



O BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DESDOBRADO NAS ÁREAS DE GESTÃO, ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR COMUNITÁRIA

PAULO CEZAR DE CAMPOS

UNIARP

paulocezarde@gmail.com

CARLOS ROGÉRIO MONTENEGRO DE LIMA

UNISUL

calmontenegro@gmail.com

MARCUS VINICIUS ANDRADE DE LIMA

UFSC

mv.ufsc@gmail.com

MAURICIO ANDRADE DE LIMA

UNISUL

mauricio.lima@unisul.br

RESUMO

No setor de ensino superior privado, o aumento da concorrência e a busca por melhores resultados, com maior velocidade, estão criando novas demandas nestas instituições, forçando as mesmas a tornarem suas práticas de gestão mais eficientes e eficazes. Neste contexto, as instituições de ensino superior precisam de uma abordagem mais sistêmica sobre a avaliação de desempenho institucional, gerando indicadores adequados que meçam a efetividade das relações de causa - efeito da sua estratégia e auxiliando a tomada de decisão. Assim, este artigo tem por objetivo apresentar uma proposta de aplicação do BSC desdobrado nas áreas de gestão, ensino, pesquisa e extensão como um sistema de avaliação de desempenho em uma Instituição de Ensino Superior Comunitária (IESC). A pesquisa tem uma abordagem qualitativa, é exploratória e descritiva, adotando estratégias de pesquisa bibliográfica, documental e de estudo de caso. A pesquisa sugeriu que é possível desdobrar o BSC em uma IESC nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão. Desta forma, o sistema proposto permitirá a tradução da estratégia em termos operacionais, alinhando as atividades chave, bem como envolvendo todos em uma só direção.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Balanced Scorecard. Instituição de ensino superior comunitária.

1 Introdução

Até a década de 1960, os meios de produção se baseavam estritamente em ativos e força de trabalho. O gerenciamento e controle centravam na otimização do uso destes ativos em conjunção com o trabalho braçal e as organizações competiam apenas por preço e qualidade (HAYS; PISANO, 1994). A partir de então, as dimensões, agilidade, flexibilidade e inovação, em conjunto com qualidade e preço, passam a estabelecer o grau de sucesso das organizações. Surgem novas formas de gestão alicerçadas em instrumentos de avaliação de desempenho que não mais centram seus esforços na maximização da produção de ativos e da força braçal, mas em como utilizar os meios existentes para alcançar os objetivos estratégicos.

Nas instituições de ensino superior (IES), essa realidade não é muito diferente e, assim, a busca por melhores resultados, com maior velocidade, está criando novas demandas nessas instituições, forçando-as a utilizarem ferramentas mais eficientes e eficazes. Muitas são as ações estaduais e federais para controlar e melhorar o resultado do produto fim dessas instituições, isto é, o ensino, a pesquisa e a extensão, exigindo que o resultado seja sempre melhor, o que depende da boa utilização dos recursos disponíveis. Lawrence (2002) cita que a insatisfação com o desempenho financeiro das empresas públicas, na década de 1980, levou os governos a adotar a retórica do livre mercado e comercializar muitas atividades do setor do Estado. Esse movimento incluiu universidades. Em muitos países, o estado começou a reduzir o apoio financeiro para as universidades, incentivou a concorrência e exigiu a independência financeira. A redução do nível de financiamento do governo para as universidades nos últimos anos tem exigido da maioria das instituições a rever a sua situação financeira. Na verdade, para algumas universidades, a redução significou uma revisão da sua viabilidade financeira.

Nesse contexto, as universidades precisam de uma abordagem de avaliação de desempenho que atenda a linha de gestão institucional, gerando indicadores adequados para a tomada de decisão. Esses indicadores apresentam maior relevância no seu uso, principalmente, nas instituições privadas que não podem contar com suporte financeiro estadual ou federal, criando uma linha de risco, na qual, as instituições superiores comunitárias¹ se encontram. São IES que por serem comunitárias, não possuem fins lucrativos, porém necessitam adotar modelos de gestão que mantenham as mesmas em condições de inovar e crescer, mesmo quando expostas a modelos ideológicos.

