - Painel do Gestor.....	155
4.3.9 O BSC da Unisul Business School.....	162
4.3.10 O BSC do curso de Administração e Negócios.....	167
4.3.11 O BSC do coordenador do curso de Administração e Negócios.....	172
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	178
REFERÊNCIAS.....	180

1 INTRODUÇÃO

Historicamente, verifica-se uma tendência dos sistemas de avaliação de desempenho organizacional serem reduzidos à dimensão financeira por meio da contabilidade. Assim, em 1991, Robert Eccles – professor de Administração de Empresas na *Harvard Business School* – escreveu um artigo para a *Harvard Business Review* intitulado “*The performance measurement manifesto*” onde anunciava uma revolução na avaliação do desempenho, ao mesmo tempo em que previa que as empresas seriam obrigadas a repensar o modo como avaliavam o desempenho.

A nova realidade competitiva empresarial exige novos sistemas de mensuração, fazendo com que os executivos repensem como mensurar o desempenho de suas empresas, utilizando cada vez mais critérios não-financeiros.

Na década de 1980, muitos gerentes encontraram uma alternativa para o descontentamento com as medidas de desempenho tradicionais: o movimento da qualidade total e seus programas correlatos. Por outro lado, o *tableau de bord* e o *balanced scorecard* permitem acompanhar objetivos financeiros e não-financeiros.

Em recorte brasileiro de uma pesquisa mundial realizado pela consultoria *Bain & Company* em 2003 com 708 empresas, dentre elas 60 companhias brasileiras, sobre o uso de ferramentas de gestão em 2002, verificou-se um aumento significativo no uso destas ferramentas pelas empresas brasileiras. O *balanced scorecard* e a Gestão do Conhecimento foram as ferramentas que mais cresceram no período de 2000 a 2002, ambas com crescimento de uso de 27%. O *Benchmarking* e o Planejamento Estratégico alcançaram os maiores índices de utilização em 2002 – um total de 84% dos participantes brasileiros disseram utilizá-las. O *balanced scorecard* era utilizado em 57% das empresas pesquisadas (BAIN & COMPANY, 2004).

É proposta, neste trabalho, a utilização da ferramenta *balanced scorecard* para uma universidade fundacional catarinense, sua escola de negócios, seus cursos e indivíduos. Para isso, o presente trabalho foi estruturado em cinco capítulos descritos brevemente a seguir.

O primeiro capítulo constitui a introdução, composto da contextualização do tema, a definição do problema, os objetivos gerais e específicos e a justificativa.

O segundo capítulo apresenta o embasamento conceitual do trabalho, abordando, inicialmente, os conceitos de estratégia e administração estratégica, algumas ferramentas de gestão e, mais especificamente, o *balanced scorecard*, por ser o objeto principal deste

trabalho. A seguir é apresentada uma revisão de alguns trabalhos apresentados sobre o BSC em instituições de ensino superior que justificam o método proposto.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa.

O quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa, um método para formulação do BSC e desdobramento deste para os *campi*, cursos e indivíduos e uma ilustração de aplicação do método proposto em uma instituição fundacional catarinense, apresentando o *balanced scorecard* institucional, e o desdobramento deste para a sua escola de negócios, curso e coordenador de curso.

O quinto capítulo apresenta as conclusões e recomendações sobre o assunto pesquisado.

1.1 Contextualização do tema

As organizações universitárias, por sua complexidade, exigem dos seus gestores criatividade na formulação de modelos e abordagens gerenciais que lhes permitam atuar em um contexto complexo caracterizado por objetivos difusos, tecnologia múltipla, liberdade acadêmica, natureza qualitativa do trabalho e grande sensibilidade a fatores ambientais. Para cumprir o seu trabalho, o gestor universitário necessita reunir não só competências técnicas e políticas, mas também habilidades de um artesão ao lidar com as expectativas, intenções, angústias, frustrações e necessidades das pessoas na organização (MEYER JUNIOR, 2004).

Da mesma forma que nos negócios, os indicadores no ensino superior tendem a ser históricos e geralmente incapazes de alertar as instituições para as mudanças de forma tempestiva. Além disso, a ênfase tem sido em medidas acadêmicas mais fáceis de serem obtidas (RUBEN, 1999). Essas medidas não apresentam uma imagem da situação de uma instituição. Elas não refletem muitas das dimensões da missão, visão e direção estratégica de uma universidade.

Kaplan e Norton introduziram em 1992 o *balanced scorecard* – um conjunto de medidas que permitem uma visão holística do desempenho de uma organização.

O *balanced scorecard* foi criado inicialmente para complementar as medidas financeiras tradicionais de desempenho com medidas não-financeiras em três perspectivas – clientes, processos e aprendizado e crescimento. Após algum tempo, esta ferramenta desenvolveu-se para um sistema de gestão estratégica que liga a estratégia de longo prazo e os objetivos de curto prazo.

1.2 Definição do problema

Historicamente verifica-se uma tendência dos sistemas de avaliação de desempenho das organizações serem reduzidos à dimensão financeira. No ensino superior, como nos negócios, há tradições relativas a medidas de excelência. Em vez de enfatizar principalmente medidas financeiras, o ensino superior tem historicamente enfatizado medidas acadêmicas que são mais facilmente quantificáveis.

Por sua vez, o *balanced scorecard* proporciona uma visão holística do desempenho de uma organização. No modelo apresentado por Kaplan e Norton, o BSC complementa as medidas tradicionais de desempenho financeiro com medidas não-financeiras em três perspectivas – clientes, processos e aprendizado e crescimento.

Porém traduzir o BSC para o complexo mundo da academia é um desafio. Há certo ceticismo dentro das organizações universitárias sobre a noção de que o desempenho de uma instituição de ensino superior possa ser medido da mesma forma que nas demais organizações.

Neste contexto, busca-se resposta para o seguinte problema de pesquisa: Como o *balanced scorecard* pode ser ajustado para uma universidade fundacional catarinense e desdobrado para sua escola de negócios, cursos e indivíduos?

1.3 Objetivo geral

Propor método para formulação do *balanced scorecard* para uma universidade fundacional catarinense e desdobramento para sua escola de negócios, seus cursos e indivíduos.

1.4 Objetivos específicos

- Levantar os conceitos de estratégia e as ferramentas de avaliação do desempenho das organizações, principalmente o *balanced scorecard*.
- Realizar revisão da literatura sobre a adoção do *balanced scorecard* em instituições de ensino superior.
- Adaptar o *balanced scorecard* para instituições de ensino superior, com o desdobramento para os *campi*, cursos e indivíduos.
- Ilustrar a utilização do método proposto em uma universidade fundacional catarinense, com o desdobramento para sua escola de negócios e curso, chegando até o BSC do coordenador de curso.

1.5 Justificativa e relevância

A capacidade das empresas de executar a estratégia organizacional é mais importante do que a qualidade da estratégia em si. No entanto, a grande maioria das estratégias formuladas não é implementada com êxito. Na maior parte das vezes, o maior problema não é da estratégia em si, mas sim de sua execução.

Este problema de execução ocorre normalmente porque os empregados não entendem o que as organizações estão tentando alcançar e não possuem uma visão clara entre suas tarefas e as metas de sua equipe e da organização.

O *balanced scorecard* foi criado por Kaplan e Norton como um sistema de avaliação de desempenho empresarial que coloca a estratégia no centro do processo. Ele fornece uma estrutura para a implementação com sucesso da estratégia das organizações.

Como o problema de execução da estratégica ocorre também em organizações universitárias, o *balanced scorecard* pode ser uma alternativa também para este tipo de organização na implementação da estratégia e avaliação do desempenho em organizações universitárias.

Este trabalho se propõe a contribuir para a gestão das organizações universitárias, o que resulta em melhoria das suas atividades de ensino, pesquisa e extensão e, por conseguinte, em melhoria na formação de cidadãos capazes de contribuir para a construção de uma sociedade melhor.

Pesquisando as publicações sobre o *balanced scorecard*, encontram-se artigos que apresentam casos de BSC em instituições de ensino – *University of Akron, University of Wisconsin-Stout, University of Southern California, Bond University, Ohio State University* -, bem como dissertações e teses (ROCHA, 2000; PESSOA, 2000; MULLER, 2001; VENTURA, 2002; GIOLLO, 2002; MIRANDA, 2003; KELM, 2003; LIMA, 2003; TEIXEIRA, 2003; PEREIRA, 2004) que estudam a aplicação do BSC no setor educacional.

Esta pesquisa apresenta uma contribuição para a gestão das organizações universitárias ao discutir e estudar o *balanced scorecard* em instituições de ensino superior. Apesar da grande quantidade de publicações sobre o BSC em organizações privadas, verifica-se que há poucos estudos sobre este em instituições de ensino superior, menos ainda em universidades fundacionais. Além disso, a maior parte das contribuições existentes sobre o BSC ocorre em nível corporativo. Desta forma, buscou-se neste trabalho abordar o BSC para instituições de ensino superior nos diversos níveis organizacionais.

A originalidade deste trabalho está em propor um método para formulação do BSC em instituições de ensino superior e, principalmente, no desdobramento do BSC institucional para

os *campi*, cursos e indivíduos. O desdobramento do BSC assegura que todos os colaboradores, independente da função ou nível, desenvolvam objetivos e indicadores alinhados com os objetivos organizacionais.

Para fins de ilustração do método proposto, apresenta-se um exemplo de sua aplicação em uma instituição de ensino superior do sistema fundacional catarinense.

1.6 Limitações da pesquisa

Esta pesquisa propõe um método para formulação e desdobramento do BSC em instituições de ensino superior. Porém a ilustração limita-se ao estudo de caso de uma universidade fundacional catarinense – a UNISUL. É importante destacar que as universidades fundacionais catarinenses caracterizam-se por serem universidades públicas filantrópicas, com exceção da UDESC, que é uma universidade pública estadual.

Ao investigar uma universidade fundacional catarinense, o pesquisador acredita estar dando maior consistência ao estudo. Por outro lado, como o estudo de caso possui um caráter particularizador, seu poder de generalização é limitado. Contudo, esta limitação não impede a adequação do método proposto para sua utilização em outras instituições de ensino superior que não sejam de caráter fundacional.

Neste estudo, funcionários e gestores da instituição investigada foram integrantes da pesquisa, além do pesquisador, que é gestor da referida instituição, o que se constitui também numa limitação, devido ao envolvimento com o objeto de estudo, o que, por um lado, cria facilidades devido ao conhecimento profundo da organização e, por outro, cria dificuldades em uma visão crítica do contexto organizacional.

Na ilustração do método proposto, parte-se do planejamento estratégico existente da instituição e de um BSC institucional – denominado Painel do Gestor. Não cabe aqui julgar o quanto estes estão certos ou errados.

Por último, não é objetivo deste trabalho a implementação do método proposto, mas a verificação da possibilidade de aplicação deste. A implementação é sugerida para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo deste capítulo é apresentar os fundamentos conceituais utilizados neste trabalho. No referencial teórico estudado, inicialmente são apresentados os conceitos de estratégia e administração estratégica, algumas ferramentas de gestão e, mais especificamente, o *balanced scorecard*, por ser o objeto principal deste trabalho. A seguir se realiza uma revisão da literatura sobre o *balanced scorecard* em instituições de ensino superior que justificam o método proposto.

2.1 Estratégia

2.1.1 O que é estratégia

Strategia, em grego antigo, significa a qualidade e a habilidade do general. A palavra estratégia está geralmente relacionada com política, guerras ou jogos. Estratégia empresarial pode ser entendida como o conjunto de meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos (SERRA, 2003).

Mintzberg (1987) apresenta cinco definições de estratégia – como plano, truque, padrão, posição e perspectiva.

Na primeira definição, a estratégia é um plano – algum tipo de curso de ação conscientemente tomado, um guia (ou guias) para lidar com uma situação. Nesta definição, as estratégias são feitas antes das ações a serem tomadas e são desenvolvidas conscientemente e intencionalmente.

Na segunda definição, a estratégia pode ser um truque, isto é, uma “manobra” específica para enganar um oponente ou concorrente.

Definir, porém, estratégia como um plano não é suficiente. É necessária uma definição que englobe o comportamento. Para tanto, uma terceira definição é proposta: estratégia é um padrão, ou seja, é a consistência em comportamento ao longo do tempo. Por exemplo, uma empresa que tem por padrão comercializar os produtos mais dispendiosos do seu setor.

A quarta definição descreve estratégia como uma posição, isto é, refere-se à localização de determinados produtos em determinados mercados. Nesse sentido, Porter (1999) define estratégia como a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo a execução de

atividades diferentemente ou de um conjunto diferente de atividades. As atividades, portanto, são a unidade básica de vantagem competitiva.

Por último, a quinta definição revela estratégia como uma perspectiva, isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. Nesta definição, a estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos membros da organização, por meio de suas intenções e/ou ações.

Existem muitas relações entre as diferentes definições, mas nenhuma relação ou definição sozinha é mais importante do que as outras. De certa forma, as definições competem entre si – podem substituir umas as outras -, porém, mais importante é que elas se complementam. Cada definição adiciona importantes elementos para o entendimento da estratégia.

2.1.2 A evolução do pensamento estratégico

Em 1934, o professor Gause, da Universidade de Moscou, conhecido como “pai da biologia matemática”, publicou os resultados de experiências nas quais colocava colônias de protozoários do mesmo gênero em um frasco com nutrientes. Quando os animais eram de espécies diferentes, conseguiam sobreviver. Quando eram da mesma espécie, não conseguiam. A partir desta observação, surgiu o Princípio de Gause da Exclusão Competitiva: duas espécies que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir. Ou seja, a competição existiu muito antes da estratégia, ela começou com o aparecimento da vida. Quando duas espécies competiam por um recurso essencial, somente uma delas sobrevivia. Isso acontece tanto nos negócios quanto na natureza. Cada competidor precisa ser diferente o bastante para possuir uma vantagem única.

A diferenciação dos competidores pode ser de preço, funções, tempo ou localização. Ou pode ser apenas de percepção do cliente em relação ao produto ou ao fornecedor. Como esses fatores podem ser combinados de diversas maneiras, existem muitas possibilidades de coexistência competitiva, como também de diferenciação sobre os outros competidores (HENDERSEN, 1989).

Na década de 60, quando o pensamento gerencial estava orientado para funções individuais – marketing, produção e finanças - Andrews e Christensen viram a necessidade de uma forma holística de se pensar a empresa (PORTER, 1999). Para eles, a estratégia era uma idéia unificadora que ligava as áreas funcionais de uma empresa e relacionava suas atividades com o ambiente externo.

Para formular a estratégia seria necessário identificar os pontos fortes e fracos da empresa e as oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente.

Tem havido uma tendência geral de considerar o início da literatura sobre estratégia em meados da década de 60, mas os escritos sobre estratégia militar são muito anteriores: Sun Tzu escreveu “A arte da guerra” por volta do século IV a.C.

Mintzberg (2000) propõe dez escolas de pensamento sobre formulação da estratégia: Escola do Design, Escola do Planejamento, Escola do Posicionamento, Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola de Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural, Escola Ambiental e Escola de Configuração (quadro 1). Cada uma com uma perspectiva única que focaliza um aspecto importante do processo de formulação da estratégia.

I) A escola do desenho: um processo de concepção

As origens da escola do design são atribuídas a Selznick (1957), seguido de Chandler (1962) e com uma definição mais precisa de Andrews (1982).

A escola do design representa a visão mais influente do processo de formação da estratégia. Propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas por meio da análise SWOT – avaliação dos pontos fortes (*strengths*) e dos pontos fracos (*weaknesses*) à luz das oportunidades (*opportunities*) e das ameaças (*threats*). Focaliza a formulação de estratégia como um processo de desenho informal, essencialmente de concepção.

Outros fatores considerados importantes na formação da estratégia são os valores essenciais – as crenças e preferências dos líderes da organização – e as responsabilidades sociais – especificamente a ética da sociedade na qual a organização opera.

A gestão do topo formula estratégias claras, simples e únicas, num processo deliberado de pensamento consciente, para que todos possam implementar as estratégias. Esta foi a visão dominante do processo estratégico nos anos 70 até os dias de hoje, tendo em conta a sua influência implícita na generalidade do ensino e da prática.

A escola do design não se desenvolveu, no entanto, no sentido de dar origem a variantes no seu próprio contexto. Pelo contrário, associou-se a outras visões em contextos distintos.

	Design	Planejamento	Posicionamento	Empreendedora	Cognitiva
Fontes	P. Selznick (e talvez obras anteriores, por exemplo, Newman), e depois Andrews, 1965.	Ansoff, 1965	Obra de Purdue (Schendel, Hatten), meados dos anos 70; depois Porter, 1980 e 1985.	Schumpeter, 1950; Cole, 1959, outros em economia.	Simon, 1947, 1957, March e Simon, 1958
Disciplina-Base	Nenhuma (arquitetura como metáfora)	Algumas ligações com engenharia, planejamento urbano, teoria de sistemas, cibernética	Economia (organização industrial), história militar	Nenhuma (embora os escritos iniciais sejam de economistas)	Psicologia (cognitiva)
Defensores	Professores de estudo de casos (em especial de Harvard), estudiosos de liderança, em particular na América	Executivos "profissionais", MBAs, <i>experts</i> de assessoria (muitos de finanças), consultores e <i>controller de</i> governo; especialmente na França e na América	Como na escola de planejamento, em especial assessores analíticos, boutiques de consultoria e autores militares; em particular na América	Imprensa de negócios, individualistas românticos, pequenos empresários em toda parte, mas mais na América Latina e entre os chineses fora da China	Apóstolos de sistemas de informação, puristas filosóficos, pessoas com inclinação psicológica, pessimistas numa ala, otimistas na outra
Mensagem Pretendida	Adequação	Formalizar	Analisar	Pressentir	Enquadrar
Mensagem Recebida	Pensar (formação da estratégia como estudo de caso)	Programar (em vez de formular)	Calcular (em vez de criar ou comprometer)	Centralizar (e depois esperar)	Preocupar-se ou imaginar (ser incapaz de enfrentar em qualquer caso)
Homilias	“Olhe antes de saltar”	“Um ponto em tempo poupa nove”	“Nada além dos fatos, madame”	“Leve-nos ao seu líder”	“Verei quando acreditar”
Palavras-chave	Congruência/ encaixe, competência distintiva, SWOT, formulação/ implementação	Programação, orçamentação, cenários	Estratégia genérica, grupo estratégico, análise competitiva, <i>portfólio</i> , curva de experiência	Golpe ousado, visão, critério	Mapa, quadro, conceito, esquema, percepção, interpretação, racionalidade, estilo

Quadro 1 - Dimensões das dez escolas – Parte 1
 Fonte: Adaptado de Mintzberg (2000)

(Continuação do Quadro 1 - Dimensões das dez escolas – Parte 2)

	Aprendizado	Poder	Cultural	Ambiental	Configuração
Fontes	Lindblom, 1959, 1968; Cyert e March, 1963; Weick, 1969; Quinn, 1980; Prahalad e Hamel, início dos anos 90	Allison, 1971 (micro); Pfeffer e Salancik, 1978; Astley, 1984 (macro)	Rhenman e Normann, 1977; final dos anos 60 na Suécia; nenhuma fonte óbvia em outra parte	Hannan e Freeman, 1977; teóricos da contingência (p. ex. Pugh et al., final dos anos 60)	Chandler, 1962; grupo de McGill (Mintzberg, Miller, etc., final dos anos 70; Miles e Snow, 1978)
Disciplina-base	Nenhuma (talvez ligações periféricas com a teoria do aprendizado em psicologia e educação); teoria do caos em matemática	Ciência Política	Antropologia	Biologia, Sociologia Política	História
Defensores	Pessoas inclinadas para experimentação, ambigüidade, adaptabilidade, em especial no Japão e Escandinávia	Pessoas que gostam de poder, política e conspiração; especialmente na França	Pessoas inclinadas para o social, o espiritual, o coletivo; em especial no Japão e na Escandinávia	Ecologistas populacionais, alguns teóricos de organização, separadores positivistas em geral; nos países anglo-saxônicos	Agregadores e integradores em geral, bem como agentes de mudança; configuração talvez mais popular na Holanda e Alemanha, transformação nos EUA
Mensagem Pretendida	Aprender	Agarrar	Aglutinar	Lutar	Integrar, transformar
Mensagem Recebida	Jogar (em vez de seguir)	Ocultar (em vez de dividir)	Perpetuar (em vez de mudar)	Capitular (em vez de confrontar)	Agregar, revolucionar (em vez de adaptar)
Homilias	“Se na primeira vez não conseguir, tente de novo”	“Procure o número um”	“Uma maçã nunca cai longe da árvore”	“Tudo depende”	“Para tudo há uma ocasião”...
Palavras-chave	Incrementalismo, estratégia, fazer sentido, espírito empreendedor, aventura, defensor, competência essencial	Barganha, conflito, coalizão, interessados, jogo político, estratégia coletiva, rede, aliança	Valores, crenças, mitos, cultura, ideologia, simbolismo	Adaptação, evolução, contingência, seleção, complexidade, nicho	Configuração, arquétipo, estágio, ciclo de vida, transformação, revolução, reformulação, revitalização

Quadro 1 - Dimensões das dez escolas – Parte 2

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2000)

II) A escola do planejamento: um processo formal

A escola do planejamento originou-se ao mesmo tempo em que a escola do design: o livro *Corporate Strategy* de H. Igor Ansoff surgiu em 1965 – mesmo ano do livro de Andrews –, predominou na década de 70, mas foi perdendo força a partir dos anos 80.

Esta escola utiliza a maior parte das premissas da escola do design, exceto num ponto significativo: o de que o planejamento deve ser um processo formal, passivo de decomposição em etapas distintas, delineadas por listas de verificação e sustentadas por técnicas, com atenção especial à fixação de objetivos, orçamentos e planos operacionais. Isso significa que os planejadores substituíram, de fato, o executivo principal como elemento-chave do processo. Este deveria ser o arquiteto da estratégia. Na prática, porém, não deveria conceber os planos estratégicos, mas sim aprová-los.

III) A escola do posicionamento: um processo analítico

A terceira das escolas prescritivas, a escola do posicionamento, consistiu na visão dominante da formação da estratégia nos anos 80. Embora aceitasse a maior parte das premissas, bem como seu o modelo fundamental das escolas do design e planejamento, acrescentou conteúdo àquelas escolas. Estava menos preocupada com o processo de formulação de estratégias do que com o conteúdo real destas.

Trabalhos sobre conteúdo da estratégia foram realizados, em especial os de Hatten e Schendel e o de Porter em *Competitive Strategy* em 1980, todos precedidos por uma extensa literatura sobre estratégia militar, que remonta a Sun Tzu, em 400 a.C.

Nesta escola, a estratégia resume-se a posições genéricas – diferenciação de produtos e escopo focalizado de mercado – selecionadas por meio de análises formalizadas de conjunturas industriais.

A escola do posicionamento elevou o grau de importância do planejador, pois se torna um analista que recomenda estratégias genéricas.

Esta escola passa por três ondas: os escritos militares (Sun Tzu e von Clausewitz), os imperativos de consultoria do anos 70 (o *Boston Consulting Group* com sua matriz BCG e o projeto PIMS – *Profit Impact of Market Strategies*), e o trabalho recente sobre proposições empíricas (Porter e o modelo de análise competitiva).

IV) A escola de empreendedorismo: um processo visionário

De forma similar à da escola do design, a escola de empreendedorismo centrou o processo no líder único; no entanto, ancorou este processo na intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério. Este fato fez deslocar as estratégias de desenhos, planos ou posições precisas para visões.

O conceito mais central desta escola é a visão: uma representação mental da estratégia, criada ou ao menos expressa na mente do líder. Essa visão serve como inspiração e também como um senso daquilo que precisa ser feito.

Os defensores desta escola viam a liderança personalizada, baseada na visão estratégica, como a chave para o sucesso organizacional.

Embora o “espírito empreendedor” fosse originalmente associado aos criadores de seus próprios negócios, a palavra foi gradualmente ampliada para descrever várias formas de liderança personalizada, pró-ativa e determinada. Pinchot ainda utiliza um outro termo – *intrapreneurship* ou empreendedor interno – para descrever as pessoas que tomam iniciativas estratégicas dentro das organizações.

V) A escola cognitiva: um processo mental

Em especial nos anos 80, e até hoje, a pesquisa cresceu continuamente nos aspectos cognitivos da criação da estratégia e na cognição como processamento da informação, mapeamento da estrutura do conhecimento e âmbito de conceitos.

A escola cognitiva tem atraído inúmeros pesquisadores com Reger e Huff (1993), Boger e Thomas (1993), Duhaime e Schwenk (1985) e Lyle (1990). Antes desta onda, o que ocorria nas mentes dos executivos era, em grande parte, uma incógnita. Os pesquisadores se preocupavam mais com os requisitos para pensar e não com o pensamento em si, com o que um estrategista precisa saber. No entanto, continua-se ainda distante de se compreender os atos complexos e criativos que dão origem às estratégias.

A escola cognitiva possui duas alas bastante diferentes. Uma ala, positivista, trata o processamento e a estruturação do conhecimento como um esforço para produzir algum tipo de filme objetivo do mundo. Entretanto, outra ala mais recente desta escola adotou uma visão mais subjetiva, de cognição estratégica como um processo de construção.

Esta escola é como uma espécie de ponte entre as escolas mais objetivas de design, planejamento, posicionamento e empreendedora, e as escolas mais subjetivas de aprendizado, cultura, poder, ambiente e configuração.

VI) A escola de aprendizado: um processo emergente

Na escola de aprendizado, as estratégias emergem quando as pessoas, individualmente, mas principalmente coletivamente, aprendem a respeito de uma situação, tanto quanto a capacidade da sua organização lidar com ela. Portanto, a estratégia deve emergir em passos curtos, à medida que a organização se adapta ou aprende.

As origens desta escola são atribuídas a Charles Lindblom (1959) com a publicação do artigo “A ciência de alcançar o objetivo de qualquer maneira”. A partir daí, seguiram-se as publicações de Wrapp (1967) e o incrementalismo lógico de Quinn (1980).

O modelo de formação da estratégia desenvolvido pela aprendizagem diferiu dos das escolas mais antigas. Nesta perspectiva, as estratégias são emergentes, os estrategistas podem ser encontrados por toda a organização, e a formulação e implementação entrecruzam-se.

Mintzberg (2000, p. 136) apresenta novas direções para o aprendizado estratégico – a organização que aprende, a teoria evolucionária, a criação de conhecimento, a abordagem de capacidades dinâmicas e a teoria do caos.

VII) A escola do poder: um processo de negociação

A escola do poder caracteriza a formação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.

Esta escola possui dois ramos distintos: a do poder micro considera o desenvolvimento de estratégias no interior da organização como essencialmente político - um processo que envolve negociação, persuasão e confronto entre atores que partilham o poder; e a do poder macro considera a organização uma entidade que usa o seu poder sobre os outros e entre os seus parceiros em alianças, *joint-ventures* e outras relações de rede para negociar estratégias coletivas no seu próprio interesse.

A literatura dedicada a esta escola é pequena, quase nada depois do início dos anos 70, embora tenha crescido um pouco nos últimos anos. Todos sabem a respeito do poder e da política – eles nunca estiveram ausentes das organizações –, mas raramente os pesquisadores escrevem a respeito.

VIII) A escola cultural: um processo coletivo

O poder sendo colocado diante de um espelho, a sua imagem invertida será a cultura. Enquanto o primeiro se concentra no interesse próprio e na fragmentação, o último concentra-se no interesse comum e na integração – a formação da estratégia como um processo enraizado na força social da cultura. Portanto, ela vê o processo como sendo fundamentalmente coletivo e cooperativo.

Novamente, encontra-se uma corrente muito limitada de literatura, particularmente centrada na influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica e, em alguns casos, resistindo ativamente às mudanças estratégicas. A cultura tornou-se um problema central nas obras norte-americanas após o sucesso das corporações japonesas nos anos 80. Mais tarde, prestou-se alguma atenção às implicações da formação da estratégia. Desenvolveram-se pesquisas interessantes na Suécia, nos anos 70, tendo a cultura como tema central, mas também tecendo uma rica rede de conceitos (valores, mitos, políticas, cognição e aprendizado organizacional), estimuladas pela obra inicial de Rhenman (1973) e Normann (1977), e continuadas por Hedberg, Jonsson e outros.

IX) A escola ambiental: um processo reativo

Na escola ambiental, o ambiente – conjunto de forças da organização – é visto como o principal ator. Assim, os defensores desta escola tendem a considerar a organização passiva, reagindo a um ambiente que estabelece a pauta.

Esta escola ajuda a colocar em equilíbrio a visão global da formação de estratégia, posicionando o ambiente como uma das três forças centrais no processo, ao lado de liderança e organização.

A escola ambiental provém da denominada "teoria da contingência", que descrevia as relações entre determinadas dimensões do ambiente e atributos específicos da organização. Mais tarde

surge um grupo de teóricos de organização que se autodenominam "ecologistas de população", postulando que as condições externas forçavam as organizações para determinados nichos: a organização fazia o que seu ambiente mandava ou era eliminada. A "teoria institucional" afirma que as pressões políticas e ideológicas exercidas pelo ambiente reduzem a opção estratégica, mas não a eliminavam.

X) A escola da configuração: um processo de transformação

Esta escola difere de todas as outras em um aspecto fundamental: ela oferece a possibilidade de reconciliação, uma maneira para integrar as mensagens das outras escolas.

Existem dois lados principais nesta escola: um descreve estados da organização e do contexto que a cerca – como configurações; e outro descreve o processo de geração de estratégia – como transformação.

Trata-se de dois lados da mesma moeda: se uma organização adota estados de ser, então a geração de estratégia torna-se um processo de saltar de um estado para outro. Ou seja, a transformação é uma consequência inevitável da configuração. Há um tempo para coerência e um tempo para mudanças.

Embora configuração e transformação possam andar juntas, elas são muito diferentes. A configuração tende a ser pesquisada por acadêmicos, ao passo que a transformação tende a ser praticada por executivos e prescrita por consultores.

2.1.3 A administração estratégica

A administração estratégica tornou-se uma disciplina acadêmica independente, como marketing e finanças. A literatura é vasta e, a partir de 1980, vem crescendo espantosamente. Grande parte do ensino da administração estratégica tem enfatizado o lado racional e prescritivo do processo, isto é, as três primeiras escolas citadas por Mintzberg – design, planejamento e posicionamento. A administração estratégica tem sido comumente descrita em torno de fases distintas de análise dos ambientes interno e externo, formulação (planejamento estratégico), implementação, avaliação e controle. Esta tendência se reflete fortemente na prática. Dessa forma, utiliza-se neste trabalho a abordagem prescritiva da administração estratégica.

a) Análise ambiental

A análise ambiental é o monitoramento e a avaliação dos ambientes externo e interno. O ambiente externo consiste em variáveis (oportunidades e ameaças) que estão fora da organização, em geral fora do controle por parte da organização. Já o ambiente interno consiste em variáveis (forças e fraquezas) presentes na própria organização, em geral também fora do controle da organização. Em inglês a análise destes aspectos ganha o nome de SWOT – *strenghts, weaknesses, opportunities e threats*.

A análise do ambiente externo compreende a análise do macro-ambiente e a análise setorial e será descrita a seguir.

I) Análise do macro-ambiente

O macro-ambiente inclui as forças que podem influenciar as decisões de longo prazo: econômicas, tecnológicas, político-legais e socioculturais. O ambiente pode oferecer oportunidades e ameaças.

As empresas devem aproveitar essas oportunidades, bem como absorver ou adaptar-se às ameaças. A oportunidade consiste na força ambiental que pode favorecer a ação estratégica da empresa – desde que conhecida e aproveitada –, e a ameaça, na força ambiental que cria obstáculo à ação estratégica da empresa que poderá ou não ser evitada.

O quadro 2 apresenta uma ampla relação de fatores do macro-ambiente que geralmente tem influência sobre as organizações.

Econômicos	Tecnológicos	Político-legais	Socioculturais
Taxas de juros	Novos produtos	Leis de proteção ambiental	Fatores demográficos (taxa de crescimento da população, estrutura etária, distribuição da população, expectativa de vida etc.)
Taxa de inflação	Proteção de marcas e patentes	Legislação tributária	Fatores sociais (composição das famílias, classes sociais, casamentos, divórcios etc.)
Níveis de desemprego	Investimentos do governo em P&D	Leis trabalhistas	Fatores culturais (acesso aos meios de comunicação, nível de escolaridade)
Inflação	Investimentos do setor em P&D	Regulamentação do comércio exterior	
Política cambial		Legislação comercial	
Fontes de financiamento			
Tributação dos clientes			
Tributação das empresas			
Política de emprego			

Quadro 2 - Fatores do macro-ambiente
Fonte: Adaptado de Oliveira (2002)

II) Análise setorial

O setor industrial é o conjunto de empresas que atuam na mesma área de negócios, seja na produção de bens ou na prestação de serviços. Ele contém os elementos que afetam diretamente a organização e são por ela afetados, os *stakeholders* (fornecedores, funcionários, sindicatos, concorrentes, associações, comunidades, credores, clientes, governos e acionistas). A análise setorial pode ser feita por meio do modelo das cinco forças da concorrência desenvolvida por Porter na década de 1970. Neste modelo, a essência da formulação estratégica é lidar com a competição. A competição, por sua vez, não se manifesta apenas por meio dos demais concorrentes. Os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial e os produtos substitutos são também competidores.

O estado de competição de um segmento industrial depende dessas cinco forças. Assim, o objetivo estratégico de uma empresa é encontrar uma posição no setor onde ela possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor (PORTER, 1979).

Embora Porter mencione apenas cinco forças, uma sexta força – os complementadores (governos, credores, comunidades locais, acionistas etc.) – pode ser acrescentada ao modelo (SERRA, 2003). Apesar disso, continuaremos a referir-nos a ele como modelo das cinco forças (figura 1).

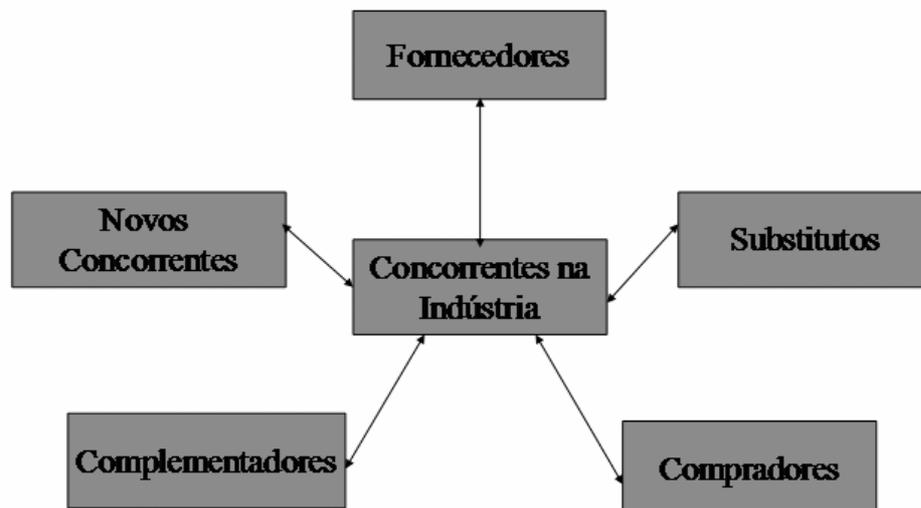


Figura 1 - Modelo das 5 forças
Fonte: Adaptado de Porter (1999).

Compreender a natureza de cada uma dessas forças auxilia a empresa a formular estratégias adequadas. A seleção de fornecedores pode ser auxiliada por uma análise do poder relativo dos vários grupos de fornecedores.

Assim, a empresa pode dar preferência ao grupo de fornecedores com melhor vantagem competitiva. Da mesma forma, a análise do poder relativo dos vários grupos de compradores facilita a seleção dos segmentos-alvo de clientes.

O modelo das cinco forças possibilita realizar uma análise do grau de atratividade do setor. A força ou poder conjunto das forças determinará o potencial de lucro do setor.

O quadro 3 apresenta resumidamente os fatores que afetam cada uma destas forças.

Rivalidade entre os Concorrentes na Indústria	Barreiras à entrada de Novos Concorrentes	Poder dos Fornecedores	Poder dos Compradores	Ameaças dos Substitutos
Crescimento do setor	Economia de escala	Diferenciação de entradas	Concentração de compradores	Preço relativos do desempenho
Custos fixos/valor agregado	Diferenças de exclusividade de propriedade	Custos da troca de fornecedores e firmas do setor	concentração das firmas	dos substitutos
Capacidade excessiva intermitente	Identidade de marca	Presença de entradas	Volume de compras	x concentração das empresas
Diferenças entre produtos	Custo da troca de fornecedores	substitutas	Custo da troca de fornecedores	Custos da troca de fornecedores
Identidade de marca	Exigências de capital	Concentração de fornecedores	Informação dos compradores	Propensão do comprador em substituir
Custos das trocas de fornecedores	Acesso à distribuição	Custo relativo das compras	Habilidade para integração retroativa	
Concentração e equilíbrio	Vantagens de custo	Impacto das entradas sobre o custo ou diferenciação	Produtos substitutos	
Complexidade informativa	Política governamental	Ameaça de integração futura	Arrancada	
Diversificação de concorrentes	Retaliação esperada	relativa à ameaça de integração retroativa por firmas do setor	Preço/compras totais	
Contingências empresariais			Diferenças entre produtos	
Barreiras à saída			Identidade de marca	
			Impacto sobre qualidade/desempenho	
			Incentivos para tomadores de decisão	

Quadro 3 – Determinantes dos fatores que afetam as cinco forças

Fonte: Adaptado de Mintzberg e Quinn (2001)

1) Rivalidade Entre Concorrentes

A rivalidade entre concorrentes pode ser considerada a mais significativa das cinco forças. Aqui, o mais importante é a atividade e agressividade dos concorrentes e as ferramentas de competição para conseguir mais mercado ou os melhores pedidos.

A rivalidade está relacionada aos seguintes fatores: quantidade de concorrentes, índice de crescimento setorial, características dos produtos, custos fixos, capacidade, barreiras de saída e diversidade de concorrentes.

2) Ameaça de Entrada

A ameaça de novos entrantes depende das barreiras existentes e da reação dos concorrentes existentes e do que os entrantes esperam encontrar. Se as barreiras forem difíceis de superar, um entrante enfrentará duras retaliações por parte dos concorrentes e não constituirá séria ameaça ao setor.

As seis principais fontes de barreiras aos entrantes são:

- Economias de escala: detêm a entrada de novos concorrentes por forçá-los a entrarem com uma grande escala ou entrarem com desvantagem em custos.
- Diferenciação de produto: a identificação com a marca cria uma barreira forte, pois os novos entrantes terão que gastar muitos recursos para quebrar a lealdade dos clientes às marcas existentes.
- Necessidades de capital: a necessidade de grandes investimentos limita o número de novos entrantes.
- Desvantagem de custo independentes do porte: as empresas existentes podem ter vantagens em custos não acessíveis aos novos entrantes advindas da curva de aprendizado, de tecnologia proprietária, do acesso às fontes de matéria-prima, de ativos adquiridos a preços competitivos, de subsídios do governo ou de localização favorável.
- Acesso aos canais de distribuição: o novo entrante deve garantir a distribuição de seus produtos. Caso haja uma ligação muito forte entre as empresas participantes e os canais de distribuição e venda, às vezes é necessário um novo concorrente criar seus próprios canais.
- Política Governamental: o governo pode limitar ou coibir a entrada de novos concorrentes, por meio de requisitos de licenciamento, acesso a matérias-primas, regulamentação e padrões ambientais.

3) Poder dos Fornecedores e Compradores

Os fornecedores podem afetar um setor por meio da sua capacidade de aumentar preços ou reduzir a qualidade dos produtos.

Um fornecedor é poderoso se:

- o setor for dominado por poucas empresas e mais concentrado do que o setor para o qual fornece;
- seu produto for exclusivo, ou pelo menos diferenciado, ou se tiver custos repassados embutidos que os compradores enfrentam ao trocar de fornecedores;
- não for obrigado a competir com outros produtos para venda no setor;
- impuser uma ameaça razoável de integrar ainda mais as atividades de seu segmento de negócio;
- o setor não representar uma clientela importante para o fornecedor.

Os compradores podem afetar um setor por meio da sua capacidade de forçar uma queda de preços, melhoria de qualidade ou mais serviços, e jogar os concorrentes uns contra os outros.

Um comprador é poderoso se:

- for concentrado ou fizer compras em grandes volumes;
- os produtos a serem comprados forem padronizados ou não-diferenciados;
- os produtos que compra do setor constituírem um componente de seu produto e representarem uma fração significativa de seu custo;
- ele obtiver lucros baixos, que criam um grande incentivo para reduzir os custos de compra;
- os produtos não forem importantes para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador;
- a mudança de fornecedores custar muito pouco;
- o produto do setor não proporcionar economias para o comprador;
- os compradores apresentarem uma ameaça de passarem eles mesmos a fabricar o produto do setor.

4) Produtos Substitutos

Produtos substitutos são aqueles aparentemente diferentes entre si, mas que podem satisfazer a mesma necessidade. Os substitutos limitam os retornos potenciais de um setor industrial, colocando um teto nos preços que as empresas do setor podem cobrar de maneira rentável.

Os produtos substitutos que merecem a maior atenção estrategicamente são aqueles:

- sujeitos a tendências de melhoria de seu *trade-off* preço/desempenho visando ao produto do setor; ou
- produzidos por setores com altos lucros.

Os produtos substitutos freqüentemente entram rapidamente em ação se algum desenvolvimento for feito, aumentam a competição de seus setores e provocam redução de custos ou melhoria de desempenho.

5) Poder dos Complementadores

Os complementadores podem ser os governos, as comunidades locais, os credores, as associações e os acionistas. A importância de cada um deles depende do setor industrial.

III) Análise do Ambiente Interno

Na análise interna da organização é possível identificar os pontos fortes e fracos que possam determinar se a empresa será capaz de tirar vantagem de oportunidades e evitar ameaças. Esta análise interna é geralmente denominada análise organizacional.

Os pontos fortes constituem em algo que a empresa faz bem ou que constitui uma característica que aumente sua competitividade, como: competências, *know-how*, ativos humanos, organizacionais, físicos e intangíveis, alianças e imagem de marca.

Já os pontos fracos consistem naquilo que a empresa não faz bem, ou que lhe falte ou ainda que a coloque em desvantagem em relação à concorrência. A fraqueza está relacionada aos mesmos elementos encontrados nas forças: deficiência nas competências, falta de *know-how* etc.

A análise do ambiente interno pode ser feita pelo exame das áreas funcionais tradicionais (marketing, finanças, recursos humanos, operações, tecnologia da informação, pesquisa e desenvolvimento), bem como dos aspectos organizacionais e dos processos.

b) Formulação da estratégia

Formulação da estratégia é o desenvolvimento de planos de longo prazo para a gestão eficaz das oportunidades e ameaças, considerando as forças e fraquezas da organização. Inclui missão, objetivos, estratégias e políticas da empresa.

I) Missão

Missão é o propósito, a razão de ser da existência de uma organização. A missão bem definida mostra claramente qual é e qual não é o negócio da organização. Só quando a organização sabe qual não é o seu negócio, pode focar no que ele é.

II) Objetivos

Objetivos são os resultados que se pretende alcançar com uma atividade planejada, sem quantificação do que deve ser alcançado e sem tempo determinado para conclusão.

Para definir um rumo, as organizações devem estabelecer uma missão e ter objetivos claros. Para alcançar os objetivos é necessário conceber estratégias que as diferenciem da concorrência.

III) Estratégias

Estratégia é um plano mestre abrangente que estabelece como a organização alcançará sua missão e seus objetivos. Objetivos e estratégia são conceitos distintos. Enquanto os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, a estratégia é o meio para alcançar esses fins (ANSOFF, 1991).

A estratégia empresarial pode ser competitiva, cooperativa ou utilizar ambos os sistemas. Porter (1999) propõe duas estratégias básicas – baixo custo e diferenciação – que podem ser desdobradas em quatro estratégias competitivas genéricas:

- Liderança em custo: estratégia competitiva de baixo custo que visa ao mercado de massa amplo. A vantagem em custo pode ser conseguida pela eficiência ou inovação.
- Diferenciação: visa ao mercado de massa amplo e envolve a criação de um produto percebido como singular, podendo a empresa cobrar mais por ele.
- Foco em custo: estratégia competitiva baseada em custos que visa atender uma parcela restrita do mercado.
- Foco em diferenciação: estratégia que concentra esforços em determinada parcela restrita do mercado, atendendo às necessidades especiais deste alvo estratégico restrito mais eficazmente do que a concorrência.

		Tipos de vantagens	
		Baixo Custo	Diferenciação
Mercado-alvo	Grande variedade de compradores	Liderança em custo	Diferenciação
	Compradores restritos ou nicho	Foco em baixo custo	Foco em diferenciação

Quadro 4 - Estratégias competitivas genéricas
 Fonte: Adaptado de Porter (1999)

Michael Treacy e Fred Wiersema propuseram três estratégias genéricas: excelência operacional (baixo custo de Porter) e duas estratégias de diferenciação – intimidade com os clientes e liderança do produto. Arnoldo Hax e Dean Wilde definiram uma quarta estratégia genérica, que consiste no aprisionamento de sistemas onde as empresas atraem complementadores de seus padrões – empresas cujos produtos aprimoram as ofertas de produtos da organização (por exemplo, Microsoft e Intel). Nesta estratégia as empresas geram valor sustentável por meio da criação de altos custos de mudança para seus clientes (KAPLAN, 2004).

As estratégias cooperativas são uma alternativa utilizada para a empresa ser bem-sucedida, mas de maneira oposta: trabalha-se em conjunto com outras empresas, e não contra elas. O principal tipo de estratégia cooperativa é a aliança estratégica.

A aliança estratégica é uma parceria de duas ou mais corporações ou unidades de negócios formada para se alcançarem objetivos estratégicos significativos e mutuamente benéficos.

As alianças podem variar de consórcios de serviços mútuos a parcerias de cadeia de valor, passando por *joint ventures* e acordos de licenciamento (HUNGER, 2002, p. 119).

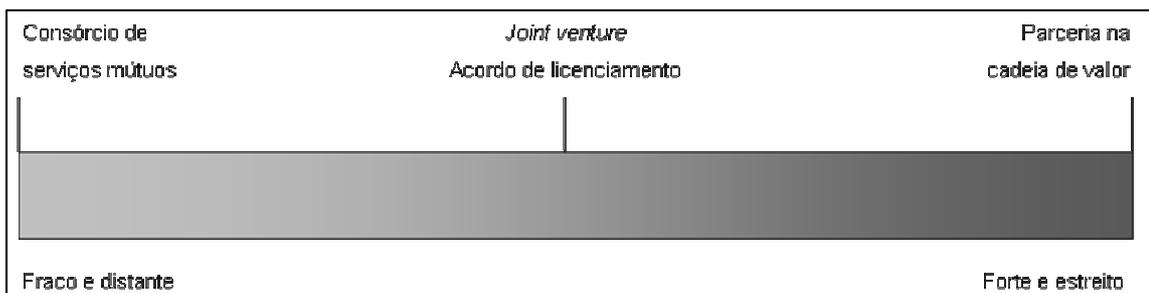


Figura 2 - Tipos de alianças estratégicas
 Fonte: Adaptado de Hunger (2002)

- 1) Consórcio de serviços mútuos: parceria entre empresas similares, de setores semelhantes, que unem seus recursos para obterem um benefício que seria muito dispendioso para uma delas desenvolvê-lo sozinha.
- 2) *Joint Venture*: atividade de negócios cooperativa, formada com finalidade estratégica por duas ou mais organizações independentes, que cria uma entidade independente.
- 3) Acordo de licenciamento: instrumento pelo qual a empresa que concede a licença garante direitos a uma outra para a produção ou venda de determinado produto.
- 4) Parceria na cadeia de valor: aliança na qual uma empresa ou unidade de negócios forma uma acordo de longo prazo com fornecedor-chave ou distribuidor-chave para obtenção de vantagens mútuas.

c) Implementação da estratégia

Implementação da estratégia é o processo pelo qual as estratégias e políticas são colocadas em ação e envolve a gestão de pessoas, desenvolvimento de competências, orçamento, motivação, cultura e liderança. É a parte-chave da gestão estratégica.

d) Avaliação e controle

Avaliação e controle é o processo pelo qual as atividades corporativas e os resultados são monitorados pelos gestores. Proporciona *feedback* necessário para a gerência avaliar os resultados e desencadear as ações corretivas, quando necessárias.