Kaplan (2001), preocupado com essa realidade de instituições sem fins lucrativos, explica que o tema da avaliação de desempenho tornou-se urgente para tais organizações, pois todas enfrentam a crescente concorrência e, cada vez mais, com menos recursos governamentais. Embora Kaplan (2001) reconheça que organizações sem fins lucrativos têm grande dificuldade em definir claramente sua estratégia, também entende que elas, na implementação de um sistema de medição de desempenho, normalmente devam medir o progresso em alcançar metas em suas iniciativas e, assim, obter o sucesso desejado.

Segundo Rocha (2000), na aplicação do BSC em instituições de ensino, pode-se utilizar muitos indicadores genéricos, que servem para qualquer tipo de organização, bem como muitos específicos para esse tipo de negócio, o que possibilita a adoção desse tipo de estrutura de indicadores por parte de qualquer instituição de ensino superior privada.

Ribeiro (2005), após aplicar a ferramenta BSC em instituições de ensino superior, verificou, no entanto, que precisariam ser introduzidas algumas alterações, especialmente em relação à perspectiva financeira e do cliente. Na perspectiva financeira, os objetivos foram relacionados com a receita e despesa e não com as grandezas financeiras, e, na perspectiva do

¹ Nesse contexto, é apresentado em 2010, subscrito por vários parlamentares, tanto da base governista como da oposição, o Projeto de Lei – PL 7639/2010 que dispunha sobre a regulamentação das Instituições Comunitárias de Ensino Superior (ICES). Em 2013, o projeto é aprovado na forma da Lei Ordinária nº 12.881 de 12 de novembro de 2013, sendo sancionada no mês de novembro daquele ano pela Presidente da República.

cliente, o foco principal foi relacionado ao aluno. A relevância dos objetivos financeiros, no mundo empresarial, é alterada pela preocupação social de que estão munidas as IES

O atual sistema de ensino superior do Estado de Santa Catarina, criado a partir de 1974 com o objetivo de melhorar sua estrutura, passa por um momento muito delicado nos últimos anos. São inúmeros os fatores que lançam o desafio para os gestores no sentido de buscar o melhor gerenciamento em relação aos processos “complexos” inerentes às IES que, operando em um mercado competitivo, devem, como as demais instituições, fornecer o produto certo, ao preço certo, utilizando de maneira eficiente os recursos humanos e materiais, no sentido de proporcionar benefícios à sociedade, empresas e governo (LIMA et al., 2008).

Nesse contexto, esse estudo tem por objetivo propor o *Balanced Scorecard* como um sistema de avaliação de desempenho, desdobrando-o nas áreas de gestão, ensino, pesquisa e extensão em uma instituição de ensino superior comunitária.

2 Referencial Teórico

Essa seção descreve a ferramenta do BSC, abordando as origens da ferramenta, os objetivos, perspectivas, alinhamento estratégico e considerações sobre o seu processo de implantação.

2.1 O Balanced Scorecard

Para Papenhausen e Einstein (2006), o BSC é um sistema de gerenciamento de desempenho integrado que permite às organizações clarificar a sua estratégia e traduzi-la em ação. Ao adotar medidas financeiras e não-financeiras e medir os resultados de desempenho atuais, bem como futuros condutores de desempenho, o BSC dá *feedback* em torno de ambos os processos internos do negócio e resultados externos, a fim de melhorar continuamente o desempenho estratégico das organizações. De forma complementar Kettunen e Kantola (2005), destacam que a abordagem do BSC cria um entendimento comum das estratégias selecionadas, porque traduz a estratégia em objetivos tangíveis e equilibra-os em quatro perspectivas diferentes: clientes, finanças, processos internos, e aprendizado. Ao aplicar o *Balanced Scorecard*, o objetivo da medição não é apenas relatar os acontecimentos passados, mas também o planejamento para o futuro com a ajuda de indicadores. O BSC também oferece uma metodologia para o estabelecimento de remunerações, alocação de recursos, planejamento, orçamento, *feedback* e aprendizado estratégicos (MIZRAHI; CANEN, 2012).