O controle de gestão é um conjunto de instrumentos que motivam os gestores a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização (JORDAN, 1999).

O processo de controle de gestão leva os gestores a avaliar os resultados, a compará-los com as previsões e a identificar as causas dos desvios. Esse processo situa-se ao longo do tempo com dois passos iniciais, dois passos intermediários e um passo final (figura 3).

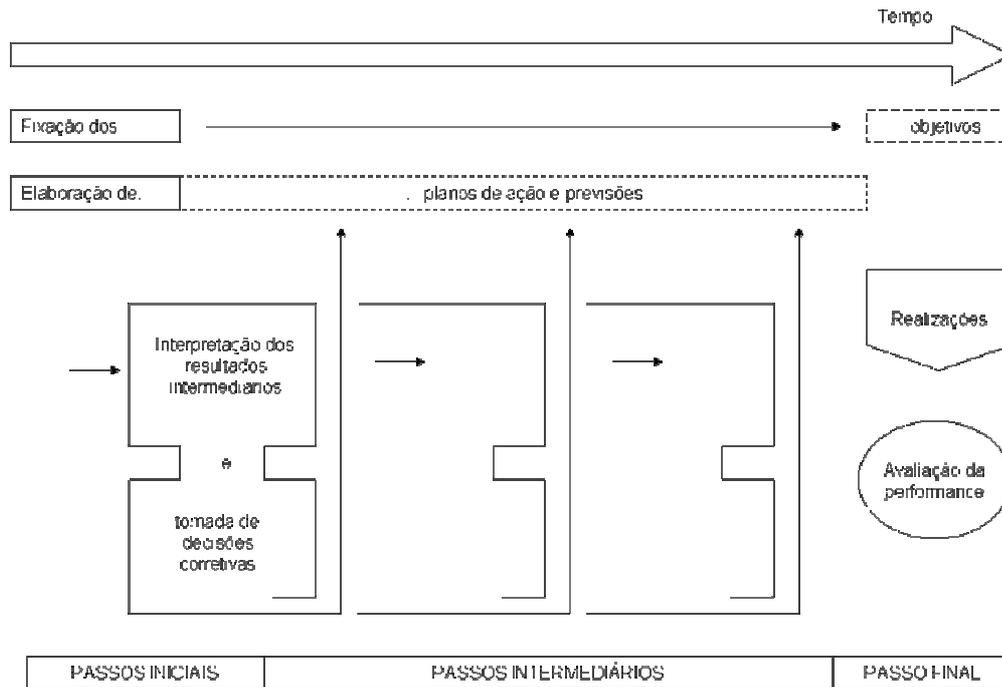


Figura 3 - Processo de controle de gestão

Fonte: Adaptado de Jordan (1999)

Nos passos iniciais os gestores fixam objetivos quantificados a serem realizados até o fim do período. Para atingir esses objetivos, os gestores elaboram planos de ação, escolhendo os recursos que consideram mais adequados.

Nos passos intermediários, o processo de controle continua com base no acompanhamento dos resultados e na tomada de decisões corretivas.

Na fase final, a avaliação do desempenho baseada nas realizações comparadas com os objetivos permite utilizar um sistema de recompensas ou sanções para valorizar o desempenho e aproveitar a experiência desse processo para preparar os objetivos e planos de ação do período seguinte.

Para Oliveira (2002), a função controle e avaliação pode ser utilizada como instrumento para:

- corrigir ou reforçar o desempenho;
- informar sobre a necessidade de alterações nas funções planejamento, organização e direção;
- proteger os ativos da empresa contra furtos, roubos e desperdício;
- garantir a manutenção ou o aumento da eficiência e eficácia dos objetivos e metas;
- informar se a estratégia está sendo desenvolvida conforme o estabelecido;
- informar se os recursos estão sendo utilizados adequadamente.

Robert Simons desenvolveu um referencial para a visualização de vários sistemas de controle utilizados por executivos na efetivação da estratégia (KAPLAN, 2000).

Cada um dos quatro sistemas de controle possui um propósito distinto. Os Sistemas de Diagnósticos de Controle permitem aos gestores assegurarem que os objetivos importantes estão sendo atingidos eficiente e eficazmente. Os Sistemas de Crenças encorajam os indivíduos a buscarem novas oportunidades. Eles comunicam os principais valores e inspiram todos os participantes a se comprometerem com os propósitos da organização. Os Sistemas de Fronteiras estabelecem as regras do jogo e identificam ações e erros que os empregados devem evitar. Os Sistemas Interativos de Controle permitem à alta direção focar nas incertezas estratégicas, aprender sobre as oportunidades e ameaças de acordo com mudanças nas condições competitivas e lhes responder proativamente (SIMONS, 1995).

Utilizados de forma conjunta, os sistemas de fronteiras e os sistemas de crenças são o *yin* e o *yang* que juntos criam uma tensão dinâmica entre comprometimento e punição. Juntos, estes sistemas transformam as ilimitadas oportunidades em território focado que empregados e gestores são encorajados a explorar ativamente. Em conjunto, eles direcionam, motivam, inspiram e protegem as organizações contra potenciais comportamentos oportunistas prejudiciais.

À medida que as organizações tornam-se mais complexas, os gestores inevitavelmente lidarão com crescentes forças competitivas e oportunidades e com menos tempo e atenção. Utilizando os sistemas de controle de forma eficaz, os gestores podem ficar seguros de que os benefícios da inovação e criatividade não serão atingidos à custa do controle.

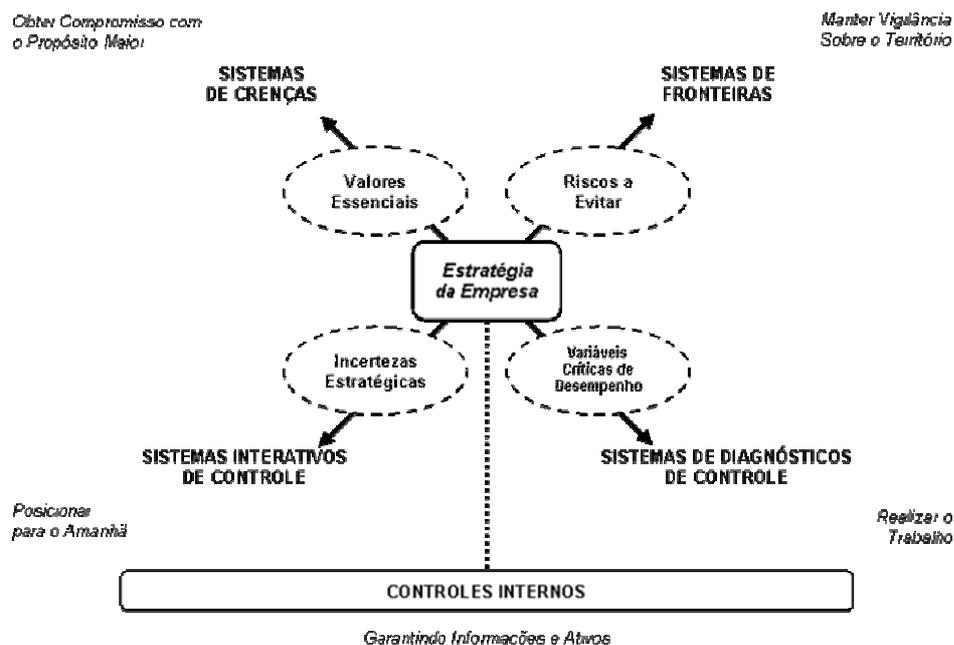


Figura 4 - Sistemas de controle
Fonte: Adaptado de Robert Simons (1995)

2.2 Sistemas de avaliação de desempenho

Historicamente, verifica-se uma tendência dos sistemas de avaliação de desempenho serem reduzidos à dimensão financeira por meio da contabilidade. Na década de 1980, muitos gerentes encontraram uma alternativa para o descontentamento com as medidas de desempenho tradicionais: o movimento da qualidade total e programas correlatos. Por outro lado, o *tableau de bord* e o *balanced scorecard* permitem acompanhar objetivos financeiros e não-financeiros.

2.2.1 Medidas financeiras de avaliação do desempenho organizacional

O sistema de indicadores das empresas historicamente é de natureza financeira. Historiadores demonstraram que informes contábeis têm sido preparados há milhares de anos. Registros contábeis, remontando às antigas civilizações, foram encontrados gravados em blocos de pedra. Há quinhentos anos, um monge veneziano, Fra Pacioli, descreveu os fundamentos de um sistema contábil de partidas dobradas bastante funcional. Em 1494, Pacioli publicou um tratado de matemática denominado “*Suma de Aritmética, Geometria, Proporções e Proporcionalidade*”, no qual incluía 36 capítulos sobre contabilidade, denominado de “*Tratado Particular de Conta e Escrituração*”. Pacioli não requisitou para si a autoria do Método das Partidas Dobradas. Segundo documentos da época, esse método já era usado há alguns anos pelos comerciantes de Veneza. Coube a ele o mérito de organizar um sistema completo de contabilidade, que ainda hoje é usado no mundo inteiro (BARROS e SANTOS, 2003).

A necessidade de registrar informações sobre transações comerciais tem existido sempre que as pessoas têm comercializado entre si nos mercados de troca (KAPLAN e JOHNSON, 1987). Mas a demanda por informações de contabilidade gerencial é um fenômeno bem mais recente. Antes do início do século XIX, praticamente todas as transações de troca ocorriam entre um empresário-proprietário e indivíduos que não faziam parte da organização: fornecedores de matérias-primas, mão-de-obra paga por tarefa e clientes. As transações se davam no mercado, e indicadores de sucesso eram facilmente obtidos. O empresário-proprietário tinha de arrecadar mais dinheiro das vendas aos clientes do que pagava aos fornecedores dos insumos de produção, primariamente mão-de-obra e matéria-prima.

Como conseqüência da Revolução Industrial e da possibilidade de se beneficiar da economia de escala, tornou-se interessante para os proprietários de empresas do século XIX direcionar significantes somas de capital para seus processos de produção. Assim, os proprietários

contrataram trabalhadores por períodos longos, em vez de arcarem com os custos e riscos de repetidas contratações casuais. A viabilidade e o sucesso a longo prazo dessas organizações "administradas" revelaram os ganhos que poderiam ser obtidos na administração de um organização hierárquica, diferente da condução dos negócios realizados pelas transações de mercado.

A demanda por informações para o controle e planejamento interno surgiu nesta época quando firmas, como as indústrias têxteis e estradas de ferro, tiveram de elaborar procedimentos administrativos internos para coordenar os processos múltiplos envolvidos no desempenho da atividade básica (a conversão de matérias-primas em bens finais pelas indústrias têxteis, o transporte de passageiros e as cargas pelas estradas de ferro).

Na década de 1880, as empresas recém-formadas de distribuição e produção em massa adaptaram os sistemas de relatórios contábeis internos das estradas de ferro às suas próprias organizações.

O movimento da administração científica na indústria americana no início do século XX – amplamente conhecidos pelos trabalhos de Taylor e Fayol – influenciou de forma marcante a gestão e o estudo das organizações. Para eles o controle era visto como uma verificação de que tudo estava ocorrendo conforme o plano adotado.

A demanda por um sistema de contabilidade gerencial para facilitar o controle e a coordenação das atividades diversas da firma não ocorreu até o surgimento das firmas com múltiplas atividades, verticalmente integradas. A emergência dessas firmas no início da década de 1900 provavelmente marcou o início das práticas de controle gerencial moderno. A *Du Pont Powder Company*, formada em 1903 da combinação de companhias anteriormente independentes ou de administração familiar, foi um protótipo dessa nova forma organizacional. Um número importante de atividades operacionais e orçamentárias foi concebido pelos gerentes seniores da *Du Pont*, porém a mais importante e mais duradoura inovação de contabilidade gerencial foi o indicador de retorno sobre o investimento - *ROI* (*Return on Investment*). O *ROI* fornecia uma indicação geral do sucesso comercial de cada unidade operacional e de toda a organização.

A *Du Pont* – primeira empresa multidivisional – em 1920 alterou sua estrutura organizacional devido à diversificação de suas atividades, que dificultava o controle de sua complexa estrutura.

Na empresa multidivisional cada divisão opera de modo independente, administrando seu negócio como uma empresa centralizada em que as atividades de compras, fabricação e vendas estão subordinadas à gerência divisional. À alta administração cabe a tarefa de

planejar as estratégias da empresa, enquanto aos gerentes divisionais cabe a coordenação e o controle das atividades operacionais nas diversas linhas de produto da empresa e/ou nas diferentes regiões de vendas. Nestas firmas multidivisionais o ROI era utilizado para avaliar o desempenho gerencial, assegurando que os gerentes concentrariam sua atenção no lucro divisional. Dessa forma, a empresa internamente funcionaria como um minimercado de capitais, monitorando a alocação eficiente de capital entre suas diversas divisões.

Alguns dos primeiros autores a desenvolver um plano de referência sobre o controle de gestão foram: Urwick, Davis, Glover, Dent, Rowland, Holden e Goetz (GOMES, 1999).

Fontes	Contribuição
Urwick (1943)	Identificou cinco princípios de controle: responsabilidade, evidência, uniformidade, comparação e utilidade
Davis (1928/1940/1951)	Controle com função orgânica da administração
Glove e Maze (1937)	Controle como forma de avaliação do desempenho por meio da utilização de padrões
Rowland (1947)	Associação do controle ao planejamento
Dent (1953)	Controle orçamentário
Holden, Fish e Smith (1941)	Controle como responsabilidade primária da alta direção e processo que envolve objetivos, procedimentos e avaliação
Goetz (1949)	Controle assegurando conformidade aos planos

Quadro 5 - Contribuições para o desenvolvimento do controle de gestão

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Gomes (1999, p. 30)

Em 1987 uma pesquisa da *National Association of Accountants and Computer Aided Manufacturing-International (CAM-I)* indicou que 60% dos 260 diretores financeiros e 64 executivos operacionais pesquisados nos EUA estavam insatisfeitos com seus sistemas de medição do desempenho organizacional. Estudos mais recentes indicam que cerca de 80% das grandes empresas americanas desejam mudar seus sistemas de medição do desempenho (NIVEN, 2002).

No final do século XX, o aspecto financeiro do desempenho das organizações atingiu um ponto máximo de sofisticação. No entanto, muitos estudiosos deste tema vêm fazendo críticas ao uso intenso e muitas vezes exclusivo de medidas financeiras nos sistemas de controle de gestão tradicionais, que resumiremos a seguir.

- A ênfase nos resultados financeiros de curto prazo pode levar as organizações a tomarem decisões de curto prazo que prejudiquem a criação de valor a longo prazo, por exemplo: redução de investimentos em desenvolvimento de produtos, melhoria de processos e capacitação de pessoas, aumento de preços associado à baixa qualidade de produtos (KAPLAN, 1987; ECCLES, 1991).
- As medidas financeiras, além de contarem apenas parte da história das ações passadas, não fornecem orientações para as ações que devem ser realizadas hoje e amanhã para a criação de valor futuro.
- Ao fixar as medidas em termos monetários, as empresas têm ignorado as medidas não-financeiras, como qualidade do produto, tempo de entrega, satisfação dos clientes, entre outras (NIVEN, 2002).
- As medidas financeiras fornecem informações que não fazem sentido para os empregados, que não vêem como o resultado do seu trabalho está relacionado aos números dos relatórios financeiros (KAPLAN, 1987; NIVEN, 2002).
- As medidas financeiras ignoram o ambiente de negócios, tendo um foco mais interno do que externo. As medidas financeiras são usadas para fazer comparações com os padrões orçados e de períodos prévios, não considerando dos concorrentes (OLVE, 2001).
- As medidas financeiras muitas vezes são utilizadas como esquema de punição e não como reforço de comportamento positivo e correção de desvios no caso de comportamento desfavorável (GOMES, 1999).

A nova realidade competitiva exige novos sistemas de mensuração, fazendo com que os executivos repensem como mensurar o desempenho de suas empresas, utilizando cada vez mais critérios não-financeiros.

Na década de 1980, muitos gerentes encontraram uma alternativa para o descontentamento com as medidas de desempenho tradicionais: o movimento da qualidade total e os programas correlatos, como o sistema ISO 9000, o *SIX SIGMA*, o *Malcolm Baldrige Quality Award* (ECCLES, 1991) e o Prêmio Nacional de Qualidade.

2.2.2 A abordagem da qualidade

a) Sistema de gestão da qualidade ISO 9000

O sistema ISO 9000 desenvolveu-se quando a União Européia estava se formando na metade dos anos 1980. Seu propósito principal era fornecer padrões que pudessem facilitar o comércio entre os países membros da União Européia. Mais tarde tornou-se um padrão internacional para a gestão da qualidade sob os auspícios da *International Organization for Standardization* (ISO). Na verdade, o sistema ISO 9000 é um sistema de gestão de negócios, visto que, com a complexidade cada vez maior dos produtos e as exigências dos clientes também aumentando, a responsabilidade do desempenho dos negócios mudou do departamento de qualidade para todos os departamentos (GUPTA, 2004).

O modelo ISO 9000 é apresentado na figura 5. De acordo com o modelo do processo, qualquer atividade ou conjunto de atividades que utiliza recursos para transformar *inputs* em *outputs* pode ser considerado um processo. Para uma empresa efetivamente implementar um sistema de gestão da qualidade, é necessário identificar e gerenciar vários processos e suas interações. O *output* de um processo é o *input* de outro processo. Para implementar um sistema de gestão da qualidade, a organização deve implementar a gestão de processos em cada nível de processo – função ou subsistema.

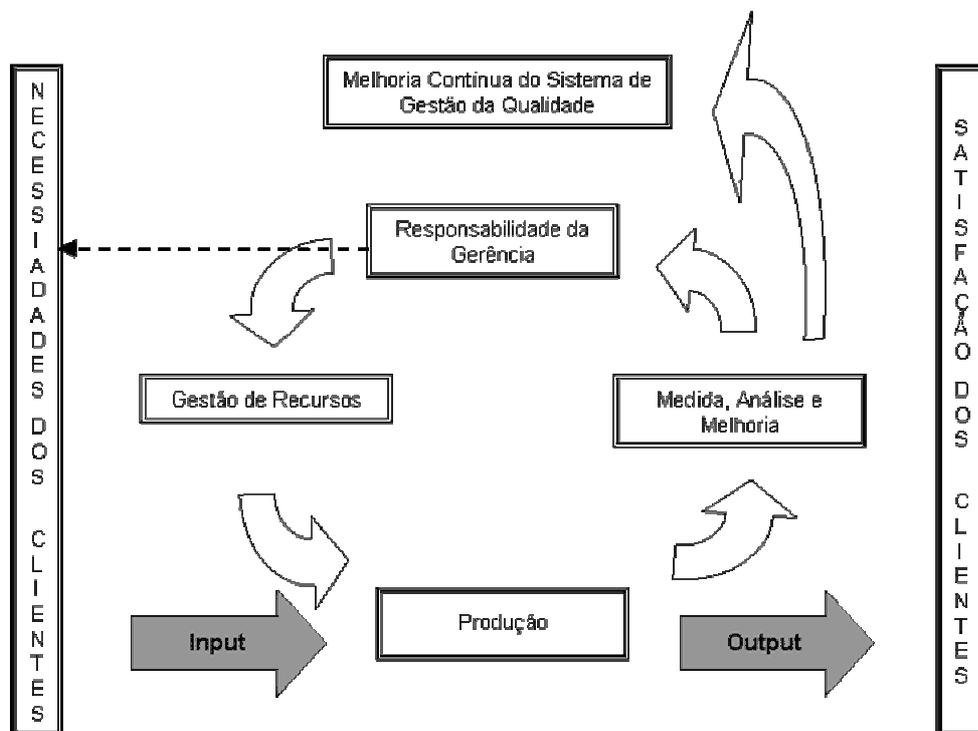


Figura 5 - Sistema de gestão da qualidade baseado em processos (ISO 9000:2000)
Fonte: Adaptado de Gupta (2004, p. 51)

De acordo com a ISO 9000:2000, um processo está ocorrendo efetivamente quando se assegura o seguinte: os processos são claramente definidos e documentados, as etapas claramente documentadas, os empregados treinados, os dados coletados, os dados analisados e ações corretivas tomadas.

Os benefícios mais comuns da implementação da ISO 9000 incluem (GUPTA, 2004):

- Consistência, padronização e repetição dos processos.
- Incremento dos negócios.
- Confiança dos clientes.
- Melhor gestão e menos confusão na fábrica.

No entanto, há alguns desafios a serem superados:

- Excesso de documentação.
- Nenhuma mudança na maneira de fazer negócios.
- Melhoria não-aparente no desempenho.

b) *Six Sigma*

Com a agressiva competição na indústria de semicondutores, Bill Smith da Motorola inventou a metodologia *Six Sigma* em 1985-1986 (GUPTA, 2004). Geralmente, o foco da gerência está em resolver as reclamações dos clientes por meio do desenvolvimento de serviços ao cliente.

Com o *Six Sigma*, no entanto, a melhoria do serviço ao cliente para consertar as falhas é menos importante que o desenvolvimento de sistemas que detectem e corrijam os erros antes que o cliente receba o produto (GUPTA, 2004). O *Six Sigma* fornece uma metodologia para melhorar o desempenho, um novo paradigma que requer um comprometimento da liderança para estabelecer grandes expectativas. O quadro 6 apresenta a relação entre a taxa de defeitos, o nível de sigma e as oportunidades de redução de custos.

Taxa de Defeitos (partes por milhão)	Nível de Sigma	Oportunidades de Redução de Custos (% de Vendas)
66.810 (ou 6,7%)	3	25
6.210 (ou 0,6%)	4	15
233	5	5
3,4	6	1

Quadro 6 - Nível de Sigma e Oportunidades de Melhoria

Fonte: Adaptado de Gupta (2004)

Com o nível de desempenho *Six Sigma*, cada função deve ser executada praticamente de forma perfeita. A taxa de defeitos esperada de cada operação é de 3,4 partes por milhão. Com este alto nível de desempenho, o desempenho local melhora significativamente, as perdas reduzem-se dramaticamente e a lucratividade pode melhorar muito. A implementação da metodologia *Six Sigma* é o meio, a satisfação do cliente, o fim e a melhor lucratividade o resultado financeiro.

Alguns dos aspectos-chave para o sucesso da implementação do *Six Sigma* incluem:

- Comprometimento
- Responsabilidade
- Definição de metas agressivas
- Comunicação
- Linguagem comum
- Pensamento processual
- Inovação
- Medidas
- Taxas de melhoria
- Experiência recompensadora

Para assegurar que esses aspectos obtenham sucesso, algumas medidas são necessárias para monitorar os progressos, como por exemplo:

- Defeitos por unidade (DPU)
- Defeitos por milhões de oportunidades (DPMO)
- Eficiência dos processos
- Satisfação dos clientes
- Retorno dos clientes
- Sugestões dos empregados

c) *Malcolm Baldrige National Quality Award*

O *Baldrige National Quality Program* (BNQP) é uma parceria público-privada para melhorar o desempenho das organizações americanas. O BNQP gerencia o *Malcolm Baldrige National Quality Award*, assim chamado, em homenagem ao 26º. Secretário de Comércio dos EUA. O *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) é um prêmio anual de reconhecimento às empresas americanas que alcançam excelência na realização da gestão da qualidade. Mais

conhecido pelo prêmio, O BNPQ também promove a excelência no desempenho e o aprendizado e compartilhamento de práticas, princípios e estratégias de sucesso. O MBNQA é oferecido anualmente pelo presidente dos EUA para reconhecer organizações americanas pela excelência no desempenho.

O BNPQ desenvolve e dissemina os Critérios para a Excelência no Desempenho, que são a base para a auto-avaliação, para dar *feedback* aos candidatos ao MBNQA. Criado em 1987 pela Lei Pública 100-107, o programa é uma parceria apoiada pela *Foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award* e gerenciado pelo *National Institute of Standards and Technology* – uma agência do Departamento de Comércio dos EUA.

Segundo o *National Institute of Standards and Technology* (NIST) o MBNQA promove:

- entendimento das exigências da excelência da qualidade e melhoria competitiva;
- partilha de informações sobre estratégias de qualidade bem sucedidas e sobre os benefícios derivados dessas estratégias.

Os Critérios para a Excelência no Desempenho são a base para o MBNQA e para dar *feedback* aos candidatos, e também são uma ferramenta para o entendimento das forças da organização e das oportunidades de melhoria. Eles são um conjunto de expectativas ou exigências que definem os fatores críticos que direcionam o sucesso organizacional.

Os critérios são aproximadamente 100 questões agrupadas em um perfil organizacional e sete categorias. O perfil organizacional é uma fotografia da organização: as principais influências na forma de a organização operar e os principais desafios que ela enfrenta.

A organização pode selecionar os critérios que melhor se aplicam à organização: Negócios, Educação ou Saúde.

Os critérios para a educação propõem-se a auxiliar as organizações a utilizar uma abordagem integrada para a gestão do desempenho organizacional que resulte em:

- Entrega de crescente valor para estudantes e *stakeholders*, contribuindo para a qualidade da educação.
- Melhoria da eficácia e capacidades organizacionais.
- Aprendizado individual e organizacional.

Os critérios de excelência do MBNQA para a educação referem-se: à liderança; ao planejamento estratégico; ao foco no mercado, *stakeholders* e estudantes; à informação e conhecimento; ao foco nas pessoas; à gestão de processos; e aos resultados do desempenho organizacional.

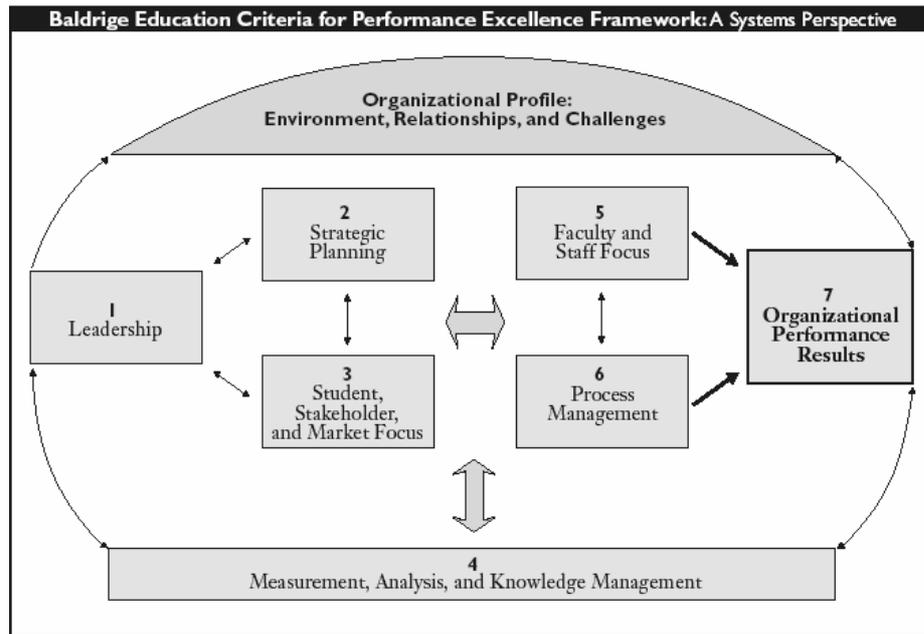


Figura 6 - Critérios de excelência do MBNQA para a educação

Fonte: 2005 *Baldrige Education Criteria for Performance Excellence*

De cima para baixo, a estrutura compõe-se dos seguintes elementos básicos:

I) Perfil Organizacional

O perfil organizacional estabelece o contexto para o qual a organização opera. O ambiente, os relacionamentos principais e desafios estratégicos servem como guia ao sistema de gestão do desempenho organizacional.

II) Operações

As operações estão compostas das seis categorias no centro da figura que definem as operações e resultados a serem alcançados.

Liderança (categoria 1), planejamento estratégico (categoria 2), foco no mercado, *stakeholder* e estudante (categoria 3) representam a tríade da liderança. Estas categorias estão colocadas juntas para enfatizar a importância de a liderança focar estratégia, estudantes e *stakeholders*. A alta direção estabelece a direção para a organização e busca as oportunidades ideais para ela.

Foco no corpo docente e funcionários (categoria 5), gestão de processos (categoria 6) e resultados do desempenho organizacional (categoria 7) representam a tríade dos resultados. O corpo docente, os funcionários e os processos-chave realizam o trabalho da organização que permitem os resultados.

A seta horizontal no centro liga a tríade da liderança à tríade dos resultados, uma ligação crítica para o sucesso organizacional. A seta com duas pontas indica a importância do *feedback* em um sistema eficaz de gestão do desempenho.

III) Fundamentos do Sistema

Medição, Análise e Gestão do Conhecimento (categoria 4) são críticos para gestão eficaz da organização, para um sistema baseado em fatos e direcionado ao conhecimento para a melhoria do desempenho. Medição, análise e gestão do conhecimento servem como base ao sistema de gestão do desempenho.

As sete categorias de critérios apresentadas no quadro 7 estão divididas em itens e áreas. Há 19 áreas, cada uma focando um requisito principal. Os títulos e valores são também apresentados.

	Categorias e Itens	Pontos
1	Liderança	120
	1.1 Alta liderança	70
	1.2 Governança e Responsabilidade Social	50
2	Planejamento Estratégico	85
	2.1 Formulação da Estratégia	40
	2.2 Desdobramento da Estratégia	45
3	Foco no Mercado, <i>Stakeholder</i> e Estudante	85
	3.1 Conhecimento do Mercado, <i>Stakeholder</i> e Estudante	40
	3.2 Satisfação e Relacionamento com <i>Stakeholder</i> e Estudante	45
4	Medição e Análise e Gestão do Conhecimento	90
	4.1 Medição, Análise e Revisão do Desempenho Organizacional	45
	4.2 Gestão da Informação e do Conhecimento	45
5	Foco no Corpo Docente e Funcionários	85
	5.1 Sistemas de Trabalho	35
	5.2 Aprendizado e Motivação do Corpo Docente e Funcionários	25
	5.3 Satisfação e Bem-estar do Corpo Docente e Funcionários	25
6	Gestão de Processos	85
	6.1 Processos Centrados no Aprendizado	45
	6.2 Processos de Apoio e Planejamento Operacional	40
7	Resultados do Desempenho Organizacional	450
	7.1 Resultados Relativos ao Aprendizado do Estudante	100
	7.2 Resultados Relativos ao Foco no Estudante e <i>Stakeholder</i>	70
	7.3 Resultados Orçamentários, Financeiros e de Mercado	70
	7.4 Resultados Relativos ao Corpo Docente e Funcionários	70
	7.5 Resultados Relativos à Eficácia Organizacional	70
	7.6 Resultados Relativos à Liderança e Responsabilidade Social	70
	PONTOS TOTAIS	1000

Quadro 7 - Categorias e itens de excelência com respectiva pontuação
 Fonte: 2005 *Baldrige Education Criteria for Performance Excellence*

d) *European Quality Award*

A *European Foundation for Quality Management* (EFQM) é uma organização criada em 1988 por 14 empresas europeias com a missão de promover a excelência organizacional de forma sustentada na Europa. Em 1991, com o apoio da EOQ, *European Organization for Quality*, e da Comissão Europeia a EFQM desenvolveu um Modelo de Excelência que proporciona um referencial relativo à definição, à implementação e ao desempenho das organizações no domínio da Gestão pela Qualidade. Este modelo serve de base à atribuição do Prêmio Europeu da Qualidade (EFQM, 2005).

Apesar de o modelo ter sido inicialmente concebido para auxiliar as organizações a estabelecer um sistema de gestão apropriado, capaz de melhorar o seu funcionamento, os seus critérios rapidamente passaram a ser também utilizados por entidades do setor público, enquanto ferramenta de diagnóstico e auto-avaliação, existindo uma versão do modelo para estes setores de atividades e uma categoria do prêmio que as contempla.

O modelo de excelência da EFQM não é prescritivo, reconhecendo que existem diferentes formas de alcançar a excelência. Ele possui 30 subcritérios, agrupados por sua vez em 9 critérios, em face dos quais se avalia o progresso da organização no seu caminho para a excelência.

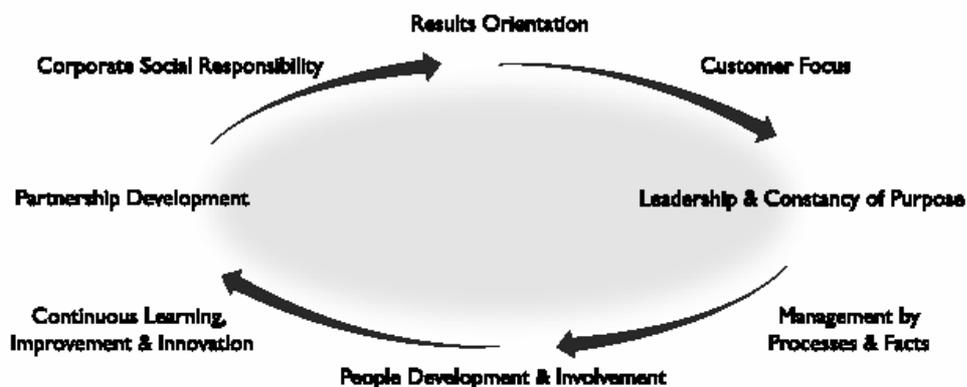


Figura 7 - Modelo de Excelência do EFQM

Fonte: *European Foundation for Quality Management* (2005)

I) Orientação para Resultados

A excelência é atingir resultados que satisfaçam todos os *stakeholders* da organização. Organizações de excelência devem medir e antecipar as necessidades e expectativas de seus *stakeholders*, monitorar suas experiências e percepções e monitorar o desempenho de outras

organizações. As informações obtidas dos *stakeholders* devem ser utilizadas para definir, implementar e revisar políticas, estratégias, objetivos, metas, medidas e planos.

II) Foco no Cliente

A excelência é criar valor sustentável para o cliente. As organizações de excelência conhecem e entendem seus clientes. Entendem que lealdade, retenção e obtenção de mercado são maximizadas por meio de um foco claro nas necessidades e expectativas dos clientes existentes e potenciais.

III) Liderança de Firmeza de Propósito

A excelência é resultado de uma liderança visionária e inspiradora, juntamente com um propósito. Organizações de excelência possuem líderes que definem e comunicam uma direção clara para a organização. Em tempos turbulentos eles demonstram firmeza de propósito e inspiram confiança e comprometimento de seus *stakeholders*. Ao mesmo tempo, eles demonstram a capacidade de adaptação e realinhamento de direção da organização à luz das constantes mudanças do ambiente externo e desta forma, leva as pessoas com eles.

IV) Gestão por Processos e Fatos

A excelência é gerir uma organização por meio de um conjunto de sistemas interdependente e inter-relacionado de sistemas, processos e fatos. As organizações de excelência possuem um sistema de gestão eficaz baseado e desenhado para atender as necessidades e expectativas dos *stakeholders*. A implementação sistemática de políticas, estratégias, objetivos e planos da organização são possibilitados e assegurados por um conjunto claro e integrado de processos. As decisões são baseadas em informações confiáveis sobre o desempenho atual e projetado, capacidade dos processos e sistemas, necessidades, expectativas e experiências dos *stakeholders* e o desempenho de outras organizações.

V) Desenvolvimento e Envolvimento das Pessoas

A excelência é maximizar a contribuição dos colaboradores por meio do desenvolvimento e envolvimento. As organizações de excelência identificam e entendem as competências necessárias para implementar políticas, estratégias, objetivos e planos organizacionais. Elas recrutam e desenvolvem pessoas para alcançar essas competências. Reconhecem a crescente importância do capital intelectual. Mantêm, recompensam e reconhecem as pessoas de forma a obter o comprometimento e encorajar sua lealdade. Maximizam o potencial e o envolvimento por meio de valores e uma cultura de confiança, abertura e *empowerment*.

VI) Aprendizado, Inovação e Melhoria Contínuos

A excelência é desafiar o *status quo* e mudar efetivamente a organização, utilizando o aprendizado para inovar e criar oportunidades de melhoria. As organizações de excelência

aprendem continuamente. Elas compartilham o conhecimento das pessoas para maximizar o aprendizado na organização. Há abertura para aceitar e utilizar as idéias de todos os *stakeholders*. As pessoas constantemente desafiam o *status quo* e buscam oportunidades para a contínua inovação e melhoria que adicione valor para a organização.

VII) Desenvolvimento de Parcerias

A excelência é desenvolver e manter parcerias que adicionem valor. Organizações de excelência reconhecem que um mundo de constantes mudanças o sucesso pode depender de parcerias. Essas parcerias permitem que elas aumentem o valor para os *stakeholders* por meio da otimização das competências essenciais.

VIII) Responsabilidade Social

A excelência é ir além do que exigem as regulamentações nas quais a organização opera e busca entender e responder as expectativas dos *stakeholders* na sociedade. As organizações de excelência adotam uma alta postura ética sendo transparente e responsável pelo seu desempenho. Elas consideram e promovem a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável atual e futuro.

e) Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ)

Em outubro de 1991, foi instituída a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) – entidade privada e sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações, privadas e públicas –, para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e todas as atividades decorrentes do processo de premiação, em todo o território nacional, e fazer a representação institucional externa do PNQ nos fóruns internacionais.

O Modelo de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade foi desenvolvido, desde a sua origem, alicerçado nos fundamentos identificados nas organizações de sucesso para formar uma cultura de gestão voltada para os resultados que deram origem aos critérios do MBNQA nos EUA. O primeiro ciclo de premiação ocorreu em 1992, quando foram adotados integralmente os critérios do Malcom Baldrige.

Em 1993 e 1994, houve uma aproximação com a *European Foundation for Quality Management* – EFQM, administradora do prêmio europeu, o *Swedish Institute for Quality* – SIQ, administradora do prêmio sueco, e o *Mouvement Français pour la Qualité* – MFQ, que administra o prêmio francês, o que possibilitou uma coleta de valiosos subsídios para o PNQ.

Em 2004, a FPNQ se firmou como um dos grandes referenciais ao ser convidada para participar da 5ª. reunião do *Global Excellence Model* (GEM), em Sydney na Austrália, representando a Rede Iberoamericana de Prêmios da Qualidade da Gestão (REDIBEX). Dessa reunião participam as mais importantes organizações gestoras de prêmios da qualidade do mundo, como a *Malcom Baldrige National Quality Award Foundation*, *European Foundation for Quality Management*, *Japanese Quality Award Committee*, *Australian Excellence Council* e *South African Excellence Foundation*, em que um dos grandes objetivos é a troca de experiências sobre os processos de avaliação, seleção da banca examinadora e atualização dos Critérios de Excelência.

Os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade constituem um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de “classe mundial”. São construídos sobre uma base de fundamentos essenciais para a obtenção da excelência do desempenho.

De acordo com a Fundação Nacional para o Prêmio da Qualidade (2005), o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) busca promover:

- amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade; e
- ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

No Prêmio Nacional da Qualidade de 2005, os diversos setores/ramos de atividades foram subdivididos em cinco categorias de premiação, de acordo com o setor e o porte, da seguinte forma:

- Grandes Empresas - organizações que possuem mais de 500 pessoas na força de trabalho.
- Médias Empresas - organizações que possuem entre 51 e 500 pessoas na força de trabalho.
- Pequenas e Microempresas - organizações que possuem 50 ou menos pessoas na força de trabalho.
- Órgãos da Administração Pública Federal, Estadual e Municipal - poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.
- Organizações de Direito Privado sem fins lucrativos.

As empresas que já foram premiadas com o PNQ estão listadas no quadro 8.

Empresas	Categoria e Ano
Belgo Juiz de Fora	Categoria Grandes Empresas – PNQ 2004
Dana Albarus – Divisão de Cardans – Gravatal	Categoria Grandes Empresas – PNQ 2003
Escritório de Engenharia Joal Teltelbaum	Categoria Médias Empresas – PNQ 2003
Gerdau Aços Finos Piratini	Categoria Grandes Empresas – PNQ 2002
Politeno Indústria e Comércio S/A	Categoria Médias Empresas – PNQ 2002
Irmandade Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre	Categoria Organizações Sem Fins Lucrativos – PNQ 2002
Bahia Sul Celulose S.A.	Categoria Grandes Empresas – PNQ 2001
Serasa – Centralização de Serviços dos Bancos	Categoria Grandes Empresas – PNQ 2000
Cetrel S.A. – Empresa de Proteção Ambiental	Categoria Médias Empresas – PNQ 1999
Caterpillar Brasil	Categoria Manufaturas – PNQ 1999
Siemens – Unidade de Telecomunicações	Categoria Manufaturas – PNQ 1998
Weg – Unidade Motores	Categoria Manufaturas – PNQ 1997
Copesul Companhia Petroquímica do Sul	Categoria Manufaturas – PNQ 1997
Citibank – Unidade <i>Corporate Banking</i>	Categoria Prestadoras de Serviços – PNQ 1997
Alcoa – Unidade Poços de Caldas	Categoria Manufaturas – PNQ 1996
Serasa – Centralização de Serviços dos Bancos	Categoria Prestadoras de Serviços – PNQ 1995
Citibank – Unidade <i>Global Consumer Bank</i>	Categoria Prestadoras de Serviços – PNQ 1994
Xerox do Brasil	Categoria Manufaturas – PNQ 1993
IBM – Unidade Sumaré	Categoria Manufaturas – PNQ 1992

Quadro 8 - Empresas premiadas com o PNQ

Fonte: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ (2005)

Os oito Critérios de Excelência referem-se à:

1. Liderança
2. Estratégias e Planos
3. Clientes
4. Sociedade
5. Informações e Conhecimento
6. Pessoas
7. Processos
8. Resultados

O Modelo de Excelência do PNQ® é representado pelo diagrama mostrado na figura 8, sendo utilizado em processos de auto-avaliação e para a avaliação das candidatas ao Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ.

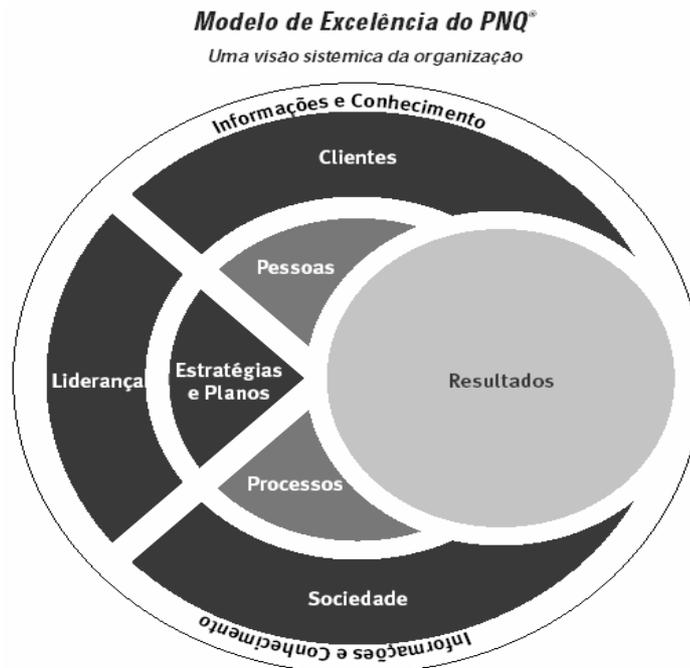


Figura 8 - Modelo de Excelência do PNQ

Fonte: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ (2005)

A figura representativa do Modelo de Excelência do PNQ® (figura 8) simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico, adaptável ao ambiente externo. O desenho sugere que os elementos do modelo, imersos num ambiente de informação e conhecimento, se relacionam de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados.

O descritivo da figura admite algumas interpretações, entre elas a que melhor representa o modelo utiliza o conceito de aprendizado é a descrita a seguir:

A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados a sua capacidade de atender as necessidades de seus CLIENTES. Assim, essas necessidades devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistar e reter esses clientes. Por outro lado, para que haja continuidade em suas operações, a organização também deve identificar, entender e satisfazer as necessidades da SOCIEDADE e das comunidades com as quais interage de forma ética, cumprindo as leis, preservando os ecossistemas e contribuindo com o desenvolvimento destas.

A equipe da LIDERANÇA de posse de todas essas informações estabelece os valores e as diretrizes da organização, pratica e vivencia os fundamentos da excelência, impulsionando, com seu exemplo, a cultura da excelência na organização. Os líderes, principais responsáveis pela obtenção de resultados que assegurem a satisfação de todas as partes interessadas e a perpetuidade da organização, analisam criticamente o desempenho global desta e executam, sempre que necessário, as ações requeridas, consolidando assim o controle e o aprendizado organizacional.

As ESTRATÉGIAS são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e seu desempenho, bem como para determinar a sua posição competitiva. As Estratégias são desdobradas em PLANOS de Ação, para curto e longo prazos, que servem como referência à tomada de decisões e à aplicação de recursos na organização. Para permitir a comunicação clara das diretrizes organizacionais e das estratégias às partes interessadas, direcionar a sua implementação e possibilitar a análise crítica do desempenho global pelos líderes, é planejado e operacionalizado o sistema de medição do desempenho da organização.

Até este momento, considerando os quatro critérios apresentados, tem-se a etapa de planejamento (P) do ciclo PDCA da organização.

As PESSOAS que compõem a força de trabalho devem estar capacitadas e satisfeitas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência, para executarem e gerenciarem adequadamente os PROCESSOS, identificarem as melhores alternativas de captações e aplicações de recursos e utilizarem os bens e serviços provenientes de fornecedores para transformá-los em produtos, criando valor aos clientes, de acordo com o que estabelecem as estratégias e os planos da organização.

Conclui-se neste momento, a etapa referente à execução (D) no PDCA.

Para efetivar a etapa do Controle (C), os RESULTADOS são o grande orientador do acompanhamento do desempenho da organização e de suas tendências em relação a clientes e mercado, situação econômico-financeira, pessoas, fornecedores, processos relativos ao produto, sociedade, processos de apoio e processos organizacionais.

Os efeitos gerados pelas práticas de gestão e pela dinâmica externa à organização podem ser comparados às metas estabelecidas durante a definição das estratégias e planos, para eventuais correções de rumo ou para reforços das ações implementadas.

Finalmente, esses resultados, em forma de INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO, retornam para toda a organização, para que esta possa tomar as ações (A) e buscar o aprendizado organizacional, completando o ciclo PDCA. Essas informações representam a inteligência da organização, viabilizando a análise crítica e a execução das ações necessárias, em todos os níveis. A figura enfatiza as informações e o conhecimento como elementos que permitem a ligação e a correlação entre todos os critérios e, portanto, todos os elementos que constituem a organização. A gestão das informações e do capital intelectual são elementos essenciais para a jornada em busca da excelência. Os 8 (oito) Critérios de Excelência estão subdivididos em 27 (vinte e sete) itens, cada um deles possuindo seus requisitos específicos e sua pontuação máxima, conforme o quadro 9. Destes, 20 (vinte) representam os aspectos de enfoque e aplicação e 7 (sete) os resultados. Esse quadro está ruim visualmente.