As origens do BSC

Os conceitos do BSC começaram a surgir a partir de 1990 pelo estudo patrocinado pelo Instituto *Nolan Norton* denominado *Measuring Performance in the Organization of the Future*, que teve como ponto primordial questionar os métodos existentes para avaliação de desempenho empresarial fundamentados em indicadores financeiros apenas (KAPLAN; NORTON, 1997). “Ao longo dos quatro anos seguintes diversas organizações adotaram o *Balanced Scorecard* e atingiram resultados imediatos” (NIVEN, 2005, p. 15).

Segundo Karathanos e Karathanos (2005), o conceito do *Balanced Scorecard* foi introduzido pela primeira vez por Robert S. Kaplan e David P. Norton (1992) em seu artigo, agora amplamente citado, da *Harvard Business Review*, “*Balanced Scorecard: medidas que impulsionam o desempenho*”. Lima (2005) descreve, em recorte brasileiro de uma pesquisa mundial realizada pela consultoria *Bain & Company* em 2003 com 708 empresas, dentre elas 60 companhias brasileiras, o uso de ferramentas de gestão em 2002 em que se verificou que o *balanced scorecard* e a gestão do conhecimento foram as ferramentas que mais cresceram no período de 2000 a 2002.

Objetivos do *Balanced Scorecard*

Umashankar e Dutta (2007) afirmam que o scorecard fornece aos executivos uma estrutura abrangente que traduz os objetivos estratégicos de uma empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho, representa uma mudança fundamental nos pressupostos subjacentes sobre medição de desempenho e ajuda a focar a visão estratégica. Kaplan e Norton (1997) descrevem que o BSC é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais, pois as empresas inovadoras estão utilizando o scorecard como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo, definindo a filosofia do scorecard para viabilizar os processos gerenciais por meio de quatro objetivos: esclarecer e traduzir a visão estratégica; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e iniciativas estratégicas; melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

As perspectivas do *Balanced Scorecard*

Kaplan e Norton (2004a) descrevem que o BSC oferece um modelo para a descrição das estratégias que criam valor por meio das perspectivas financeira, clientes, processos internos, e de aprendizado e crescimento, sendo considerados elementos importantes:

- O desempenho financeiro, medido por meio de indicadores de resultado (*lag indicators*), é o critério definitivo do sucesso da organização. A estratégia descreve como a organização pretende promover o crescimento de valor sustentável dos acionistas.

- O sucesso com os clientes alvo é o principal componente de melhora do desempenho financeiro. Além de medir, por meio de indicadores de resultado como satisfação, retenção e crescimento, o sucesso com os clientes, a perspectiva de clientes define a proposta de valor para segmentos de clientes-alvo. A escolha da proposição de valor para os clientes é o elemento central da estratégia.

- Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes. O desempenho dos processos internos é um indicador de tendência de melhorias que terão impacto nos clientes e nos resultados financeiros.

- Ativos intangíveis são a fonte definitiva de criação de valor sustentável. Os objetivos de aprendizado e crescimento descrevem como as pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia. As melhorias nos resultados de aprendizado e crescimento são indicadores de tendência para os processos internos, clientes e desempenho financeiro.

- Os objetivos das quatro perspectivas interligam-se uns com os outros numa cadeia de relações de causa e efeito. O desenvolvimento e o alinhamento dos ativos intangíveis induzem as melhorias no desempenho dos processos, que, por sua vez, impulsionam o sucesso para os clientes e acionistas.

Papenhausen e Einstein (2006) explicam que as perspectivas financeira e dos clientes descrevem os resultados desejados pela organização. No entanto, essas medidas podem conter muitos indicadores defasados da *performance*. Os processos internos e as perspectivas de crescimento interno, por outro lado, mostram como a organização cria esses resultados desejados. Desse modo, os gestores podem identificar uma cadeia causal a partir dos condutores de desempenho para os resultados financeiros. A partir do topo da cadeia para baixo o resultado financeiro desejado somente pode ser realizado se os clientes estão satisfeitos. Para realizar as proposições de valor do cliente, os processos internos devem ser criados e entregues. Finalmente, os processos internos devem ser apoiados por aprendizado e crescimento da organização.

Lawrence (2002) explica que o *scorecard* fornece respostas a quatro perguntas pertinentes: Como os clientes veem a empresa? (Perspectiva do cliente). O que se deve melhorar? (Perspectiva de processos internos). Pode-se continuar a melhorar e a criar valor?

(Perspectiva de aprendizado e crescimento). Como se pode beneficiar os acionistas?
(Perspectiva financeira).

Alinhamento estratégico

Kaplan e Norton (2006) defendem que para uma corporação agregar valor ao seu conjunto de unidades de negócio e nas unidades de serviços compartilhados, ela precisa alinhar as unidades operacionais e de serviços para criar sinergia. Esse é o coração da estratégia organizacional: definir como a corporação agrega valor. Quando a organização alinha todas as atividades das suas várias unidades de negócio e unidades de apoio, ela cria fontes adicionais de valor, que é chamado de *valor gerado pela organização*.

Niven (2005) destaca que o alinhamento tem um valor imenso, desde que todos estejam alinhados com os objetivos organizacionais. “O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis” (KAPLAN; NORTON, 2004b, p. 13). Papenhausen e Einstein (2006) explicam que as organizações usam o Scorecard como uma comunicação, informação e sistema de aprendizagem, não como um sistema de controle tradicional. Mas para o BSC ser utilizado dessa maneira, as mesmas devem proporcionar uma representação clara de uma estratégia de longo prazo para o sucesso competitivo.

Segundo Kettunen e Kantola (2005), o *Balanced Scorecard* cria consciência estratégica entre os membros da organização e alinha as estratégias das diferentes unidades administrativas. Ela ajuda a criar um entendimento comum sobre os esforços e as etapas necessárias para a mudança. O *Balanced Scorecard* traduz a estratégia em objetivos e medidas tangíveis.

Kaplan e Norton (2006) explicam a importância do alinhamento como um processo, onde cada atividade identificada é uma oportunidade de criar sinergia e valor, e nesse processo, o alinhamento deve ser realizado de cima para baixo, gerando sinergias nessa direção nas unidades de negócios. Desde sua criação, o BSC se transformou em um modelo de gestão e implementação da estratégia, e seu sucesso é atribuído a dois atributos simples: (1) a habilidade de traduzir com clareza a estratégia (contribuição dos mapas estratégicos), e (2) a habilidade de se conectar à estratégia de um sistema de gestão (a contribuição dos Balanced Scorecards).

Os indicadores estratégicos, segundo Kaplan e Norton (2004b), podem ser vistos não como medidas de desempenho nas quatro perspectivas independentemente, mas como uma série de relações de causa e efeito entre os objetivos nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, e os mapas estratégicos como uma representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização, sendo tão importante quanto o próprio BSC.

2.2 As Instituições de ensino superior

Lawrence (2002) descreve que a educação universitária pode ser classificada como um produto, assim como os bens de consumo. A distinção reside no fato de que a educação é um bem social, que ao longo da vida é durável. Cada um tem uma função: bens de consumo satisfazem os desejos dos clientes, enquanto que, potencialmente, a educação, como um bem, gera os avanços de aprendizagem que valem como uma ação racional e comunicativa por membros da sociedade ajudando a tornar o mundo um lugar melhor.

Silva (2009) afirma que as IES são instituições prestadoras de serviços dos produtos cursos de graduação ou pós-graduação, onde o cliente é o próprio aluno, enquanto nas escolas de negócios, o cliente é o gestor, o executivo, o empresário os gestores de recursos humanos, finanças, marketing, entre outros.

A expansão do ensino superior hoje está permitindo que uma grande parte da população que antes não tinha acesso à formação superior, tenha agora a oportunidade de

formar-se, embora, ainda, esteja-se longe do ideal para o Brasil. “A grande fortaleza da maioria das Instituições de Ensino Superior está na oferta de cursos de graduação, os quais são abertos a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e tenham sido classificados em processo seletivo.” (STALLIVIERI, 2007, p. 77).

No Brasil, segundo a ABMES (2013), existiam, até 2012, um total de 2416 instituições de ensino superior, das quais 87,42% são privadas. O número de cursos de graduação ofertado nas instituições privadas chegava a 66,16% do total, conforme apresentado na figura 1.