Critérios e Itens		Pontuação Máxima	
1	Liderança	100	
	1.1	Sistema de liderança	30
	1.2	Cultura da excelência	40
	1.3	Análise crítica do desempenho global	30
2	Estratégias e planos	90	
	2.1	Formulação das estratégias	30
	2.2	Desdobramento das estratégias	30
	2.3	Planejamento da medição do desempenho	30
3	Clientes	60	
	3.1	Imagem e conhecimento de mercado	30
	3.2	Relacionamento com clientes	30
4	Sociedade	60	
	4.1	Responsabilidade socioambiental	30
	4.2	Ética e desenvolvimento social	30
5	Informações e Conhecimento	60	
	5.1	Gestão das informações da organização	20
	5.2	Gestão das informações comparativas	20
	5.3	Gestão do capital intelectual	20
6	Pessoas	90	
	6.1	Sistemas de trabalho	30
	6.2	Capacitação e desenvolvimento	30
	6.3	Qualidade de vida	30
7	Processos	90	
	7.1	Gestão de processos relativos ao produto	30
	7.2	Gestão de processos de apoio	20
	7.3	Gestão de processos relativos aos fornecedores	20
	7.4	Gestão econômico-financeira	20
8	Resultados	450	
	8.1	Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100
	8.2	Resultados econômico-financeiros	100
	8.3	Resultados relativos às pessoas	60
	8.4	Resultados relativos aos fornecedores	30
	8.5	Resultados dos processos relativos ao produto	80
	8.6	Resultados relativos à sociedade	30
	8.7	Resultados dos processos de apoio e organizacionais	50
Total de Pontos Possíveis		1.000	

Quadro 9 - Critérios de Excelência e pontuação máxima

Fonte: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (2005)

A soma da pontuação dos vinte e seis Itens dos Critérios gera a pontuação global da organização, que se enquadra numa das seguintes faixas:

<i>Faixa</i>			<i>Estágio da Organização</i>
Nº	Posição	Pontuação	
9	Alta	951 - 1000	Enfoques altamente refinados, inovadores, totalmente disseminados e com uso perfeitamente continuado. Resultados relevantes totalmente relacionados aos enfoques, com tendências favoráveis em todos eles. Desempenho superior aos referenciais pertinentes para todos os resultados relevantes, com liderança reconhecida como referencial de excelência na maioria das áreas, processos ou produtos.
	Média	901 - 950	
	Baixa	851 - 900	
8	Alta	817 - 850	Enfoques muito refinados, alguns inovadores, muito bem disseminados e com uso continuado. Resultados relevantes, relacionados aos enfoques e com tendências favoráveis em praticamente todos. Desempenho superior aos referenciais pertinentes para quase todos os resultados relevantes, sendo referencial de excelência em muitas áreas, processos ou produtos.
	Média	784 - 816	
	Baixa	751 - 783	
7	Alta	717 - 750	Enfoques adequados para os requisitos de todos os Itens, sendo a maioria refinados, com boa evidência de continuidade e maturidade na disseminação pelas principais áreas, processos e/ou produtos. Resultados relevantes relacionados à maioria dos enfoques implementados, com tendências favoráveis. Desempenho superior aos referenciais pertinentes para a maioria dos resultados relevantes, sendo considerado líder do ramo e referencial de excelência em algumas áreas, processos ou produtos.
	Média	684 - 716	
	Baixa	651 - 683	
6	Alta	617 - 650	Enfoques adequados para os requisitos de todos os Itens, sendo alguns refinados e a maioria proativos, bem disseminados pelas principais áreas, processos e/ou produtos e com uso continuado, sem deficiências significativas. Quase todas as tendências são favoráveis, e o nível de desempenho é similar ou superior aos referenciais pertinentes para alguns dos resultados relevantes ao sucesso da organização, podendo ser considerado referencial de excelência em algumas áreas, processos ou produtos.
	Média	584 - 616	
	Baixa	551 - 583	
5	Alta	517 - 550	Enfoques adequados para os requisitos de quase todos os Itens, sendo vários deles proativos, disseminados pelas principais áreas, processos e/ou produtos, com uso continuado, estando a aplicação em estágios iniciais em alguns deles. Resultados relevantes decorrentes dos enfoques, sendo a maioria deles com tendências favoráveis. Desempenho similar ou superior aos referenciais pertinentes para alguns resultados relevantes.
	Média	484 - 516	
	Baixa	451 - 483	
4	Alta	417 - 450	Enfoques adequados para os requisitos da maioria dos Itens, sendo alguns proativos, disseminados na maioria das áreas, processos e/ou produtos, com uso continuado, porém com algumas lacunas na aplicação. Resultados relevantes decorrentes dos enfoques para alguns deles, que apresentam tendências favoráveis. Início de uso de informações comparativas pertinentes.
	Média	384 - 416	
	Baixa	351 - 383	
3	Alta	317 - 350	Enfoques adequados aos requisitos de alguns Itens, sendo os mesmos basicamente reativos, estando disseminados em algumas áreas, processos e/ou produtos, com início de uso continuado. Entretanto, existem lacunas importantes no enfoque e na aplicação em alguns Itens dos Critérios. Primeiros estágios quanto à obtenção de resultados relevantes decorrentes de enfoques, com algumas tendências favoráveis.
	Média	284 - 316	
	Baixa	251 - 283	
2	Alta	217 - 250	Os enfoques se encontram nos primeiros estágios de desenvolvimento e implementação para os requisitos dos Itens, existindo lacunas significativas na aplicação da maioria deles. Começam a aparecer alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação de enfoques implementados, com algumas tendências favoráveis.
	Média	184 - 216	
	Baixa	151 - 183	
1	Alta	101 - 150	Estágios muito preliminares de desenvolvimento de enfoques para os requisitos dos Critérios, não tendo sido iniciada a aplicação. Ainda não existem resultados relevantes decorrentes de enfoques implementados.
	Média	51 - 100	
	Baixa	0 - 50	

Quadro 10 – Faixas de pontuação nos critérios de excelência e respectivos estágios da organização

Fonte: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (2005)

Nem todas as empresas conseguem traduzir melhorias na qualidade e na satisfação dos clientes em lucros, pois melhores resultados financeiros não é uma decorrência automática dos programas de melhoria operacional.

Melhorias na qualidade, na produtividade e novos produtos só beneficiarão a empresa se puderem ser traduzidas em mais vendas, menos despesas operacionais ou maior utilização dos ativos.

Estas mudanças não dizem respeito apenas à base das medidas de desempenho de critérios financeiros para algo mais. Trata-se de uma nova filosofia de mensuração do desempenho que a considera um processo contínuo e em desenvolvimento.

Na França, as empresas desenvolveram e vêm utilizando, há mais de duas décadas, o *Tableau de Bord*, um painel de indicadores-chave de sucesso organizacional, que tem por finalidade ajudar os funcionários a dirigir a empresa mediante a identificação dos fatores críticos de sucesso (LEBAS, 1994).

2.2.3 *Tableau de Bord*

O termo “*tableau de bord*” sugere o conjunto de instrumentos de controle que permitem ao piloto de um avião ou ao condutor de um automóvel ler indicações sobre os principais parâmetros que revelam o estado de funcionamento do avião ou do carro. Existe, de fato, certa semelhança entre o *tableau de bord* de um automóvel e o de uma empresa na medida em que o objetivo, em ambos os casos, será controlar o bom funcionamento do conjunto (JORDAN, 1999).

O *tableau de bord* é um conjunto de indicadores que permite ao gestor operar com sucesso os ativos (físicos e humanos) que estão sob sua responsabilidade para atingir os objetivos do seu centro de responsabilidade de forma contínua (LEBAS, 1994). É, sobretudo, um instrumento de gestão com vista à ação e à comunicação do controle de gestão.

Os *tableaux de bord* possuem três funções principais:

- Constituem instrumentos de comparação – A comparação com uma previsão é fundamental. Há a necessidade de objetivos e metas fixados anteriormente, que sirvam de referência. Assim, é possível evidenciar os desvios e tomar decisões.
- Favorecem o diálogo entre superior e colaboradores – É um meio de comunicação escrita das realizações em comparação com as previsões. Por isso, é indispensável que existam ligações entre os *tableaux de bord* dos diferentes níveis hierárquicos. Diálogo neste caso significa também avaliação. O *tableau de bord* é um quadro de avaliação objetiva do desempenho dos subordinados, já que ilustra por meio da evolução dos resultados se as ações corretivas foram tomadas e se foram oportunas.

- Ajudam e estimulam a tomada de decisão – A partir da constatação de um desvio, o gestor deve ser capaz de analisar as causas e procurar tomar as medidas necessárias para a correção destes desvios.

Jordan (1999) sugere uma metodologia para elaborar um conjunto de *tableau de bord* em cinco fases:

1ª. fase – Organograma de gestão

Compreender a estrutura organizacional, identificando os centros de responsabilidade e as suas relações, bem como as funções desempenhadas. O resultado é um esquema piramidal da estrutura do conjunto dos *tableaux de bord*, visto que este deve adaptar-se à organização e não o inverso.

2ª. fase – Seleção dos objetivos e variáveis-chave de ação

Como o *tableau de bord* deve conter um número limitado de indicadores, os objetivos escolhidos devem ser apenas os mais importantes. Da mesma forma, as variáveis-chave escolhidas devem ser as de maior eficácia e sobre as quais se prevê atuar no período.

É importante se fazer a distinção entre variável-chave e indicador. A variável-chave refere-se a um aspecto ou característica que se considera relevante para o êxito da organização. O indicador é um instrumento que permite representar a dimensão teórica de uma variável-chave (GOMES, 1999).

A partir de entrevistas com o gestor de cada centro de responsabilidade elabora-se um quadro dos principais objetivos e das variáveis-chave de ação do gestor (quadro 11).

Variáveis-chave de ação	Objetivos		
	Objetivo 1	Objetivo 2	Etc.
Variável 1			
Variável 2			
Etc.			

Quadro 11 - Objetivos/variáveis-chave de ação

Fonte: Adaptado de Jordan (1999)

O cruzamento entre cada coluna (objetivo) e cada linha (variável-chave de ação) pode ficar vazio ou ser preenchido com uma cruz ou ser atribuído um peso. A cruz ou peso atribuído significa que essa variável permite atuar para atingir o objetivo na respectiva coluna. A análise por meio do número de cruces ou pelo peso das colunas e linhas facilita a seleção dos

objetivos e variáveis-chave mais importantes, permitindo também estabelecer prioridades, de acordo com os *scores*.

3ª. fase – Seleção dos indicadores

Esta fase consiste em selecionar e produzir os indicadores, isto é, propor os critérios para quantificar cada objetivo e variável-chave.

Os indicadores são de dois tipos:

- Indicadores de objetivos – expressam o nível de realização dos resultados. Por exemplo: valor das vendas, quantidades produzidas, índice de satisfação dos clientes, participação de mercado etc.
- Indicadores de meios – expressam o nível de utilização dos meios e recursos. Decompõem-se normalmente em indicadores de produtividade (número de peças por hora, número de registros por minuto etc.) e em indicadores de utilização da capacidade (taxa de absenteísmo, índice de utilização dos equipamentos etc.).

É importante mencionar a necessidade de discussão participativa entre o responsável superior e os seus subordinados, pois os indicadores escolhidos representam a formulação do contrato entre os níveis hierárquicos. Assim, é necessário chegar a um acordo sobre os indicadores, ou seja, sobre as bases que serão utilizadas para avaliação do grau de cumprimento do seu contrato.

4ª. fase – Quantificação dos indicadores e fontes de informação

Nesta fase busca-se apurar os valores dos indicadores. Assim, devem ser previamente estudadas as fontes de informação para que seja possível produzir com regularidade os indicadores anteriormente selecionados.

5ª. fase – Apresentação e aspectos práticos de funcionamento

O *tableau de bord* tem de fornecer os indicadores quantificados dentro do prazo. Para isso é necessário que os valores sejam tempestivos e de apresentação simples.

Na prática o *tableau de bord* agrupa indicadores físicos e econômicos de medida do desempenho das atividades, da organização, dos recursos materiais e humanos etc. Para que seja possível situar o desempenho historicamente, os indicadores apresentam geralmente dados sobre o realizado do período em andamento, o realizado do período anterior, a previsão para o período seguinte e a reavaliação dos indicadores considerando ações corretivas.

Os indicadores permitem acompanhar e antecipar a evolução da atividade, bem como incentivar a implementação de medidas corretivas necessárias ao alcance dos objetivos fixados.

2.2.4 *Balanced scorecard*

Para compreender como as organizações criam valor na era da informação, Kaplan e Norton desenvolveram no início da década de 1990 o *balanced scorecard* para medir o desempenho organizacional e implementar a estratégia. Daquela época para hoje, aproximadamente metade das organizações “*Fortune 1000*” adotaram o BSC (NIVEN, 2002). Com esta aceitação, o BSC foi aclamado pela Harvard Business Review como uma das 75 idéias mais influentes do século XX.

No Brasil, a Alcoa, vencedora do Prêmio Nacional de Qualidade em 1996, utiliza o BSC desde 1995. Mathias Mangels da Symnetics – consultoria afiliada da *Balanced Scorecard Collaborative* para América Latina e Brasil – cita vários outros casos de êxito na implantação da gestão estratégia utilizando o BSC: a Amanco, líder em sistemas, com o modelo de gestão baseado no *Sustainability Scorecard*; a Petrobras, que implantou um sistema de gestão orientado para a estratégia por meio do BSC; na área pública vários governos de estados brasileiros e municípios bem como o governo federal têm implantado novas formas de gestão da estratégia; o MBC – Movimento Brasil Competitivo tem sido um importante agente de divulgação e concretização de novas técnicas de gestão pública utilizando o mapa estratégico; o Parceiros Voluntários (PV) do Rio Grande do Sul, ONG que tem com visão “desenvolver a cultura do trabalho voluntário organizado no Rio Grande do Sul”, que utiliza mapa estratégico para explicitar sua estratégia para seus colaboradores em todo o estado; o Unibanco – primeira organização a receber o prêmio *Hall of Fame* do *Balanced Scorecard Collaborative* – que utiliza o mapa estratégico para comunicar a estratégia do negócio. Cita também mais de 100 organizações brasileiras com os conceitos do BSC implantados com sucesso em setores como siderúrgico, do papel e celulose, químico e petroquímico, automotivo e de autopeças, telecomunicações e o setor eletroeletrônico, o setor farmacêutico, entre outros (KAPLAN, 2004).

A execução bem-sucedida da estratégia envolve três componentes: descrição da estratégia, mensuração da estratégia e gestão da estratégia.

Estes três componentes têm como filosofia (KAPLAN, 2004): “Não se pode gerenciar (terceiro componente) o que não se pode medir (segundo componente). Não se pode medir o que não se pode descrever (primeiro componente).”

A maior parte dos sistemas de avaliação tradicionais possui uma perspectiva histórica. Imagine dirigir um carro utilizando apenas o retrovisor, ou jogar uma partida de tênis olhando somente para o placar em vez de olhar para a bola e para o adversário. Muitos sistemas de

avaliação tradicionais são como espelhos retrovisores ou placares (NEELY, 2002).

Neely (2002, p. 62) apresenta a afirmação de um gestor: “Nós avaliamos tudo o que anda e se move, mas nada que interesse”. Muitas vezes as empresas caem na armadilha de avaliar as coisas que são fáceis de avaliar e não o que é importante.

Kaplan e Norton (1992) nos dizem para pensar no *balanced scorecard* como os instrumentos da cabine de comando de um avião. Para pilotar um avião são necessárias muitas informações sobre vários aspectos do vôo: combustível, velocidade, altitude, direção, destino dentre outros. Pilotar um avião com apenas um instrumento pode ser fatal.

Da mesma forma, a complexidade das organizações de hoje exige que os gestores visualizem o desempenho sob outras perspectivas que não apenas a financeira. Sugerem, então, quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento.

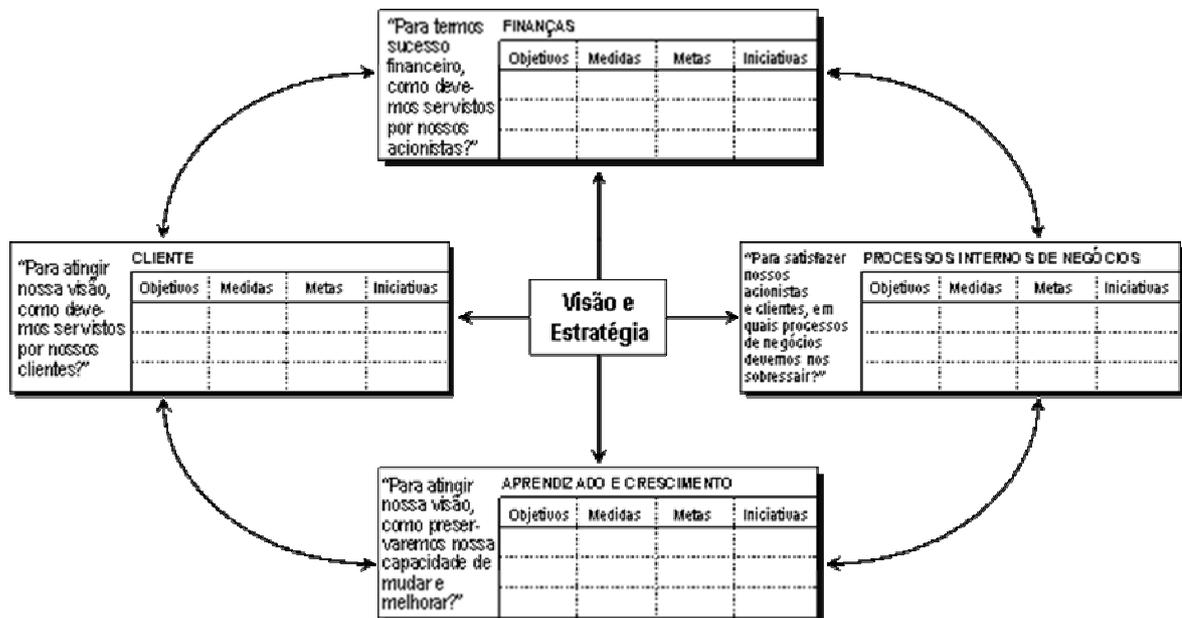


Figura 9 - O *balanced scorecard* fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

O BSC nos mostra os conhecimentos, habilidades e sistemas que os empregados necessitam (aprendizado e crescimento) para inovar e construir as capacidades estratégicas e eficiências adequadas (processos internos) para criar valor para o mercado (clientes) que levará ao maior valor aos acionistas (financeiro) (Kaplan, 2000).

As quatro perspectivas do BSC têm-se revelado adequadas em diversas empresas e setores de mercado.

Mas elas devem ser consideradas um modelo, não uma camisa-de-força. É possível que seja preciso agregar uma ou mais perspectivas complementares (KAPLAN, 1997).

2.3 O *balanced scorecard*

De acordo com Valério (2001), 35% das decisões de avaliação são baseadas em dados não-financeiros e, os fatores principais que direcionam a avaliação dos acionistas são:

- Execução da estratégia
- Credibilidade da administração
- Qualidade da estratégia
- Inovação (novos produtos)
- Atração de pessoas talentosas

Dentre estes fatores, a execução da estratégia é, atualmente, o fator mais importante que direciona a avaliação dos acionistas. Pesquisa entre 275 gestores de portfólio mostrou que a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia em si. Na década de 1980 uma pesquisa entre consultores gerenciais mostrou que menos de 10% das estratégias formuladas foram implementadas com êxito. O maior problema não é má estratégia e sim má execução (KAPLAN, 2000; NIVEN, 2002).

Em pesquisa publicada na revista Fortune, Charam (1999) afirma que na maior parte das organizações que os CEOs falham o problema é má execução: não fazer as coisas acontecerem, ser indeciso, não cumprir os compromissos. Ainda segundo Charam, se perguntarmos a Michael Dell qual a sua fonte de vantagem competitiva, ele responderá “*Nosso modelo de negócios direto*”. Mas se isso não é segredo para ninguém, como pode ser esta uma fonte de vantagem competitiva? A resposta dele: “*Nós executamos. É tudo questão de conhecimento e execução*”.

2.3.1 O *balanced scorecard* como sistema gerencial estratégico

O *balanced scorecard* foi criado por Kaplan e Norton como um sistema de avaliação de desempenho empresarial que coloca a estratégia no centro do processo. Ele fornece uma estrutura para a implementação com sucesso da estratégia das organizações. O BSC estimula os gerentes a se envolverem no processo de implementação da estratégia em vez de simplesmente monitorarem os resultados financeiros (BECKER, HUSELID, ULRICH, 2001). A estratégia é um passo de um processo contínuo e não um processo gerencial isolado (figura 10). Ela começa com a declaração da missão da empresa e movimenta a organização para o

trabalho executado pelos empregados na linha de frente da ação e na retaguarda de apoio dos escritórios.

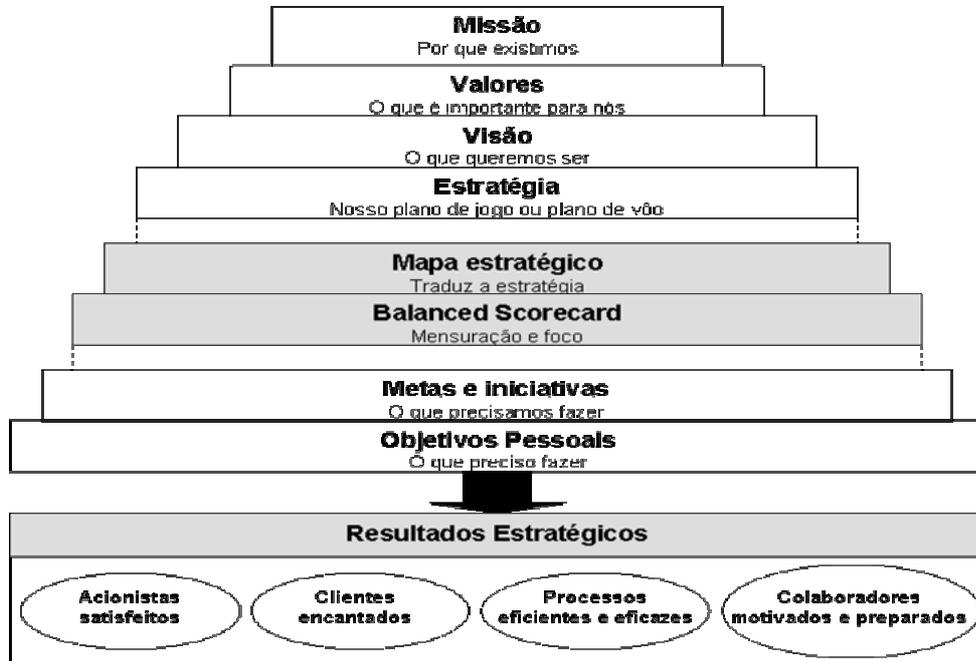


Figura 10 - BSC como etapa de um processo contínuo de criação de valor

Fonte: Adaptado de Kaplan (2004, p. 35)

Os sistemas gerenciais tradicionais fundamentam-se em indicadores financeiros e apresentam pouca relação com os objetivos estratégicos. O BSC introduz quatro novos processos (figura 11) que auxiliam as empresas a conectar os objetivos de longo prazo às ações de curto prazo (KAPLAN, 1996).

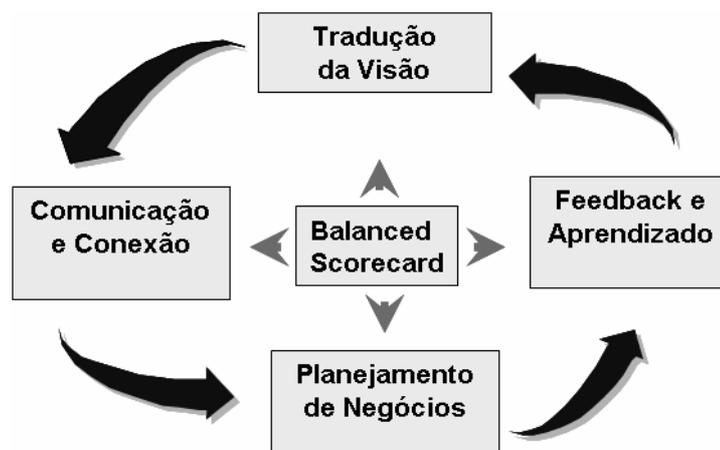


Figura 11 - Gestão da estratégia: quatro processos

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

1. Tradução da visão

A tradução da visão ajuda os gerentes a construir o consenso em torno da visão e estratégia da empresa.

2. Comunicação e conexão

Permite que os gerentes comuniquem a estratégia para todos os níveis da organização e a alinhem aos objetivos individuais e departamentais.

A comunicação da estratégia pode se dar pela distribuição de brochuras ou boletins informativos, realização de reuniões coletivas, quadro de avisos e softwares de trabalho em grupo.

3. Planejamento de negócios

Permite a integração entre o planejamento estratégico e a elaboração orçamentária, e assim ajuda a assegurar que os orçamentos suportem a estratégia.

4. *Feedback* e aprendizado

O BSC proporciona três elementos essenciais ao aprendizado estratégico. Primeiro, desenvolve a visão compartilhada da empresa, definindo os resultados que a empresa está procurando alcançar. Segundo, proporciona o sistema de *feedback* estratégico, que deve ser capaz de testar, validar e modificar as hipóteses embutidas na estratégia. Terceiro, facilita a revisão da estratégia.

2.3.2 Indicadores e direcionadores

O resultado financeiro das empresas, quando positivo e sustentável, indica o sucesso de uma estratégia empresarial, mas mede o passado. Tais parâmetros são denominados “indicadores de ocorrência” (*lagging indicators*), pois mostram o que já aconteceu, como lucratividade, satisfação dos clientes e habilidades dos funcionários.

Os direcionadores, por outro lado, são chamados “indicadores de tendências” (*leading indicators*). No lugar de darem indicação de uma ocorrência passada, mostram o progresso de áreas-chave para a implementação da estratégia, ou seja, mostram as variações que, no futuro, afetarão os resultados.

Os resultados e os direcionadores estão diretamente ligados. Assim, se o direcionador aponta na direção correta e os resultados não são bons, tem-se uma indicação de que a estratégia utilizada pode não ser adequada.

Um bom BSC deve conter uma combinação de indicadores de ocorrência e indicadores de tendência. Os indicadores de ocorrência sem os indicadores de tendência não comunicam a maneira como os resultados devem ser alcançados, além de não oferecerem uma indicação se a estratégia está ou não sendo implementada com sucesso (KAPLAN, 1997; NIVEN, 2002).

Niven (2002) contrasta os indicadores de ocorrência com os indicadores de tendência (quadro 12).

	Indicadores de Ocorrência	Indicadores de Tendência
Definição	Medidas que estão focadas nos resultados ao final de um período, normalmente caracterizando o desempenho histórico	Medidas que direcionam aos indicadores de ocorrência, normalmente medem atividades e processos intermediários
Exemplos	Participação de mercado Vendas Satisfação dos empregados	Horas passadas com os clientes Propostas apresentadas Absentéismo
Vantagens	Normalmente fáceis de identificar e obter	Conjetural por natureza, permitem que a organização faça ajustes baseado nos resultados
Questões	Histórico por natureza e não reflete atividades correntes Falta poder de conjectura	Pode ser difícil de identificar e obter Normalmente são medidas novas sem histórico na organização

Quadro 12 - Comparação entre Indicadores de Ocorrência e Indicadores de Tendências
Fonte: Adaptado de Niven (2002, p. 116)

Alguns critérios podem auxiliar na determinação das medidas (OLVE, 2001; NIVEN, 2002):

- As medidas não devem ser ambíguas. O BSC deve motivar a ação. É difícil que isso aconteça quando não se compreende o significado das medidas.

- As medidas tomadas conjuntamente devem cobrir os aspectos do negócio que estão incluídos na estratégia e nos fatores críticos de sucesso.
- As medidas usadas nas diferentes perspectivas devem estar conectadas entre si de maneira clara.
- As medidas devem ser úteis na fixação das metas consideradas realistas pelos responsáveis em alcançá-las.
- As medidas devem ser acessíveis aos envolvidos. Algumas vezes os dados estão completamente inacessíveis sem investimentos significantes em tecnologia. Nestes casos, deve-se calcular o custo/benefício de coletar os dados.
- As medidas devem ser facilmente manipuladas em diferentes sistemas, como a intranet e o banco de dados da empresa.

Olve (2001) constatou que habitualmente são utilizados de 15 a 25 indicadores no nível corporativo e sugere de três a cinco indicadores, no máximo, por perspectiva. Para Niven (2002), a maioria dos *scorecards* utiliza de 20 a 25 medidas; no entanto, a chave para determinar o número de medidas é assegurar uma descrição adequada da estratégia nas quatro perspectivas do BSC.

Becker, Huselid e Ulrich (2001) classificam os indicadores em quatro tipos:

- Indicadores nominais: representam o nível mais baixo de mensuração. Simplesmente indicam diferenças ou categorizações entre certas propriedades. São úteis apenas para contagens. Por exemplo, a classificação dos empregados em homens ou mulheres.
- Indicadores ordinais: representam o próximo nível de mensuração. São estimativas de classificação ou ordenação. Por exemplo, a classificação em “bom”, “melhor” e “ótimo”.
- Indicadores de intervalo: representam um passo à frente dos indicadores ordinais, pois permitem presumir que o intervalo entre pontuações de 1 e 2 é igual ao intervalo entre 2 e 3. São indicadores dessa categoria aqueles expressos em tempo, reais, unidades, participação de mercado, entre outros. Por exemplo, a forma mais comum deste tipo de indicador são as escalas em que “1” significa “concordo plenamente” e “5” significa “discordo totalmente”.
- Indicadores de Índice: neste tipo de indicadores há um ponto de referência que permite que se façam comparações entre dois valores. Por exemplo, pode-se descrever um resultado como dois terços da quantidade de outro resultado.

Apresentam-se no quadro 13 alguns exemplos de indicadores para cada perspectiva. Estes foram coletados de fontes variadas. Não devem ser vistos como indicadores recomendados,

mas como exemplos, pois os indicadores devem sempre refletir a estratégia de cada organização.

Perspectivas	Indicadores
<i>Perspectiva Financeira</i>	Ativo Total/empregado
	Receita/ativo total
	Receita/empregado
	Lucro/ativo total
	Lucro/empregado
	Margem bruta
	Lucro Líquido
	Margem Líquida
	Margem de contribuição
	Retorno sobre o investimento (ROI)
	Geração de caixa
	Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)
	Liquidez corrente
	Valor Econômico Agregado (EVA)
	Valor de Mercado Agregado (MVA)
	Preço das ações
	Prazo médio de estoques
	Prazo médio de compras
	Prazo médio de vendas
	Giro de estoque
<i>Perspectiva dos Clientes</i>	Participação de mercado
	Receitas anuais/cliente
	Clientes perdidos
	Clientes/empregado
	Índice de satisfação dos clientes
	Número de visitas aos clientes
	Número de reclamações dos clientes
	Retenção de clientes
	Porcentagem da receita com novos clientes
	Número de clientes
	Visitas de clientes à empresa
	Frequência de compras
<i>Perspectiva dos Processos</i>	Entregas no prazo
	Giro dos estoques
	Despesa administrativa/receita total
	Despesa administrativa/empregado
	Tempo de ciclo dos pedidos
	Custo dos produtos
	Custos de transporte
	Custos dos estoques
	Porcentagem de defeitos
	Retrabalhos
	Tempo de parada
<i>Perspectiva do Aprendizado e Crescimento</i>	Melhorias sugeridas/empregado
	Índice de satisfação dos empregados
	Retenção de pessoas-chave
	Gastos com desenvolvimento de competências/empregado
	Rotatividade de empregados
	Absenteísmo médio
	Tempo de treinamento
	Percentual de empregados em tempo integral
Percentual de empregados horistas	
Tempo médio de serviço	

Quadro 13 - Perspectivas e indicadores do BSC
 Fonte: O autor a partir da pesquisa

2.3.3 As relações de causa e efeito no BSC

Muitas empresas acreditam que têm um BSC porque realizam medidas financeiras e não-financeiras. Supõem que, medindo os resultados financeiros, a satisfação do cliente, a qualidade e a satisfação dos funcionários, já implementaram o BSC. No entanto, isso não basta. O importante é vincular todas essas medições a uma cadeia de relações de causa e efeito (KAPLAN,1998; OLVE, 2001).

Todo indicador selecionado para um BSC deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito, que deve ser vinculado a objetivos financeiros e representar um tema estratégico para a unidade de negócios. O BSC utilizado, dessa forma, não é um conjunto de objetivos isolados, desconexos ou conflitantes.

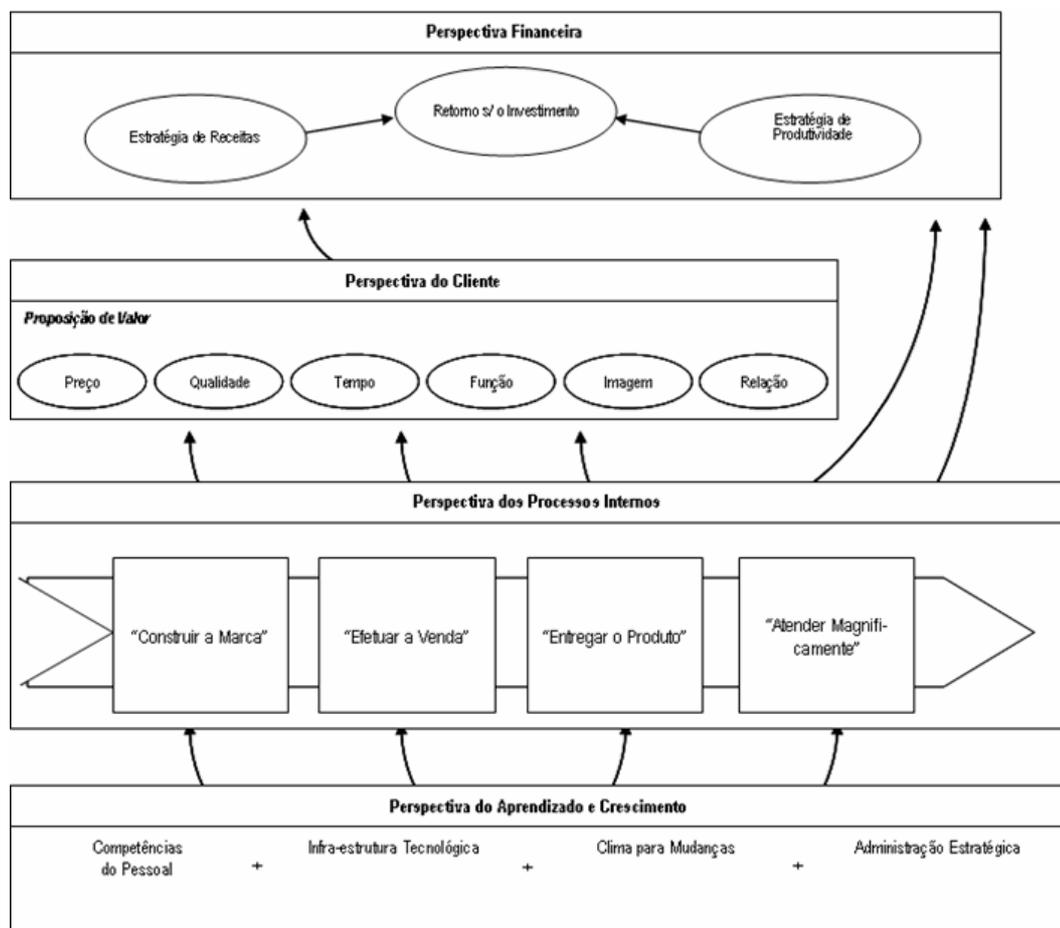


Figura 12 - Relações de causa de efeito do *balanced scorecard*

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Olve (2001) ilustra as relações de causa e efeito com o caso da Halifax – companhia baseada na Grã-Bretanha que atua em operações de varejo – que iniciou a implantação do BSC em 1994. A Halifax constatou que as pessoas tinham uma tendência de considerar as diferentes

perspectivas separadamente. Assim, em 1997, introduziu o que chamaram de “Teoria Z”, com a seguinte lógica (figura 13):

- Se tivermos os funcionários certos e eles forem capacitados e motivados (aprendizado e crescimento), e
- Estivermos fazendo as coisas certas de maneira eficiente (processos internos), então,
- Os clientes ficarão satisfeitos, a lealdade melhorará (clientes), e
- Nós manteremos/ganharemos mais negócios (financeira).

Para conscientizar os funcionários das relações de causa e efeito, a Halifax fez um logotipo da “Teoria Z” que é colocado em tudo que está ligado ao BSC.

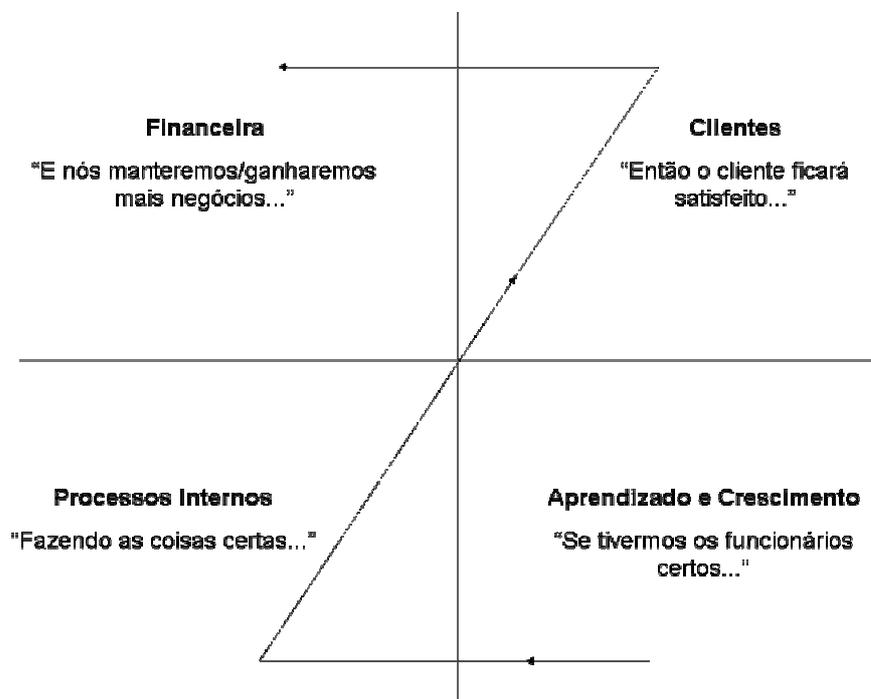


Figura 13 - Teoria Z da Halifax
Fonte: Adaptado de Olve (2001)

2.3.4 As perspectivas do *balanced scorecard*

Kaplan (1997) sugerem quatro perspectivas para o BSC. No entanto, consideram que este número seja um padrão e não uma camisa de força. Olve (2001) relata que algumas empresas como ABB, Skandia e KappAhl preferiram acrescentar uma quinta perspectiva – dos recursos humanos –, outras desenvolveram perspectivas para a inovação, pesquisa e desenvolvimento, meio-ambiente, fornecedores, liderança e comunidade.

A Amanco, por exemplo, por dar uma ênfase especial à responsabilidade social e ecoeficiência, acrescentou uma quinta dimensão: ambiental e social. Nessa dimensão a

Amanco avalia o desempenho em saúde e segurança com base na frequência de acidentes com afastamento. Seu objetivo de desempenho ambiental é reduzir os insumos e resíduos por unidade de produtos e processos. Para isso, mede o consumo de energia e de água e a geração de resíduos e sucata por unidade. Com isso, espera reduzir custos e agregar valor a seus produtos, atraindo, desta forma, mais clientes por meio da responsabilidade ambiental e social (KAPLAN, 2004).

A escolha do número de perspectivas normalmente baseia-se no que é necessário para traduzir a estratégia e criar uma vantagem competitiva para a organização. Quatro perspectivas normalmente são suficientes para englobar a maior parte dos *stakeholders* mais importantes, no entanto, pode ser necessário acrescentar outra(s) perspectiva(s).

Colocar os principais *stakeholders* que contribuem para o sucesso da organização é crítico para o BSC. Contudo, deve-se evitar simplesmente incluir todos os grupos possíveis e desenhar um BSC dos *stakeholders*. As perspectivas que descrevem um grupo constituinte, mas não se ligam às outras perspectivas não devem estar no BSC.

a) Perspectiva financeira

O BSC conserva a perspectiva financeira, já que as medidas financeiras são importantes para sintetizar as conseqüências econômicas das ações realizadas (KAPLAN, 1997; OLVE, 2001). As medidas de desempenho financeiro informam se a estratégia da empresa e a sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. A não-conversão do melhor desempenho operacional em melhor desempenho financeiro deve levar os executivos à mesa de reuniões para repensar a estratégia da empresa ou reformular os planos de implementação (KAPLAN, 1992).

Afinal, *“O dinheiro é uma condição necessária. Quando se tem o suficiente, o dinheiro não importa. Quando não se tem o suficiente, nada mais importa”* (GOLDRATT, 1992). A medida fundamental da saúde financeira de qualquer empresa é o dinheiro. O dinheiro é real, é tangível. O lucro, a rentabilidade e as despesas operacionais são invenções dos sistemas contábeis. O dinheiro é algo que se tem ou não se tem.

Os indicadores financeiros podem ser vistos sob dois ângulos. Um deles os considera mais relevantes, uma vez que o real sucesso de um negócio é medido em termos financeiros; o outro privilegia os indicadores operacionais, colocando de lado os financeiros por considerá-los sem conseqüência.

Os objetivos financeiros podem servir, porém, de foco para os objetivos e medidas das demais perspectivas do BSC. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito, ou seja, deve estar alinhada à estratégia, para se obter a melhoria do desempenho financeiro. Os objetivos e medidas financeiras precisam desempenhar um papel duplo, definindo o desempenho financeiro esperado da estratégia e servindo de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do BSC.

É preciso ter cuidado quanto à escolha das medidas financeiras quando estas forem utilizadas para medir o desempenho global da empresa, pois isso pode levar à escolha de medidas que deixam de considerar as diferenças intrínsecas dos produtos e serviços oferecidos e as distinções entre os ambientes geográficos, políticos, sociais e econômicos específicos de cada linha de negócio, assim como as estratégias gerenciais adotadas para a implementação das melhorias. Por isso, quando da escolha das medidas é recomendável escolher medidas financeiras apropriadas que não só apoiem a sua estratégia de negócio, mas que sirvam como metas específicas aos objetivos e medidas das demais perspectivas inseridas no BSC.

Os objetivos financeiros podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo de vida da organização. Kaplan e Norton (1997) identificam três fases:

- Crescimento - as organizações nesta fase geralmente encontram-se no início de seus ciclos de vida. Uma estratégia eficiente neste caso deveria estar mais preocupada com a receita por empregado.
- Sustentação - fase em que as organizações conseguem atrair investimentos e reinvestimentos, mas são forçadas a obter excelentes retornos sobre o capital investido. A maioria das unidades de negócios das empresas encontra-se nesta fase.
- Colheita - fase em que as organizações alcançam a fase de maturidade em seus ciclos de vida, e por isso desejam colher os investimentos feitos nas duas fases anteriores.

Para Kaplan (1997) e Olve (2001), existem três temas estratégicos financeiros para a perspectiva financeira:

- Crescimento e *mix* de receita: referem-se à oferta de novos produtos, busca de novas aplicações para os produtos existentes, conquista de novos clientes e mercados, aumento da sinergia entre diferentes unidades estratégicas de negócios, mudança do *mix* de produtos e mudança na estratégia de preços.
- Redução de custos/melhoria de produtividade: referem-se ao aumento da produtividade da receita, redução dos custos unitários, melhoria do *mix* de canais e redução das despesas operacionais.

- Utilização dos ativos/estratégia de investimento: referem-se à redução do ciclo de caixa e melhoria da utilização dos ativos.

b) Perspectiva dos clientes

Esta é a segunda perspectiva do BSC, na qual se caracteriza a identificação do mercado e a dos segmentos nos quais a organização deseja competir, pois as empresas que tentam ser tudo para todo mundo normalmente acabam não sendo nada para ninguém. A essência da estratégia não é apenas escolher o que fazer, ela exige também que se escolha o que não fazer (SIMONS, 1995).

O BSC obriga a organização a traduzir o que genericamente é dito como atendimento aos clientes em medidas específicas que realcem os fatores importantes para os clientes.

As preocupações com os clientes normalmente recaem nas seguintes categorias: qualidade, custo, atendimento, moral e segurança. Para que o BSC funcione, as organizações devem estabelecer objetivos para as categorias acima.

É importante lembrar que o BSC, como descrição da estratégia da organização, deve identificar os objetivos relacionados aos clientes em cada um dos segmentos especificados.

Depois de identificar e focalizar seus segmentos de mercado, a organização deve cuidar dos objetivos e indicadores específicos. Kaplan e Norton (1997) observaram que as organizações geralmente selecionam dois conjuntos de medidas para essa perspectiva. O primeiro, as medidas essenciais, contém as medidas genéricas que praticamente todas as organizações utilizam:

- participação de mercado;
- retenção de clientes;
- captação de clientes;
- satisfação dos clientes;
- lucratividade de clientes

Essas medidas podem ser agrupadas numa cadeia formal de relações de causa e efeito como pode ser visto na figura 14.

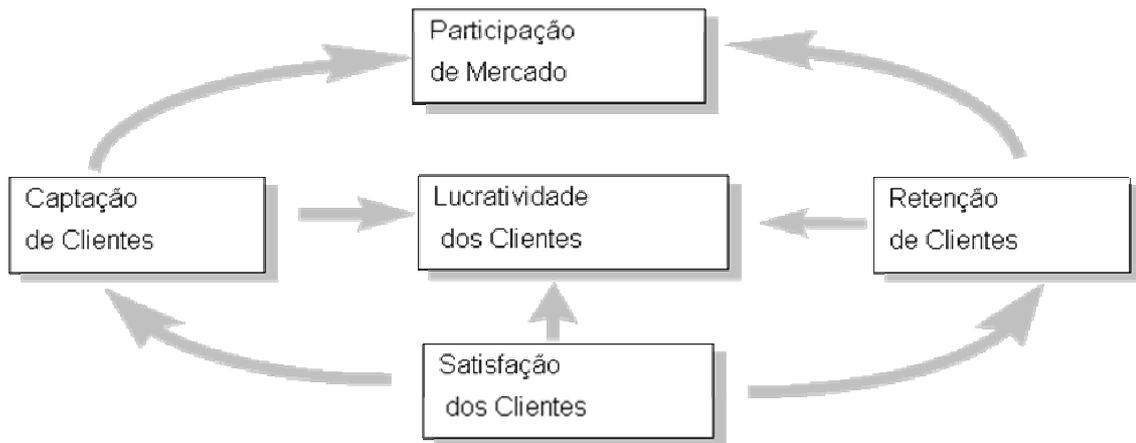


Figura 14 - Medidas essenciais da Perspectiva do Cliente
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Essas medidas podem parecer, a princípio, genéricas a todas as organizações, mas devem ser feitas para grupos específicos de clientes com os quais a unidade de negócio espera obter seu maior crescimento e lucratividade.

O segundo conjunto de medidas contém os vetores de desempenho - os diferenciadores - dos resultados fornecidos aos clientes. Respondem à pergunta: “O que a organização deve oferecer aos seus clientes para alcançar altos níveis de satisfação, retenção, captação e, conseqüentemente, participação de mercado?” Os direcionadores de desempenho consideram as propostas de valor que a organização buscará oferecer aos seus segmentos específicos de clientes e mercado.

É importante observar que a satisfação não é um indicador 100% confiável para avaliar a lealdade dos clientes. Muitas vezes encontramos clientes que afirmam estar satisfeitos, mas que mudam de fornecedor na primeira oportunidade.

Outro aspecto a ser considerado é o *feedback* de ex-clientes que é tão importante quanto o dos clientes atuais. Os clientes que mudam de fornecedor são um sinal de alerta e precisamos aprender com eles a razão por que deixaram de ser clientes usando esta informação para melhorar os processos de negócios (CAMPOS, 1998).

As proposições de valor apresentadas aos clientes são os atributos que as organizações oferecem, por meio de seus produtos, para gerar fidelidade e satisfação dos seus clientes.

Existe um conjunto comum de atributos que podem ser divididos em três categorias:

- Atributos dos produtos: funcionalidade, preço, seleção, disponibilidade e qualidade.
- Relacionamento com os clientes: qualidade da experiência de compra e das relações pessoais, serviços e parcerias.

- Imagem e reputação: reflete os fatores intangíveis que atraem os clientes para uma empresa, como a reputação da marca.

Kaplan e Norton (1997) verificaram que praticamente todas as propostas costumam ter medidas relacionadas ao tempo de resposta, à qualidade e ao preço.

c) Perspectiva dos processos internos

Os indicadores da perspectiva dos clientes e dos acionistas são importantes, mas devem ser apoiados nos processos internos críticos em que a organização deve alcançar a excelência (KAPLAN, 1997).

Para a perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e dos acionistas, permitindo que a unidade de negócio ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e que possam satisfazer as expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros. Costumam, assim, desenvolver objetivos e medidas para esta perspectiva depois de formulá-los para as perspectivas financeiras e as do cliente.

Os sistemas de medidas de desempenho da maioria das organizações focalizam a melhoria dos processos operacionais existentes. Para o BSC, recomenda-se que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos, iniciada pelo processo de inovação – identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades –, que deve prosseguir com os processos de operações – entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes – e terminar com o serviço pós-venda – que complementa o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma organização.

A derivação de objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos é uma das principais diferenças entre o BSC e os sistemas tradicionais de medição de desempenho, os quais visam ao controle e à melhoria dos centros de responsabilidade e departamentos existentes, limitando-se somente às medidas financeiras e aos relatórios mensais de variação para controlar as operações. No entanto, as medidas financeiras estão sendo usadas com medidas de qualidade, produção, produtividade e tempo de ciclo. As tendências mais recentes reforçam a importância de se medir o desempenho dos processos de negócios, como atendimento de pedidos, compras, planejamento e controle de produção, que atravessam vários departamentos organizacionais.

Se as organizações, hoje, tiverem diversas medidas para processos de negócios multifuncionais e integrados, tal fato representará uma melhoria significativa em relação aos sistemas de medição de desempenho existentes.

Acredita-se, porém, que a simples utilização de medidas financeiras e não-financeiras de desempenho, para os processos existentes, não levará as organizações a melhorar seu desempenho econômico.

No BSC, os objetivos e medidas para essa perspectiva derivam das estratégias explícitas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo. Essa análise sequencial, de cima para baixo, costuma revelar processos de negócios inteiramente novos nos quais a organização deverá buscar a excelência.

Cada organização usa um conjunto específico de processos, a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. Entretanto, constatou-se que uma cadeia de valor genérica serve de modelo para que as organizações possam adaptar ao construírem a perspectiva dos processos internos. Esse modelo inclui três processos principais (KAPLAN, 1997):

- **Inovação:** a unidade de negócio pesquisa as necessidades emergentes ou latentes dos clientes e depois cria os produtos ou serviços que as atenderão. A inovação é um dos processos internos críticos para o futuro da organização.
- **Operações:** o processo de operações representa a onda curta da criação de valor nas organizações. Ele começa com o pedido do cliente e termina com a entrega do produto ou serviço. Enfatiza a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos aos clientes atuais. Muitas organizações têm completado suas medidas tradicionais de custo e finanças com medidas de qualidade, tempo de ciclo, custo dos processos, flexibilidade e características específicas que gerem valor para os clientes.
- **Serviço pós-venda:** é a fase final da cadeia de valor interna. Inclui garantia e conserto, correção de defeitos, devoluções, processamento dos pagamentos, como a administração de cartões de crédito.

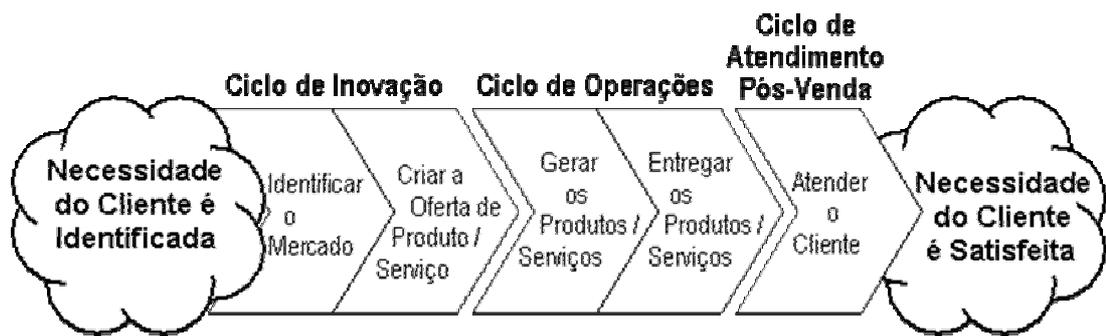


Figura 15 - Cadeia de valores genérica
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Mais recentemente, Kaplan e Norton (2004) agruparam os vários processos internos das organizações em:

- Processos de gestão operacional: processos básicos do dia-a-dia por meio dos quais as empresas produzem os atuais produtos e os entregam aos clientes. Abrangem a aquisição de materiais dos fornecedores, a conversão dos materiais em produtos acabados, a distribuição dos produtos acabados aos clientes e o gerenciamento do risco.
- Processos de gestão de clientes: ampliam e aprofundam os relacionamentos com os clientes-alvo. Envolve a seleção e conquista de clientes-alvo, retenção de cliente e aumento dos negócios com os clientes.
- Processos de inovação: desenvolvem novos produtos, processos e serviços. Abrangem a identificação de oportunidades para novos produtos, o gerenciamento do portfólio de pesquisa e desenvolvimento, o desenho e desenvolvimento de novos produtos e o lançamento dos novos produtos no mercado.
- Processos regulatórios e sociais: ajudam as organizações a manter o direito de operar nas comunidades e nos países em que produzem e vendem. Envolve o gerenciamento de algumas dimensões críticas, entre elas, meio-ambiente, segurança e saúde, práticas trabalhistas e investimentos na comunidade.

d) Perspectiva do aprendizado e crescimento

Esta perspectiva identifica a infra-estrutura que a organização deve construir para alcançar os objetivos nas outras três perspectivas. O aprendizado e o crescimento provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais (KAPLAN, 1997).

Quando se pergunta a um gerente qual o principal recurso de sua organização, a resposta geralmente é “pessoas”. Por outro lado, quando se pergunta como ele passa a maior parte de

seu tempo, a resposta quase sempre é “lidando com problemas de pessoas”. Esta última resposta abrange desde o comportamento egoístico e egocêntrico das “primas-donas” que não sabem trabalhar em equipe, a resistência a mudanças, a relutância em compartilhar o conhecimento, entre outros tantos.

Essa perspectiva incorpora ao BSC um contexto de aprendizado estratégico e desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Um dos aspectos mais inovadores e importantes do BSC é criar instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo.

O BSC permite a monitoração, o ajuste, a implementação da estratégia e, se necessário, a execução de mudanças fundamentais na própria estratégia, por meio dos referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não financeiras.

Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeiras do cliente e dos processos internos revelam onde a organização deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Entretanto, são os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento que oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos nas outras três perspectivas.

O BSC enfatiza a importância de investir no futuro, não apenas em áreas tradicionais de investimento – equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos –, mas em infra-estrutura – pessoal, sistemas e procedimentos – se desejarem alcançar os objetivos de crescimento financeiro em longo prazo.

A experiência de Kaplan e Norton (1997) revelou a existência de três características principais para essa perspectiva:

I) Capacidades dos funcionários

No passado as empresas industriais pagavam seus funcionários para executar suas tarefas, não para pensarem. Hoje, quase todo o trabalho rotineiro foi automatizado, mas a organização nunca poderá automatizar as novas idéias de como melhorar o desempenho dos processos e o desempenho para os clientes. As idéias emanam das pessoas, pois são elas quem conhece os processos internos e os clientes. Essa mudança exige a reciclagem dos funcionários, para que suas mentes e capacidades sejam mobilizadas no sentido dos objetivos organizacionais.

A maioria das empresas traça objetivos para os funcionários extraídos de três medidas essenciais (figura 16):

- Satisfação dos funcionários: reconhece que o ânimo, a moral dos funcionários e a satisfação com o emprego são aspectos muito importantes. Funcionários satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da

qualidade e da melhoria do serviço aos clientes. As empresas costumam medir o nível de satisfação dos funcionários por meio de pesquisas.

- Retenção de funcionários: a retenção capta o objetivo de reter aqueles funcionários que a empresa tem interesse a longo prazo. A retenção de funcionários costuma ser medida pelo percentual de rotatividade de pessoas-chave.
- Produtividade dos funcionários: a produtividade mede o resultado do impacto da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, pela inovação, melhoria dos processos internos e clientes satisfeitos. A medida mais simples da produtividade é a receita por funcionário.

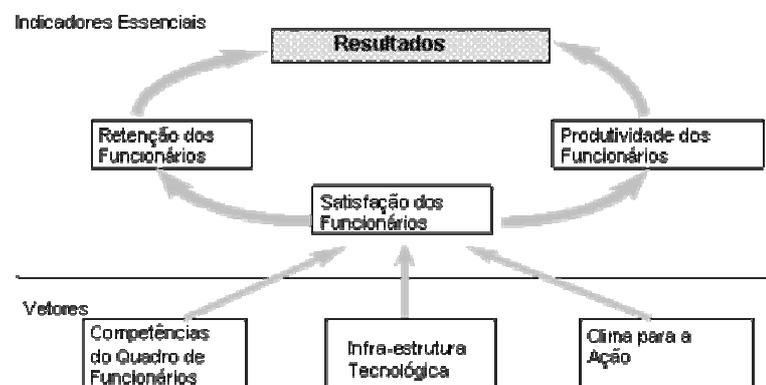


Figura 16 - A estrutura de medição do Aprendizado e Crescimento
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

II) Capacidade dos sistemas de informação

Para que os funcionários desempenhem suas funções com eficácia precisam de informações sobre os clientes, processos internos e conseqüências financeiras de suas decisões.

Sistemas de informações ajudam a organizar, a sintetizar, a selecionar a decidir e operar, visando atingir seus objetivos. As informações geradas pelo sistema de informação apóiam a organização em um contínuo e necessário processo de mudança na qual o homem é parte fundamental. Sua eficácia pode ser avaliada pela capacidade em atender aos objetivos da organização.

Para Drucker (1995), a informação precisa servir de indicador sobre o qual basear a ação futura em vez de laudo cadavérico e registro consumado de ocorrências passadas. A organização do tipo comando e controle que surgiu na década de 1870 é comparável ao organismo que se mantém dentro da concha. A empresa de hoje se desenvolve em torno da

informação, que desempenha as funções de sistema integrador e de pontos de articulação da nova organização.

Algumas empresas adotam um indicador de cobertura de informações estratégicas que avalia a disponibilidade das informações em relação às necessidades previstas.

III) Motivação, *empowerment* e alinhamento

A terceira característica dos objetivos de aprendizado e crescimento focaliza o clima organizacional e a iniciativa dos funcionários. Os funcionários não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir. As organizações podem medir o resultado de funcionários motivados e investidos de *empowerment* por meio de uma medida muito utilizada, que é o número de sugestões por funcionário. Tais sugestões não devem se restringir à redução de custos e despesas, as empresas devem incentivar sugestões de melhorias de qualidade, tempo ou desempenho para os processos internos e clientes. Esta medida é usualmente complementada pela medição do número de sugestões implementadas. O número de sugestões registra a participação dos colaboradores na melhoria do desempenho da organização, enquanto o número de sugestões implementadas mede a qualidade das sugestões apresentadas pelos colaboradores.

Os indicadores de desempenho para o alinhamento individual e organizacional são utilizados para determinar se as metas departamentais ou individuais estão alinhadas aos objetivos da empresa. Podem-se utilizar indicadores como o percentual de funcionários com metas pessoais alinhadas ao BSC, o percentual de funcionários que alcançaram metas pessoais, entre outros.

Mais recentemente, Kaplan (2004b) organizou os ativos intangíveis da organização em três categorias:

- Capital humano: habilidades, talento e *know-how* para sustentar a estratégia.
- Capital da informação: sistemas, rede e infra-estrutura de informação necessários para apoiar a estratégia.
- Capital organizacional: capacidade da organização de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessário à execução da estratégia, constituído de cultura, liderança, alinhamento e trabalho em equipe.

Ressalva-se que, apesar da expressão “capital humano” ser bastante utilizada na literatura, considera-se tal expressão inadequada, visto que a analogia com o capital é falsa. Isso porque, enquanto o capital diminui à medida que é distribuído, o conhecimento cresce à medida que é distribuído.

Na perspectiva do aprendizado e crescimento, o número de exemplos concretos é muito menor que nas outras perspectivas. Muitas empresas ignoram a medição dos resultados das capacidades dos funcionários, o que, para Kaplan e Norton (1997), é uma lacuna frustrante, já que uma das metas mais importantes para a adoção do BSC é promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais.

Para medir os ativos intangíveis, Kaplan (2004) propõe um modelo no qual o valor dos intangíveis – capacidades e alinhamento dos empregados, tecnologia da informação, clima e cultura organizacional – decorre da efetividade do seu alinhamento com as prioridades da organização e não do quanto valem isoladamente.

No balanço patrimonial, os ativos são ordenados pelo grau de liquidez – facilidade com que são convertidos em caixa. No modelo para a mensuração de ativos intangíveis (figura 17), os intangíveis são ordenados pela prontidão estratégica – grau de preparação dos ativos intangíveis para suportar a estratégia da organização. A prontidão estratégica é semelhante à liquidez – quanto maior a prontidão estratégica, maior a rapidez com que os ativos contribuirão para gerar caixa.

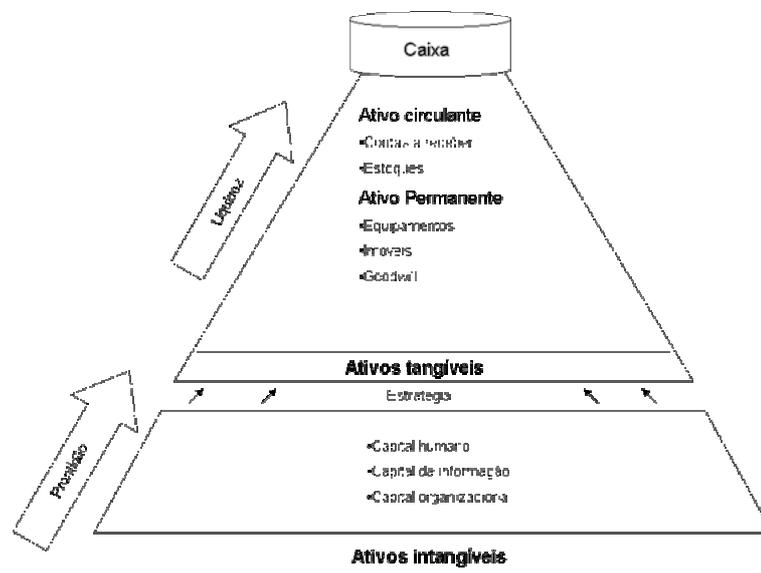


Figura 17 - Modelo para a mensuração de ativos intangíveis

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

a) Prontidão do capital humano

O processo de avaliar o grau de prontidão do capital humano começa com a identificação das funções estratégicas – posições em que os empregados são capazes de exercer o maior impacto sobre os processos críticos do mapa estratégico. Os perfis de competência descrevem

as especificações desses cargos. A avaliação define as capacidades atuais da organização nas funções estratégicas. As diferenças entre os perfis e as capacidades atuais constituem uma lacuna de competência que define a prontidão do capital humano, que, por sua vez, determinam a necessidade de programas de desenvolvimento do capital humano (KAPLAN, 2004).

b) Prontidão do capital da informação

A prontidão do capital da informação mede a extensão em que o capital da informação respalda a estratégia da empresa. O capital da informação possui dois componentes: infraestrutura de tecnologia e aplicações de capital da informação. A infra-estrutura de tecnologia abrange a tecnologia – mainframes, redes de comunicação e *expertise* gerencial – necessária ao fornecimento e uso eficazes das aplicações de capital da informação. As aplicações são pacotes de informação, conhecimento e tecnologia que sustentam os principais processos internos (KAPLAN, 2004).

A abordagem mais simples e freqüente é um indicador numérico que identifica o *status* de cada aplicação que vai do nível 1 ao 6. Os níveis 1 e 2 são considerados normais e operacionais. Os níveis 3 e 4 representam novas aplicações já identificadas e financiadas, que se encontram em execução. Os níveis 5 e 6 representam áreas problemáticas (KAPLAN, 2004).

Em outro extremo, organizações de TI – Tecnologia da Informação - mais sofisticadas adotam avaliações mais quantitativas e objetivas de seus *portfólios*, por meio de pesquisas de satisfação das aplicações entre usuários, análises financeiras das aplicações e auditorias técnicas (KAPLAN, 2004).

c) Prontidão do capital organizacional

O capital organizacional quase sempre é constituído pela cultura e liderança, pelo alinhamento e trabalho em equipe. A prontidão do capital organizacional é medida por meio de indicadores destes elementos. O indicador de liderança parte do modelo de competências de liderança e mostra a percentagem de realização dos principais atributos de liderança. Os indicadores de cultura referem-se ao foco nos clientes e aos valores essenciais. O alinhamento envolve as dimensões da consciência estratégica e do alinhamento estratégico. O trabalho em equipe é medido pela intensidade do uso do sistema de gestão do conhecimento para o compartilhamento das melhores práticas.

Alguns gestores não medem seus ativos intangíveis porque suas medidas são geralmente mais subjetivas do que as medidas financeiras usualmente utilizadas para avaliar o desempenho. Usando o modelo sugerido por Kaplan & Norton (2004b), as organizações podem agora medir os ativos intangíveis em vez de medir somente os tangíveis. Mesmo aquelas medidas sendo imprecisas, o simples fato de tentar medir a capacidade dos empregados, sistemas de informação e capital organizacional, comunicam a importância destes direcionadores para a criação de valor.

2.3.5 Mapeando a estratégia

Os mapas estratégicos são uma representação visual dos objetivos críticos da empresa e das relações entre eles, impulsionando o desempenho da organização. Mostram em uma única página como a organização converterá suas iniciativas e recursos em resultados tangíveis. Proporcionam aos empregados uma percepção clara de como suas funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização, possibilitando que trabalhem em prol das metas almejadas pela empresa (KAPLAN, 2000; KAPLAN, 2004).

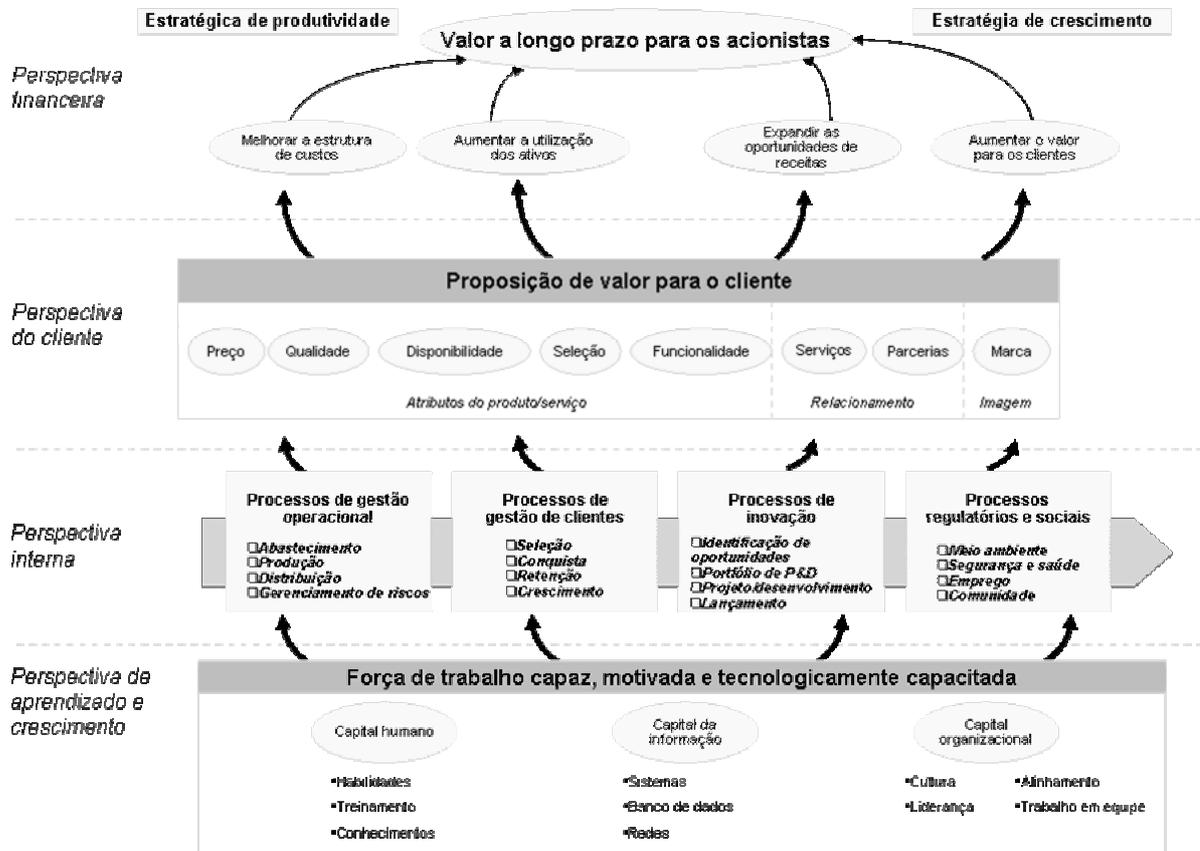


Figura 18 - O mapa estratégico do BSC
Fonte: Adaptado de Kaplan (2004, p. 11)

A construção dos mapas estratégicos deve ser feita, preferencialmente, de cima para baixo, partindo do destino e mapeando as rotas que levarão àquele ponto. Os executivos devem analisar a missão e os valores essenciais, para em seguida desenvolver a visão estratégica e finalmente definir a lógica de como chegar ao destino.

- **Perspectiva Financeira**

A construção do mapa estratégico geralmente começa com a estratégia que aumentará o valor para os acionistas por meio de duas alavancas: crescimento da receita e aumento da produtividade. O crescimento da receita pode ocorrer por meio da construção da franquia e do aumento do valor dos clientes existentes. O aumento da produtividade pode ocorrer por meio da melhoria da estrutura de custos da empresa e da utilização dos ativos com mais eficiência.

- **Perspectiva do Cliente**

A essência de qualquer estratégia é a proposição de valor para o cliente que descreve uma combinação de atributos de produtos, relacionamento com os clientes e de imagem corporativa.

A proposição de valor é escolhida entre três diferenciadores: excelência operacional por meio de precificação competitiva, seleção e qualidade dos produtos e pontualidade da entrega; intimidade com o cliente por meio da qualidade dos relacionamentos com o cliente; e liderança do produto por meio de funcionalidade, características e desempenho geral de seus produtos. As empresas empenham-se em ser excelentes em um dos três diferenciadores e manter padrões fronteiriços nos outros dois.

- **Perspectiva dos Processos Internos**

A perspectiva dos processos internos identifica as atividades organizacionais críticas que se enquadram em quatro processos: construir a franquia por meio de inovações; aumentar o valor para os clientes por meio de processos de gerenciamento do cliente; alcançar a excelência operacional por meio de processos operacionais e logísticos; e ser bom cidadão corporativo por meio de processos regulatórios e ambientais.

- **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**

A perspectiva de aprendizado e crescimento define as habilidades e competências essenciais, as tecnologias e a cultura organizacional necessárias para suportar a estratégia de negócios.

Os mapas estratégicos ajudam a organização a visualizar suas estratégias e freqüentemente expõem suas lacunas, possibilitando que se adotem ações corretivas. Estes mapas são críticos para implementação da estratégia, pois fazem com que todos na organização tenham uma percepção clara do modo como podem contribuir para que a organização alcance seus objetivos estratégicos.

2.3.6 Elementos do *balanced scorecard* organizacional

Os elementos do *balanced scorecard* organizacional são apresentados na figura 19 e descritos a seguir.

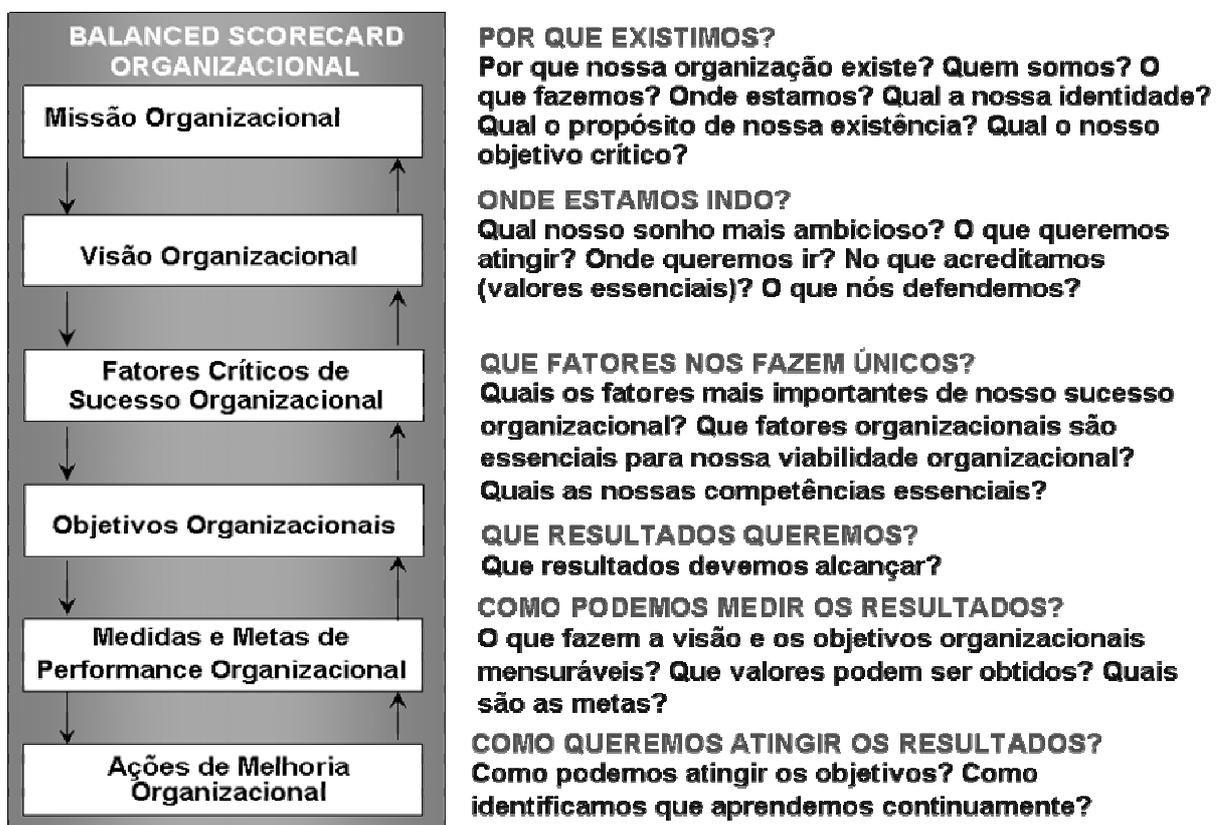


Figura 19 – Elementos do BSCO
Fonte: Adaptado de Rampersad (2004)

a) Missão Organizacional

Envolve a identidade da organização e indica sua razão de ser (RAMPERSAD, 2004). A declaração da missão define o propósito principal de uma organização – porque ela existe. Funciona como um guia para o seu trabalho, constantemente perseguido, mas nunca

alcançado. Também deve descrever como a organização espera competir no mercado e fornecer valor aos clientes.

É a resposta da organização às perguntas “Por quê?” e “Por que existimos?” (SENGE, 2001).

Niven (2002) cita algumas características de uma missão eficaz, quais sejam: inspira mudanças de longo prazo, é facilmente compreendida e comunicada.

b) Visão Organizacional

Representa o sonho mais ambicioso da organização. Indica aonde a organização quer chegar. Deve expressar como a organização quer ser percebida.

É a resposta à pergunta “O que?” – o retrato do futuro que queremos criar (SENGE, 2001).

Não deve ser abstrata – deve conter uma descrição do estado desejado tão concreta quanto possível e fornecer a base para a formulação das estratégias e objetivos.

A visão deve ser concisa, encantar todos os *stakeholders*, ser consistente com a missão e valores, ser viável e inspiradora (NIVEN, 2002).

c) Fatores Críticos de Sucesso Organizacionais

Consistem nos fatores que a organização deve ser excelente para sobreviver ou que são de importância primordial para o sucesso da organização. Esses temas estratégicos determinam a vantagem competitiva da organização e estão relacionados com as competências essenciais. São princípios que guiam uma organização.

d) Valores Essenciais

Conjunto de valores comuns que são utilizados para reforçar a sintonia, o comprometimento e a dedicação dos empregados. Atuam como princípios norteadores que respaldam no comportamento no trabalho. Articulam a maneira como tratamos uns aos outros e como vemos os clientes, empregados, acionistas, fornecedores e comunidade.

Os valores essenciais são os princípios essenciais e permanentes de uma organização. Um conjunto de princípios atemporais que não requerem justificativa externa, pois possuem importância e valores intrínsecos para aqueles dentro da organização. As organizações tendem a possuir poucos valores essenciais, geralmente entre três e cinco (COLLINS e PORRAS, 1996).

São a resposta à pergunta “Como queremos atuar, coerentes com a nossa missão, no caminho em direção à realização de nossa visão?”. Podem incluir integridade, abertura, honestidade,

liberdade, igualdade de oportunidades, estrutura enxuta, mérito ou lealdade (SENGE, 2001, p. 251).

e) Objetivos Organizacionais

São as ações que devem ser executadas para implementar a estratégia com sucesso. Descrevem o que deve ser feito para executar a estratégia.

f) Indicadores de Desempenho Organizacional

São as medidas pelas quais se mede o progresso de um objetivo estratégico. Tornam mensuráveis a visão e os objetivos organizacionais.

g) Metas Organizacionais

São os objetivos quantitativos dos indicadores de desempenho. Indicam os valores almejados pela organização.

Os seres humanos sempre tiveram o desejo de alcançar seus objetivos e serem bem-sucedidos. Culturas ao redor do planeta, incluindo os antigos peruanos e egípcios, acreditavam que escrevendo um objetivo poderia ajudar a assegurar um resultado positivo. Usando cores, eles criavam interpretações nas paredes das cavernas que representavam seus objetivos.

Já passou um longo tempo desde que escrevíamos dentro das cavernas, mas nosso desejo de sermos bem-sucedidos, de atingir um desafio continua o mesmo. As metas fazem os resultados advindos dos indicadores terem significado e nos dizem se estamos fazendo um bom trabalho (NIVEN, 2002).

h) Ações de Melhoria Organizacional

São as estratégias implementadas para realizar a missão, a visão e os objetivos organizacionais.

Para Porter (1999), só há duas maneiras de ser mais rentável do que os concorrentes: ter preços mais elevados ou custos mais baixos. E, para se analisar a relação entre preço e custo, deve-se recorrer à cadeia de valor, que reflete o que a empresa está fazendo por meio das atividades executadas. Afinal, toda empresa é uma coleção de atividades e é por meio delas que se pode ter uma vantagem competitiva. Deve-se abandonar a forma tradicional de ver a soma dos custos da empresa para ver o custo de cada uma de suas atividades. Todas as empresas têm uma cadeia de valor e o sistema de mensuração de desempenho da empresa deve levar em conta todos os elos dessa cadeia (BECKER, HUSELID, ULRICH, 2001).

O *balanced scorecard* desenvolve uma visão de estratégia com grande semelhança na visão de Porter. Para Kaplan (2000), o BSC se baseia na premissa da estratégia como hipótese. A estratégia denota o movimento da organização da posição atual para uma posição futura desejável, envolvendo uma série de hipóteses interligadas descritas pelo *scorecard* como um conjunto de relações de causa e efeito.

A figura 20 ilustra como o BSC converte a estratégia em um sistema integrado de objetivos, medidas, metas e iniciativas definidas por meio das quatro perspectivas de negócios.

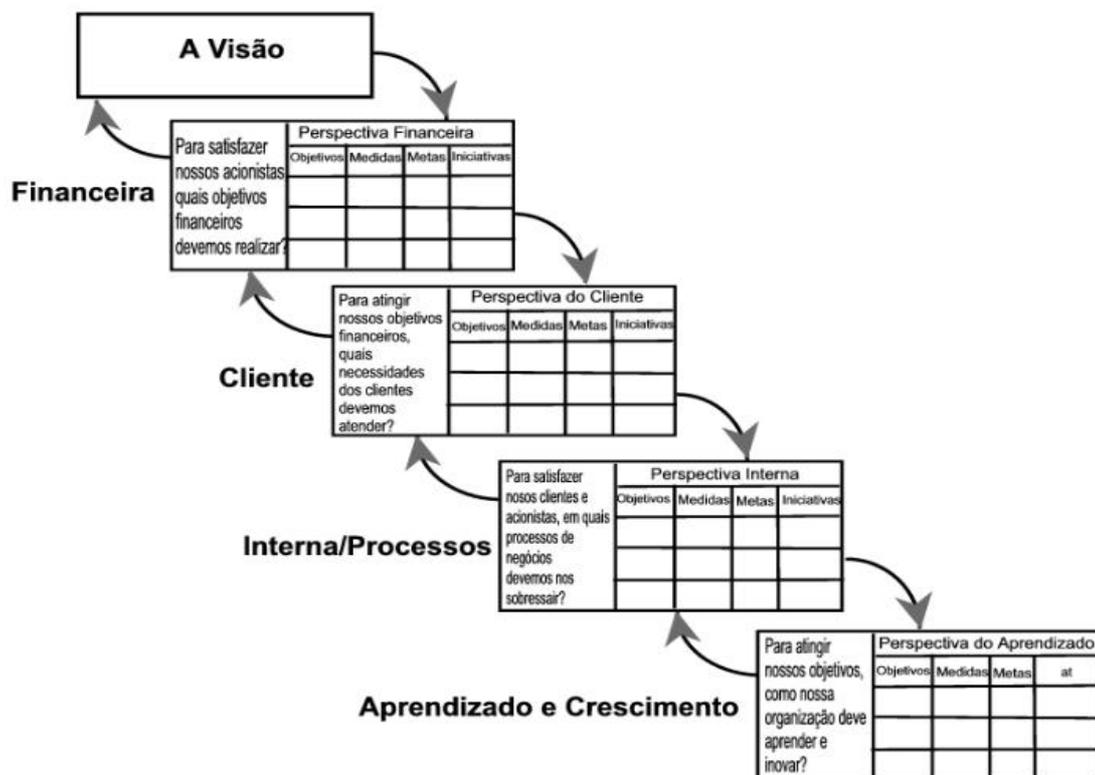


Figura 20 - Como medir a estratégia
Fonte: Adaptado de Kaplan (2000)

O BSC começa com a definição da estratégia sob a perspectiva do acionista e do cliente. Os objetivos financeiros e os objetivos referentes aos clientes são resultados almejados, mas não explicam como atingir essas metas. Os processos internos definem as atividades necessárias à criação da proposição de valor aos clientes que produzirá os resultados financeiros. A perspectiva de aprendizado e crescimento reconhece que a capacidade de executar os processos internos depende da infra-estrutura organizacional, das habilidades e conhecimentos dos empregados, das tecnologias utilizadas e do clima do ambiente de trabalho (KAPLAN, 2000).

Muitas pessoas acreditam que têm um BSC porque realizam medidas financeiras e não-financeiras. Supõem que, medindo os resultados financeiros, a satisfação do cliente, a qualidade e a satisfação dos funcionários, já implementaram o BSC. No entanto, isso não basta. O importante, de acordo com Kaplan (1998), é vincular todas essas medições a uma cadeia de relações de causa e efeito.

2.3.7 Desdobramento do *balanced scorecard*

Para implementar a visão estratégica é necessário interligar o BSC corporativo com os das unidades de negócios, das equipes e dos indivíduos (BECKER, HUSELID E ULRICH, 2001). Dessa forma, constrói-se uma ponte entre os sucessivos níveis organizacionais e as mensagens da alta gerência, que são traduzidas de maneira consistente para os níveis mais baixos e vice-versa.

O *scorecard* compõe-se dos seguintes níveis:

- a) Estratégico: BSC da alta gerência e *scorecard* organizacional.
- b) Tático: BSC da média gerência e BSC das unidades de negócios, compatibilizados com o BSCO.
- c) Operacional: BSC dos líderes das equipes e BSC das equipes, compatibilizados com o BSC da respectiva unidade de negócios.
- d) Individual: BSC dos membros das equipes, compatibilizados com o BSC da respectiva equipe.

O BSC de alto nível, utilizado pela organização como um todo, é o ponto de partida dos esforços de desdobramento. Os objetivos e indicadores contidos neste BSC são levados então ao próximo nível da organização, que geralmente compreende unidades de negócios. No terceiro nível do desdobramento, grupos e departamentos específicos desenvolvem *scorecards* baseados no *scorecard* da unidade de negócios.

O nível final é da equipe e individual. As organizações que desdobram até este nível obterão o máximo do BSC, assegurando que todos os empregados, independente da função ou nível, desenvolvam objetivos e indicadores alinhados com os objetivos organizacionais.

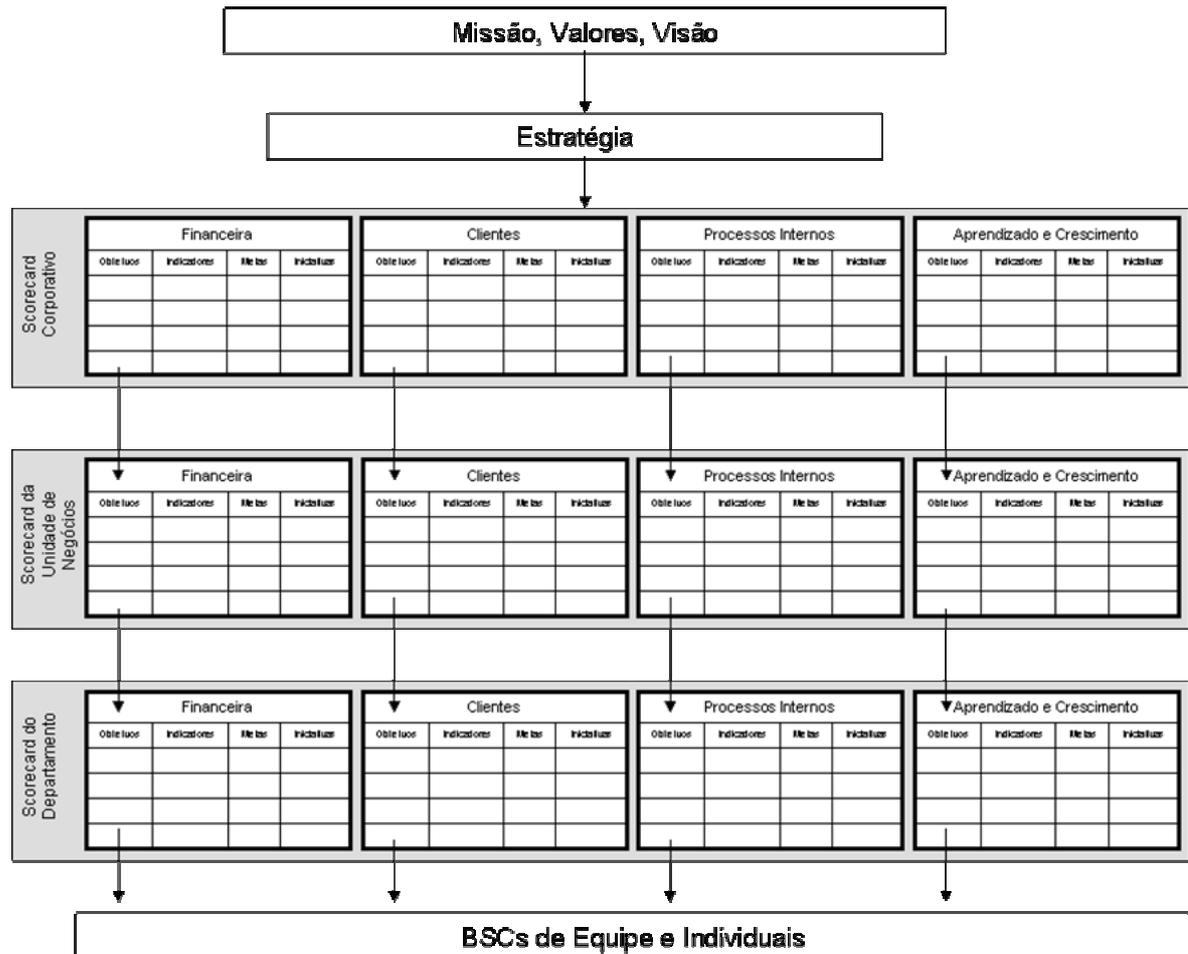


Figura 21 - Processo de desdobramento do BSC
 Fonte: Adaptado de Becker, Huselid e Ulrich (2001)

O desdobramento do BSC não se faz apenas com partes do *scorecard* corporativo. Os indicadores corporativos podem simplesmente não ter nenhum significado para as pessoas dos níveis mais baixos da organização. Uma abordagem melhor é examinar o *scorecard* corporativo e determinar quais objetivos e medidas o colaborador pode influenciar no seu nível organizacional.

2.3.8 *Balanced scorecard* individual

Provavelmente as organizações falharão na execução da estratégia se os colaboradores não entenderem a estratégia e como eles podem contribuir para que ela aconteça. Em pesquisa realizada pelo *Balanced Scorecard Collaborative* (Frangos, 2004), mais da metade das organizações pesquisadas introduziram o BSC para alinhar o desempenho individual à estratégia.

O BSC proporciona aos indivíduos a compreensão da estratégia corporativa e da unidade de negócios, mostrando como cada um pode contribuir para os objetivos estratégicos.

Desdobrar o BSC em nível individual pode trazer muitos benefícios, entre eles (RAMBERSAD, 2004; NIVEN, 2002):

- Proporciona uma oportunidade para dividir com os colaboradores os princípios e técnicas do BSC.
- Aumenta a compreensão dos BSCs nos vários níveis organizacionais.
- Permite que cada colaborador demonstre como suas ações individuais levam aos resultados organizacionais.

Kaplan e Norton (1997) citam um exemplo de vinculação do BSC às metas de equipe e pessoais de um grupo de exploração de uma grande empresa de petróleo que criou um pequeno *scorecard* em forma de calendário pessoal para cada funcionário da empresa. O *scorecard* individual foi feito de forma que pudesse ser carregado no bolso da camisa ou na bolsa, estando sempre à mão, e continha três níveis de informações: o primeiro nível descrevia os as medidas e os objetivos corporativos; o segundo nível descrevia as metas das unidades de negócios traduzidas a partir das metas corporativas; e o terceiro nível descrevia os indicadores e as metas das equipes e indivíduos.

Olve (2001) cita o exemplo da *NatWest Life*, onde é utilizado um *scorecard* para os empregados. Este *scorecard* é verificado a cada mês, o que permite o acompanhamento do progresso ao longo do tempo. Para cada função há um conjunto de competências essenciais que são avaliadas a cada ano, sendo identificadas as necessidades de capacitação para cada pessoa.

Niven (2002) apresenta o exemplo da *McCord Travel Management*, onde há um indicador para monitorar a produtividade – número de *tickets* emitidos por hora pelos agentes. Tal medida aparece no BSC corporativo, mas também aparece no BSC dos agentes. Com o conhecimento dos desdobramentos do BSC, os gerentes podem ajustar as metas para refletir melhor o tipo de clientes atendidos (por exemplo: empresas, advogados e consultores) nos diferentes locais pelos agentes.

Rezende (2003) apresenta o caso do Banco do Brasil, onde gerente e funcionário negociam um acordo de trabalho em que estão registradas metas e padrões de excelência que deverão ser atingidas em determinado tempo. Ao final de cada semestre, os desvios passam a integrar um sistema de pontuação em banco de dados, juntamente com observações em formato textual e indicações sobre aprimoramento e ocupação de futuros cargos. O Placar de

Desempenho Individual do Banco do Brasil passa a fazer parte dos arquivos pessoais de cada empregado.

Rezende (2003) também cita o caso da *American Skandia*, onde, desde 1997 existe o Navegador Individual, que permite ao funcionário situar-se em relação à estratégia e ser recompensado em razão do valor agregado. Este instrumento de gestão do desempenho permite vincular o que o empregado executa rotineiramente com os objetivos e valores da organização, assim como com as demandas dos clientes.

O Navegador Individual identifica o desempenho alcançado por cada funcionário e equipe de trabalho no foco renovação e desenvolvimento.

A partir do Navegador Individual, os gerentes podem atuar como orientadores do atingimento de itens de desempenho estabelecidos em conjunto com as equipes, medindo e avaliando questões relacionadas ao desenvolvimento do trabalho.

A cada ano, gerentes e funcionários contratam condições sobre sustentação e crescimento do desempenho, mapeando alternativas e trilhas para superação de obstáculos. Na *American Skandia* os registros do Navegador Individual também passam a fazer parte dos arquivos pessoais de cada empregado.

O vice-presidente sênior, Ed Berkman da McCord, resume os benefícios do desdobramento do BSC: “O principal benefício do desdobramento é permitir que todos saibam sua importância na estratégia global da empresa e que eles são partes ativa e crítica, e isto não é apenas da boca para fora, é real” (NIVEN, 2002).

2.3.9 Scorecards alternativos

a) Scorecard dos stakeholders

O *scorecard* dos *stakeholders* identifica os principais grupos de interesse da organização – acionistas, clientes, empregados, fornecedores e comunidade – e define indicadores e metas para esses grupos de interesses (ATKINSON, 1997).

As organizações devem atender às necessidades dos *stakeholders* para assegurarem suas contínuas participações.

Os clientes não comprarão produtos que não atendam suas exigências de preço, qualidade e serviço. Os acionistas não investirão em organizações que não atendam suas exigências de retorno.

As comunidades não tolerarão organizações que falharem em atender suas obrigações legais e expectativas sociais. Os empregados não desenvolverão suas habilidades e conhecimento ou se esforçarão para executar os processos a menos que a empresa atenda às condições requeridas por eles.

Os fornecedores não continuarão a fornecer suas habilidades, conhecimento e recursos para empresas que não proporcionem um retorno razoável para seu investimento em tempo e capital. Por esta razão, as organizações devem monitorar e gerenciar medidas de desempenho dos *stakeholders* para assegurar sua contínua participação e cooperação.

Muitas organizações construíram seus sistemas de mensuração em torno do três principais grupos de interesses – clientes, acionistas e empregados – utilizando sobretudo indicadores de satisfação dos clientes e empregados.

b) *Scorecards* KPI

Os *scorecards* KPI são encontrados com mais frequência em organizações que implementaram a gestão da qualidade total (TQM).

A abordagem da TQM gera muitos indicadores para acompanhar os processos e a respectiva evolução, sendo mais proveitosos para os departamentos e equipes quando já existe um programa estratégico em nível mais alto. Estes indicadores permitem que indivíduos e equipes definam o que devem fazer melhor, a fim de contribuir com os objetivos estratégicos (KAPLAN, 2000).

c) *Balanced Scorecard* de Maisel

O *Balanced Scorecard* de Maisel também define quatro perspectivas. No entanto, em vez de uma perspectiva de aprendizado e crescimento, Maisel usa uma perspectiva de recursos humanos, na qual mede a inovação e os fatores como educação e treinamento, desenvolvimento de produto, competências essenciais e cultura corporativa (OLVE, 2001).