Diante dos números crescentes do ensino privado, deve-se considerar relevantes as observações de Scharmach (2012), pois esse coloca que diante da expectativa da sociedade e das exigências legais sobre a qualidade e eficiência que as IES brasileiras devem oferecer aos profissionais que estão formando é que essas instituições se submetem a uma diversidade de avaliações e regulamentações.

Figura 1 - Números do ensino superior no Brasil em 2013

Instituições de Educação Superior em 2012 por Organização Acadêmica				Cursos de Graduação Presenciais em 2012 por Organização Acadêmica			
Instituições	Públicas e Privadas	Privadas	%	Instituições	Públicas e Privadas	Privadas	%
Universidades	193	85	44,04%	Universidades	15113	6519	43,14%
Centros Universitários	139	129	92,81%	Centros Universitários	3928	3763	95,80%
Faculdades	2044	1898	92,86%	Faculdades	10714	10042	93,73%
CEFET/IFed*	40	-	-	CEFET/IFed*	963	-	-
Total	2416	2112	87,42%	Total	30718	20324	66,16%

Instituições de Educação Superior em 2012 por Região				Cursos de Graduação Presenciais em 2012 por Região			
Instituições	Públicas e Privadas	Privadas	%	Instituições	Públicas e Privadas	Privadas	%
Norte	154	126	81,82%	Norte	2337	1000	42,79%
Nordeste	444	379	85,36%	Nordeste	5544	2633	47,49%
Sudeste	1173	1030	87,81%	Sudeste	14303	11441	79,99%
Sul	409	360	88,02%	Sul	5914	3623	61,26%
Centro-Oeste	236	217	91,95%	Centro-Oeste	2620	1627	62,10%
Total	2416	2112	87,42%	Total	30718	20324	66,16%

Fonte: ABMES, 2013.

Segundo Meyer (2012), as universidades privadas têm sido desafiadas em sua capacidade de responder às demandas externas como forma indispensável de sobreviver, no curto prazo, e de garantir a sobrevivência, no longo prazo. Nesse sentido, muitas vezes orientadas por profissionais escolhidos por boas atuações nas gestões acadêmicas, trazem o amorismo para os modelos de gestão, tornando a organização ineficiente, resultando no não atendimento das exigências legais e nas repetições de modelos adotados por outras IES que não compravam eficácia.

As instituições de educação superior – IES, em que pesem as enormes diferenças, guardam diversas similitudes com as organizações empresariais até então estudadas. Essas semelhanças incluem uma organização formal bem definida, regras e normas estabelecidas, estrutura hierárquica, diversidade de posições e atividades, metas e missões que as dirigem, objetivos a serem alcançados, “produtos” e responsabilidade social, inter-relacionamento entre os diversos elementos estruturais, funcionais e pessoais que as compõem. (COLETA; COLETA, 2007, p. 229).

Em estudo sobre a possibilidade de implantação de uma ferramenta de planejamento estratégico, que ajudaria a melhorar seu desempenho e a atender as exigências legais, Scharmach (2012) conclui que a maioria dos gestores da Universidade estudada entende, consideravelmente, sobre formulação de estratégias alinhadas à missão e à visão, porém há uma disparidade de opiniões quanto a existência desse alinhamento na Universidade. Os gestores consideram-nas necessárias e importantes na gestão da universidade, porém não percebem a existência de disseminação e entendimento da estratégia em todos os níveis hierárquicos da instituição. Em seu estudo, ao abordar os 57 integrantes da gestão estratégica

e tática da IES pesquisada, observou que 45,2% dos entrevistados não concordavam com o alinhamento das estratégias com a missão e visão.

Para Lima (2005), a aplicação do *balanced scorecard* em uma instituição de ensino superior fundacional é viável, bem como o processo de desdobramento do BSC. Ainda, Lima (2005) seleciona alguns artigos internacionais sobre a utilização do BSC em instituições de ensino superior, estando, dentre as universidades citadas, a *University of Akron Ohio*, *University of Wisconsin-Stout*, *Rossier School of Education da University of Southern California*, *Bond University da Australia* e *Ohio State University*. Esses exemplos evidenciam a validade de aplicação do BSC em uma instituição de ensino superior e reforçam a aplicabilidade do modelo em instituições comunitárias.