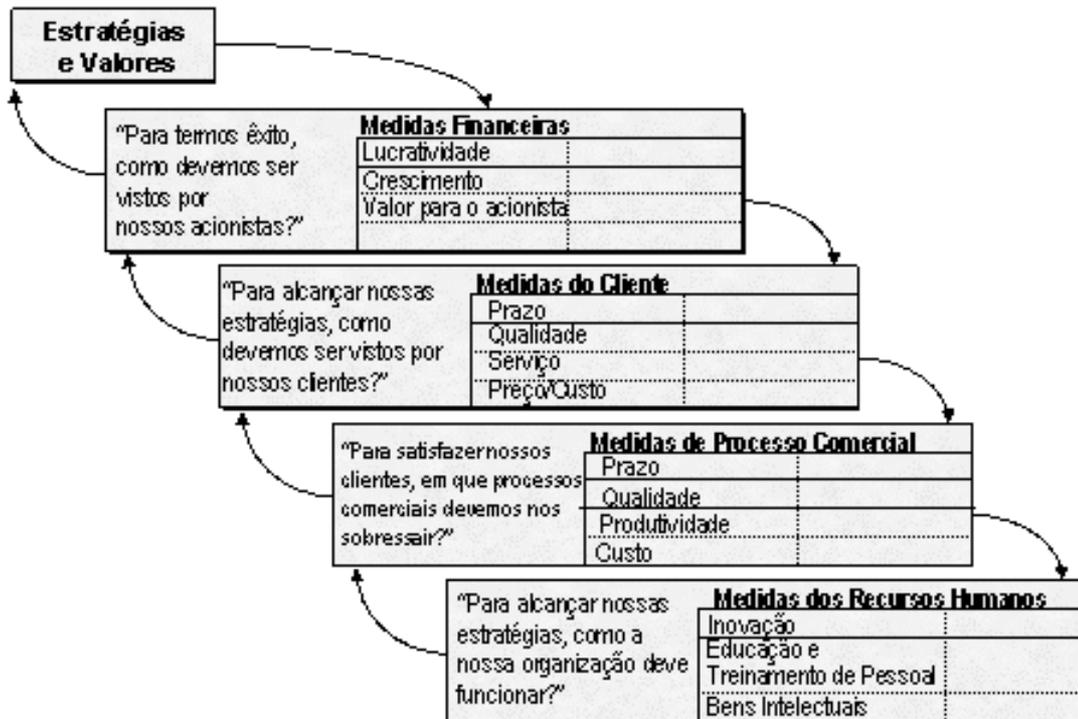


Figura 22 - *Balanced Scorecard* de Maisel
 Fonte: Adaptado de OLVE (2001)

d) Pirâmide de Desempenho

O modelo de *McNair* é voltado para o cliente e vinculado à estratégia da organização, com os números financeiros complementados por indicadores não-financeiros (OLVE, 2001).

A pirâmide de desempenho mostra uma organização em quatro níveis diferentes e proporciona uma estrutura para um sistema de comunicação de duas vias, na qual os objetivos são traduzidos para os níveis mais baixos da organização, enquanto as medidas são traduzidas para os níveis superiores.

No nível mais alto, a alta direção formula o ponto de vista da corporação. No segundo nível, a área comercial e os objetivos divisionais são expressos em termos financeiros e de mercado.

O terceiro nível consiste de alguns fluxos dentro da organização que se estendem aos vários departamentos. Os objetivos são formulados em termos da satisfação do cliente, da flexibilidade e produtividade.

Na parte inferior da pirâmide, o desempenho é medido em bases diárias, semanais ou mensais. No alto da pirâmide, as medições são menos freqüentes e predominantemente financeiras.

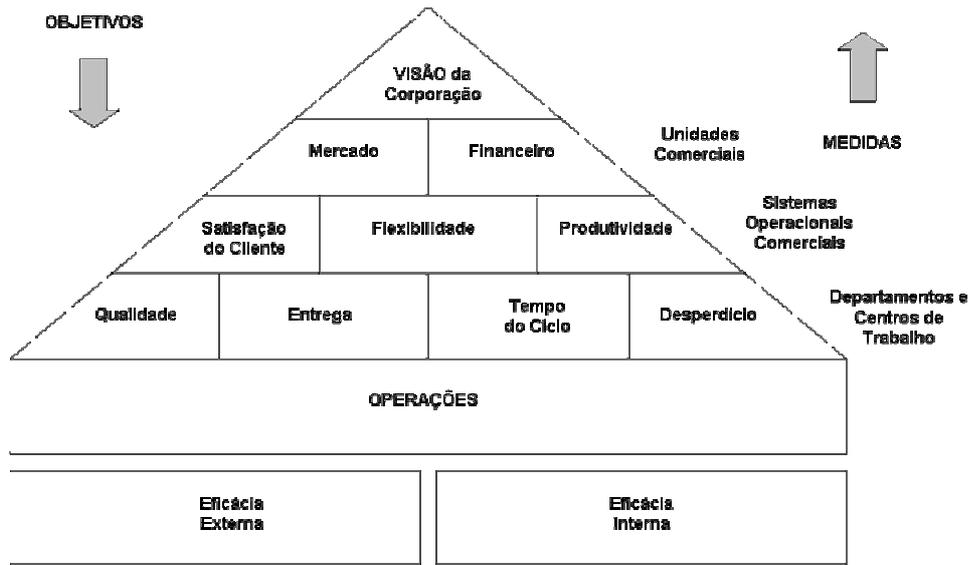


Figura 23 - Pirâmide de Desempenho
 Fonte: Adaptado de Olve (2001)

e) PEMP - Progresso Efetivo e Medição do Desempenho

Adams apresenta o modelo PEMP (Progresso Efetivo e Medição do Desempenho) que compreende as medidas: a) externas – servir clientes e mercados; b) internas – melhorar a eficiência e a eficácia; c) de alto a baixo, romper a estratégia e acelerar o processo de mudança; d) de baixo para cima – delegar poderes e aumentar a liberdade de ação (OLVE, 2001).

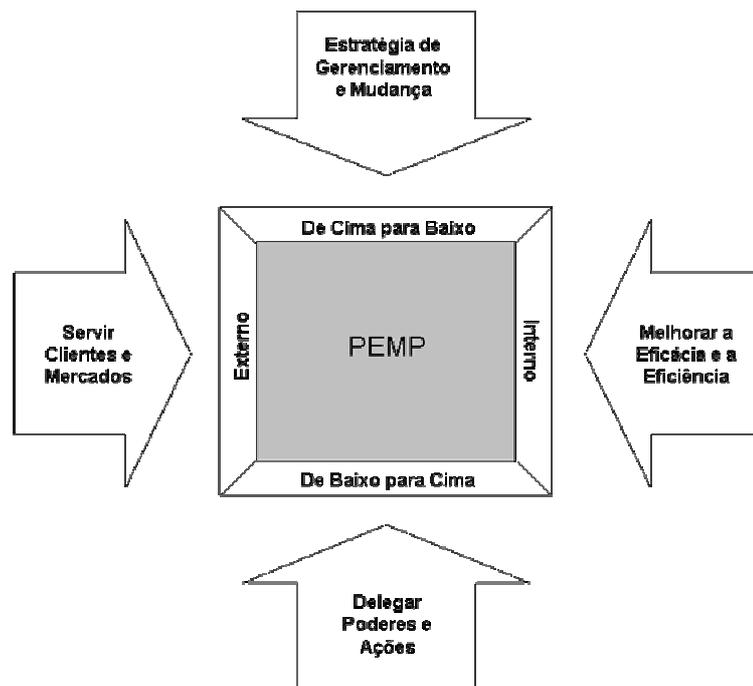


Figura 24 - Progresso Efetivo e Medição do Desempenho
 Fonte: Adaptado de Olve (2001)

f) *Six Sigma Business Scorecard*

Praveen Gupta (2004) juntou duas ferramentas para a melhoria do desempenho, *Six Sigma* e o *balanced scorecard*, para criar o *Six Sigma Business Scorecard* – sistema de gestão do desempenho organizacional que possibilita à liderança equilibrar lucratividade e crescimento.

O SSBSC possui como propósito a identificação de medidas que relacionem as medidas-chave de processos com a lucratividade da organização, e a aceleração da melhoria do desempenho dos negócios. Dirigido pela liderança, o SSBSC é o responsável por inspiração, planejamento e lucratividade da organização; é controlado pelos gerentes que melhoram os processos e reduzem os custos; melhorado pelos empregados que desenvolvem soluções inovadoras para satisfazer as necessidades dos clientes; e dirigido por representantes de vendas e serviços aos clientes que obtêm e mantêm clientes por meio de fortes relacionamentos para obter crescimento e receitas.

Por fim, o SSBSC combina várias medidas em sete elementos: liderança e lucratividade, gerência e melhoria, empregados e inovação, gestão de compras e fornecedores, execução operacional, vendas e distribuição, serviço e crescimento.

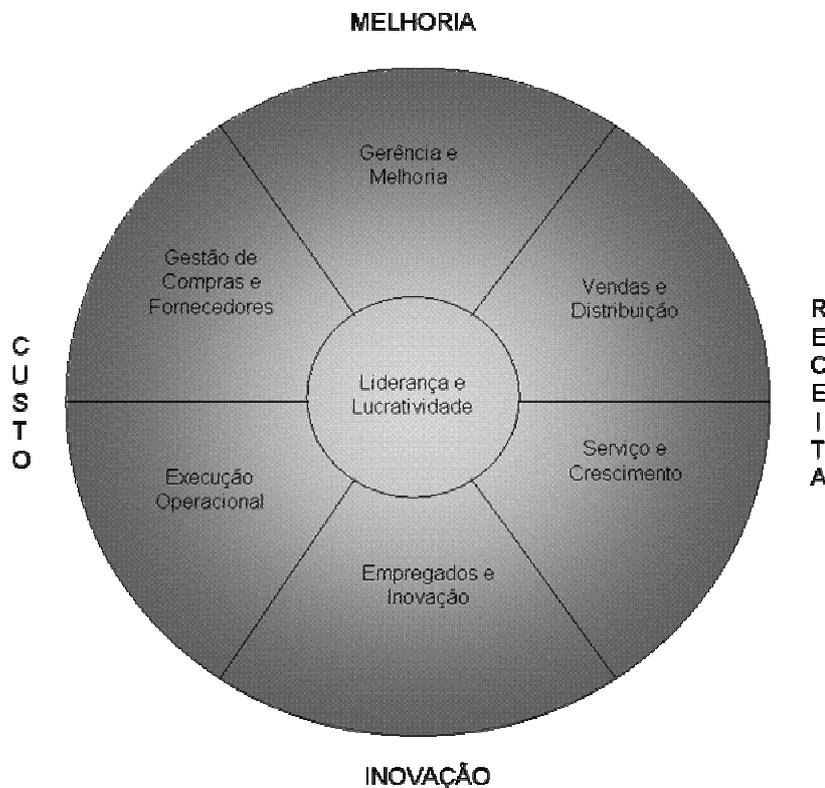


Figura 25 - *Six Sigma Business Scorecard*

Fonte: Adaptado de Gupta (2004)

Esses sete elementos e alguns exemplos de suas respectivas medidas são listados no quadro 14.

Categorias	Objetivos	Medidas
Liderança e lucratividade	Liderar a empresa para a lucratividade	Lucratividade Índice de endividamento Crescimento do valor para o acionista Retorno sobre o investimento Utilização dos ativos Reconhecimento dos empregados Percepção dos empregados Percepção da comunidade Inspiração
Gerência e melhoria	Dirigir para uma dramática melhoria	Definição de metas Taxa de melhoria Planejamento da melhoria
Empregados e inovação	Envolver intelectualmente os empregados	Sugestões de inovação dos empregados Investimento por empregado Número de patentes ou publicações por empregado
Gestão de compras e fornecedores	Redução de custos dos produtos	Aceitação dos materiais Taxa de defeito por fornecedor (Sigma) Envolvimento dos fornecedores no desenvolvimento Custo dos produtos vendidos
Execução operacional	Alcançar excelência no desempenho	Tempo de ciclo operacional Custo dos produtos/receita de vendas Taxa de defeito dos processos (Sigma) Defeitos dos clientes/defeitos totais
Vendas e distribuição	Gerenciar a relação com os clientes e gerar receita	Número de consultas Novos negócios (\$)/Vendas totais Margens de lucro (\$)/Vendas (\$)
Serviço e crescimento	Obter vantagem competitiva e crescimento	Satisfação dos clientes Retenção de clientes Negócios repetidos (\$)/Vendas totais (\$) Novos produtos Patentes ou marcas registradas

Quadro 14 - Categorias, objetivos e medidas do *Six Sigma Business Scorecard*

Fonte: Adaptado de Gupta (2004)

Uma organização pode utilizar um índice no nível corporativo que apresenta uma fotografia do desempenho organizacional para o CEO ou *staff* executivo – o BPIIn (*Business Performance Index*). O BPIIn é baseado em 10 medidas críticas balanceadas que relacionam a situação da empresa:

- a) Número de empregados reconhecidos pela excelência
- b) Lucratividade
- c) Taxa de melhoria

- d) Sugestões por empregados
- e) Custo do produtos/Receita de Vendas
- f) Taxa de defeitos dos fornecedores (Sigma)
- g) Variância do tempo de ciclo operacional em relação ao planejado
- h) Taxa de defeitos dos processos (Sigma)
- i) Novos negócios (\$)/Vendas totais (\$)
- j) Satisfação dos clientes

O quadro 15 apresenta um exemplo de BPIn.

Medidas	Peso da Categoria	Desempenho	Contribuição para o Índice
Número de empregados reconhecidos pela excelência	15	50	7,5
Lucratividade	15	75	11,25
Taxa de melhoria	20	60	12
Sugestões por empregados	10	60	6
Custo do produtos/Receita de Vendas	5	80	4
Taxa de defeitos dos fornecedores (Sigma)	5	60	3
Variância do tempo de ciclo operacional em relação ao planejado	5	60	3
Taxa de defeitos dos processos (Sigma)	5	80	4
Novos negócios (\$)/Vendas totais (\$)	10	90	9
Satisfação dos clientes	10	80	8
BPIn			67,75%
DPU Corporativo			0,3893
DMPO Corporativo (15 executivos)			25.956
Sigma Corporativo			3,44

Quadro 15 - Exemplo de *Business Performance Index*

Fonte: Adaptado de Gupta (2004)

A coluna das medidas identifica os indicadores-chave. O peso da categoria indica a importância relativa de cada categoria. A coluna do desempenho avalia o desempenho em relação ao planejado. A coluna de contribuição para o índice apresenta a contribuição ponderada de cada categoria determinada pela multiplicação do peso da categoria pelo desempenho.

O DPU corporativo é a medida de oportunidades para a melhoria da lucratividade e do crescimento. É calculado pela fórmula:

$$DPU = -\ln \frac{BPIn}{100}$$

O BPIn pode ser convertido no DPU por meio do quadro 16.

BPIn	DPU	BPIn	DPU
10	2,3026	55	0,5978
15	1,8971	60	0,5108
20	1,6094	65	0,4308
25	1,3863	70	0,3567
30	1,2040	75	0,2877
35	1,0498	80	0,2231
40	0,9163	85	0,1625
45	0,7985	90	0,1054
50	0,6931	95	0,0513

Quadro 16 - Conversão do BPIn para DPU

Fonte: Adaptado de Gupta (2004)

O DPU é então convertido no DMPO corporativo em que o tamanho do *staff* corporativo representa a complexidade da organização, e os erros cometidos na organização devem ser responsabilidade destes executivos.

É calculado pela fórmula:

$$DMPO \text{ Corporativo} = \frac{DPU \text{ Corporativo}}{\text{Número de executivos que se reporta ao CEO}}$$

O DMPO corporativo é então convertido para o Sigma corporativo utilizando o quadro 17 que apresenta os valores de Sigma para os níveis do DMPO corporativo.

DMPO Corporativo	Sigma	DMPO Corporativo	Sigma	DMPO Corporativo	Sigma
691.462	1	115.070	2,7	1.866	4,4
655.422	1,1	96.800	2,8	1.350	4,5
617.911	1,2	80.757	2,9	968	4,6
579.260	1,3	66.807	3	686	4,7
539.828	1,4	54.799	3,1	483	4,8
500.000	1,5	44.565	3,2	337	4,9
460.172	1,6	35.930	3,3	233	5
420.740	1,7	28.717	3,4	159	5,1
382.088	1,8	22.750	3,5	108	5,2
344.578	1,9	17.865	3,6	72	5,3
308.537	2	13.904	3,7	48	5,4
274.253	2,1	10.724	3,8	32	5,5
241.964	2,2	8.198	3,9	21	5,6
211.856	2,3	6.210	4	13	5,7
184.060	2,4	4.661	4,1	9	5,8
158.655	2,5	3.467	4,2	5	5,9
135.666	2,6	2.555	4,3	3,4	6

Quadro 17 - DMPO Corporativo e Nível de Sigma

Fonte: Adaptado de Gupta (2004)

2.3.10 Implementação do *balanced scorecard* organizacional

Conforme pesquisas realizadas por Kaplan (2000), as empresas bem-sucedidas do *balanced scorecard* apresentavam cinco princípios comuns, que ele chama de princípios da organização orientada para a estratégia (figura 26).

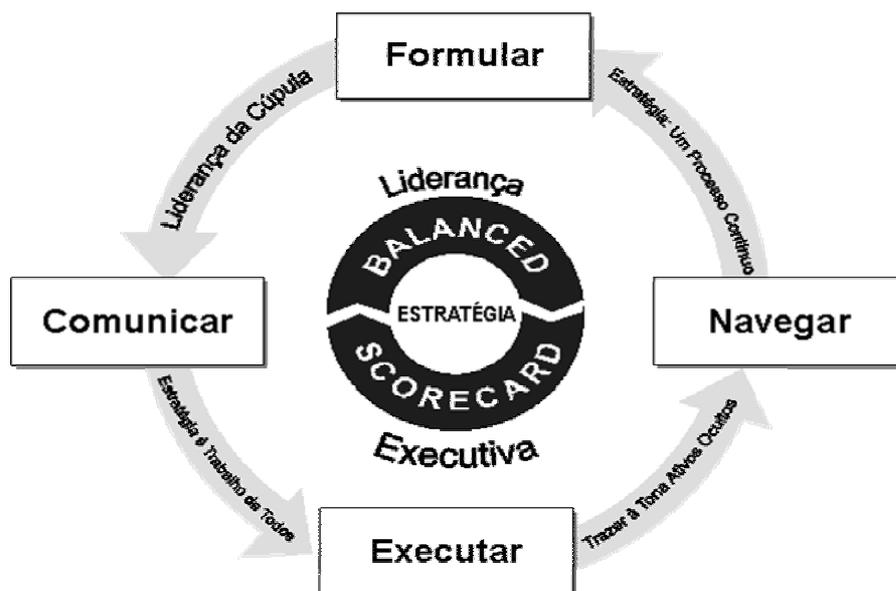


Figura 26 - Os cinco princípios da organização focalizada na estratégia
 Fonte: Adaptado de Kaplan (2000)

Princípio 1: Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva

A experiência tem demonstrado que a condição mais importante para o sucesso da estratégia é o senso de propriedade e o envolvimento da equipe executiva. É de importância primordial para toda a organização sentir que a alta direção endossa os valores, as idéias e a filosofia do BSC (OLVE, 2001).

Um BSC de sucesso começa com o reconhecimento de que ele não é um projeto de mensuração e sim um processo de mudança. O foco inicial é a mobilização da organização para o lançamento do processo, esclarecendo por que a mudança é necessária.

Na fase seguinte a liderança estabelece um processo de governança para orientar a transição em que é imprescindível a criação de equipes estratégicas, a realização de reuniões coletivas com o pessoal e a promoção da comunicação aberta em toda a organização. Por fim, de maneira gradual, desenvolve-se um sistema gerencial estratégico que institucionaliza os novos valores culturais e as novas estruturas em novo sistema de gestão.

O papel da liderança envolve a criação de um clima para mudança, de um time de liderança, da visão e da estratégia, de um senso de *accountability* e a mudança de cultura.

Princípio 2: Traduzir a estratégia em termos operacionais

A fim de comunicar a estratégia, os processos e sistemas que auxiliarão na implementação da estratégia, Kaplan e Norton criaram uma nova ferramenta que denominam “mapa estratégico”.

Tais mapas mostram como uma organização pode converter suas iniciativas e recursos - incluindo ativos intangíveis como a cultura organizacional, conhecimento das pessoas e sistemas de informação sobre os clientes - em resultados tangíveis, como retenção de clientes, receita de novos produtos e lucros.

Princípio 3: Alinhar a organização à estratégia

As estratégias são executadas nas universidades por meio dos *campi*, unidades de negócios e cursos, cada um com sua própria estratégia. Para que o desempenho organizacional seja superior à soma das partes, as estratégias individuais devem estar conectadas e integradas.

Tradicionalmente, as instituições de ensino superior são projetadas em torno de especialidades funcionais – finanças, marketing, recursos humanos, administrativo, acadêmico, ensino, pesquisa e extensão. As organizações orientadas para a estratégia rompem essa barreira e as unidades organizacionais se conectam a estratégia por meio de temas e objetivos comuns que permeiam seus *scorecards*.

Princípio 4: Transformar a estratégia em tarefa de todos

As organizações orientadas para a estratégia exigem que os colaboradores a compreendam e conduzam suas energias e seus talentos para os objetivos estratégicos da organização.

Essas organizações usam o BSC para o alinhamento dos colaboradores com a estratégia de três maneiras diferentes: comunicação e educação, desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes, sistemas de incentivo e recompensas.

Princípio 5: Converter a estratégia em processo contínuo

O processo de gerenciamento estratégico está ausente na maioria das organizações, pois, conforme pesquisa realizada pelo *Balance Scorecard Collaborative Inc.* (Valerio, 2000), 60% das organizações não relacionam orçamentos e estratégia; 85% das equipes gerenciais gastam menos de uma hora por mês em questões estratégicas; 78% das organizações travam seu orçamento para o ciclo anual; e 92% das organizações não possuem relatórios sobre indicadores de orientação estratégicos.

As empresas bem-sucedidas na adoção do BSC implementaram um processo de gerenciamento da estratégia, chamado por Kaplan e Norton (2000) de “processo de *loop*

duplo”, que integra o gerenciamento tático e o gerenciamento estratégico em um processo único e ininterrupto.

Na implementação da estratégia, as organizações começaram a conectar a estratégia ao processo orçamentário, implementaram reuniões gerenciais para a avaliação da estratégia e evoluiu-se para um processo de aprendizado e adaptação da estratégia.

Para Olve (2001), os orçamentos, relatórios e sistemas de incentivo devem ser adaptados ao *scorecard* e até mesmo integrados às medidas usadas nele.

2.3.11 Por que os *balanced scorecards* falham

Neste item apresentam-se algumas causas de falhas na implementação do BSC. Estas falhas foram divididas em questões relativas à transição, ao projeto e ao processo de implementação do BSC.

a) Questões de Transição

Várias empresas bem avançadas na implementação do BSC se envolveram em processos de aquisição ou fusão. Por vezes, a equipe executiva da nova organização não tinha interesse no BSC e abandonou abandonando o processo (KAPLAN, 2000).

b) Questões de projeto

Pode-se dizer que alguns fracassos decorrem de deficiências no projeto do BSC (KAPLAN, 2000; NIVEN, 2002):

- Algumas empresas adotam poucos indicadores e não conseguem o equilíbrio entre os resultados almejados e os vetores de desempenho desses resultados.
- Há empresas que pegam simplesmente um grupo existente de indicadores e os coloca dentro de perspectivas, não implicando ter assim um BSC.
- Outras empresas incluem excesso de indicadores e não identificam os de importância crítica.
- Existe a falta de uma relação clara entre as medidas e o desempenho organizacional.
- Há também uma definição fraca da propriedade das medidas e dos processos.
- A organização não possui uma estratégia definida, tendo assim apenas um conjunto de indicadores e não um BSC.
- O BSC algumas vezes não contém a história da estratégia.
- Existe falta de alinhamento das unidades de negócio com a estratégia geral. Somente desdobrando o BSC para todos os níveis da organização e permitindo que cada

colaborador descreva como contribui para o sucesso global da organização que o verdadeiro alinhamento pode ocorrer.

São muitas as histórias que ilustram as conseqüências de sistemas de avaliação de desempenho mal concebidas. A *British Telecom*, por exemplo, avaliava o tempo que os operadores demoravam a atender ao telefone. Deixou de fazê-lo quando descobriu que se os indicadores apurados não fossem favoráveis, os gestores instruíam os operadores a manterem as linhas ocupadas. Um importante banco comercial avaliava a percentagem de consultas de clientes resolvidas em sessenta segundos. Deixou de fazê-lo quando descobriu que os operadores desligavam a chamada ao fim de cinquenta e nove segundos, mesmo que os problemas dos clientes não estivessem resolvidos. Os gestores de uma empresa de *ferries* estavam muito satisfeitos com a equipe de atendimento aos clientes por cumprirem os objetivos da empresa e responderem satisfatoriamente a todas as reclamações dos clientes no prazo de cinco dias úteis até perceberem que isso ocorria porque os atendentes concediam reembolsos totais a todas as pessoas que apresentavam reclamação (NEELY, 2002).

c) Questões de processo

As causas mais comuns de fracasso na implementação do BSC são de deficiências de processo, são elas (KAPLAN, 2000; NIVEN, 2002; GUPTA, 2004):

- Falta de comprometimento da alta administração: a principal fonte de fracasso é a delegação do projeto a equipes gerenciais de nível médio, por faltarem a elas os conhecimentos e o poder decisório sobre a estratégia.
- Falta de *accountability*: não estabelecimento de recompensas pelo bom desempenho ou conseqüências de um mau desempenho.
- Envolvimento de poucas pessoas: a equipe de liderança sênior precisa se envolver ativamente na formulação dos objetivos, indicadores e metas do BSC, do contrário suas atitudes e comportamentos não mudarão.
- Falta de capacitação sobre o BSC: na pressa de implantar o BSC, algumas organizações capacitam apenas os gerentes de alto nível e sacrificam a capacitação daqueles que utilizarão o sistema nos níveis mais baixos da organização.
- Falta de ações eficazes baseadas nas oportunidades identificadas pela análise das medidas.
- Encastelamento do BSC no topo: é necessário transformar a estratégia em tarefa de todos.

- Processos de desenvolvimento muito longos: o *scorecard* não é um evento de ocasião única, pelo contrário, é um processo gerencial contínuo. Objetivos, indicadores e coleta de dados se modificarão com o tempo, com base no aprendizado organizacional.
- Tratamento do BSC como projeto da área de sistemas: o BSC deve ser visto como um projeto da administração e não da área de sistemas. Fracassos são muito frequentes quando uma consultoria externa especializada em instalação de grandes sistemas gasta meses e muitos recursos automatizando os sistemas sem o envolvimento da equipe gerencial sênior. Os sistemas e a tecnologia são apenas ferramentas, o envolvimento na criação do BSC como processo gerencial é que gerará o comprometimento necessário para sua implementação.
- Contratação de consultores inexperientes: uma grande armadilha é contratar consultores sem experiência anterior na implementação de *scorecards* ou que apenas rebatizaram abordagens que já adotavam no desenvolvimento de sistemas de informação e/ou de mensuração.
- Implementação do BSC apenas para fins de remuneração: os *scorecards* que apenas introduzem indicadores não financeiros ao plano de remuneração não captam como esses indicadores contribuem para melhores resultados em relação aos clientes e em termos financeiros.

2.4 *Balanced scorecard* em instituições de ensino superior

Com o intuito de verificar as contribuições existentes ligadas ao *balanced scorecard* no contexto de instituições de ensino, foram levantados artigos sobre aplicações práticas do BSC em instituições de ensino de outros países, trabalhos apresentados no EnANPAD – evento da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD e, dissertações e teses disponibilizadas nos Bancos de Teses da CAPES e do PPGEP/UFSC.

2.4.1 Artigos sobre o BSC em instituições de ensino superior

Foram selecionados e analisados alguns artigos internacionais sobre a utilização do BSC em instituições de ensino superior. Stokes (2002) apresenta o processo de implantação do BSC na *University of Akron* em Ohio. Karathanos (2005) descreve o BSC da *University of Wisconsin-Stout* que recebeu o Prêmio Baldrige em Educação em 2001. O'Neil (1999) relata que a

Rossier School of Education da *University of Southern California* adotou o BSC para avaliar suas unidades e processo de planejamento. Cribb (2003) apresenta a utilização do BSC na *Bond University* da Austrália que tem por objetivo monitorar o desempenho atual e seus esforços no fornecimento de atividades de ensino e pesquisa, melhoria dos serviços e processos, criação de um ambiente em que seus empregados estejam motivados e capacitados, e melhoria dos sistemas de informação. Stewart (2001) apresenta o desenvolvimento do *scorecard* acadêmico da *Ohio State University*, a partir da identificação dos objetivos estratégicos de longo prazo associados a cinco áreas: excelência acadêmica, prática de aprendizado dos estudantes, diversidade, alcance e relacionamentos, gestão de recursos.

I) *University of Akron*

Em 2001, a Universidade de Akron em Ohio iniciou o processo de implantação do BSC com os seguintes objetivos:

- Focar a atenção nas iniciativas estratégicas.
- Destacar os objetivos e metas da universidade, faculdades e departamentos.
- Fomentar a implementação de iniciativas estratégicas.
- Usar medidas de avaliação de desempenho que refletissem a realização de objetivos estratégicos.
- Permitir uma alocação de recursos mais eficaz, baseada na realização de objetivos organizacionais estratégicos (STOKES, 2002).

A partir de entrevistas com representantes de toda comunidade acadêmica, emergiram seis temas estratégicos – maneiras de alcançar a visão e missão. A definição de cada tema estratégico reflete a visão “ser reconhecida como a universidade pública de pesquisa na região norte de Ohio”. Os temas estratégicos referem-se a sucesso dos estudantes, diferenciação, pesquisa e bolsas de estudos, tecnologia da informação, comunicação e padrões.

O BSC da Universidade de Akron fornece uma visão da organização a partir de cinco perspectivas.

Este pode ser visto de baixo para cima, com as perspectivas de aprendizado e crescimento e perspectiva de processos internos como perspectivas internas ou ações que a organização executa. As três perspectivas superiores, *stakeholders*, financeira e pública, são perspectivas externas ou aquilo que a organização entrega.

Visão Estratégica: A Universidade de Akron será reconhecida com a universidade pública de pesquisa para a região norte de Ohio	
Stakeholders Público	Como saberemos quando o público em geral reconhece que somos a universidade pública de pesquisa para o a região norte de Ohio?
Stakeholders	Que necessidades de nossos stakeholders devemos atender para alcançar nossa missão/visão?
Financeira	Que objetivos financeiros devemos alcançar para satisfazer nossos stakeholders?
Processos Internos	Em quais processos internos devemos nos sobressair para satisfazer nossos stakeholders?
Aprendizado e Crescimento	O que devemos aprender e como podemos motivar os colaboradores para alcançar nossa visão/missão?

Figura 27 - *Balanced Scorecard* da Universidade de Akron
Fonte: Stokes (2002)

O BSC está auxiliando a Universidade de Akron a focar no que é mais importante para a universidade como instituição e como medir o seu progresso. Este foco permite que a universidade monitore o progresso em direção ao destino/visão da universidade – tornar-se reconhecida como a universidade pública líder no norte de Ohio.

Como próximos passos, a Universidade de Akron definiu que, a partir do BSC institucional, serão definidos *scorecards* para todos os níveis da organização: faculdades, departamentos, corpo docente e *staff*.

II) *University of Wisconsin-Sout*

A Universidade de Wisconsin-Stout oferece programas direcionados para a formação profissional de acordo com as necessidades da sociedade. Mais da metade dos 27 programas de graduação não é oferecido nos outros *campi* da Universidade de Wisconsin e muitos são os únicos no país.

Em 2001 a Universidade de Wisconsin-Stout recebeu o Prêmio Malcom Baldrige em Educação. A categoria 7 (Resultados do Desempenho Organizacional) do MBNQA é composta por: 1. Resultados Relativos ao Aprendizado do Estudante; 2. Resultados Relativos ao Foco no Estudante e *Stakeholder*; 3. Resultados Orçamentários, Financeiros e de Mercado; 4. Resultados Relativos ao Corpo Docente e Funcionários; 5. Resultados Relativos à Eficácia Organizacional; 6. Resultados Relativos à Liderança e Responsabilidade Social. Para Karathanos (2005), os indicadores desta categoria podem ser utilizados no BSC. Isso por que nos resultados do aprendizado do estudante estão os indicadores de ocorrência e nos demais

estão os indicadores de tendência ou direcionadores do aprendizado do estudante. Conclui afirmando que, apesar de normalmente os *balanced scorecards* terem as mesmas perspectivas, os indicadores diferem substancialmente, refletindo as diferentes missões das organizações.

III) *Rossier School of Education – University of Southern California*

A *Rossier School of Education* da *University of Southern California* (USC) adaptou o BSC para atender às necessidades da Administração Central da Universidade e para ter um sistema que pudesse guiar seus esforços na busca de melhoria contínua (O'NEIL, 1999).

A partir da solicitação do gabinete do reitor da USC, que cada unidade acadêmica tivesse suas “medidas de excelência” para discussão nos encontros anuais sobre orçamento, cada unidade utilizou as medidas mais apropriadas para sua escola, tornando difícil a comparação entre as escolas.

O relatório da Rossier era feito tão rápido quanto possível e não era levado muito a sério por parecer irrelevante aos seus dirigentes. Os indicadores de desempenho utilizados não estavam conectados com as decisões que tinham que ser tomadas.

Quando os dirigentes da Rossier perceberam que o exercício anual das “medidas de excelência” não era uma moda passageira e que as medidas poderiam ter um papel crucial na determinação do acesso aos recursos da universidade, eles decidiram pensar no relatório com maior cuidado e seriedade.

Buscando subsídios na literatura, encontraram o BSC de Kaplan e Norton que lhes parecia adaptável a uma organização acadêmica e capaz de apresentar uma imagem coerente do desempenho da escola.

A fim de adaptar o BSC a uma organização acadêmica, foram feitas algumas modificações nas quatro perspectivas:

- A perspectiva financeira foi substituída pela perspectiva de gestão acadêmica.
- No lugar de perguntar “Como parecemos para nossos acionistas?”, perguntava-se “Como parecemos para nossa liderança universitária?”.
- A perspectiva do cliente foi substituída pela perspectiva dos *stakeholders*.
- As outras perspectivas (processos e aprendizado e crescimento) foram mantidas como no modelo original.
- Substituíram o nome *balanced scorecard* por *scorecard* acadêmico.

Utilizando o modelo do BSC, começaram o processo de desenvolvimento de objetivos e indicadores para cada uma das quatro perspectivas. Dentro de cada perspectiva limitaram o número de objetivos a no máximo cinco. Os objetivos e indicadores foram determinados de forma a maximizar o uso de dados facilmente acessíveis e que fossem parte das práticas e processos estabelecidos.

Os relatórios continham tabelas que apresentavam objetivos, medidas e *benchmarks* para cada uma das perspectivas.

Na perspectiva dos *stakeholders*, por exemplo, foram definidos seis objetivos: a) qualidade dos cursos; b) foco no aluno; c) qualidade do corpo docente; d) valor (do recurso investido); e) satisfação dos bacharéis, e f) satisfação dos empregadores.

Para O'Neil (1999), do ponto de vista da administração central, um instrumento como o *scorecard* acadêmico facilita o cumprimento dos objetivos estratégicos e o acompanhamento sistemático das unidades acadêmicas. Para as unidades acadêmicas facilita a demonstração de como as alocações orçamentárias estão ligadas às “medidas de excelência”.

IV) *Bond University*

Contrastando com o sistema de educação superior da Austrália predominantemente público - 96,6% dos estudantes em 1999 - a *Bond University* é uma universidade privada. É uma universidade muito jovem – foi criada em 1987. Conta com cerca de 2.000 alunos e cinco unidades acadêmicas: Escola de Negócios, Ciências Humanas e Sociais, Tecnologia da Informação, Ciências Jurídicas e da Saúde e Instituto para Comunidades de Aprendizagem (CRIBB, 2003).

A *Bond University* tem como diferenciais a ênfase em turmas pequenas, a atenção pessoal e o contato próximo entre estudantes e quadro de pessoal. Divide o ano acadêmico em três módulos, o que significa a conclusão da maioria dos cursos em dois anos. É uma universidade internacional com aproximadamente metade dos estudantes estrangeiros.

O BSC foi desenhado para transpor as falhas dos sistemas anteriores de gestão do desempenho focado em medidas operacionais e financeiras, que tinham a desvantagem de focar no passado e não identificar áreas de melhoria estratégica.

Com o BSC, a *Bond University* busca atingir como resultados:

- Permitir a medição de todas as atividades críticas.

- Fornecer um sistema de gestão estratégica para monitorar a implantação do planejamento estratégico.
- Facilitar a comunicação com todos os *stakeholders*, principalmente o pessoal interno.

O BSC da *Bond University* foi adotado como uma estrutura conceitual para traduzir a missão e os objetivos em um conjunto de indicadores de desempenho distribuídos em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e inovação.

Na perspectiva financeira, sendo a Bond uma universidade privada, dependente das mensalidades dos estudantes, o foco no cliente é central em sua filosofia. Foram identificados como objetivos nesta perspectiva: satisfação dos clientes, serviços educacionais com valor agregado, alta empregabilidade de seus graduados e alto grau de relacionamento com pais, empregados, egressos e outros *stakeholders*.

Na perspectiva de processos internos, possui como objetivos: alta eficiência e utilização dos ativos, novas iniciativas acadêmicas, crescente retorno sobre o investimento e melhoria contínua da qualidade e serviços.

Na perspectiva do aprendizado e crescimento, o foco está na habilidade da organização na busca contínua da melhoria e criação de valor para seus *stakeholders*.

Na perspectiva financeira, os objetivos são crescimento com lucratividade e retorno sobre o investimento.

Cada unidade acadêmica e de apoio possui ou está em processo de desenvolvimento do seu próprio BSC. Estes estão ligados ao *scorecard* corporativo, mas possuem objetivos, medidas e metas apropriadas a suas áreas de responsabilidade.

Por meio do BSC, a Universidade visa monitorar o desempenho atual e seus esforços no fornecimento de atividades de ensino e pesquisa, melhoria dos serviços e processos, criação de um ambiente em que seus empregados estejam motivados e capacitados, e melhoria dos sistemas de informação. Um relatório gerencial é feito a cada semestre com a avaliação dos elementos da estratégia da Universidade.

Um fator crítico de sucesso é o envolvimento do *staff* no processo de construção do *scorecard*. Esta abordagem assegura que o BSC é entendido e concordado por todo o *staff* de forma que as atividades do dia-a-dia estejam alinhadas aos objetivos estratégicos. É fundamental que o *scorecard* esteja visível a todo o *staff* e que ele perceba que o time de gestores o discute ativamente.

Para Cribb (2003), o *balanced scorecard* fornece um sistema de gestão do desempenho balanceado para avaliar o progresso dos planos estratégicos e identificar as questões emergentes.

V) *Ohio State University*

A *Ohio State University* – uma grande universidade do meio-oeste dos EUA – tem a visão de tornar-se internacionalmente reconhecida em ensino, pesquisa e serviços. Esta visão foi traduzida em cinco áreas julgadas necessárias para o seu alcance: excelência acadêmica, prática de aprendizado dos estudantes, diversidade, alcance e relacionamentos, gestão de recursos (STEWART, 2001).

A partir desta visão, foi desenvolvido um *scorecard* acadêmico partindo-se da identificação dos objetivos estratégicos de longo prazo associados a cada uma das cinco áreas. Cada objetivo, por sua vez, possuía indicadores de desempenho que indicavam o progresso na melhoria do desempenho nas respectivas áreas.

Após traduzir a visão, foi necessário: comunicação dos objetivos, indicadores e metas estratégicos e alinhamento dos objetivos, indicadores e metas das unidades com os da organização.

O próximo passo foi o planejamento acadêmico, que exige dos gestores alocarem os recursos necessários para as estratégias e estabelecer prioridades.

Por último, o *feedback* e o aprendizado exigem que a instituição avalie seu desempenho com base nos indicadores e revise a estratégia quando necessário.

Para Stewart (2001), traduzir o BSC para o mundo acadêmico é um desafio. Existe ceticismo nos *campi* sobre a possibilidade de medir quantitativamente o desempenho de uma universidade. No entanto, a utilização do BSC pode mudar a discussão da gestão do desempenho de uma questão de imagem e ranking para uma questão de melhoria da eficácia organizacional.

2.4.2 Trabalhos sobre BSC em IES apresentados no EnANPAD

Analisando os trabalhos apresentados no EnANPAD no período de 1997 a 2005, encontraram-se trabalhos sobre o *balanced scorecard*, mas nenhum sobre aplicação prática desta ferramenta em instituições de ensino.

2.4.3 Dissertações e teses sobre BSC em IES

Ao analisar as dissertações e teses disponíveis no Banco de Teses da CAPES (http://www.capes.gov.br/capes/portal/conteudo/10/Banco_Teses.htm) no período de 1987 a

2005 e do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – PPGEP/UFSC (<http://teses.eps.ufsc.br/tese.asp>) no período de 1995 a 2005, considerando os temas ligados ao *balanced scorecard* em IES, foram identificados dez trabalhos, dos quais três teses de doutorado.

Todas usaram o método de estudo de casos e o tema abordado foi principalmente o BSC institucional das IES.

I) Rocha (2000) identifica a relação entre as estratégias utilizadas e o estabelecimento de indicadores de performance em uma universidade, buscando, dessa forma, verificar a aplicabilidade de um *balanced scorecard* para esse tipo de organização. Define como perspectivas a serem utilizadas: da educação, dos clientes, da responsabilidade financeira, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. A utilização de um conjunto de indicadores, classificados pelas perspectivas definidas, e atrelados a objetivos da organização, permite um controle mais amplo e efetivo à 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. Conclui que a aplicação do *balanced scorecard* é adequada ao gerenciamento de uma instituição de ensino superior privada.

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

III) Muller (2001), partindo da compreensão dos conceitos de qualidade, propõe um modelo de gerenciamento estratégico em uma unidade de uma instituição de ensino superior comunitária – unidade de Canoinhas da Universidade do Contestado –, sem fins lucrativos, utilizando o *balanced scorecard*. Considerando a missão de uma instituição sem fins lucrativos, as necessidades e expectativas do seu entorno, acrescentou uma quinta perspectiva, a social. Conclui que o cumprimento da missão de uma IES a conduz ao reconhecimento pela

sociedade, pelas empresas e pelos governos. E assim, quanto maior o reconhecimento de uma unidade, maior o reconhecimento dos outros, formando, então, o que chamou de espiral do reconhecimento.

IV) Ventura (2002) propõe modelo estruturado de medição do desempenho gerencial, como padrão de decisão nas universidades públicas alicerçado no *balanced scorecard*, utilizando como estudo de caso a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Inicialmente, identificou a visão de futuro da instituição, sua missão, as estratégias adotadas, bem como os objetivos estratégicos, os quais servem de base para a estruturação do *balanced scorecard* para a instituição. Na seqüência definiu as perspectivas de acordo com o foco da instituição, tendo como principal perspectiva a dos clientes e as demais como sendo, a financeira, processos internos e aprendizado, e crescimento. Seguente a isso, os objetivos estratégicos foram aglutinados nas perspectivas estabelecidas, os indicadores estratégicos elaborados e, por último, o plano de implementação foi desenvolvido. Ventura sugere benefícios como o estabelecimento de indicadores estruturados em perspectivas que facilitam o feedback e a possibilidade de a instituição compreender suas metas e seu desempenho cotidiano.

V) Giollo (2002) propõe um modelo de avaliação de desempenho para uma universidade comunitária – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões –, tendo como base de avaliação e concepção o *balanced scorecard*. Utilizou as quatro perspectivas sugeridas por Kaplan e Norton – financeira, clientes, processos internos e aprendizado, e crescimento. Para testar a capacidade do modelo em medir a execução da estratégia, foi feita uma aplicação piloto no *campus* de Erechim, que comprovou a eficácia como modelo de avaliação do desempenho estratégico, confirmando também a viabilidade da aplicação do modelo tradicional do *balanced scorecard* em universidades comunitárias.

VI) Miranda (2003) propõe avaliar a estrutura de uma IES privada e seu sistema de gestão informatizado, estabelecendo indicadores de medida de desempenho, de metas e objetivos aliados a uma estratégia unificada, convertendo dados em apoio para tomada de decisão, com a finalidade de auxiliar o plano gestor. O trabalho utiliza, além da revisão bibliográfica, o método de pesquisa participante, interpretando os indicadores de desempenho estratégicos, criando um modelo de gestão para Universidade, desde que devidamente interligado à Tecnologia de Informação existente. No decorrer da proposta, observa-se a aplicação de um sistema de indicadores dentro de um modelo de gestão, procedendo a toda a vivência do

contexto administrativo e acadêmico para a obtenção de uma diferenciação competitiva a partir da realidade da gestão estratégica da IESP.

VII) Kelm (2003) investiga a dinâmica da autogestão em universidades comunitárias e a configuração de um instrumento de apoio à gestão que pudesse contribuir no alinhamento dos recursos organizacionais. Propõe um modelo de indicadores de performance estruturado nas perspectivas do *balanced scorecard* – clientes, processos internos e gestão, crescimento e aprendizagem e suporte financeiro – no intuito de constituir-se em um instrumento de monitoramento, comprometimento e responsabilização da comunidade acadêmica.

VIII) Lima (2003) propõe modelo de *balanced scorecard* para as universidades comunitárias integrantes do Sistema ACAFE em Santa Catarina. Seu foco foi sobretudo na construção do mapa estratégico, parte fundamental da elaboração do BSC, e nas perspectivas adequadas a uma Universidade comunitária. Apresenta uma simulação utilizando o BSC proposto a uma instituição pertencente ao sistema ACAFE com o intuito de verificar sua utilização prática. Conclui que a ferramenta ajustada mostrou viabilidade de utilização e que os benefícios esperados com essa ferramenta vão além de melhores resultados. Quando selecionados, analisados e disseminados por toda a empresa, espera-se por parte dos seus funcionários um sentimento de comprometimento, uma visão de conjunto, um aperfeiçoamento contínuo a partir de uma visão sistêmica do processo no qual todos os funcionários possam desenvolver suas atividades de forma mais autônoma e compartilhada.

IX) Teixeira (2003) mede o grau de eficácia da utilização do *balanced scorecard* – BSC como instrumento de apoio à tomada de decisões estratégicas no Centro Universitário do Leste de Minas Gerais – Unileste-MG. Compara as dificuldades reportadas pela literatura na implantação do BSC e aquelas encontradas na sua aplicação no Unileste-MG. O resultado alcançado não invalida a utilidade do instrumento, pois são apresentados aos futuros pesquisadores e interessados no uso do BSC os percalços que devem ser removidos para que a ferramenta seja útil como apoio à tomada de decisões gerenciais. Como um subproduto da pesquisa, o estabelecimento de um modelo de implementação do BSC em Instituição Privada de Ensino Superior que, por ser bastante genérico, pode ser adaptado com facilidade a outros tipos de entidades.

X) Pereira (2004) desenvolve uma proposta de gestão para o Senac – Departamento Regional do Estado de Santa Catarina, aplicando o planejamento estratégico e o acompanhamento dos resultados no Senac. Para tanto, usa o *balanced scorecard*. Sugere implementar a proposta sob cinco perspectivas: financeiras, mercado, educação, processos internos e crescimento e aprendizagem. Para Pereira, o BSC permite a melhor compreensão por parte dos gestores, mantenedores, colaboradores, governo e sociedade das ações implementadas pelo Senac/SC, permitindo-lhes transcender as noções tradicionais sobre barreiras funcionais e, principalmente, levando ao conhecimento público o cumprimento de sua função social e o desempenho para o crescimento e manutenção da organização.

Assim, por meio das dissertações e teses selecionadas, observa-se que estão sendo realizadas aplicações práticas da ferramenta BSC no setor educacional. Verifica-se ainda que tal ferramenta é passível de ajustes, tornando assim sua utilização neste setor bem-sucedida. Definidas e sistematizadas as bases conceituais da pesquisa, o capítulo seguinte detalha os aspectos metodológicos observados para a consecução de seus objetivos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados na investigação do problema de pesquisa exposto anteriormente.

Esta investigação caracteriza-se como pesquisa qualitativa com enfoque interpretativo, o que implica que as pessoas agem em função de suas aspirações, crenças, percepções, valores e atitudes, e que seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não se dá a conhecer de modo imediato, que precisam ser desvelados.

Na pesquisa qualitativa, o processo de investigação parte de questões e focos de interesses amplos que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Esta modalidade de pesquisa envolve a obtenção de dados descritivos pelo contato do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos (GODOY, 1995).

Devido à especificidade do objeto desse estudo, esta pesquisa caracterizou-se pela abordagem qualitativa do tipo estudo de caso, uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2002).

Um 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, 2005). Tal estudo representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Nesse sentido, questionários, entrevistas e observação dos fatos são algumas das técnicas auxiliares no aprofundamento do estudo de caso, além de gráficos e dados estatísticos que podem ajudar o pesquisador na investigação. Esta estará de acordo com o método científico se cumprir as seguintes etapas (BUNGE, 1987):

1. Descobrimto do problema ou lacuna num conjunto de conhecimentos. Se o problema não estiver enunciado com clareza, passa-se à etapa seguinte; se o estiver, passa-se à subsequente.
2. Colocação precisa do problema ou recolocação de um velho problema à luz de novos conhecimentos.

3. Procura de conhecimentos ou instrumentos relevantes ao problema, ou seja, exame do conhecido para tentar resolver o problema.
4. Tentativa de solução do problema com auxílio dos meios identificados.
5. Invenção de novas idéias ou produção de novos dados empíricos que prometam resolver o problema.
6. Obtenção de uma solução do problema com auxílio do instrumental conceitual ou empírico disponível.
7. Investigação das conseqüências da solução obtida. No caso de uma teoria, a busca de prognósticos que possam ser feitos com seu auxílio.
8. Prova (comprovação) da solução. Se o resultado é satisfatório, a pesquisa é dada por concluída. Do contrário, passa-se à etapa seguinte.
9. Correção de pressupostos, teorias, procedimentos ou dados empregados na obtenção da solução incorreta. Esse é o começo de um novo ciclo de investigação.

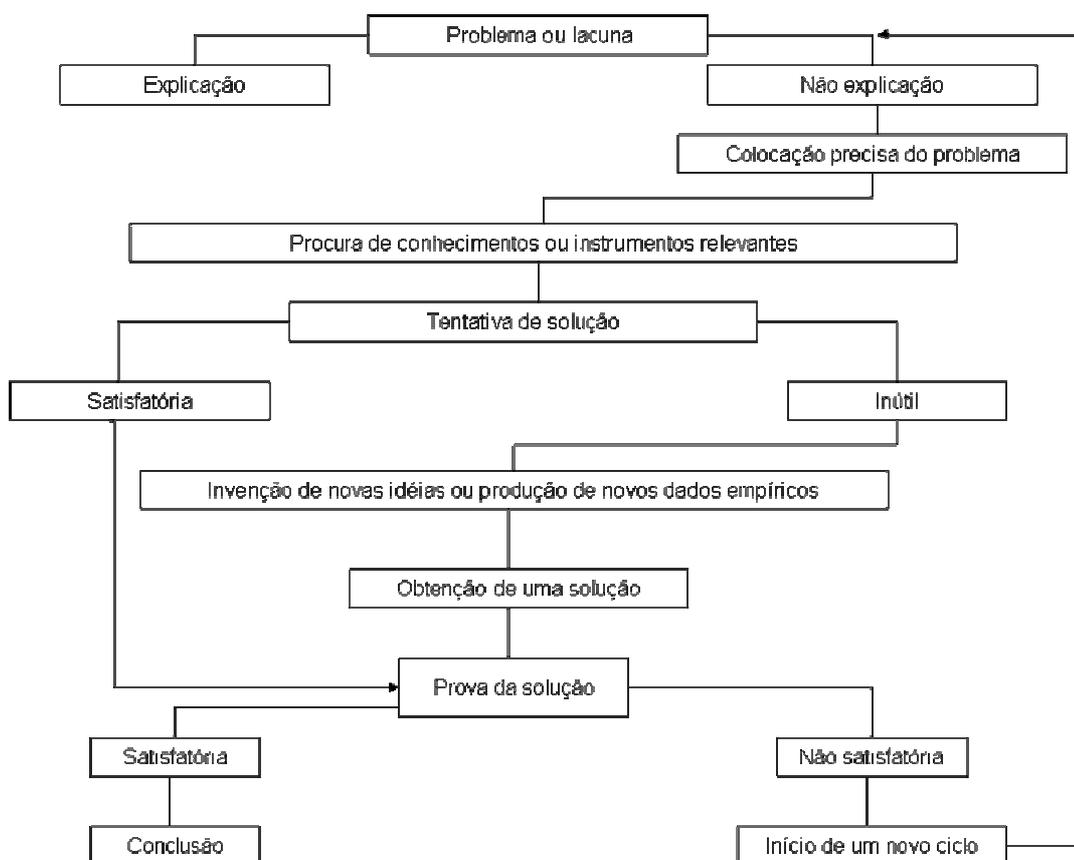


Figura 28 - Concepção do método científico
 Fonte: Adaptado de Lima (2003)

Este trabalho de pesquisa segue as nove etapas sugeridas por Bunge e estão descritas a seguir.

Etapa 1 - Descobrimto do problema ou lacuna num conjunto de conhecimentos.

Nesta primeira etapa busca-se levantar as ferramentas de avaliação de desempenho utilizadas pelas empresas e instituições de ensino superior.

Etapa 2 - Colocação precisa do problema ou recolocação de um velho problema à luz de novos conhecimentos.

Identificou-se o problema de pesquisa: Como o *balanced scorecard* pode ser ajustado para uma universidade fundacional catarinense e desdobrado para seus *campi*, cursos e indivíduos?

Etapa 3 - Procura de conhecimentos ou instrumentos relevantes ao problema, ou seja, exame do conhecimento para tentar resolver o problema.

Nesta etapa foram estudados os conceitos de estratégia e administração estratégica, as ferramentas de gestão da qualidade, o *tableau de bord* e o *balanced scorecard*.

Etapa 4 - Tentativa de solução do problema com auxílio de meios identificados.

Nesta etapa se buscará verificar a utilização dos meios identificados em instituições de ensino superior para solucionar o problema identificado.

Etapa 5 - Invenção de novas idéias ou produção de novos dados empíricos que prometam resolver o problema.

Nesta etapa se buscará avaliar e propor ajustes para a utilização do *balanced scorecard* na gestão de universidades. Os procedimentos utilizados serão: observação participante, análise documental e entrevistas com gestores, equipe de planejamento e técnicos.

Etapa 6 - Obtenção de uma solução do problema com auxílio do instrumental conceitual ou empírico disponível.

A partir da missão, visão e valores de uma universidade fundacional catarinense se buscará propor um método de formulação e desdobramento da ferramenta *balanced scorecard* para a gestão de uma universidade fundacional catarinense.

Etapa 7 - Investigação das conseqüências da solução obtida. Neste caso, haverá a busca de prognósticos que possam ser feitos com seu auxílio.

Nesta fase serão investigadas as conseqüências da utilização do *balanced scorecard* para uma universidade.

Etapa 8 - Prova (comprovação) da solução, verificar o resultado é satisfatório.

Nesta etapa se ilustrará a utilização do método proposto em uma universidade fundacional catarinense, sua escola de negócios, seu curso e coordenador de curso.

Etapa 9 - Correção de pressupostos, teorias, procedimentos ou dados na obtenção da solução incorreta que se entende como sendo o começo de um novo ciclo de investigação.

Nesta etapa serão apresentadas as conclusões e recomendações a novos estudos.



Figura 29 - Esquema de pesquisa

Fonte: Adaptado de Lima (2003)

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Neste capítulo apresentam-se os resultados da pesquisa, uma proposta de método de formulação e desdobramento do BSC em instituições de ensino superior e um exemplo do sistema fundacional catarinense em uma instituição de ensino superior, a fim de ilustrar a aplicação do método proposto.

4.1 Resultados da pesquisa

Para a invenção de novas idéias ou produção de novos dados empíricos que prometam resolver o problema, buscou-se avaliar e propor ajustes para a utilização do *balanced scorecard* na gestão de universidades. Para isso, os procedimentos utilizados foram: observação participante, análise documental e entrevistas com gestores, equipe de planejamento e técnicos da UNISUL.

Utilizando-se destes procedimentos, chegou-se aos seguintes resultados de pesquisa:

I – Quanto ao BSC em IES

- Das ferramentas de gestão estudadas que possuem abordagens além da dimensão financeira, considerou-se o BSC a mais adequada para a utilização em IES, considerando os casos de sucesso de aplicação desta ferramenta.
- A maior parte dos trabalhos levantados na pesquisa sobre BSC em IES apresenta casos de aplicação de BSC em nível corporativo ou de curso.
- Nenhum destes trabalhos sobre BSC apresenta um método para desdobramento do BSC corporativo para os *campi*, cursos ou indivíduos, bem como nenhum deles apresenta um método para formulação do BSC individual.

II – Quanto ao BSC da UNISUL

- o BSC – Painel do Gestor – utiliza os mesmos indicadores em todos os níveis organizacionais. Os indicadores em nível corporativo nada mais são do que a consolidação dos indicadores dos níveis operacionais.
- Os objetivos estratégicos não são desdobrados para os outros níveis organizacionais.
- Não há iniciativas para alinhamento dos objetivos individuais dos colaboradores com os objetivos institucionais.

A partir desses resultados de pesquisa, buscou-se a obtenção de uma solução do problema, propondo um método de formulação e desdobramento da ferramenta *balanced scorecard* para a gestão de uma universidade fundacional catarinense, que será descrito no item seguinte.

4.2 Método de formulação e desdobramento do *balanced scorecard* para instituições de ensino superior

Neste item apresenta-se uma proposta de método de formulação e desdobramento do BSC em instituições de ensino superior, e um exemplo de sua aplicação em uma instituição de ensino superior do sistema fundacional catarinense a fim de ilustrar a aplicação do método proposto. O método utilizado é uma adaptação para instituições de ensino superior da abordagem tradicional do BSC apresentada na literatura para as demais organizações.

Inicialmente apresenta-se um método para formulação do BSC institucional. A seguir é apresentada uma forma de desdobrar o BSC institucional para os *campi*, cursos e indivíduos.

4.2.1 Formulação do *balanced scorecard* organizacional

O *Balanced Scorecard* Organizacional engloba missão, visão, valores, fatores críticos de sucessos, objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas e ações de melhoria organizacionais.

a) Definição da Missão e Visão Organizacionais

Em conjunto, missão e visão organizacionais constituem a alma da organização. Juntos indicam o que a organização representa, por que existe, quais os seus objetivos, aonde quer chegar, como chegar lá com base em seus valores, e os pontos importantes nos quais todos precisam se concentrar. No quadro 18 apresentam-se sugestões de algumas perguntas que podem auxiliar na declaração da missão e da visão organizacionais.

Missão Organizacional	Visão Organizacional
Por que existimos?	Para onde vamos?
Quem somos?	Qual é o nosso sonho?
Onde estamos?	Qual é a nossa visão de futuro?
Qual nossa razão de ser?	Quais são nossas aspirações?
Qual é o nosso objetivo primordial?	O que pretendemos alcançar no longo prazo?
Qual é a nossa função básica?	Que fatores nos tornam únicos?
Para quem existimos?	O que é decisivo para nosso sucesso?
	Em que acreditamos?

Quadro 18 - Perguntas para auxiliar na declaração da missão e visão

b) Valores Essenciais

Os valores essenciais são valores compartilhados e usados para reforçar a obstinação dos colaboradores e influenciar positivamente seu comportamento. São os princípios e fundamentos norteadores da organização, dos quais depende sua própria continuidade.

Algumas perguntas centrais para a definição dos valores essenciais: Que valores são importantes para nós? O que representamos? O que pensamos de nós mesmos?

c) Definição dos Fatores Críticos de Sucesso Organizacional

São definidos com base na visão organizacional. Determinam a vantagem competitiva da organização e estão relacionados com as competências essenciais.

As perguntas centrais para a definição dos fatores críticos de sucesso (FCS) são: Em que se baseia nossa vantagem competitiva? Que habilidades e capacidades nos tornam únicos? Como garantir nosso sucesso futuro?

d) Definição dos Objetivos Organizacionais

São resultados mensuráveis, derivados dos FCS e com o propósito de realizar a visão organizacional. Para definir tais objetivos deve-se primeiro identificar os pontos fortes e fracos (aspectos internos), as oportunidades e ameaças com que a organização se defronta (aspectos externos).

Todos os *stakeholders* devem ser levados em conta na formulação dos objetivos organizacionais: colaboradores, clientes, fornecedores e comunidade.

Os objetivos estratégicos devem ser integrados e afetar uns aos outros. Utilizam-se objetivos para atingir outros objetivos, por meio de uma cadeia de causa e efeito. Os objetivos que não contribuem para o objetivo final da organização não devem entrar no *scorecard*.

e) Definição dos Indicadores de Desempenho e Metas Organizacionais

Os indicadores de desempenho são critérios de mensuração referentes aos fatores críticos de sucesso e aos objetivos estratégicos pelos quais é possível avaliar o funcionamento dos processos. As metas são os alvos quantitativos dos indicadores de desempenho.

f) Definição das Ações de Melhoria Organizacional

São estratégias para a realização dos objetivos estratégicos. Precisam ser específicas, sensatas e factíveis, vinculadas a indicadores e metas de desempenho.

Muitas são as alternativas de estratégias de melhoria organizacional, por exemplo: tornar-se mais barata, mais rápida, menor, melhor e diferente.

Para auxiliar na elaboração do BSC organizacional, apresenta-se no quadro 19 um modelo para o BSC de uma IES com quatro dimensões – acadêmico, mercado, operacional e recursos humanos – que contém objetivos, indicadores de desempenho e metas.

	Objetivos	Indicadores de desempenho	Metas
ACADÊMICO			
MERCADO			
OPERACIONAL			
RECURSOS HUMANOS			

Quadro 19 – Modelo de BSC para uma IES

4.2.2 O processo de desdobramento do *balanced scorecard*

Nesta etapa é necessário interligar o BSC institucional com os dos *campi* ou unidades de negócios, cursos e colaboradores. Dessa forma, faz-se uma ligação entre os níveis organizacionais, e os esforços individuais se alinham com a estratégia global da organização.

O *scorecard* compõe-se dos seguintes níveis (figura 30):

- a) Estratégico: BSC da reitoria e *scorecard* organizacional.
- b) Tático: BSC do diretor de *campus* e BSC dos *campi*, compatibilizados com o BSC organizacional.
- c) Operacional: BSC dos coordenadores de curso e BSC dos cursos, compatibilizados com o BSC do respectivo *campus*.
- d) Individual: BSC dos membros das equipes compatibilizados com o BSC do curso.

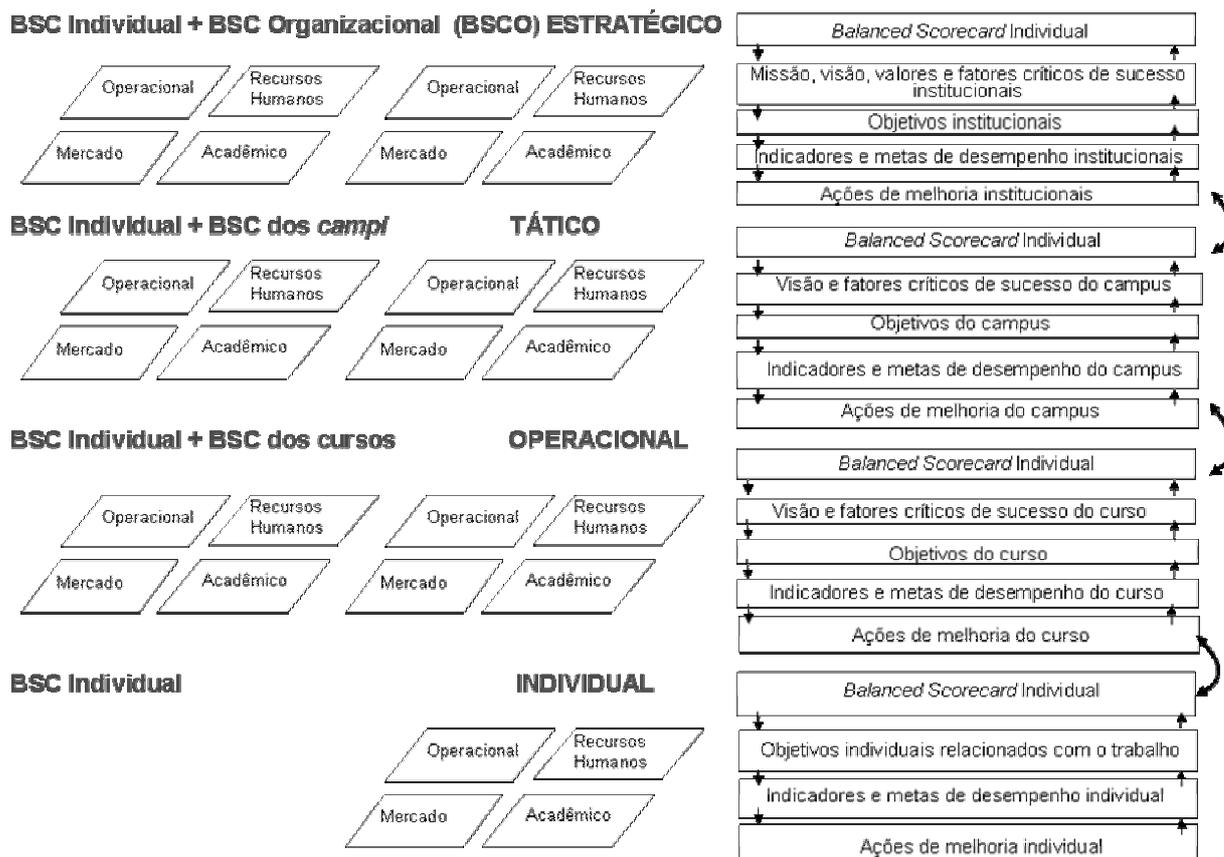


Figura 30 - Interligação do BSC
 Fonte: Adaptado de Rampersad (2004)

O BSC organizacional, utilizado pela organização como um todo, é o ponto de partida dos esforços de desdobramento.

Os objetivos e indicadores contidos neste BSC são então desdobrados para os *campi*.

No terceiro nível do desdobramento, os cursos desenvolvem *scorecards* baseados no *scorecard* do *campus*. O nível final é o individual. As universidades que desdobrarem até este nível poderão obter o máximo do BSC, assegurando que todos os colaboradores, independente da função ou nível, desenvolvam objetivos e indicadores alinhados com os objetivos organizacionais.

No quadro 20 apresenta-se um modelo para desdobramento do BSC institucional para um *campus*, curso e indivíduo.

	Unidade Organizacional	Objetivos	Indicadores de desempenho	Metas
ACADÊMICO	IES			
	Campus			
	Curso			
	Individual			
MERCADO	IES			
	<i>Campus</i>			
	Curso			
	Individual			
OPERACIONAL	IES			
	<i>Campus</i>			
	Curso			
	Individual			
RECURSOS HUMANOS	IES			
	<i>Campus</i>			
	Curso			
	Individual			

Quadro 20 – Modelo para desdobramento do BSC

4.2.3 O *balanced scorecard* individual

A unidade de lubrificantes da Mobil pediu a todos os 550 empregados que desenvolvessem BSC individuais com base nas seguintes regras (KAPLAN, 2000):

- o *scorecard* deve ter um mínimo de um objetivo e indicador por perspectiva;
- não exceder a 15 indicadores;
- o *scorecard* individual deve apoiar o *scorecard* do gerente;
- todo gerente deve ter um objetivo e um indicador relacionados com orientação, aconselhamento ou desenvolvimento de empregados;

- o BSC individual deve incluir um objetivo e um indicador que respaldem outra parte do negócio;
- qualquer mudança deve ser de comum acordo entre gerente e empregado.

Como parte do planejamento anual, colaborador e seu gerente formulam juntos o BSC individual que consiste em determinar os resultados esperados nos doze meses seguintes. O modelo proposto no quadro 21 consiste nos objetivos, indicadores de desempenho e nas metas orientadas para o trabalho nas perspectivas do BSC. A ênfase recai na obtenção de resultados e não nas tarefas a serem executadas. Estes resultados devem ser desafiadores, factíveis e aceitáveis.

BSC INDIVIDUAL			
Instituição:		Campus/Unidade:	Diretor:
Colaborador:		Cargo:	Período:
	Objetivos	Indicadores de desempenho	Metas
ACADÊMICO			
MERCADO			
OPERACIONAL			
RECURSOS			

Quadro 21 – BSC individual

4.3 Ilustração do método proposto em uma universidade fundacional catarinense

Nesta secção será apresentado um exemplo do sistema fundacional catarinense em uma instituição de ensino superior, a fim de ilustrar a aplicação do método proposto.

Para tanto, apresenta-se primeiramente uma breve descrição do sistema fundacional catarinense; em seguida, uma descrição da universidade do sistema fundacional onde será aplicado o método em questão – a UNISUL; por último, uma descrição da Unisul Business School (UBS) e do curso de Administração e Negócios da UBS, que serão utilizados nesta ilustração.

Como o BSC parte da estratégia da organização, descreve-se os períodos estratégicos da UNISUL e o planejamento estratégico dos períodos 1997-2001, 2001-2005 e 2005-2009. O planejamento estratégico do período 2005-2009 será descrito de forma mais detalhada por ser a base do BSC estudado neste trabalho.

A partir do planejamento estratégico da UNISUL, construiu-se um BSC denominado por tal Instituição de Painel do Gestor, que se encontra em fase de implantação e cujo processo de elaboração é descrito no item 4.3.8. A partir do Painel do Gestor, ilustrou-se o método proposto de desdobramento do BSC institucional em BSC da UBS e BSC do curso de Administração e Negócios.

A seguir será realizada a última etapa do desdobramento, ou seja, a partir do BSC do curso de Administração e Negócios, desenvolver-se-á o BSC do coordenador do curso de Administração e Negócios.

A ilustração realizada não tem por objetivo ser um exemplo completo de formulação e desdobramento do BSC, com os BSCs completos em todos os níveis organizacionais e seus respectivos mapas estratégicos. Contudo, são apresentados os aspectos necessários ao entendimento do método proposto.

4.3.1 O sistema fundacional catarinense

As Fundações Educacionais criadas por leis estaduais e municipais constituem uma experiência nova no cenário do ensino superior brasileiro. Públicas na sua origem e no modo de organização, elas nasceram sob a inspiração do Poder Público e a participação de lideranças políticas e empresariais locais.

O Governo do Estado de Santa Catarina criou a Fundação que deu origem à Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina (UDESC), exemplo adotado pelas Prefeituras Municipais de cidades do interior.

As Fundações Educacionais criadas pelos Municípios implantaram Escolas Superiores orientadas às suas próprias necessidades de desenvolvimento, com prioridade na formação de quadros para o magistério, para a administração pública municipal e para a formação profissional de interesse do empresariado local.

A consolidação desses empreendimentos educacionais, a expansão da oferta de vagas, a melhoria das condições de funcionamento e a qualificação do pessoal docente de cada uma delas foram determinantes para a transformação de grande parte das primeiras instituições municipais em universidades e centros universitários, a maioria com estrutura multi-*campi*.

Hoje, o Sistema Fundacional está presente em 64 cidades do Estado de Santa Catarina, assegurando cobertura próxima para toda a sua população (ACAFE, 2005).

a) A história da ACAFE

A ACAFE foi criada no dia 2 de maio de 1974 com o nome de Associação Catarinense das Fundações Educacionais, na forma de instituição civil sem fins lucrativos, com a finalidade de congregar as Fundações Educacionais criadas pelo Governo do Estado e pelas Prefeituras de cidades do interior de Santa Catarina.

Tem por objetivo promover o desenvolvimento das instituições mantidas por essas Fundações e implementar atividades de interesse comum que assegurem a melhoria da qualidade do ensino superior no Estado.

Ao longo de três décadas o Sistema passou por notáveis avanços: as faculdades isoladas originais foram consolidadas, expandiram sua capacidade de atendimento, diversificaram a oferta de cursos, formaram milhares de jovens profissionais, qualificaram seus professores, implantaram uma rede de laboratórios e bibliotecas e incorporaram atividades de pesquisa e de extensão.

Nos últimos 20 anos a maioria dessas instituições transformou-se em universidades e centros universitários, com *campi* espalhados por todo o território catarinense.

b) Porte do sistema ACAFE

O Sistema Catarinense de Ensino Superior, enquanto estrutura de ensino superior integrada por políticas estabelecidas de forma colegiada e articulada, é exemplo único no País (figura 31).

As 20 Fundações Educacionais filiadas à ACAFE e as 11 universidades, 2 centros universitários e 3 faculdades por elas mantidas, possuem aproximadamente 140 mil alunos, o que corresponde a 69% da matrícula em cursos superiores no Estado (percentual calculado com base em dados de 2003).



Figura 31 - Sistema fundacional catarinense de ensino superior

Fonte: ACAFE

Para isso, contam com mais de 6 mil funcionários e 9 mil professores; suas bibliotecas possuem acervo superior a 1 milhão de livros e centenas de laboratórios, e mais de 400 núcleos de pesquisa científica e tecnológica.

Além das atividades de ensino e pesquisa, as instituições de ensino mantêm inúmeros programas de assistência comunitária e de integração com as empresas. No ano de 2003, mais de 2,2 milhões de pessoas foram beneficiadas por algum tipo de ação comunitária (atendimento médico-hospitalar, odontológico, psicológico, fisioterapêutico, jurídico e educacional) e de promoção cultural ou sócio-econômica.

A integração entre as instituições de ensino, o governo e as empresas foram implementadas por meio de 1.600 acordos de cooperação e assistência técnica e científica.

4.3.2 A Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL

A Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL – é uma fundação de direito privado, de caráter comunitário e regional, organizada por transformação da Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina (FESSC). Foi reconhecida como Universidade pela Portaria Ministerial MEC nº. 028, de 27 de janeiro de 1989.

Iniciou suas atividades com a Faculdade de Ciências Econômicas do Sul de Santa Catarina, por meio da Lei Municipal nº. 353 de 25 de novembro de 1964, vinculada ao Instituto Municipal de Ensino Superior – IMES, criado pela lei nº. 355 de 10 de dezembro de 1964. Em 1967 foi criada a Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina - FESSC, por meio da Lei nº. 443/67, sendo nomeado seu presidente o então Diretor da Faculdade de Ciências Econômicas, Professor Osvaldo Della Giustina. A Fundação recém-criada que sucedeu ao IMES foi reconhecida de utilidade Pública Municipal pela Lei nº. 456/68 e Federal pelo Decreto nº. 70680/72. A FESSC passou a ser a Universidade do Sul de Santa Catarina por Lei Municipal aprovada pela Câmara de Vereadores, sancionada pelo Prefeito Municipal e reconhecida pelo Parecer nº. 28/89 do Conselho Federal de Educação, homologado pelo Ministro da Educação, por meio da Portaria nº. 028, de 27 de janeiro de 1989 (LIMA, 2003).

Como universidade, está centrada na preparação das novas gerações, realimentando seu compromisso com a sociedade e seus novos valores. Entre seus principais objetivos, está a sua consolidação como instrumento de inovação e apoio às transformações permanentes da sociedade, apostando nas parcerias e alianças com um modelo de gestão participativa que vem garantindo a sua qualidade e eficiência.

A UNISUL possui quatro *campi* instalados nos municípios de Tubarão, Araranguá (1992), Palhoça (1996) e Florianópolis (2002), com unidades em várias cidades de sua área de abrangência.

No ensino, conta com cerca de 28 mil alunos distribuídos em mais de 50 cursos de graduação, pós-graduação e ensino a distância. A educação pré-escolar e o ensino fundamental e médio são oferecidos pelo Colégio Dehon, órgão complementar da Universidade (figura 32).

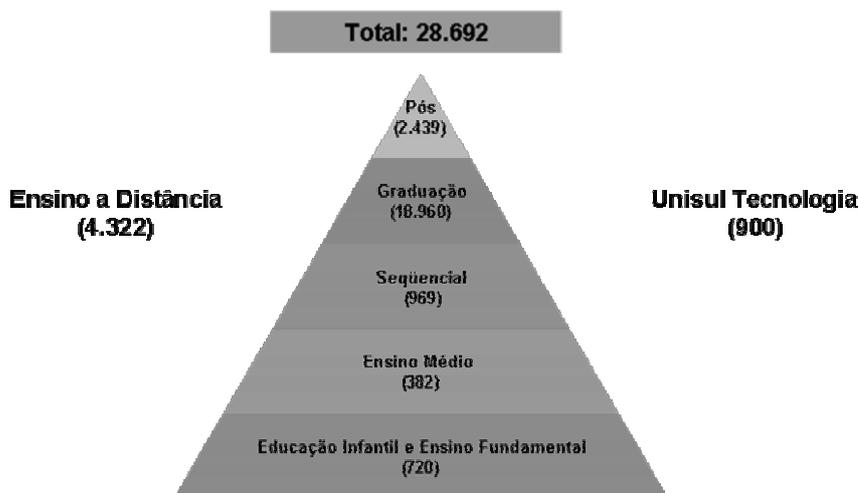


Figura 32 - Perfil da UNISUL – Ensino
Fonte: UNISUL

I) Área de atuação

A UNISUL atua em todos os níveis de ensino, especialmente no nível superior, por meio de cursos de graduação, pós-graduação, extensão e seqüenciais, integrando, nesse processo, a formação humana, científica e técnico-profissional da comunidade universitária que a compõe. Atua também na promoção da cultura, criação, desenvolvimento e difusão da tecnologia, prioritariamente na comunidade em que está situada (LIMA, 2003).

Considera-se área de abrangência da UNISUL, prioritariamente, a faixa do Estado de Santa Catarina compreendida entre a Serra Geral e o Oceano Atlântico, a partir da capital do Estado até a divisa com o Estado do Rio Grande do Sul (figura 33).

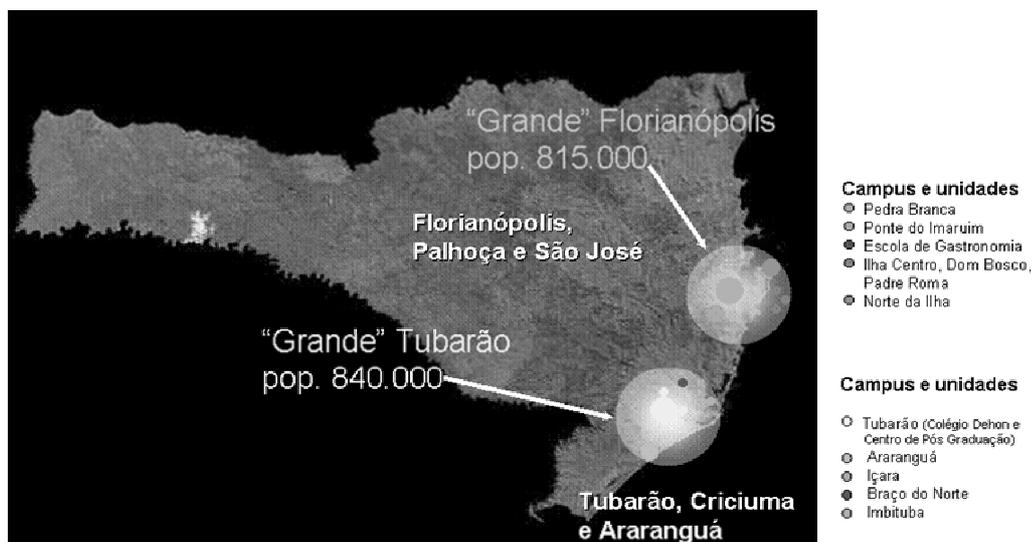


Figura 33 - Localização geográfica dos *campi* e unidades da UNISUL
Fonte: UNISUL

II) Estrutura organizacional

A estrutura organizacional da UNISUL é composta por Reitoria, Pró-reitorias, Diretorias de *campi* e Coordenações de curso (figura 34).

O órgão executivo central da UNISUL que coordena, superintende e fiscaliza todas as atividades denomina-se Reitoria. São órgãos de apoio da Reitoria: o Gabinete e Secretaria Geral da Reitoria e Assessoria de Comunicação. São órgãos de ação executiva descentralizada da Reitoria: a Pró-Reitoria Acadêmica, a Pró-Reitoria de Administração e as Diretorias de *Campus*.

A Pró-Reitoria Acadêmica tem por atribuição a definição das políticas e diretrizes da área e a supervisão geral dos planos e programas de ensino, pesquisa, esportes, desenvolvimento e integração social. Integram a Pró-Reitoria Acadêmica: a Diretoria de Ensino, Pesquisa e Extensão e a Secretaria Geral de Ensino.

A Pró-Reitoria de Administração tem por atribuição a definição das políticas e diretrizes da área e a supervisão das atividades administrativas, em cumprimento aos objetivos gerais, estatutários e regimentais da instituição.

Também compete superintender, coordenar e supervisionar todas as atividades de administração e finanças. Integram a Pró-Reitoria de Administração, a Diretoria Administrativa, a Diretoria Financeira, a Assessoria de Tecnologia da Informação/Processos, a Assessoria de Recursos Humanos e a Assessoria de Marketing e Vendas.

A Diretoria de *Campus* tem como finalidade supervisionar a execução das políticas e diretrizes institucionais voltadas às atividades administrativas, de ensino e pesquisa, de esportes e de desenvolvimento e integração social.

A Coordenação do curso tem por atribuição planejar, supervisionar e avaliar as ações necessárias à geração, promoção e manutenção das atividades de ensino, de pesquisa e de desenvolvimento e integração social, previstas no projeto pedagógico do curso, atendendo a diretrizes da instituição.

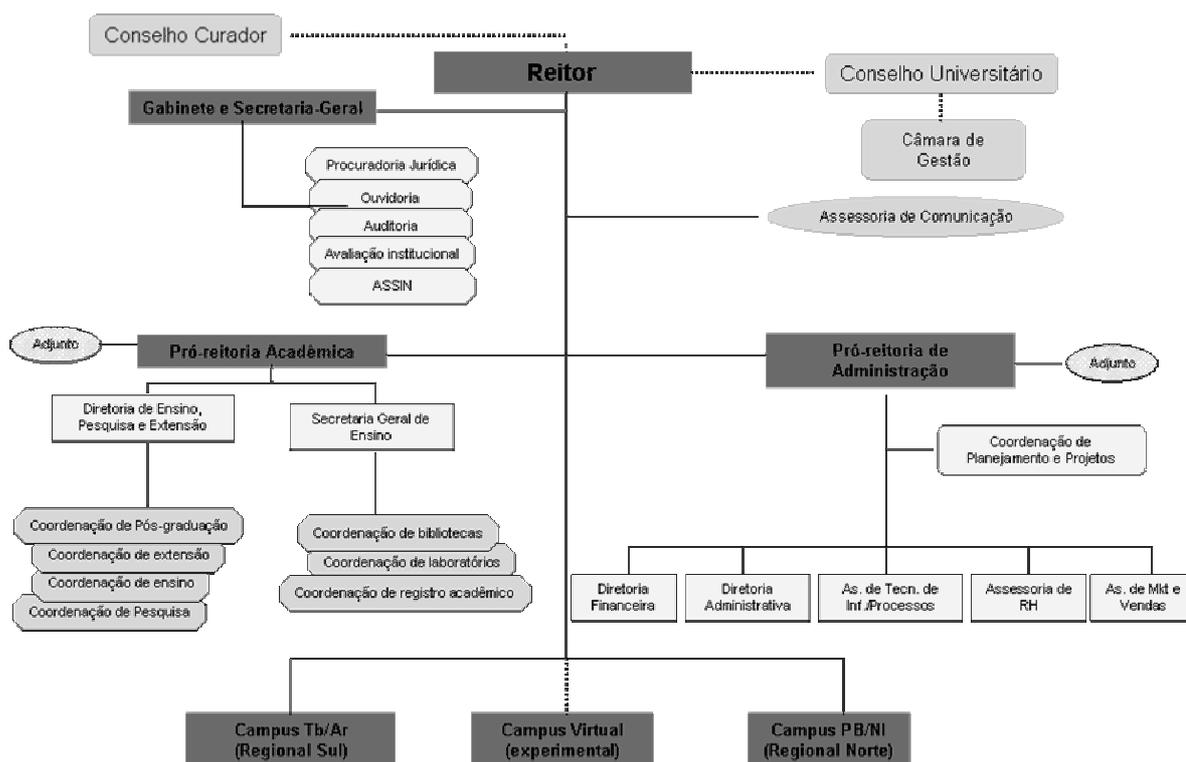


Figura 34 - Estrutura organizacional da UNISUL
Fonte: UNISUL

4.3.3 A UNISUL Business School

A UNISUL Business School (UBS) é uma escola de negócios voltada à formação de futuros líderes empresariais. Inspirada nas melhores escolas de negócios do Brasil e do exterior, a UNISUL Business School visa formar profissionais empreendedores, criativos e com grande capacidade de liderança.

A partir de uma concepção pedagógica diferenciada, baseada no construtivismo, na interdisciplinaridade e no desenvolvimento de competências, a UNISUL Business School prepara seus alunos para o comando de organizações empresariais e não-empresariais, habilitando-os para o exercício de funções diretivas em organizações e empresas públicas e privadas por meio do desenvolvimento de competências técnicas, comportamentais e de cidadania, necessárias ao enfrentamento bem-sucedido dos novos desafios gerenciais

impostos pelo atual cenário de hipercompetição, alta turbulência, descontinuidade e globalização.

Sediada no *campus* Norte da Ilha em Florianópolis, a UNISUL Business School é a primeira escola de negócios do sul do Brasil, representando o esforço institucional da UNISUL no sentido de atribuir a seus cursos da área de gestão e negócios um alto padrão de excelência e, conseqüentemente, equipará-los ao nível de excelência das melhores escolas do país.

Para tanto, além da localização privilegiada e da infra-estrutura moderna, a UNISUL Business School conta com uma equipe de professores altamente qualificada, formada por mestres e doutores que, além da notável formação acadêmica, destacam-se também pela larga experiência e bem-sucedida carreira profissional.

Não obstante, o projeto da UBS compreende, ainda, uma série de programas e ações inovadoras, como o projeto integrador, o programa de *outdoor education*, o programa de tutoria e apoio ao aluno, o programa de *placement*, o programa de eventos, dentre outros. Convém destacar, também, além de outros diferenciais, o programa de relacionamento com empresas e as parcerias institucionais, responsáveis por acordos de cooperação com empresas.

Atualmente, a UNISUL Business School oferece o curso de graduação em Administração e Negócios, oferecido em período integral no *campus* Norte da Ilha, e, também, cursos de pós-graduação *lato e stricto sensu*.

Todavia, o escopo do projeto da UNISUL Business School (UBS) é mais amplo, sendo transversal a toda a universidade e incluindo, além do ensino de graduação e pós-graduação *lato e stricto sensu*, atividades de extensão e projetos especiais.

4.3.4 O curso de Administração e Negócios

O curso de Administração e Negócios é o primeiro curso de graduação da UNISUL Business School. Busca desenvolver competências, despertar nos alunos o empreendedorismo e uma

visão inovadora para a prática da gestão, preparando-os para os novos padrões de competitividade e para os novos desafios que serão enfrentados no ambiente empresarial.

O aluno do Curso de Administração e Negócios é permanentemente desafiado a:

- Desenvolver competências para atuar com desenvoltura nos ambientes globalizados.
- Desenvolver o espírito empreendedor e de transformação social.
- Elaborar e executar planos de desenvolvimento, visando à melhoria da qualidade de vida e a sobrevivência das organizações.
- Despertar para o papel estratégico da administração na definição de projetos empresariais e sociais.
- Utilizar as ferramentas de administração.
- Adotar novas atitudes, práticas e novos comportamentos no âmbito das organizações e do meio.
- Ter uma atitude pessoal de autocrítica permanente frente aos novos modelos de gestão e de organização.

A proposta pedagógica do curso de Administração e Negócios apresenta diversas características inovadoras em relação aos programas usuais de Administração, entre elas:

- Tutoria e apoio ao aluno: todos os alunos possuem professores tutores que acompanham seus desenvolvimentos ao longo do curso, com intuito de aconselhar e ajudar no processo de ensino-aprendizagem.
- Proficiência em inglês e espanhol: os alunos devem cumprir a proficiência de Inglês e Espanhol até o final do curso e possuem suporte com aulas de apoio para ajudá-los no progresso em relação ao desenvolvimento e aprendizagem dos idiomas.
- Organização curricular modular: a modularização é uma das formas de flexibilizar e organizar o currículo, que é centrado na aprendizagem do aluno e na ampliação de competências. Em vez de disciplinas isoladas, os módulos são um conjunto de conhecimentos afins que, estruturados pedagogicamente, correspondem a uma etapa do processo de formação. Eles representam uma fase significativa do processo de aprendizagem e/ou constituem unidades básicas para a avaliação. A estrutura por módulos garante uma perfeita relação entre os conhecimentos teóricos e práticos, a sistematização de ações, o enfrentamento de situações-problema e o desenvolvimento de projetos coerentemente planejados e interligados.

- *Outdoor Education*: objetiva desenvolver nos alunos as competências necessárias a um profissional bem-sucedido, como comunicação, trabalho em equipe, liderança e tomada de decisões; estimular a coletividade e a união entre os alunos; promover as atividades ao ar livre como alternativa de lazer e de diversão; promover uma conduta consciente na natureza; e a qualidade de vida. Possui como princípios: autoconhecimento, criatividade, responsabilidade, integração e solidariedade, sucesso e fracasso, colaboração e competição, diversidade e inclusão, contato com a natureza, solicitude e reflexão, serviço e compaixão;
- Projeto Integrador: consiste em integrar a teoria à prática por meio da contextualização dos conteúdos ministrados em qualquer atividade do curso. O aluno identifica como aplicar e como utilizar o que está sendo ensinado em sala de aula. Ao mesmo tempo, contribui para o desenvolvimento das práticas gerenciais diretamente em empresas, proporcionando a troca de conhecimentos e a aproximação do meio empresarial com a universidade.
- *Placement*: programas que identificam oportunidades de estágio, em função do perfil e das ambições de cada aluno.
- Aprendizado em tempo integral: as aulas ocorrem em dois turnos nos três primeiros anos.
- Uso de ambientes virtuais de aprendizagem.
- Aprendizado com uso de estudos de casos.
- Atividades com profissionais de mercado.
- Educação experiencial e ao ar livre.
- Visitas a organizações.

4.3.5 Períodos estratégicos da UNISUL

Alperstedt e Cunha (2000 e 2001) e Alperstedt *et al* (2005) analisaram e definiram as fases do processo de adaptação estratégica da UNISUL. No período compreendido de 1964 a 2005 foram identificados quatorze eventos críticos como decisões estratégicas (quadro 22). Cada período estratégico é caracterizado por um conjunto de decisões e ações que criam um padrão de decisões e que criam um padrão de comportamento estratégico característico do período.

Evento Crítico	Período
1. Criação da Faculdade de Ciências Econômicas e do Instituto Municipal de Ensino Superior	1964
2. Criação da Fundação de Ensino Superior	1967
3. Aquisição da sede própria	1972
4. Eleições/troca de comando	1977
5. Transformação da Fundação em Universidade	1989
6. Eleições: a primeira como Universidade	1989
7. Novas eleições/troca de comando	1993
8. Elaboração do Planejamento Estratégico 1993 – 1997	1993
9. Reeleição	1996
10. Criação do <i>Campus</i> da Grande Florianópolis	1997
11. Criação do Centro Internacional de Pós-graduação em Florianópolis	1997
12. Planejamento Estratégico 1997 – 2000	1997
13. Mudança estrutural/estatuto/regimento	1997
14. Implantação das unidades em Laguna, Imbituba, Içara e Florianópolis.	1998 – 2004

Quadro 22 - Eventos Críticos na UNISUL

Fonte: Adaptado de Alperstedt et al (2005)

No período estudado foram identificados seis períodos estratégicos apresentados no quadro 23 e descritos a seguir (ALPERSTEDT, CUNHA, 2000; ALPERSTEDT et al, 2005).

Descrição	Período
1. Pioneirismo	1964-1971
2. Crescimento	1972-1976
3. Consolidação burocrática	1977-1988
4. Transformação	1989-1992
5. Expansão contida	1993-1996
6. Expansão empreendedora com consolidação da visão gerencial	1997-2004

Quadro 23 - Períodos estratégicos da UNISUL

Fonte: Adaptado de Alperstedt et al (2005)

Período 1 – Pioneirismo

A UNISUL teve sua origem no ano de 1964 com a Faculdade de Ciências Econômicas do Sul de Santa Catarina criada por Lei Municipal e vinculada ao Instituto Municipal de Educação Superior – IMES, autarquia municipal criada em 1964, com o objetivo de manter a Faculdade de Ciências Econômicas.

A iniciativa de criação da Faculdade de Ciências Econômicas em Tubarão teve à frente um empreendedor, um pioneiro, seu primeiro dirigente – Osvaldo Della Giustina –, que percebia ser impossível ao desenvolvimento do Estado de Santa Catarina adotar o modelo que a federação vinha seguindo até então, o modelo centralizado.

Naquela época não havia, com exceção da Escola de Economia de Blumenau, uma faculdade ou um curso superior no interior de Santa Catarina. Para Della Giustina (1995), na época, tinha-se a idéia de que só em Florianópolis poderia existir uma universidade.

Após grande esforço do empreendedor Della Giustina, a autorização de funcionamento foi finalmente aceita pelo Conselho Estadual de Educação e, em abril de 1965, acontece a aula inaugural da Faculdade de Ciências Econômicas do Sul de Santa Catarina, em Tubarão.

O processo inicial da vida da UNISUL apresenta fortes características de uma organização empreendedora – o líder que administra a organização de uma forma autocrática, aliado a uma estrutura organizacional simples e cujo poder e controle estão centralizados no líder/fundador. Neste primeiro momento, o líder parece ter construído sua estratégia de configuração levando em consideração, principalmente, cinco elementos do ambiente: as forças governamentais (municipais, estaduais e federais), a comunidade e os colaboradores internos.

Período 2 - Crescimento

No período de crescimento (1972-1976), com o auxílio do governo do estado de Santa Catarina, a instituição adquiriu sede própria – um colégio da Congregação de Padres.

Destaca-se, neste período, a ocorrência de uma enchente que abalou Tubarão e, conseqüentemente, a UNISUL, seus professores e alunos. Apesar da “catástrofe” aparente, a organização soube aproveitar as oportunidades para fortalecer o seu papel perante a comunidade.

Tal fato foi um importante elemento de redefinição das estratégias adotadas pela organização naquele momento. Houve, então, a iniciativa de se criarem novos cursos nas áreas da saúde, social e tecnológica.

Período 3 – Consolidação Burocrática

Durante este período (1977 a 1988) a UNISUL concentrou-se na consolidação do que havia sido criado até então. Para tanto, busca o pagamento de contas e salários atrasados relativos ao período da enchente a fim de reparar os danos oriundos do período de crescimento. Neste período, houve também o reconhecimento dos cursos de graduação criados nas primeiras fases da Instituição.

A fim de se legitimar como instituição perante a comunidade interna e externa e preparar-se para a sua transformação em universidade, a organização, a partir da gestão de um novo líder preocupou-se em reorganizar-se internamente. Este fato está intimamente relacionado ao estilo de gestão do novo dirigente, que percebeu a necessidade de “controlar a organização”, com o objetivo de prepará-la para a próxima fase.

Período 4 - Transformação

Neste período (1989-1992) houve um rompimento muito grande de todos os padrões internos da organização, como estrutura de poder, estrutura organizacional, tomada de decisão e demais mecanismos internos que vinham sendo conduzidos até então. O modelo organizacional adotado pela organização, instituído por força de lei, divergia em muito das origens e da cultura da organização, assemelhando-se aos modelos adotados pelas universidades federais: o modelo colegiado. Foi necessário adotar uma estrutura organizacional convergente com os padrões exigidos pelo Ministério da Educação para sua transformação em universidade.

A criação da Universidade ocorre em um momento bastante delicado conjunturalmente – o país passava por uma crise econômica e fiscal. Daí decorrem greves sucessivas por melhorias salariais e reivindicações por mais recursos de manutenção das instituições acadêmicas.

Durante esta gestão, o ritmo do crescimento da instituição diminui, cedendo lugar à adaptação da organização ao novo modelo de universidade que se configurava.

Destaca-se nesta época a criação dos cursos de Ciências da Computação, Engenharia Civil, Licenciatura em Química e Psicologia, a criação de um novo *campus* com o curso de Agronomia, e a criação do curso de Comunicação Social – Jornalismo.

Neste período, acontece a instalação de um novo *campus* em Araranguá dentro da estratégia da instituição de compromisso regional, oferecendo novas vagas em cursos existentes, além da criação de seis novos cursos no período.

Período 5 – Expansão Contida

Nesta fase (1993 a 1996), os dirigentes, convencidos de que a universidade deveria ser vista como uma empresa concentrada na busca de resultados, contrataram um estudo para estabelecer um processo formal de planejamento estratégico para a instituição. Estabelecia-se formalmente o negócio essencial da organização como sendo o ensino.