As Instituições de Ensino Superior Comunitárias

Segundo Cimadon (2002), com a criação das universidades públicas e gratuitas, criou-se temor de concentração de oferta de vagas na capital do Estado de Santa Catarina, gerando uma forte mobilização das comunidades interioranas, reivindicando a implantação de instituições provedoras de educação superior nas regiões distantes dos grandes centros do estado. A partir de 1964, surgiu uma série de instituições de ensino superior (IES) com uma característica peculiar: a opção generalizada por um regime jurídico diferenciado que fez das IES mantidas por fundações públicas de direito privado um caso *sui generis* no país.

O Brasil teve um tardio desenvolvimento de sua educação superior, consequência direta da colonização portuguesa e o Estado de Santa Catarina também penou para iniciar sua trajetória universitária. Apenas na virada da década de cinquenta para a década de sessenta foi que os catarinenses conheceram uma política consistente de ensino superior, cujo marco inaugural foi a criação de suas duas universidades públicas e gratuitas: a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). (FRANTZ; SILVA, 2002).

Lazzari, Koehntopp e Schmidt (2009) descrevem que o surgimento das instituições de ensino superior comunitárias está atrelado a basicamente dois elementos: a interiorização do ensino no país e a ausência do Estado, visivelmente, em Santa Catarina e no Rio Grande do Sul. “Com gestão democrática e participativa, sem fins lucrativos, são autênticas instituições públicas não-estatais”.

O conceito de “universidade comunitária” carece de entendimento consensual. A expressão é interpretada e utilizada com enfoques diferentes por grupos de universidades ou, isoladamente, por algumas instituições universitárias, ainda que elas reconheçam a convergência dos significados e das práticas comunitárias. Em razão dessa ambiguidade, as interpretações tendem a se diferenciar conforme a ênfase concedida ao caráter “público não estatal”, à vinculação confessional, à atividade de extensão como meio de inserção comunitária ou, ainda, as formas adotadas de gestão universitária. (MARTINS, 2008).

Um dos grandes diferenciais das instituições comunitárias é a sua inserção nas comunidades regionais e o seu compromisso com a extensão. Tais instituições, além de produzirem novos conhecimentos por meio da pesquisa e os difundirem nas salas de aula, dedicam importante esforço para partilhar, socializar o conhecimento, a arte e a cultura na comunidade. A relação com a comunidade é via de mão dupla: a universidade não só ensina, mas também aprende, reinventa-se nesse diálogo.

3 Procedimentos Metodológicos

Nesta seção são apresentados o enquadramento metodológico da pesquisa - a estratégia da pesquisa, o objeto, a coleta de dados e a análise e a interpretação dos dados -, assim como, os procedimentos metodológicos visando atingir os objetivos propostos.

Esta pesquisa tem uma abordagem qualitativa. A caracterização da abordagem qualitativa está relacionada à aplicação das entrevistas semiestruturadas, nas quais o entrevistado concede declarações que são utilizadas na análise e interpretação dos dados.