Com base neste planejamento estratégico, foram reagrupadas as forças da Universidade e repensado o processo decisório. Esse planejamento levou a Universidade a acelerar o seu processo de desenvolvimento, a focar mais o seu negócio, a concentrar esforços na melhoria do ensino e da sua expansão.

No planejamento estratégico identificou-se que, apesar de o negócio principal da Instituição ser o ensino, todas as atenções encontravam-se voltadas para as áreas administrativa e financeira. Para muitos dirigentes, o grande marco de uma profunda mudança na Universidade, até mais do que a própria transformação em Universidade, foi, em 1993, a elaboração do planejamento estratégico.

Período 6 – Expansão Empreendedora com Consolidação da Visão Empresarial

A partir de 1997, com o *Campus* da Pedra Branca, e em 1998, com várias unidades em Florianópolis, Laguna, Imbituba, Içara e Braço do Norte, a UNISUL se consolida como uma das maiores Universidades de Santa Catarina.

Dadas as limitações de expansão da Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC e da Universidade do Estado de Santa Catarina/UEDESC e, considerando que a Universidade do Vale do Itajaí/UNIVALI já havia se instalado em Biguaçu, a UNISUL precisava ser ágil para garantir o seu espaço dentro da sua área de abrangência e conquistar um mercado não suprido até então pelas universidades já existentes.

Em 1999, a UNISUL quadruplicou o número de alunos, aumentou o número de cursos de Graduação e colocou em ação um projeto de Pós-Graduação que contou com a parceria de universidades estrangeiras, principalmente da Argentina, Espanha, dos Estados Unidos e do Chile. Foram criados naquele ano em Tubarão os cursos de Medicina e Odontologia.

Neste período surgem diversos projetos institucionais necessários ao reposicionamento da Universidade, entre eles: o desenvolvimento do Ensino a Distância por meio de um *campus* virtual – UNISULVirtual; a consolidação da Escola Catarinense de Gastronomia a partir da parceria com os governos municipal, estadual e federal; a instalação do *campus* Norte da Ilha,

em Florianópolis, onde a UNISUL lançou em 2003 a sua Escola de Negócios – a UNISUL Business School.

Nesta fase ocorreu uma forte profissionalização da gestão da Universidade por meio de especialistas trazidos do mercado para atuarem na gestão da Universidade.

4.3.6 Revisão do planejamento estratégico da UNISUL

Ferreira (2005) faz uma revisão do planejamento estratégico da UNISUL dos ciclos 1997 – 2001 e 2001-2005, no qual analisa os pontos positivos e negativos de cada um dos planejamentos destes ciclos.

I) Planejamento estratégico 1997-2001

Para Ferreira (2005), o planejamento estratégico 1997-2001 era coordenado por uma área estruturada formalmente e suportado por especialistas no tema, o que permitia um desenvolvimento sistematizado dos trabalhos de formulação e acompanhamento institucional da UNISUL.

A concepção metodológica constituída por um modelo de participação baseado nos modelos sistematizados nas universidades públicas considerava o envolvimento amplo e participativo dos *stakeholders* (figura 35).

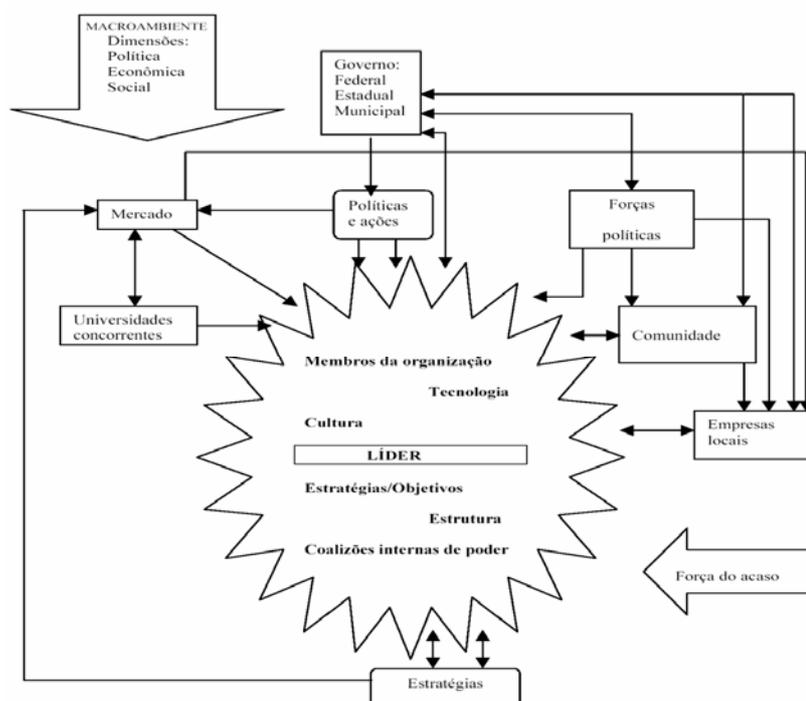


Figura 35 – Modelo de formulação da estratégia no ciclo 1997-2001.
Fonte: Alperstedt e Cunha (2001)

O processo de trabalho consistia de atuação em plenárias de diagnose, proposição e validação derivadas das comunidades geograficamente instaladas e agrupadas por natureza de interesse, ou seja, alunos, funcionários, docentes, gestores, além da obtenção de contribuições da sociedade civil, poder público municipal e empresariado.

No ciclo de 1997-2001 foram detectados alguns pontos positivos e negativos na análise de uma nova proposta metodológica (quadro 24).

Pontos Positivos	Pontos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Debates e participação que proporcionaram compromisso e profundidade de análise das propostas encaminhadas. • Aprendizado e aperfeiçoamento ao longo do tempo. • Construção e consolidação de uma cultura profissional e sistematizada de planejamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispersão das propostas. • Ênfase operacional e não estratégica. • Distância entre o pensamento estratégico e as ações realizadas pelos gestores. • Pouco aprofundamento nos aspectos relacionados ao ambiente externo e mercado. • Excesso de trabalho de consolidação e operacionalização do planejamento estratégico. • As inserções da alta administração pareciam alienígenas à comunidade de gestores universitários. • Ausência de um sistema de controle e implementação da estratégia.

Quadro 24 – Pontos positivos e negativos do planejamento estratégico 1997–2001
Fonte: Adaptado de Ferreira (2005)

Neste ciclo não havia um projeto estruturado de gestão estratégica e metas no sistema de acompanhamento gerencial. Ocorria a transposição para o Plano de Atividades Anual, resultado do foco operacional que acabava confundindo os projetos e iniciativas estratégicas com as atividades rotineiras da organização na sua execução orçamentária anual.

II) Planejamento estratégico 2001-2005

No planejamento estratégico 2001-2005 ocorreu uma atuação integrada da equipe da área de planejamento da Universidade com uma consultoria externa especializada.

O método aplicado neste ciclo (figura 36) considerou um processo de validação da Missão, Visão e dos Valores que tinham sido trabalhadas no ciclo 1997-2001 e se concentrou no diagnóstico do ambiente interno (estrutura, processos, pessoas e tecnologia), na avaliação de cenários externos (âmbitos internacional, nacional, regional e local) e na proposição de alternativas de posicionamento estratégico para a Universidade (FERREIRA, 2005).

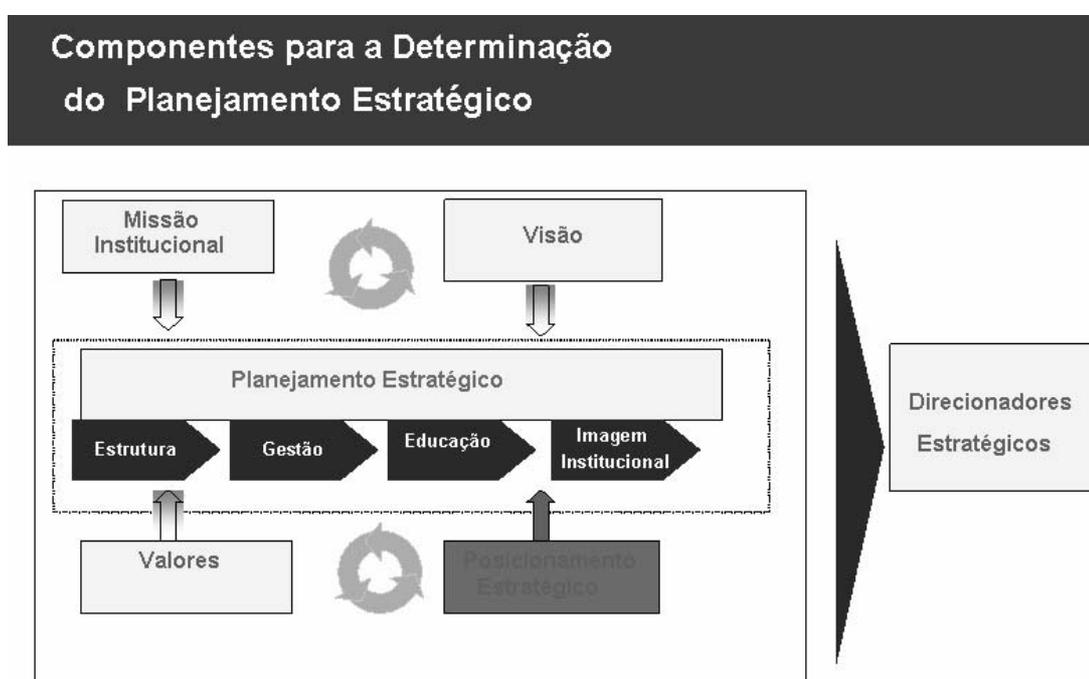


Figura 36 - Modelo de formulação da estratégia no ciclo 2001-2005
Fonte: Adaptado de Ferreira (2005)

De posse destes, foi possível construir com a participação de *stakeholders* (gestores, funcionários administrativos, docentes, alunos e sociedade) os direcionadores e objetivos estratégicos da UNISUL e os projetos e iniciativas constantes da agenda estratégica da instituição.

No ciclo 2001-2005 deixa-se a abordagem de dentro para fora (bases geográficas e funcionais das comunidades) e de baixo para cima utilizada no ciclo 1997-2001 e opta-se por uma abordagem de cima para baixo e de fora para dentro (da reitoria para as comunidades e considerando os cenários externos identificados).

No ciclo de 2001-2005 foram detectados alguns pontos positivos e negativos na análise de uma nova proposta metodológica (quadro 25).

Pontos Positivos	Pontos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Consultoria independente no planejamento. • Manutenção dos pontos fortes do ciclo 1997-2001 (participação, aprendizado e cultura de planejamento). • Construção de cenários. • Pesquisa de mercado e avaliação da Universidade. • Escolha de um posicionamento. • Participação de representantes dos <i>stakeholders</i>. • Priorização das ações estratégicas. • De planejamento estratégico passou-se a administração estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apesar da participação dos <i>stakeholders</i> nos momentos decisivos, não houve comunicação adequada para envolvimento dos gestores nas ações estratégicas. • Falta de capacitação dos gestores para implementação das ações estratégicas prioritizadas. • Acomodação devido ao conforto da consultoria externa. • Ausência de um sistema de controle e implementação da estratégia.

Quadro 25 – Pontos positivos e negativos do planejamento estratégico 2001-2005

Fonte: Adaptado de Ferreira (2005)

A continuidade da ausência de mecanismos de proposição de metas, indicadores e controles gerenciais somados a não-atualização de novas propostas e iniciativas estratégicas neste período causaram a resistência dos gestores universitários no envolvimento nos projetos, exigindo da alta administração ações efetivas para a implantação das iniciativas determinadas como prioritárias.

A falta de sintonia entre o pensamento e a ação estratégica se explica também pelo pouco envolvimento dos gestores na concepção da proposta estratégica, no entendimento dos desafios e no comprometimento com os resultados a serem alcançados.

4.3.7 Planejamento estratégico 2005-2009

O modelo utilizado no processo de elaboração do planejamento estratégico do ciclo 2005-2009 buscou obter a conjugação da mobilização, participação e comprometimento dos gestores universitários da metodologia usada no ciclo de 1997-2001 com a efetividade, integridade, velocidade e consistência técnica da proposta operacionalizada no período 2001-2005 (FERREIRA, 2005).

O método utilizado inicialmente considerou como suporte ao desenvolvimento do trabalho, o monitoramento do ambiente externo e interno, os produtos produzidos nos ciclos de planejamento 1997-2001 e 2001-2005, as linhas mestras indicadas pela reitoria e a carta compromisso da reitoria apresentada no processo eleitoral. Num segundo momento, o processo de planejamento estratégico é constituído do Encontro e Fórum dos Gestores, da proposição dos Planos Diretores de *Campus* e Reitoria, da revisão de Missão, Visão e Valores, da proposição de metas, direcionadores, objetivos, estratégias e composição do Plano de Desenvolvimento Institucional. O sistema de avaliação, controle e implementação consiste do Plano Global de Projetos e Investimentos, do Painel Gestor e do Painel de Avaliação Institucional (figura 37).

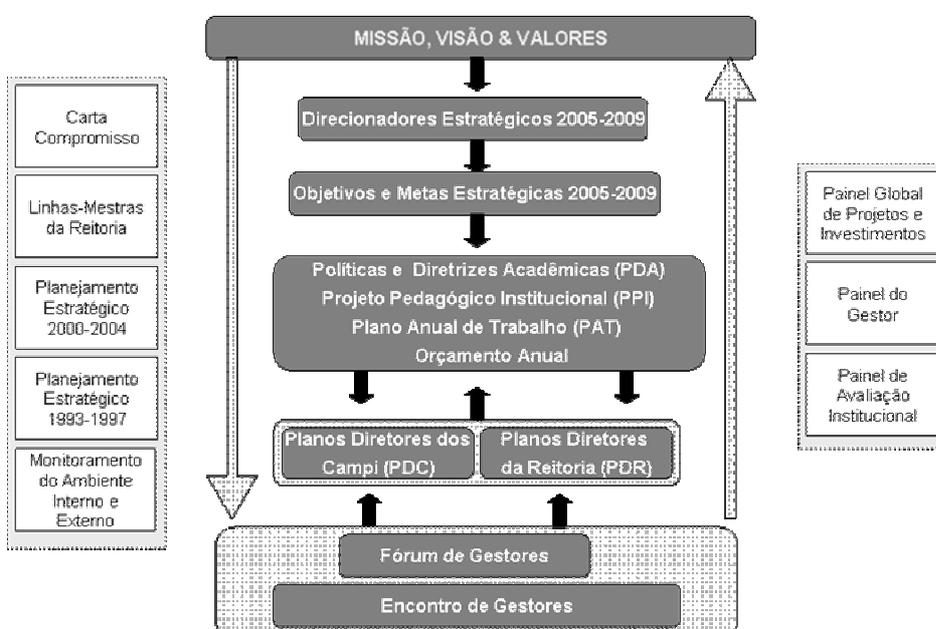


Figura 37 - Estrutura de trabalho do planejamento estratégico 2005-2009
Fonte: ASSEST - UNISUL

a) Monitoramento do ambiente interno e externo

A partir da metodologia PEST – que compreende os fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos que afetam o ambiente de operação do negócio – utilizada pelos consultores da PriceWaterhouseCoopers no ciclo 2001-2005, os técnicos de planejamento da UNISUL vêm realizando em conjunto com o setor de Inteligência Competitiva o monitoramento do ambiente para utilização na revisão do planejamento estratégico.

As conclusões sobre a visão do ambiente externo surgiram dos diagnósticos, principais tendências nacionais e movimentos regionais sugeridos pelas tendências internacionais, avaliação do mercado de educação brasileiro segundo censo de 2003.

b) Encontro de gestores

Em fevereiro de 2004, com a presença de mais de 180 gestores da UNISUL, ocorreu o Encontro de Gestores que resultou no compartilhamento e conhecimento dos desafios da universidade, participação na busca de soluções, melhor compreensão do pensamento estratégico dos gestores, comprometimento e mobilização e criação de mecanismos de participação (FERREIRA, 2005).

O Encontro dos Gestores em 2005 foi estruturado para integrar, comunicar e comprometer os gestores nos resultados obtidos em um ano de trabalho de construção do planejamento estratégico e de forma participativa desenvolver e validar os direcionadores e objetivos estratégicos da instituição. O evento foi composto por palestras informativas e de capacitação, além da realização de exercícios estruturados de forma a envolver, integrar e mobilizar mais de 200 gestores na validação do processo realizado até o encontro e na complementação, de forma participativa, dos demais componentes da metodologia a ser aplicada durante o evento e nas etapas subsequentes ao mesmo (FERREIRA, 2005).

c) Fórum de gestores

Com recomendação do Encontro dos Gestores foi criado o fórum de gestores utilizando o ambiente virtual de aprendizagem da UNISULVirtual, que viabilizou a participação dos gestores universitários na dinâmica do planejamento estratégico.

d) Missão, visão e valores da UNISUL

Para a revisão da missão, visão e dos valores, utilizou-se uma abordagem de baixo para cima e em espiral de aperfeiçoamentos sucessivos em nível de *campus*, pró-reitorias, técnicos da área de planejamento e consolidação pela reitoria (figura 38).

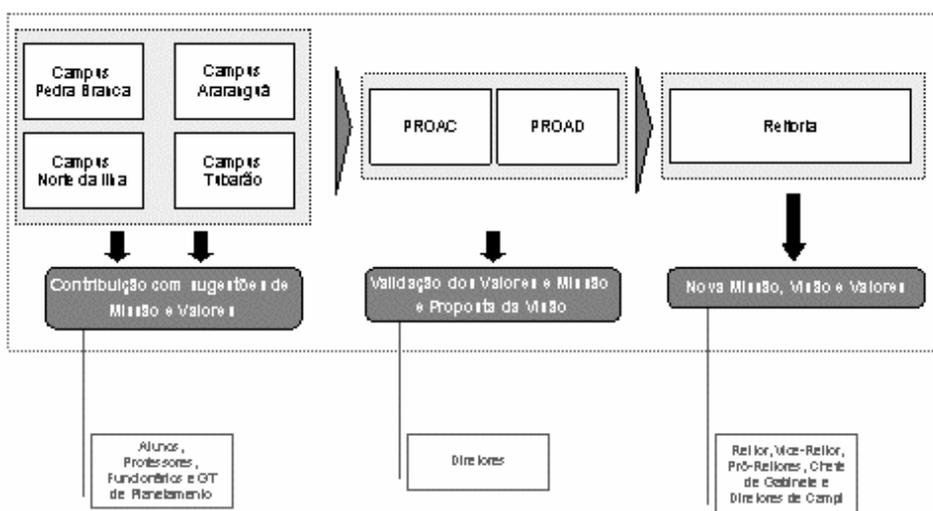


Figura 38 - Revisão da missão, visão e valores

Fonte: Ferreira (2005)

Concluída esta etapa, chegou-se à missão, visão e aos valores revisados da UNISUL.

I) Missão

Educação e gestão inovadoras e criativas no processo do ensino, da pesquisa e extensão, para formar integralmente, ao longo da vida, cidadãos capazes de contribuir na construção de uma sociedade humanizada, em permanente sintonia com os avanços da ciência e da tecnologia.

II) Valores

Sendo a missão da UNISUL a formação integral de cidadãos, a UNISUL assume:

1.1 – que o Aluno constitui seu valor essencial e, nesta condição, tem o direito de participar de seu próprio processo educativo, constituindo-se, em consequência, no foco da dedicação de professores, funcionários e dirigentes;

1.2 – que o Professor é o promotor, guia, orientador e facilitador por excelência desse processo, capacitando-se para assumir e praticar esta atitude no dia-a-dia de sua atividade;

1.3 – que o processo educativo prepare o aluno para o mercado e para a vida, envolvendo o conjunto de funções que irá desempenhar na sociedade complexa, global e mutante;

1.4 – que os relacionamentos acadêmicos e de gestão primam pela humanização e pela transparência;

1.5 – que a prática da humanização e da transparência envolve o exercício permanente da participação, da solidariedade, da cooperação, da integração, do compartilhamento e da responsabilidade;

1.6 – que o respeito à dignidade humana se expressa pelo direito ao crescimento contínuo e integral das pessoas e da coletividade em suas múltiplas potencialidades, respeitando o pensamento holístico, a pluralidade de idéias e a diversidade cultural.

2 – Sendo componente de sua Missão a prática da gestão inovadora e criativa no processo do ensino, da pesquisa e da extensão, a UNISUL assume:

2.1 – que a busca da excelência em todas as suas atividades constitui o conteúdo e significado essencial dos processos burocráticos e gerenciais e a forma de praticar a gestão humanizada;

2.2 – que a gestão da UNISUL abranja um compromisso com o processo educativo e com a geração do saber, contribuindo desta forma na construção da sociedade mais humana, em permanente sintonia com os avanços da ciência e da tecnologia;

2.3 – que o compromisso da UNISUL, nesta construção, ganha conteúdo a partir da promoção do desenvolvimento regional, integrado nos processos globais e interdependentes;

2.4 – que, neste contexto, as mudanças de ordem institucional ou comportamental não constituem uma ameaça, mas uma oportunidade, sendo pressuposto de sua atualização a permanente sintonia das pessoas e da Universidade com o meio e o mundo;

2.5 – que os processos de gestão em todos os níveis e setores – na academia, como também nos recursos humanos, físicos e financeiros, incluindo a dinâmica da mudança – sejam conduzidos com prudência, disciplina, transparência e eficácia.

3 – Enfim, a UNISUL assume que a busca permanente de construir sua Missão, e a consciência e a prática de seus Valores, constituem seu compromisso e sua postura ética essencial, capaz de criar o ambiente propício ao exercício da ética individual, da satisfação pessoal e profissional e da construção da melhor qualidade de vida de toda a comunidade da Universidade e do meio em que ela atua.

III) Visão

Nesta permanente construção da Missão e na contínua prática dos Valores, até 2013, a UNISUL será reconhecida pela qualidade e excelência de suas ações e serviços. Este reconhecimento exigirá que a UNISUL assuma:

1 – Em relação ao Ensino:

1.1 – consolide a posição de liderança em graduação entre as universidades catarinenses;

1.2 – consolide posição de liderança em educação a distância e educação continuada, em nível nacional, alcançando a sua inserção plena no mundo virtual e globalizado, como provedora de ciência e tecnologia;

1.3 – alcance posição de liderança entre as melhores universidades catarinenses no segmento de pós-graduação.

2 – Em relação à Pesquisa:

2.1 – consolide a pesquisa científica como essencial à Universidade e parte integrante e indissociável do processo de ensino e aprendizagem;

2.2 – promova áreas de pesquisa avançada reconhecida pela comunidade científica nacional.

3 – Em relação à Extensão:

3.1 – consolide a extensão como mecanismo integrado e indissociável do processo de ensino e aprendizagem;

3.2 – transforme a extensão em instrumento gerador de iniciativas comunitárias auto-sustentáveis e da educação continuada.

4 – Em relação à Gestão:

4.1 – Internalize práticas e processos modernos de gestão, adequados à dimensão da Universidade, e coerentes com sua Missão, seus Valores e sua Visão.

e) Direcionadores e objetivos estratégicos

Os direcionadores estratégicos, sugeridos pelos técnicos da área de planejamento e validados em um primeiro nível pela reitoria serviram de base às discussões e aceleraram o processo de validação e concatenação com os objetivos estratégicos.

A validação dos direcionadores e objetivos estratégicos ocorreu em debates em grupos de trabalho no Encontro de Gestores em fevereiro de 2005, havendo ajustes, validação ou reformulação (figura 39). O resultado deste trabalho foi consolidado pelos técnicos da área de planejamento e encaminhado para reitoria para validação final.

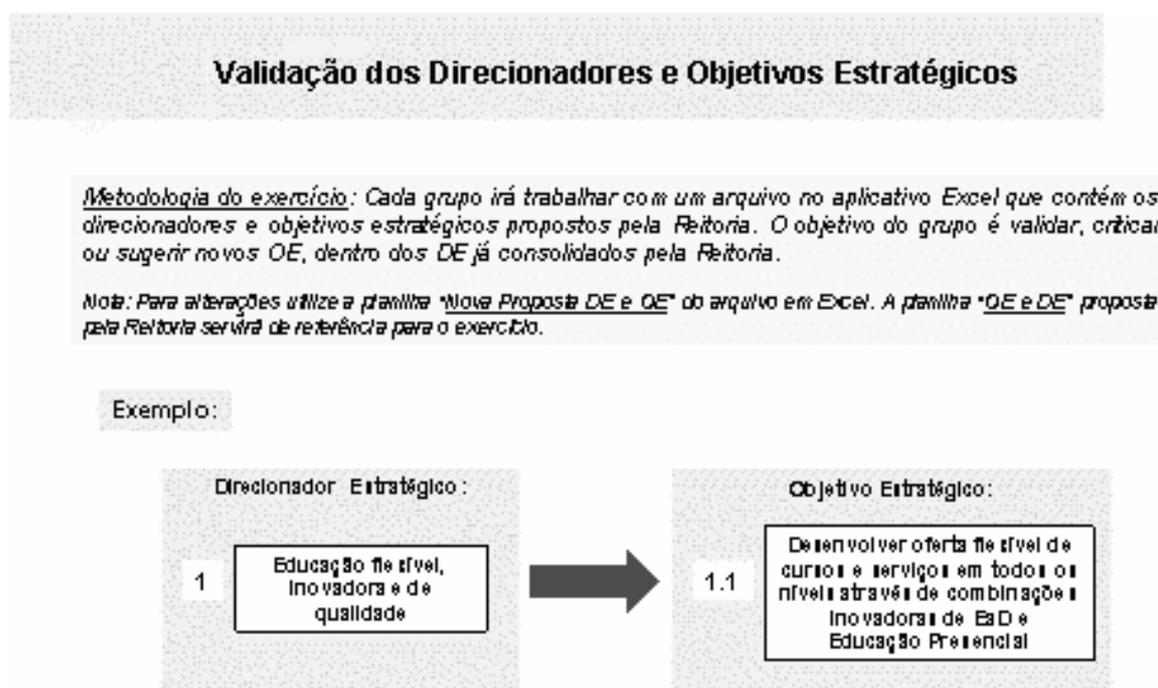


Figura 39 – Exercício de validação de direcionadores e objetivos estratégicos
Fonte: Ferreira (2005)

O resultado deste processo de validação são os direcionadores e objetivos estratégicos do período 2005-2009. Os direcionadores e alguns dos objetivos estratégicos são apresentados no quadro 26.

DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1	Educação inovadora, criativa e de qualidade	Ser reconhecida como líder em graduação (Estadual) e em EaD (Nacional), desenvolvendo uma oferta de cursos e serviços em todos os níveis, através de combinações inovadoras e flexíveis de EaD e Educação Presencial de forma coordenada.
		Assegurar a aplicação dos princípios do Projeto Pedagógico Institucional nos Projetos Pedagógicos de curso e na sala de aula.
2	O aluno como foco essencial da UNISUL	Aprimorar os serviços de atendimento integral ao aluno, com eficácia na resolução de questionamentos e problemas.
3	Valorização da dimensão Humana e Profissional	Capacitar gestores, docentes e funcionários, considerando as necessidades específicas das áreas: acadêmica, administrativa e de gestão.
		Criar condições de trabalho e benefícios que propiciem a melhoria na qualidade de vida e um melhor desempenho e realização pessoal e profissional.
4	Fortalecimento dos relacionamentos	Incrementar relacionamento entre universidade e comunidades regionais, empresas, poder público e instituições, alinhando com os objetivos estratégicos da universidade.
5	Gestão inovadora e integrada	Implantar modelo de gestão institucional integrado, incentivando a gestão participativa e da colaboração e compartilhamento entre áreas em todos os níveis da universidade.
6	Foco em resultados	Fortalecer uma cultura de resultados com práticas e processos modernos e inovadores de gestão, através de modelo de indicadores de gestão e outros mecanismos de avaliação interna e externa.

Quadro 26 – Direcionadores e objetivos estratégicos
Fonte: ASSEST – UNISUL (2005)

f) Planos diretores dos *campi*

Nesta etapa foi feita uma proposta de cada *campus*, contendo a oferta de projetos, iniciativas e investimentos necessários para o ciclo 2005-2009, além da vocação e contribuição de cada *campus* para universidade.

A metodologia desta etapa constituiu-se de avaliação dos inspiradores, construção dos estruturadores e proposição dos mobilizadores (figura 40).

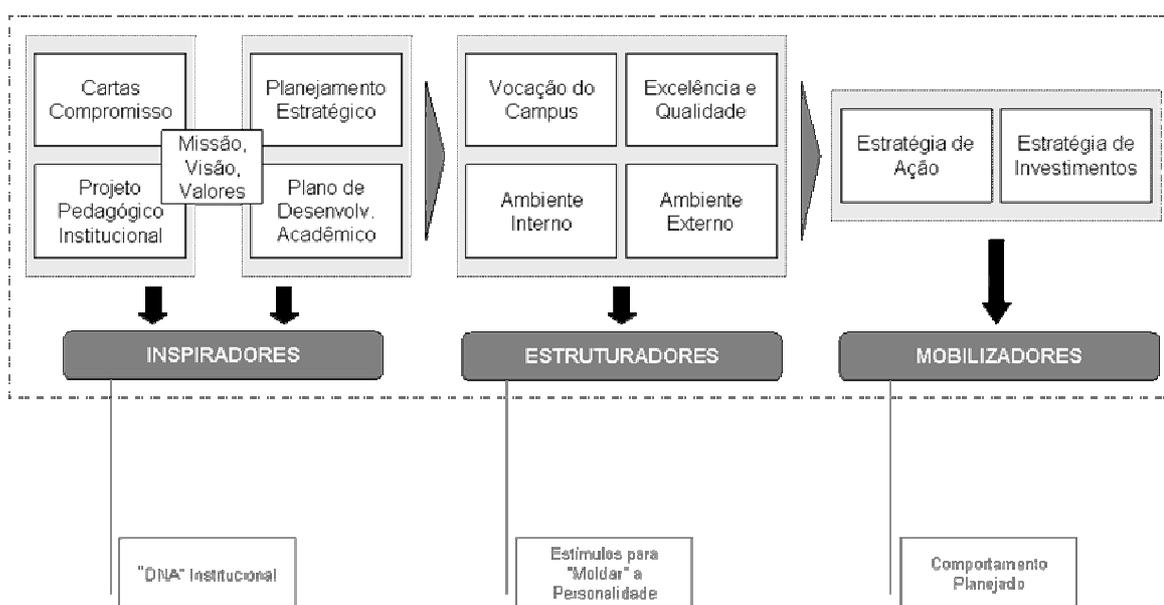


Figura 40 – Abordagem metodológica para o desenvolvimento dos planos diretores
Fonte: ASSEST - UNISUL

A avaliação dos “inspiradores” considerou a identificação do que se denominou o “DNA” da instituição. Os compromissos políticos firmados pelo reitor na “Carta Compromisso” do processo sucessório de 2000, o Planejamento Estratégico do ciclo 2001-2005, o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e as ações do Plano de Desenvolvimento Acadêmico à luz da missão, os valores e a visão atuais foram o ponto de partida para o desenvolvimento dos Planos Diretores de *Campus* (PDC).

Na seqüência do processo, foram construídos os “estruturadores” – estímulos para moldar a personalidade da UNISUL neste ciclo de Planejamento Estratégico. O diagnóstico do ambiente interno, juntamente com a visão do ambiente externo baseados na realidade e na expectativa dos padrões de qualidade e excelência acadêmica apresentados, possibilita a discussão sobre a vocação de cada *campus*.

A proposição de ações, projetos e iniciativas estratégicas decorrentes do trabalho efetuado nos *campi* direcionaram o comportamento dos “mobilizadores”, nas quais são explicitadas as estratégias de ação e dos investimentos.

g) Planos diretores da reitoria

Os planos diretores da reitoria foram desenvolvidos a partir dos planos diretores dos *campi*, separados por pró-reitoria (acadêmica e administrativa) e consolidados no Painel de Projetos e Investimentos da UNISUL.

4.3.8 O BSC da UNISUL - Painel do Gestor

O Painel do Gestor é um modelo sistematizado e balanceado de informações gerenciais, orientadas a resultados, para o acompanhamento e controle de gestão e a tomada de decisões a partir das diretrizes estratégicas da UNISUL.

A existência de um modelo de gestão baseado em indicadores precisa ser integrada ao planejamento estratégico. Na figura 41 é possível visualizar o alinhamento do Painel do Gestor ao processo de acompanhamento no modelo de gestão da UNISUL e suas inter-relações.

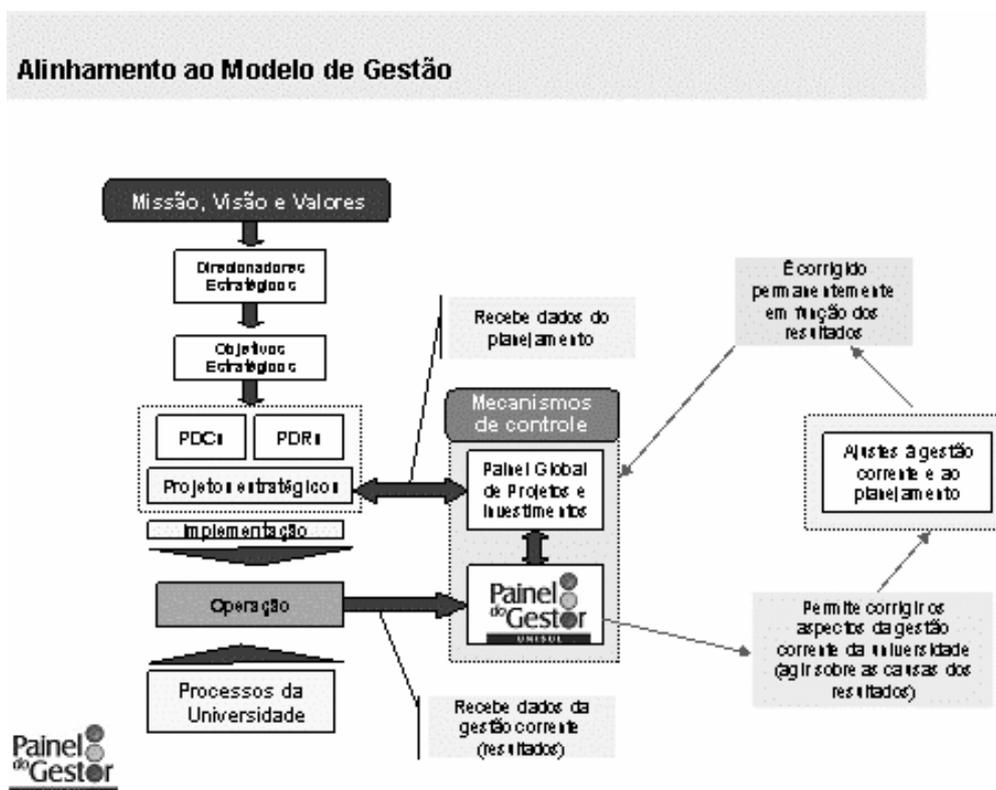


Figura 41 – Alinhamento do Painel do Gestor ao modelo de gestão
Fonte: ASSEST – UNISUL

Na figura 42 apresenta-se a descrição do processo de desenvolvimento do Painel do Gestor em implantação na UNISUL.

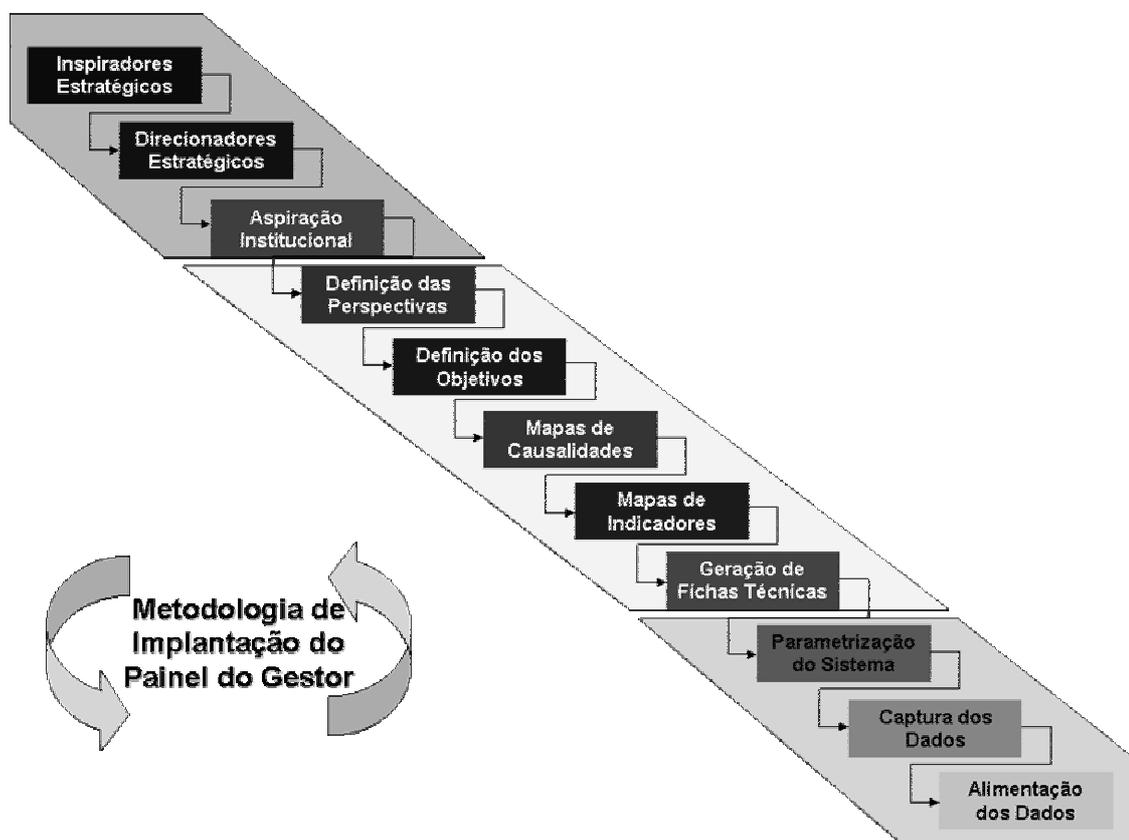


Figura 42 - Metodologia de implantação do Painel do Gestor
Fonte: ASSEST – UNISUL

O ponto de partida é o planejamento estratégico descrito anteriormente. A partir dos inspiradores estratégicos foram definidos os direcionadores estratégicos e a inspiração institucional.

Os direcionadores estratégicos da UNISUL são:

- Educação inovadora, criativa e de qualidade.
- O aluno como foco essencial da UNISUL.
- Valorização da dimensão humana e profissional.
- Fortalecimento dos relacionamentos.
- Gestão inovadora e integrada.
- Foco em resultados.

A aspiração institucional consistia em “Aprimorar a qualidade e os resultados da operação da universidade”.

O passo seguinte referia-se à definição das perspectivas do Painel do Gestor. Ao construir um modelo balanceado de controle gerencial – Painel do Gestor –, a UNISUL buscou constituir uma ferramenta de gestão integrada e balanceada em quatro dimensões: acadêmica, operacional, recursos humanos e mercado (figura 43).

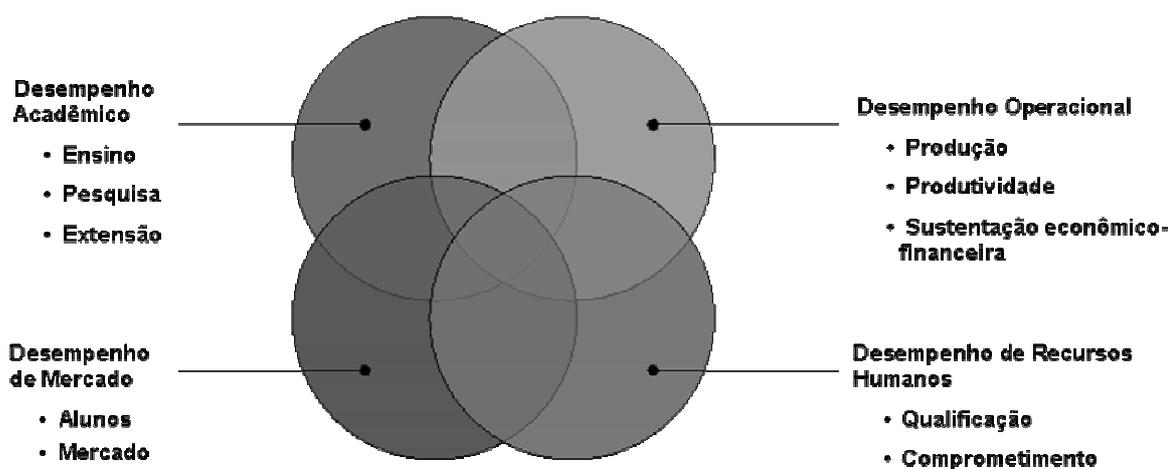


Figura 43 – Painel do gestor
Fonte: ASSEST – UNISUL.

A análise dessas dimensões ocorre necessariamente de forma integrada. Não basta assegurar o bom desempenho em apenas duas dimensões: uma não-conformidade em uma terceira dimensão qualquer pode comprometer o sucesso da organização. Com o Painel do Gestor, a UNISUL procura garantir, de forma conjunta, o desempenho acadêmico (qualidade em seu *core-business*), operacional (produção, produtividade e sustentação econômico-financeira), de mercado (*market share* e relevância institucional) e de recursos humanos (qualificação e comprometimento).

Nas organizações com fins lucrativos, a dimensão financeira é colocada no topo da hierarquia. Por se tratar de uma universidade comunitária, portanto sem fins lucrativos, a UNISUL optou por não ter uma dimensão financeira. Assim, o resultado financeiro encontra-se dentro da dimensão operacional na forma de sustentação econômico-financeira.

A seguir são definidos os objetivos estratégicos e os mapas de causalidades. Estes são construídos a partir da aspiração institucional que será alcançada por meio da busca dos objetivos estratégicos (figura 44).

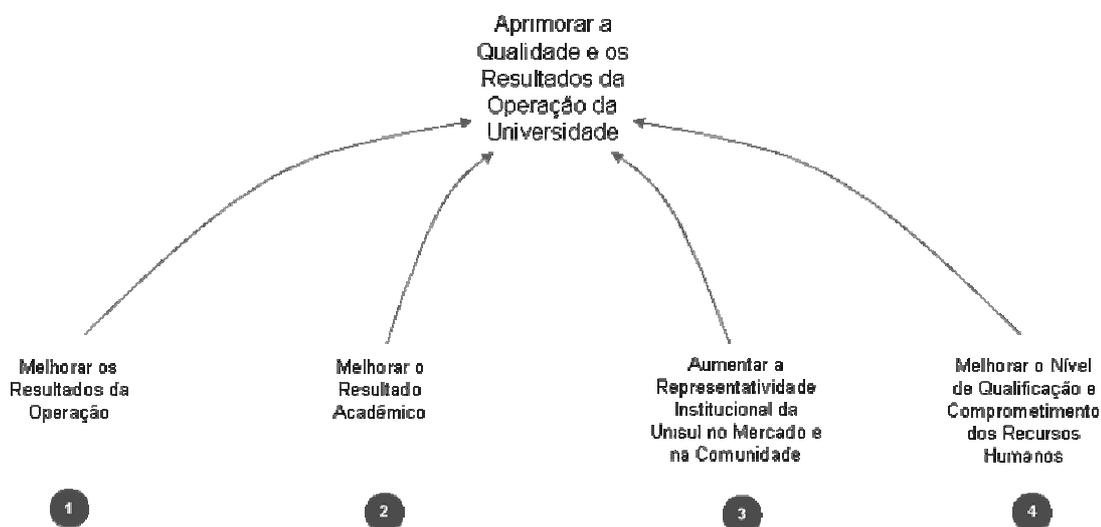


Figura 44 - Aspiração institucional e objetivos estratégicos

Fonte: ASSEST – UNISUL

A partir de cada objetivo estratégico ocorrem desdobramentos que formarão os mapas de causalidades. Para exemplificar, apresenta-se o desdobramento do objetivo “melhorar os resultados da operação”. Para melhorar o resultado operacional é preciso melhorar a produtividade, incrementar a produção e monitorar a sustentabilidade econômico-financeira (figura 45).

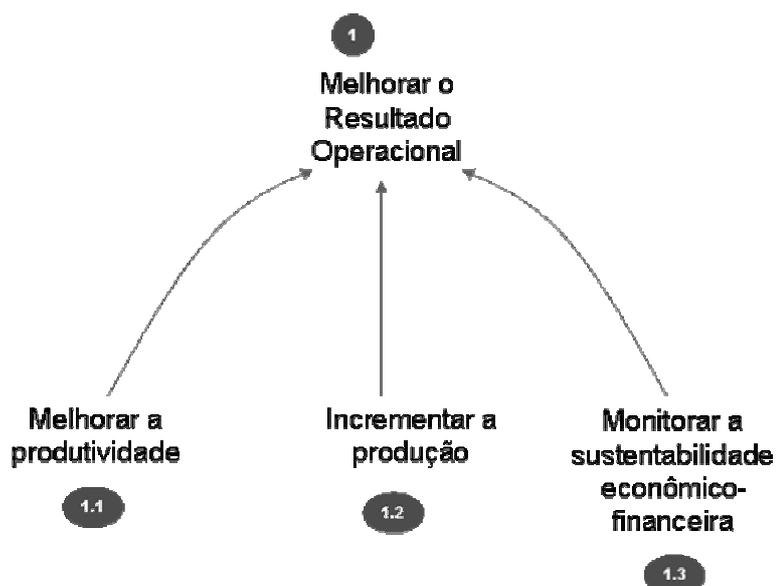


Figura 45 - Relação de causa e efeito do objetivo “Melhorar o Resultado Operacional”

Fonte: ASSEST – UNISUL

Para melhorar a produtividade é necessário aumentar o número de alunos por sala de aula e diminuir/diluir custos. Estes são desdobrados sucessivamente até se completar o mapa do objetivo “Melhorar a produtividade” (figura 46).

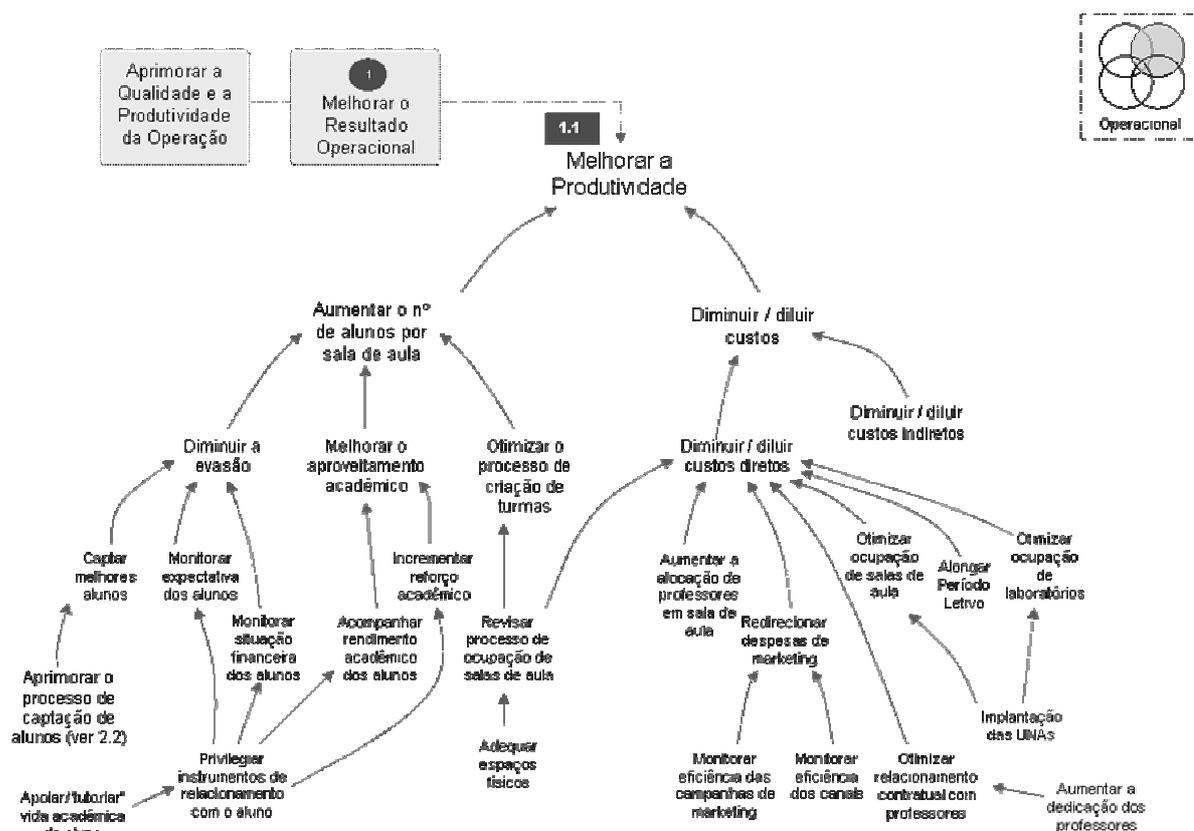


Figura 46 - Mapa de causalidade do objetivo “Melhorar a Produtividade”

Fonte: ASSEST – UNISUL

Na etapa seguinte foram definidos os mapas de indicadores a partir dos mapas de causalidades. Para exemplificar apresenta-se o mapa do indicador da perspectiva operacional “número de discentes por disciplina” (figura 47).

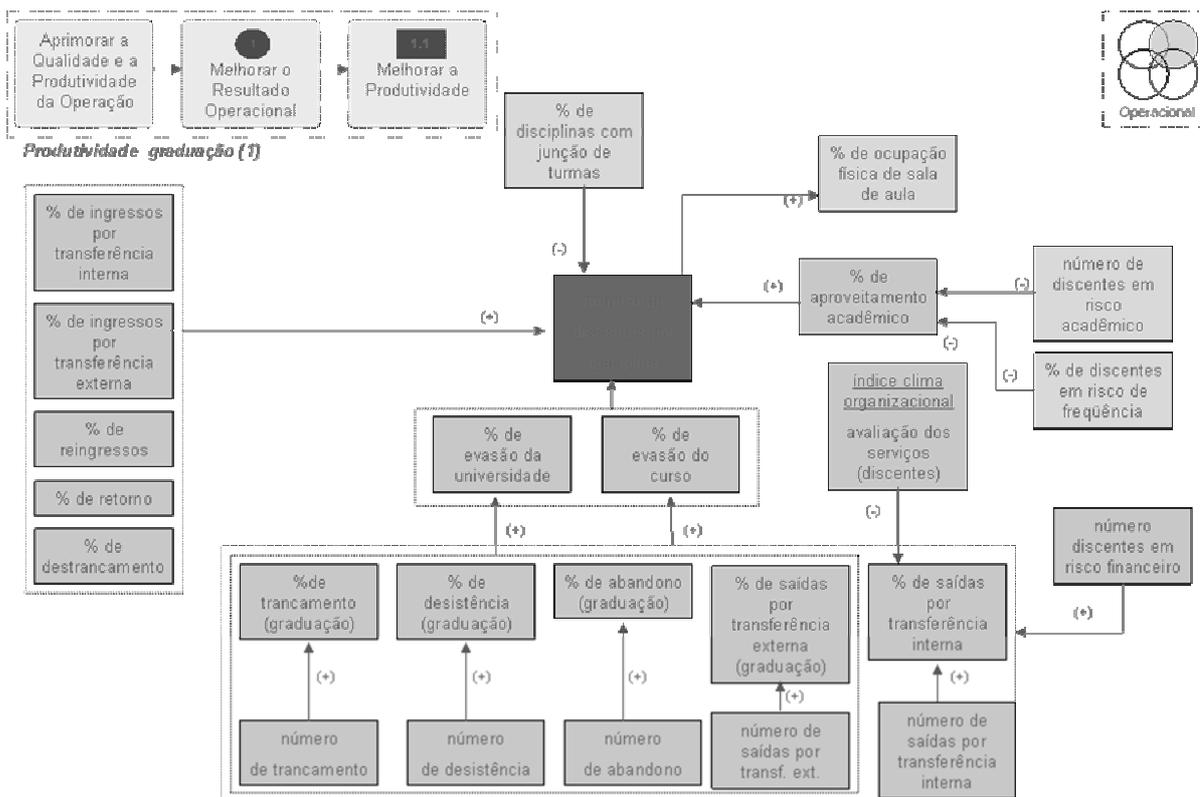


Figura 47 - Mapa do indicador “número de discentes por disciplina”

Fonte: ASSEST - UNISUL

De posse de indicadores de desempenho, os gestores passam a ter indicadores e suas relações de causalidade, permitindo o acompanhamento e a intervenção oportuna no processo e o aumento da relação entre as direções estratégicas e as ações estratégicas operadas no dia-a-dia da instituição.

O passo seguinte é a construção das fichas técnicas dos indicadores. A ficha técnica de cada indicador possui as seguintes informações: nome, objetivo a que está relacionado, conceito, objetivos, forma de cálculo, responsável pela informação, permissão de acesso, dimensões de consolidação, processos relacionados, metas, data para disponibilizar a informação, frequência de reporte, fonte da informação e observações.

Apresenta-se na figura 48, para fins de ilustração, a ficha técnica do indicador “número de discentes por disciplina (graduação)”.

Operacional		Operacional	
Ficha Técnica de Indicador			
Indicador: 1.1.1 número de discentes por disciplina (graduação)		Objetivo Estratégico: 1.1 Melhorar a Produtividade na graduação	
Conceito	Objetivos	Forma de Cálculo	Resp. pela Informação (Área)
Representa o número de discentes matriculados na graduação numa dada disciplina.	Mensurar a capacidade da universidade em diluir seus custos diretos (docentes e sala de aula) em suas atividades de ensino	$\frac{\Sigma \text{matriculas em disciplinas}}{\Sigma \text{disciplinas ofertadas}^*}$	Secretaria Geral de Ensino
			Resp. Institucional (Cargo) Pró-reitor Acadêmico
Permissão para Acesso	Dimensões de Consolidação	Processos Relacionados	Metas
Reitoria Restrita Reitoria Plena Gestores PROAD Gestores PROAC Gestores ASSEST Gestores Campus Gestores UNA Coordenadores de Curso <input checked="" type="checkbox"/> Geral	<ul style="list-style-type: none"> • Universidade • Campus • UNA • Curso • Turno 		2003/01 - 2003/02 - 2004/01 - 2004/02 - 2005/01-
Data p/ Disponibilizar a Informação	Freqüência de Reporte	Observações	
abr/set	semestral	<ul style="list-style-type: none"> • * Desconsiderar as disciplinas inativas (não-ofertadas), tais como: optativas, núcleo orientado e habilitação não-ofertados. 	
Fonte da Informação			
Sistema Acadêmico			

Figura 48 - Ficha técnica do indicador “número de discentes por disciplina (graduação)”
Fonte: ASSEST – UNISUL

Os dados dos indicadores e a visão da UNISUL precisam ser complementados com metas quantitativas e qualitativas institucionais que devem ser acompanhadas periodicamente nos processos de revisão anual do planejamento estratégico. Para cada componente da visão da UNISUL são determinadas metas anuais a serem perseguidas pelos gestores e acompanhadas e analisadas pelos técnicos da área de planejamento e dirigentes da instituição.

Apresentam-se no quadro 27 alguns objetivos e indicadores de desempenho da UNISUL para fins de ilustração do método de desdobramento do BSC.

	Unidade Organizacional	Objetivos	Indicadores de desempenho	Metas
ACADÊMICO	UNISUL	Assegurar a aplicação dos princípios do PPI nos PPs de curso e na sala de aula.	% de PP de cursos em acordo com o PPI.	
MERCADO	UNISUL	Ser reconhecida como líder em graduação.	Grau de satisfação do mercado com os egressos. Desempenho do curso nos processos de avaliação externa.	
OPERACIONAL	UNISUL	Fortalecer uma cultura de resultados com práticas e processos modernos e inovadores de gestão, através de modelo de indicadores de gestão e outros mecanismos de avaliação interna e externa.	Número de discentes. % de aproveitamento acadêmico dos discentes. % de evasão. Margem líquida.	
RECURSOS HUMANOS	UNISUL	Capacitar gestores, docentes e funcionários. Criar condições de trabalho e benefícios que propiciem a melhoria na qualidade de vida e um melhor desempenho e realização pessoal e profissional.	% de gestores, docentes e funcionários capacitados. % de gestores, docentes e funcionários que identificam o projeto pessoal com a UNISUL.	

Quadro 27 – Ilustração do BSC da UNISUL

Fonte: UNISUL

A fase final de implantação do Painel do Gestor, mais operacional, estava em andamento quando da realização deste trabalho. Nesta etapa estava ocorrendo a parametrização do sistema, captura e alimentação dos dados.

4.3.9 O BSC da UNISUL Business School

Neste item é utilizado o método proposto para desdobramento do BSC organizacional da UNISUL para o projeto institucional UNISUL Business School.

a) Relação da UBS com a missão da UNISUL

Analisando o projeto da UBS e sua relação com a missão da UNISUL – “Educação e gestão inovadoras e criativas no processo do ensino, da pesquisa e da extensão, para formar integralmente, ao longo da vida, cidadãos capazes de contribuir na construção de uma sociedade humanizada, em permanente sintonia com os avanços da ciência e da tecnologia” –, verifica-se que o projeto institucional da UBS é totalmente inovador e criativo e voltado à formação integral do cidadão.

b) Visão da UBS

A visão da UBS consiste em “Ser a primeira, além de ser reconhecida como a melhor Escola de Negócios da Região Sul do Brasil”.

Esta visão está de acordo com a visão da UNISUL em relação ao ensino de “Consolidar a posição de liderança em graduação entre as universidades catarinenses” e “Alcançar posição de liderança entre as melhores universidades catarinenses no segmento de pós-graduação”.

A integração da graduação da UBS com o mestrado está viabilizando a integração da pesquisa com o processo de ensino e aprendizagem, estando de acordo com a visão da UNISUL em relação à pesquisa, qual seja: “Consolidar a pesquisa científica como essencial à Universidade e parte integrante e indissociável do processo de ensino e aprendizagem” e “Promover áreas de pesquisa avançada reconhecida pela comunidade científica nacional”.

O projeto integrado de ensino, pesquisa e extensão da UBS está também de acordo com a visão em relação à extensão, qual seja: “Consolidar a extensão como mecanismo integrado e indissociável do processo de ensino e aprendizagem”.

c) Relação da UBS com os valores da UNISUL

No quadro 28 apresenta-se a análise da relação da UBS com os valores da UNISUL. Neste caso, verifica-se, também, que o projeto da UBS está em perfeita sintonia com os valores da UNISUL.

UBS	Valores da UNISUL
O aluno é o centro do processo na UBS e participa ativamente de seu processo educativo.	O Aluno constitui seu valor essencial e, nesta condição, tem o direito de participar de seu próprio processo educativo, constituindo-se, em consequência, no foco da dedicação de professores, funcionários e dirigentes.
O papel do professor como guia, orientador e facilitador é realizado por meio da tutoria e reuniões freqüentes com os alunos.	O Professor é o promotor, guia, orientador e facilitador por excelência desse processo, capacitando-se para assumir e praticar esta atitude no dia-a-dia de sua atividade.
O desenvolvimento e avaliação das competências em conjunto com as atividades de Qualidade de Vida e <i>Outdoor Education</i> possibilitam que o processo educativo prepare os alunos para o mercado e para a vida.	O processo educativo prepare o aluno para o mercado e para a vida, envolvendo o conjunto de funções que irá desempenhar na sociedade complexa, global e mutante.
A busca pela excelência na UBS é inequívoca.	A busca da excelência em todas as suas atividades constitui o conteúdo e significado essencial dos processos burocráticos e gerenciais e a forma de praticar a gestão humanizada.
A participação e o envolvimento com as empresas, organizações e universidades nacionais e estrangeiras garantem uma participação efetiva no desenvolvimento regional integrado aos processos globais.	O compromisso da UNISUL, nesta construção, ganha conteúdo a partir da promoção do desenvolvimento regional, integrado nos processos globais e interdependentes.
A formação de cidadãos conscientes e socialmente responsáveis é um compromisso ético fundamental da UBS.	A UNISUL assume que a busca permanente de construir sua Missão, e a consciência e a prática de seus Valores, constituem seu compromisso e sua postura ética essencial, capaz de criar o ambiente propício ao exercício da ética individual, da satisfação pessoal e profissional e da construção da melhor qualidade de vida de toda a comunidade da Universidade e do meio em que ela atua.

Quadro 28 - Relação da UBS com os valores da UNISUL

Fonte: UNISUL

Nos quadros 29 a 32 apresenta-se uma ilustração do desdobramento do BSC institucional para o BSC da UBS. É importante ressaltar que este desdobramento não contempla todos os objetivos, indicadores e metas que seriam necessários ao processo completo. São apresentados apenas objetivos e indicadores de desempenho suficientes para ilustrar o processo de desdobramento.

	Unidade Organizacional	Objetivos	Indicadores de desempenho	Metas
ACADÊMICO	UNISUL	Assegurar a aplicação dos princípios do PPI nos PPs de curso e na sala de aula.	% de PP de cursos em acordo com o PPI.	
	UBS	Alcançar a excelência na qualidade do ensino da UBS. Consolidar os PPs em sala de aula nos cursos da UBS.	Grau de satisfação dos discentes. % de PPs consolidados.	

Quadro 29 – Desdobramento da perspectiva acadêmica do BSC da UNISUL para a UBS
Fonte: O autor a partir da pesquisa

No quadro 29, os objetivos, indicadores de desempenho e metas da perspectiva acadêmica da UNISUL são desdobrados para a UNISUL Business School. Estes devem estar alinhados, a fim de que os objetivos da perspectiva acadêmica da UBS contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos relativos aos aspectos acadêmicos da UNISUL. A excelência na qualidade do ensino e a consolidação dos projetos pedagógicos da UBS podem contribuir para o alcance dos princípios do projeto pedagógico institucional.

	Unidade Organizacional	Objetivos	Indicadores de desempenho	Metas
MERCADO	UNISUL	Ser reconhecida como líder em graduação.	Grau de satisfação do mercado com os egressos. Desempenho do curso nos processos de avaliação externa.	
	UBS	Ser reconhecida pela qualidade no ensino. Apadrinhar as salas da UBS. Aumentar o número de empresas parceiras.	Grau de satisfação do mercado com os egressos. Desempenho dos cursos nos processos de avaliação externa. % de salas apadrinhadas. Número de empresas parceiras da UBS.	

Quadro 30 – Desdobramento da perspectiva de mercado do BSC da UNISUL para a UBS
Fonte: O autor a partir da pesquisa

No quadro 30, os objetivos, indicadores de desempenho e metas da perspectiva de mercado da UNISUL são desdobrados para a UNISUL Business School. Estes devem estar alinhados, a fim de que os objetivos da perspectiva de mercado da UBS contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos de mercado da UNISUL. A qualidade do ensino, o apadrinhamento de salas e as parcerias com empresas na UBS podem contribuir para a UNISUL alcançar a liderança na graduação.

	Unidade Organizacional	Objetivos	Indicadores de desempenho	Metas
OPERACIONAL	UNISUL	Fortalecer uma cultura de resultados com práticas e processos modernos e inovadores de gestão, através de modelo de indicadores de gestão e outros mecanismos de avaliação interna e externa.	Número de discentes. % de aproveitamento acadêmico dos discentes. % de evasão. Margem líquida.	
	UBS	Aumentar o número de cursos da UBS. Gerar oportunidades de receitas. Monitorar a sustentabilidade econômico-financeira.	Número de cursos da UBS. % da receita com outros serviços. Margem líquida.	

Quadro 31 – Desdobramento da perspectiva operacional do BSC da UNISUL para a UBS
Fonte: O autor a partir da pesquisa

No quadro 31, os objetivos, indicadores de desempenho e metas da perspectiva operacional da UNISUL são desdobrados para a UNISUL Business School. Estes devem estar alinhados, a fim de que os objetivos da perspectiva operacional da UBS contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos da dimensão operacional da UNISUL. O aumento do número de cursos, a geração de novas oportunidades de receitas e o monitoramento da sustentabilidade econômico-financeira da UBS pode contribuir para fortalecer uma cultura de resultados na UNISUL.

	Unidade Organizacional	Objetivos	Indicadores de desempenho	Metas
RECURSOS HUMANOS	UNISUL	Capacitar gestores, docentes e funcionários. Criar condições de trabalho e benefícios que propiciem a melhoria na qualidade de vida e um melhor desempenho e realização pessoal e profissional.	% de gestores, docentes e funcionários capacitados. % de gestores, docentes e funcionários que identificam o projeto pessoal com a UNISUL.	
	UBS	Aumentar o número de docentes em tempo integral na UBS. Melhorar a motivação e comprometimento dos gestores e docentes da UBS.	% de docentes em tempo integral na UBS. % de gestores, docentes e funcionários que identificam o projeto pessoal com a UBS.	

Quadro 32 – Desdobramento da perspectiva de recursos humanos do BSC da UNISUL para a UBS

Fonte: O autor a partir da pesquisa

No quadro 32, os objetivos, indicadores de desempenho e metas da perspectiva de recursos humanos da UNISUL são desdobrados para a UNISUL Business School. Estes devem estar alinhados, a fim de que os objetivos da perspectiva de recursos humanos da UBS contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos da dimensão operacional da UNISUL. O aumento do número de docentes em tempo integral, de motivação e comprometimento dos gestores e docentes da UBS podem contribuir para a melhoria do desempenho e da realização pessoal e profissional na UNISUL.

4.3.10 O BSC do curso de Administração e Negócios

Neste item é utilizado o método proposto para desdobramento do BSC da UNISUL Business School para o curso de Administração e Negócios (quadros 33 a 36).

	Unidade Organizacional	Objetivos	Indicadores de desempenho	Metas
ACADÊMICO	UNISUL	Assegurar a aplicação dos princípios do PPI nos PPs de curso e na sala de aula.	% de PP de cursos em acordo com o PPI.	
	UBS	Alcançar a excelência na qualidade do ensino da UBS. Consolidar os PPs em sala de aula nos cursos da UBS.	Grau de satisfação dos discentes. % de PPs consolidados.	
	Curso de Adm. e Negócios	Alcançar a excelência na qualidade do ensino de Administração. Consolidar o projeto pedagógico em sala de aula no curso de ADN.	Grau de satisfação dos discentes. Grau de operacionalização do PP.	

Quadro 33 – Desdobramento da perspectiva acadêmica do BSC da UNISUL para a UBS e do BSC da UBS para o curso de ADN

Fonte: O autor a partir da pesquisa

No quadro 33, os objetivos, indicadores de desempenho e metas da perspectiva acadêmica da UNISUL Business School são desdobrados para o curso de Administração e Negócios. Estes devem estar alinhados, a fim de que os objetivos da perspectiva acadêmica do curso de Administração e Negócios contribuam para o alcance dos objetivos da perspectiva acadêmica da UBS e da UNISUL. A excelência na qualidade do ensino e a consolidação do projeto pedagógico do curso de Administração e Negócios podem contribuir para a excelência na qualidade na UBS e aplicação dos princípios do PPI na UNISUL.

	Unidade Organizacional	Objetivos	Indicadores de desempenho	Metas
MERCADO	UNISUL	Ser reconhecida como líder em graduação.	Grau de satisfação do mercado com os egressos. Desempenho do curso nos processos de avaliação externa.	
	UBS	Ser reconhecida pela qualidade no ensino. Apadrinhar as salas da UBS. Aumentar o número de empresas parceiras.	Grau de satisfação do mercado com os egressos. Desempenho dos cursos nos processos de avaliação externa. % de salas apadrinhadas. Número de empresas parceiras da UBS.	
	Curso de Adm. e Negócios	Ser reconhecida pela qualidade no ensino de Administração. Aumentar o número de empresas participantes do projeto integrador do curso de ADN.	Grau de satisfação dos discentes com o curso. Grau de satisfação do mercado com os egressos. Desempenho do curso nos processos de avaliação externa. Número de empresas participantes do projeto integrador.	

Quadro 34 – Desdobramento da perspectiva de mercado do BSC da UNISUL para a UBS e do BSC da UBS para o curso de ADN

Fonte: O autor a partir da pesquisa

No quadro 34, os objetivos, indicadores de desempenho e metas da perspectiva de mercado da UNISUL Business School são desdobrados para o curso de Administração e Negócios. Estes devem estar alinhados, a fim de que os objetivos da perspectiva de mercado do curso de

Administração e Negócios contribuam para o alcance dos objetivos de mercado da UBS e da UNISUL. A qualidade no ensino e a participação de empresas no projeto integrador do curso de Administração e Negócios podem contribuir para o reconhecimento da qualidade da UBS e para a liderança em graduação da UNISUL.

	Unidade Organizacional	Objetivos	Indicadores de desempenho	Metas
OPERACIONAL	UNISUL	Fortalecer uma cultura de resultados com práticas e processos modernos e inovadores de gestão, através de modelo de indicadores de gestão e outros mecanismos de avaliação interna e externa.	Número de discentes. % de aproveitamento acadêmico dos discentes. % de evasão. Margem líquida.	
	UBS	Aumentar o número de cursos da UBS. Gerar oportunidades de receitas. Monitorar a sustentabilidade econômico-financeira.	Número de cursos da UBS. % da receita com outros serviços. Margem líquida.	
	Curso de Adm. e Negócios	Aumentar o número de alunos no curso de ADN. Melhorar o desempenho acadêmico dos alunos do curso de ADN. Diminuir a evasão do curso de ADN. Monitorar a sustentabilidade econômico-financeira.	Número de discentes. % de aproveitamento acadêmico dos discentes. % de evasão. Margem líquida.	

Quadro 35 – Desdobramento da perspectiva operacional do BSC da UNISUL para a UBS e do BSC da UBS para o curso de ADN

Fonte: O autor a partir da pesquisa

No quadro 35, os objetivos, indicadores de desempenho e metas da perspectiva operacional da UNISUL Business School são desdobrados para o curso de Administração e Negócios. Estes devem estar alinhados, a fim de que os objetivos da perspectiva operacional do curso de Administração e Negócios contribuam para o alcance dos objetivos da dimensão operacional da UBS e da UNISUL. O aumento do número de alunos, a melhoria do desempenho acadêmico e a diminuição da evasão do curso de Administração e Negócios podem contribuir

para a sustentabilidade econômico-financeira da UBS e para o fortalecimento de uma cultura de resultados na UNISUL.

	Unidade Organizacional	Objetivos	Indicadores de desempenho	Metas
RECURSOS HUMANOS	UNISUL	Capacitar gestores, docentes e funcionários. Criar condições de trabalho e benefícios que propiciem a melhoria na qualidade de vida e um melhor desempenho e realização pessoal e profissional.	% de gestores, docentes e funcionários capacitados. % de gestores, docentes e funcionários que identificam o projeto pessoal com a UNISUL.	
	UBS	Aumentar o número de docentes em tempo integral na UBS. Melhorar a motivação e comprometimento dos gestores e docentes da UBS.	% de docentes em tempo integral na UBS. % de gestores, docentes e funcionários que identificam o projeto pessoal com a UBS.	
	Curso de Adm. e Negócios	Aumentar a competência do corpo docente em práticas pedagógicas. Melhorar a motivação e comprometimento dos docentes do curso de ADN.	% de docentes capacitados. % de docentes que identificam o projeto pessoal com a UBS.	

Quadro 36 – Desdobramento da perspectiva de recursos humanos do BSC da UNISUL para a UBS e do BSC da UBS para o curso de ADN

Fonte: O autor a partir da pesquisa

No quadro 36, os objetivos, indicadores de desempenho e metas da perspectiva de recursos humanos da UNISUL Business School são desdobrados para o curso de Administração e Negócios. Estes devem estar alinhados, a fim de que os objetivos da perspectiva de recursos humanos do curso de Administração e Negócios contribuam para o alcance dos objetivos da dimensão de recursos humanos da UBS e da UNISUL. O aumento da competência em práticas pedagógicas dos docentes do curso de Administração e Negócios pode contribuir para melhorar a motivação e o comprometimento na UBS e para melhorar o desempenho e realização pessoal e profissional na UNISUL.

4.3.11 O BSC do coordenador do curso de Administração e Negócios

Neste item apresenta-se a ilustração do BSC do coordenador do curso de Administração e Negócios da UBS. Este consiste nos objetivos, indicadores de desempenho e metas nas perspectivas do BSC, a partir do desdobramento do BSC da UBS e do curso de Administração e Negócios (quadros 37 a 40).

	Unidade Organizacional	Objetivos	Indicadores de desempenho	Metas
ACADÊMICO	UNISUL	Assegurar a aplicação dos princípios do PPI nos PPs de curso e na sala de aula.	% de PP de cursos em acordo com o PPI.	
	UBS	Alcançar a excelência na qualidade do ensino da UBS. Consolidar os PPs em sala de aula nos cursos da UBS.	Grau de satisfação dos discentes. % de PPs consolidados.	
	Curso de Adm. e Negócios	Alcançar a excelência na qualidade do ensino de Administração. Consolidar o projeto pedagógico em sala de aula no curso de ADN.	Grau de satisfação dos discentes. Grau de operacionalização do PP.	
	Coordenador do Curso de Adm. e Negócios	Consolidar o processo de tutoria aos alunos. Consolidar a avaliação por competências. Incentivar a utilização do método de estudo de casos. Melhorar a integração entre os tópicos de estudos. Aperfeiçoar o programa de qualidade de vida e <i>outdoor education</i> .	Grau de satisfação dos discentes com a tutoria. % de módulos que utilizam a avaliação por competências. % de docentes que utilizam o método de estudo de casos. Grau de satisfação dos docentes quanto à integração dos tópicos de estudos. % de alunos participantes das atividades de qualidade de vida e <i>outdoor education</i> .	

Quadro 37 – Desdobramento da perspectiva acadêmica do BSC da UNISUL
Fonte: O autor a partir da pesquisa

No quadro 37, os objetivos, indicadores de desempenho e metas da perspectiva acadêmica do curso de Administração e Negócios são desdobrados para o coordenador do curso. Estes devem estar alinhados, a fim de que os objetivos da perspectiva acadêmica do coordenador do curso de ADN contribuam para o alcance dos objetivos acadêmicos do curso de ADN, da UBS e da UNISUL. A consolidação do processo de tutoria aos alunos e da avaliação por competências, o incentivo à utilização do método de estudo de casos, a melhoria da integração entre os tópicos de estudos e o aperfeiçoamento do programa de qualidade de vida e *outdoor education* podem contribuir para a consolidação do PP do curso de ADN, a excelência na qualidade da UBS e a aplicação dos princípios do PPI da UNISUL.

	Unidade Organizacional	Objetivos	Indicadores de desempenho	Metas
MERCADO	UNISUL	Ser reconhecida como líder em graduação.	Grau de satisfação do mercado com os egressos. Desempenho dos cursos nos processos de avaliação externa.	
	UBS	Ser reconhecida pela qualidade no ensino. Apadrinhar as salas da UBS. Aumentar o número de empresas parceiras.	Grau de satisfação do mercado com os egressos. Desempenho dos cursos nos processos de avaliação externa. % de salas apadrinhadas. Número de empresas parceiras da UBS.	
	Curso de Adm. e Negócios	Ser reconhecida pela qualidade no ensino de Administração. Aumentar o número de empresas participantes do projeto integrador do curso de ADN.	Grau de satisfação dos discentes com o curso. Grau de satisfação do mercado com os egressos. Desempenho do curso nos processos de avaliação externa. Número de empresas participantes do projeto integrador.	
	Coordenador do Curso de Adm. e Negócios	Buscar a certificação do curso de ADN por organismos externos de certificação. Participar de eventos científicos na área de Administração. Incrementar o relacionamento com o mercado.	Número de certificações por organismos externos obtido pelo curso. Número de participações em eventos científicos da área. Número de contatos com empresas.	

Quadro 38 – Desdobramento da perspectiva de mercado do BSC da UNISUL

Fonte: O autor a partir da pesquisa

No quadro 38, os objetivos, indicadores de desempenho e metas da perspectiva de mercado do curso de ADN são desdobrados para o coordenador do curso. Estes devem estar alinhados, a fim de que os objetivos da perspectiva de mercado do coordenador do curso contribuam para o alcance dos objetivos de mercado do curso de ADN, da UBS e da UNISUL. A certificação do curso de ADN por organismos externos de certificação, a participação em eventos científicos na área de Administração e o incremento no relacionamento com o mercado pelo coordenador do curso podem contribuir para o aumento da quantidade de empresas participantes do projeto integrador do curso de ADN, o reconhecimento da qualidade da UBS e a liderança em graduação da UNISUL.

	Unidade Organizacional	Objetivos	Indicadores de desempenho	Metas
OPERACIONAL	UNISUL	Fortalecer uma cultura de resultados com práticas e processos modernos e inovadores de gestão, através de modelo de indicadores de gestão e outros mecanismos de avaliação interna e externa.	Número de discentes. % de aproveitamento acadêmico dos discentes. % de evasão. Margem líquida.	
	UBS	Aumentar o número de cursos da UBS. Gerar oportunidades de receitas. Monitorar a sustentabilidade econômico-financeira.	Número de cursos da UBS. % da receita com outros serviços. Margem líquida.	
	Curso de Adm. e Negócios	Aumentar o número de alunos no curso de ADN. Melhorar o desempenho acadêmico dos alunos do curso de ADN. Diminuir a evasão do curso de ADN. Monitorar a sustentabilidade econômico-financeira.	Número de discentes. % de aproveitamento acadêmico dos discentes. % de evasão. Margem líquida.	
	Coordenador do Curso de Adm. e Negócios	Divulgar os cursos de ADN e de pós-graduação da UBS na área de Administração. Monitorar o desempenho acadêmico dos alunos. Aumentar a receita com novos cursos de pós-graduação, seqüenciais e de extensão. Monitorar os gastos.	Número de visitas a escolas e empresas. % de discentes em risco acadêmico. Número de novos cursos. Gastos / receita.	

Quadro 39 – Desdobramento da perspectiva operacional do BSC da UNISUL
Fonte: O autor a partir da pesquisa

No quadro 39, os objetivos, indicadores de desempenho e metas da perspectiva operacional do curso de ADN são desdobrados para o coordenador do curso. Estes devem estar alinhados, a fim de que os objetivos da perspectiva operacional do coordenador do curso contribuam para o alcance dos objetivos da dimensão operacional do curso de ADN, da UBS e da UNISUL. A divulgação do curso, o monitoramento do desempenho acadêmico dos alunos, o aumento da receita com novos cursos e o monitoramento dos gastos pelo coordenador podem contribuir para o aumento do número de alunos do curso de ADN, a sustentabilidade econômico-financeira da UBS e para o fortalecimento de uma cultura de resultados na UNISUL.

	Unidade Organizacional	Objetivos	Indicadores de desempenho	Metas
RECURSOS HUMANOS	UNISUL	Capacitar gestores, docentes e funcionários. Criar condições de trabalho e benefícios que propiciem a melhoria na qualidade de vida e um melhor desempenho e realização pessoal e profissional.	% de gestores, docentes e funcionários capacitados. % de gestores, docentes e funcionários que identificam o projeto pessoal com a UNISUL.	
	UBS	Aumentar o número de docentes em tempo integral na UBS. Melhorar a motivação e comprometimento dos gestores e docentes da UBS.	% de docentes em tempo integral na UBS. % de gestores, docentes e funcionários que identificam o projeto pessoal com a UBS.	
	Curso de Adm. e Negócios	Aumentar a competência do corpo docente em práticas pedagógicas. Melhorar a motivação e comprometimento dos docentes do curso de ADN.	% de docentes capacitados. % de docentes que identificam o projeto pessoal com a UBS.	
	Coordenador do Curso de Adm. e Negócios	Incentivar a produção técnica, científica e cultural. Reter docentes motivados e comprometidos. Promover a integração e o trabalho em equipe.	Número de publicações do corpo docente. % de docentes motivados e comprometidos. Número de eventos de integração.	

Quadro 40 – Desdobramento da perspectiva de recursos humanos do BSC da UNISUL
Fonte: UNISUL

No quadro 40, os objetivos, indicadores de desempenho e metas da perspectiva de recursos humanos do curso de ADN são desdobrados para o coordenador do curso. Estes devem estar alinhados, a fim de que os objetivos da perspectiva de recursos humanos do coordenador do curso de ADN contribuam para o alcance dos objetivos da dimensão de recursos humanos do curso de ADN, da UBS e da UNISUL. O incentivo à produção técnica, científica e cultural, a retenção de docentes motivados e comprometidos e a promoção da integração e trabalho em

equipe pelo coordenador do curso podem contribuir para melhorar a motivação e o comprometimento no curso de ADN e na UBS e para melhorar o desempenho e realização pessoal e profissional na UNISUL.

Completada esta etapa, tem-se como produto o BSC do coordenador do curso de ADN com os objetivos, indicadores de desempenho e metas (quadro 41).

BSC DO COORDENADOR DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS			
Instituição: UNISUL		Campus/Unidade: UBS	Diretor: YYY
Colaborador: XXX		Cargo: Coordenador do curso ZZZ	Período: jan. a dez. 2006
	Objetivos	Indicadores de desempenho	Metas
ACADÊMICO	<p>Consolidar o processo de tutoria aos alunos.</p> <p>Consolidar a avaliação por competências.</p> <p>Incentivar a utilização do método de estudo de casos.</p> <p>Melhorar a integração entre os tópicos de estudos.</p> <p>Aperfeiçoar o programa de qualidade de vida e <i>outdoor education</i>.</p>	<p>Grau de satisfação dos discentes com a tutoria.</p> <p>% de módulos que utilizam a avaliação por competências.</p> <p>% de docentes que utilizam o método de estudo de casos.</p> <p>Grau de satisfação dos docentes quanto à integração dos tópicos de estudos.</p> <p>% de alunos participantes das atividades de qualidade de vida e <i>outdoor education</i>.</p>	
MERCADO	<p>Buscar a certificação do curso de ADN por organismos externos de certificação.</p> <p>Participar de eventos científicos na área de Administração.</p> <p>Incrementar o relacionamento com o mercado.</p>	<p>Número de certificações por organismos externos obtido pelo curso.</p> <p>Número de participações em eventos científicos da área.</p> <p>Número de contatos com empresas.</p>	
OPERACIONAL	<p>Divulgar os cursos de ADN e de pós-graduação da UBS na área de Administração.</p> <p>Monitorar o desempenho acadêmico dos alunos.</p> <p>Aumentar a receita com novos cursos de pós-graduação, seqüenciais e de extensão.</p> <p>Monitorar os gastos.</p>	<p>Número de visitas a escolas e empresas.</p> <p>% de discentes em risco acadêmico.</p> <p>Número de novos cursos.</p> <p>Gastos / receita.</p>	
RECURSOS HUMANOS	<p>Incentivar a produção técnica, científica e cultural.</p> <p>Reter docentes motivados e comprometidos.</p> <p>Promover a integração e o trabalho em equipe.</p>	<p>Número de publicações do corpo docente.</p> <p>% de docentes motivados e comprometidos.</p> <p>Número de eventos de integração.</p>	

Quadro 41 – BSC do coordenador do curso de Administração e Negócios
Fonte: O autor a partir da pesquisa

Ao finalizar esta ilustração do método proposto neste trabalho de formulação e desdobramento do BSC, podem-se fazer algumas considerações. Primeiro: apesar de ser uma ilustração, o método proposto mostrou-se viável, considerando que foram utilizados dados reais da organização pesquisada. Segundo: como o Painel do Gestor encontra-se em fase de implantação na UNISUL quando da realização deste trabalho, as propostas aqui apresentadas relativas ao BSC podem ser incorporadas ao sistema, bastando, para isso, alguns ajustes neste.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

No início deste trabalho, foi estabelecido como objetivo geral adequar o *balanced scorecard* a uma universidade fundacional catarinense, com desdobramento para sua escola de negócios, cursos e indivíduos. Para isso, seguiu-se uma série de etapas, iniciando-se pelo levantamento dos conceitos de estratégia e administração estratégica, e pelo estudo das principais ferramentas de avaliação do desempenho utilizadas pelas organizações – as ferramentas da qualidade, o *tableau de bord* e o *balanced scorecard*. A seguir, realizou-se uma revisão da literatura sobre a adoção do *balanced scorecard* em instituições de ensino superior.

Na fase seguinte da pesquisa, da invenção de novas idéias ou produção de novos dados empíricos que prometem resolver o problema, buscou-se avaliar e propor ajustes para a utilização do *balanced scorecard* na gestão de universidades. Nesta etapa chegou-se aos resultados da pesquisa relativos ao BSC em instituições de ensino superior e ao BSC da UNISUL. Posteriormente, procurou-se apresentar uma proposta de método de formulação e desdobramento do BSC em instituições de ensino superior. O método apresentado é uma adaptação para instituições de ensino superior da abordagem tradicional do BSC. Tal método inicia-se com a formulação do BSC institucional. Em seguida apresentou-se uma forma de desdobrar o BSC institucional para os *campi*, cursos e indivíduos.

A partir do método proposto, o próximo passo consistiu em apresentar uma ilustração do sistema fundacional catarinense em uma instituição de ensino superior – a UNISUL. O método proposto foi ilustrado a partir do planejamento estratégico e do BSC do período 2005-2009 da UNISUL.

Por se tratar de uma universidade comunitária, portanto sem fins lucrativos, na UNISUL optou-se por não se ter uma perspectiva financeira no BSC. O resultado financeiro encontra-se dentro da dimensão operacional na forma de sustentação econômico-financeira. O BSC da UNISUL – Painel do Gestor – é uma ferramenta de gestão integrada e balanceada em quatro dimensões: acadêmica, operacional, recursos humanos e mercado.

A ilustração do método de desdobramento inicia-se com o desdobramento do BSC da UNISUL para a UNISUL Business School e deste para o curso de Administração e Negócios da UBS. A seguir, a partir do BSC do curso de Administração e Negócios, desenvolveu-se o BSC do coordenador do curso.

Com a aplicação do método proposto em uma instituição de ensino superior fundacional, verificou-se a viabilidade da adaptação do BSC para este tipo de instituição, bem como do processo de desdobramento e desenvolvimento do BSC individual.

Buscou-se, com este trabalho, contribuir para a gestão das organizações universitárias, o que resulta em melhoria das suas atividades de ensino, pesquisa e extensão e, por conseguinte, em melhoria na formação de cidadãos capazes de contribuir para a construção de uma sociedade melhor.

Considerando que este trabalho é uma contribuição e não um produto acabado para a utilização do BSC em uma instituição de ensino superior, sugerem-se três temas a serem estudados a fim de se aprofundar os assuntos aqui tratados.

A primeira sugestão é a verificação da aplicabilidade do método proposto em instituições de ensino superior com fins lucrativos.

A segunda sugestão é a implementação do método proposto e verificação de causas das possíveis falhas na implementação.

Por último, sugere-se a aplicação do método proposto para formulação do BSC dos coordenadores de módulos e professores dos cursos da UBS.

REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, G. D.; CUNHA, C. J. C. A. Universidade, comportamento estratégico e grupos de relação: um modelo construído a partir da interpretação da coalizão dominante. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001, *Campinas*. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

ALPERSTEDT, G. D.; CUNHA, C. J. C. Adaptação estratégica em organização universitária: um estudo de caso na Universidade do Sul de Santa Catarina. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

ALPERSTEDT, G. D. et al. Processo de adaptação estratégica de uma instituição de ensino superior sob a ótica da teoria institucional. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA (3Es), 2., 2005, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/3es2005_trabs_apres_p.html>. Acesso em: 15 out. 2005.

ANDRZEJEVSKI, P. **O painel estratégico como instrumento de controle de gestão: uma abordagem em contabilidade de gestão**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

ANTHONY, R.; GOVINDARAJAN, V. **Management control systems**. 9th ed. Mass: McGraw-Hill, 1998.

ATKINSON, A. A.; WATERHOUSE, J. H.; WELLS, R. A stakeholder approach to strategic performance measurement. **Sloan Management Review**, spring 1997, p. 25-37.

BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM. **Education Criteria for Performance Excellence**. 2005.

BAIN & COMPANY. Ferramentas para o crescimento. **HSM Management**, mar./abr. 2004.

BARROS, Nelci Moreira de; SANTOS, Neri dos. The knowledge question: a new accountancy. **Production Networks For Regional Development**, Ouro Preto MG Brasil, v. 01, p. 183-189, 2003.

BECKER, B; HUSELID, M; ULRICH, D. **Gestão estratégica com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: *Campus*, 2001.

BUNGE, M. A. **Epistemologia: curso de atualização**. 2 ed. São Paulo: T. A. Queiroz, 1987.

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

CHARAM, R.; COLVIN, G. Why CEOs fail? **Fortune**, 06/21/99, vol. 139, n. 12.

COLLINS, J.; PORRAS, J. Building your company's vision. **Harvard Business Review**, sep./oct. 1996.

COVEY, S. R. **O 8º. hábito**: da eficácia à grandeza. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COVEY, S. R. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes**. 2 ed. São Paulo: Best Seller, 2000.

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

DRUCKER, P. The information executives truly need. **Harvard Business Review**, jan./feb. 1995, p. 54-62.

DUTRA, J. S. (org.) **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

ECCLES, R. The performance measurement manifesto. **Harvard Business Review**, jan./feb. 1991, p. 131-137.

FERREIRA, M. V. A. S. **Planejamento estratégico**: uma ferramenta efetiva para a gestão de IES. 2005. Dissertação (Mestrado Executivo em Administração) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis.

FRANGOS, C. Creating a strategy-focused workforce: aligning personal goals to the BSC. **Balanced Scorecard Report**, nov./dec. 2004.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência**. São Paulo, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas da Universidade de São Paulo**, v.35, n.4, p. 65-71, jul./ago.1995.

GOLDRATT, Eliyahu M; COX, Jeff. **The goal**: a process of ongoing improvement. 2. ed. rev. Great Barrington: North River, 1992.

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

GUPTA, P. **Six Sigma Business Scorecard**: ensuring performance for profit. New York: McGraw-Hill, 2004.

JORDAN, H.; NEVES, J. C.; RODRIGUES, J. A. **O controle de gestão**: ao serviço da estratégia e dos gestores. 3 ed. Lisboa: Áreas, 1999.

HENDERSEN, B. As origens da estratégia. **Harvard Business Review**, nov./dez. 1989. Em: PORTER, M., MONTGOMERY, C. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: *Campus*, 1998.

HUNGER, J. D. **Gestão estratégica: princípios e práticas**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

JOHNSON, T. H.; KAPLAN, R. S. The rise and fall of management accounting. **Management Accounting**, New Jersey, v. 68, n. 7, p. 22-31, jan. 1987.

KAPLAN, R. S.; JOHNSON, H. T. **Relevance lost: the rise and fall of management accounting**. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, jan./feb. 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, jan./feb. 1996.

KAPLAN, R. S. Dos custos à performance. **HSM Management**, mar./abr. 1999.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Having trouble with your strategy? Then map it. **Harvard Business Review**, sep./oct. 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: *Campus*, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Putting the balanced scorecard to work. **Harvard Business Review**, p. 134-142, sep./oct. 1993.

KAPLAN, R. S. The evolution of management accounting. **The Accounting Review**, v. 59, n. 3, p. 390-418, jul. 1984.

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

KELM, M. L. **Indicadores de performance em instituições universitárias autogeridas: uma contribuição à gestão por resultados**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

KIRK, T. G. Library program assessment. **ACRL Ninth National Conference**, Detroit, apr. 8-11, 1999.

LEBAS, M. Managerial accounting in France: overview of past tradition and current practice. **The European Accounting Review**, 1994, p. 471-487.

LIMA, CARLOS R. M.; FIATES, G. G. S.; SERRA, F. A. R. Planejamento e desenvolvimento de um curso de educação superior de Administração e Negócios com foco em inovação e empreendedorismo. In: IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 8-10 dez. 2004, Disponível em: <<http://www.inpeau.ufsc.br/ivcoloquio/anais/a2.htm>>. Acesso em: 21 out. 2005.

LIMA, CARLOS R. M. Os sistemas de gestão ABC e *balanced scorecard*. **Revista Brasileira de Administração**, Brasília, jun. 2003, n. 41.

LIMA, CARLOS R. M.; LIMA, CLOVIS R. M. A avaliação custo-eficácia das intervenções em organizações de saúde. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, abr./jun. 1998, v. 38, n. 2, p. 62-73.

LIMA, CARLOS R. M. **Activity-based costing para hospitais**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: EAESP/FGV, 1997.

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

LORSCH, J. W. **Alinhando as estrelas: talentos que geram resultados**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MEYER JR., V.; MEYER, B. Planejamento estratégico nas instituições de ensino superior: técnica ou arte? Trabalho apresentado no **IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 8-10 dez. 2004. Disponível em: <http://www.inpeau.ufsc.br/ivcoloquio/anais/completos/Victor%20Meyer%20Jr%20-%20Planejamento%20Estrategico%20nas%20Instituicoes.doc>. Acesso em: 29 set. 2005.

MINTZBERT, H.; LAMPEL, J. Reflexão sobre o processo estratégico. **Revista Portuguesa de Gestão**, n.º. 2, primavera 2000.

MINTZBERG, H. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five Ps for strategy. **California Management Review**, fall 1987, p. 11-24.

MIRANDA, M. B. **Indicadores de desempenho estratégico para um *balanced scorecard* integrado a um sistema de informação com aplicação para instituição de ensino superior privado**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Paulista, São Paulo.

MULLER, J. R. **Desenvolvimento de modelo de gestão aplicado à universidade, tendo por base o *balanced scorecard***. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

- NEELY, A. **Avaliação do desempenho das empresas**. Lisboa: Editorial Caminho, 2002.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 18 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- O'NEILL, H. F. et al. Designing and implementing an academic scorecard. **Change**, nov. 1999.
- PEREIRA, F. E. **O *balanced scorecard* na gestão de organizações sem fins lucrativos: estudo de caso no SENAC/SC**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- PESSOA, M. N. M. **Gestão das universidades federais brasileiras: um modelo fundamentado no *balanced scorecard***. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- PORTER, M. A nova era da estratégia. **HSM Management**, mar./abr. 2000, p. 18-28.
- PORTER, M. **A vantagem competitiva das nações**. 9. ed. Rio de Janeiro: *Campus*, 2002.
- PORTER, M. Como as forças competitivas moldam a estratégia. **Harvard Business Review**, mar./abr. 1979. Em: PORTER, M., MONTGOMERY, C. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: *Campus*, 1998.
- PORTER, M.; MONTGOMERY, C. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: *Campus*, 1998.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 16 ed. Rio de Janeiro: *Campus*, 1999.
- PORTER, M. What is strategy? **Harvard Business Review**, nov./dec.1996, p. 13-30.
- RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- RAMPERSAD, H. **Scorecard para performance total: alinhando capital humano com estratégia e ética empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- REZENDE, J. F. **Balanced scorecard e a gestão do capital intelectual: alcançando a mensuração equilibrada na economia do conhecimento**. Rio de Janeiro: *Campus*, 2003.
- ROCHA, D. J. A. **Desenvolvimento do *balanced scorecard* para instituição de ensino superior privada: estudo de caso da unidade 4 da universidade gama**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- RUBEN, B. D. Toward a balanced scorecard for higher education: rethinking the college and university excellence indicators framework. **Higher Education Forum**, Center for Organizational Development and Leadership, Rutgers University, fall, 1999.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. 8 ed. São Paulo: Best Seller, 2001.

SERRA, F.; TORRES, M. C.; TORRES, A. P. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SIMONS, R. Control in an age of empowerment. **Harvard Business Review**, mar./apr. 1995, p. 80-88.

SOMMER, S. **Uma metodologia para avaliação e melhoria do processo de gestão da qualidade nas empresas**. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

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

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

TEIXEIRA, F. S. **Mensuração do grau de eficácia do *balanced scorecard* em instituição privada de ensino superior**. 2003. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Universidade de São Paulo, São Paulo.

VALERIO, T. The strategy focused-organization: the balanced scorecard approach to transformation at CIGNA Property & Casualty. **Balanced Scorecard Collaborative Net Conference**, feb. 22, 2001.

VENTURA, J. L. **O uso de indicadores de desempenho global na universidade pública: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.