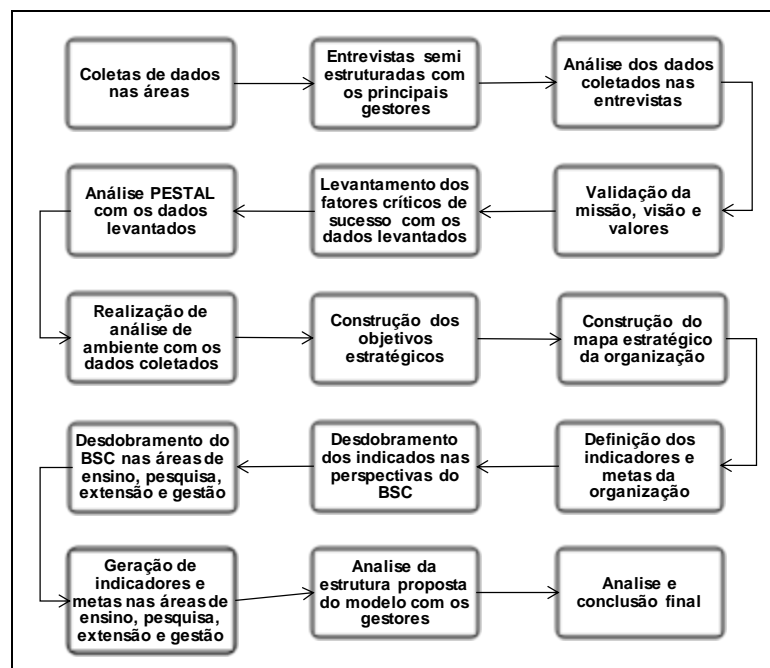
A pesquisa foi tratada, quanto ao objetivo, como uma pesquisa exploratória e descritiva, adotando procedimentos bibliográficos e de estudo de caso. Exploratória por se estar, com a pesquisa, analisando a viabilidade de implantação do BSC em uma organização comunitária de ensino superior. A pesquisa bibliográfica é parte obrigatória, pois por meio dela se toma conhecimento sobre a produção científica acerca do assunto estudado na pesquisa; o estudo de caso, por se tratar de uma pesquisa unicamente aplicada em uma organização de ensino superior comunitária.

A instituição estudada tem uma experiência de mais de trinta anos no ensino superior, com unidades instaladas em dois municípios da Região Oeste do Estado de Santa Catarina, oferecendo anualmente vagas para cursos de Graduação e incentivando o aperfeiçoamento profissional com ofertas de cursos de Pós-Graduação em diversas áreas. Para poder atender as mais diversas demandas geradas na instituição, possui duzentos e setenta e cinco professores e noventa funcionários na área administrativa. A estrutura administrativa da organização tem a administração superior composta pelos órgãos deliberativos e executivos, as pró-reitorias de campus e os órgãos de apoio, como secretarias e núcleos.

Os dados coletados foram primários e secundários. Os dados primários foram obtidos da própria organização estudada, e os dados secundários provêm de fontes diversas. Os dados primários foram extraídos com entrevistas semiestruturadas com os principais integrantes da alta administração da organização em estudo de forma previamente estabelecida. A amostra da pesquisa foi caracterizada como não-probabilística, direcionada pelo pesquisador aos principais integrantes da alta administração, sendo então intencional.

Todos os dados coletados foram validados com os gestores responsáveis pelas áreas de origem dos mesmos, garantindo assim a veracidade das informações coletadas. A obtenção dos dados secundários ocorreu por meio de consultas em artigos científicos, publicações de organizações, dissertações e teses. Para melhor ilustrar o processo de coleta dos dados ao longo do trabalho, a Figura 2 apresenta um esquema que descreve as etapas construídas através dos dados coletados.

Figura 2 - Etapas do processo de coleta de dados



Fonte: Elaboração dos autores, 2015.

Segundo Trivinos (2011), a análise interpretativa apoia-se em três aspectos fundamentais: a) nos resultados alcançados (respostas aos instrumentos, ideias dos documentos etc.); b) na fundamentação teórica (manejo dos conceitos-chave das teorias e outros pontos de vistas); c) na experiência pessoal do investigador. Para a análise e interpretação dos dados da pesquisa, foi utilizada a análise descritiva e documental. “A análise descritiva se preocupa fundamentalmente em investigar o que é, ou seja, em descobrir as características de um fenômeno. A análise documental configura-se com uma notável técnica para abordar dados qualitativos e quantitativos” (BEUREN, 2010).

4 Apresentação e Análise dos Resultados

O modelo proposto para implantação do BSC na instituição, apresentado na Figura 3, busca evidenciar o propósito da utilização do BSC desdobrado nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão da instituição em estudo. O planejamento estratégico é a principal base para o processo de construção e desdobramento do BSC na instituição em estudo, porém, a execução e controle serão um dos maiores desafios no processo de implantação.

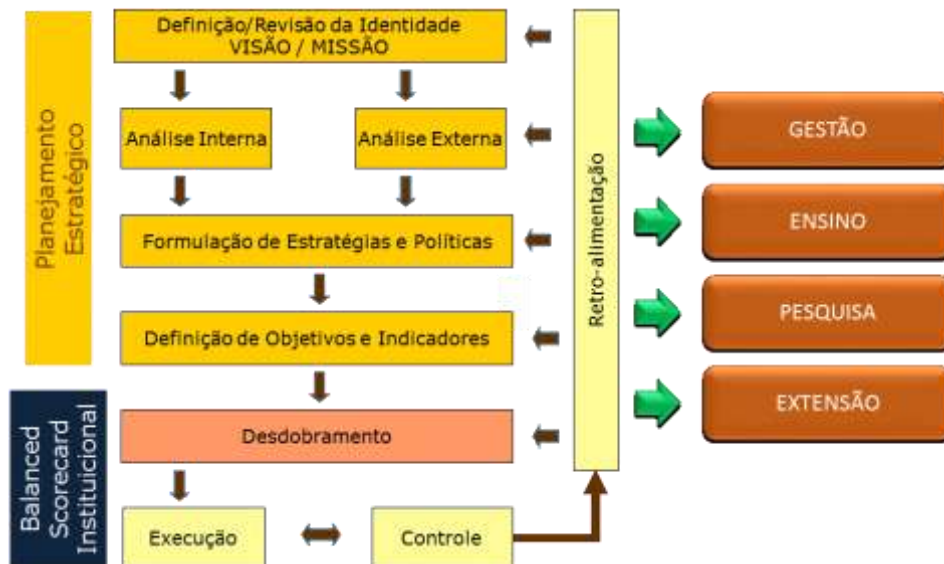
A estrutura proposta apresenta desde a revisão da identidade da instituição, a análise das estratégias e políticas para assim ser possível a elaboração dos mapas estratégicos. Entende-se que para atingir resultados efetivos de aplicação do modelo proposto, será necessário o comprometimento de todos em todos os níveis da instituição, garantindo assim o alcance dos objetivos e metas estabelecidas.

Avaliação das estratégias organizacionais

Com o objetivo de conduzir uma análise interna e externa, foi utilizada a ferramenta que analisa os aspectos políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais (PESTAL), os Fatores Críticos de Sucesso e a análise de SWOT para validar as questões estratégicas da organização e, posteriormente, definir os objetivos estratégicos e seus indicadores. A identificação dos Fatores Críticos de Sucesso permite estabelecer ações estratégicas que ajudam a definir os indicadores que a organização utilizará como medidas dos objetivos estratégicos. Envolveram-se as áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão na coleta e identificação dos fatores considerados fundamentais para o sucesso do negócio. Os

principais gestores entrevistados apontaram fatores relacionados à tecnologia, à execução dos serviços, à distribuição, ao marketing, às habilidades humanas e à capacidade organizacional.

Figura 3 - Modelo de gestão proposto para a instituição



Fonte: Elaboração dos autores, 2015.

Da mesma forma, definiram-se os Fatores Críticos de Sucesso, sendo a análise PESTAL validada em entrevistas semiestruturadas com os principais gestores da instituição. Na análise, consideraram-se fatores de alto risco os itens relacionados diretamente ao ramo de ensino e que de alguma forma podem afetar o futuro da instituição, principalmente por se tratar de uma instituição de ensino superior comunitária. A análise SWOT realizada na instituição, compartilhada com as principais lideranças, descreve o que se entende como “bom” e/ou adequado e o que se precisa melhorar. Na perspectiva financeira, a organização destaca seu ponto forte na capacidade de geração de recursos, na qual, somente nos últimos três anos, investiram-se mais de 6 milhões em infraestrutura, embora, cabe destacar, as ameaças no contexto interno e externo que podem modificar as condições atuais da performance financeira atreladas às exigências futuras de mestrados e doutorados, bem como a forte concorrência advinda dos movimentos federais e concorrentes locais, principalmente com a forte entrada do ensino a distância.

Os clientes, para a organização, são analisados como potenciais que podem alavancar os negócios e gerar a sustentabilidade futura, principalmente por características próprias, como a oferta de bolsas e convênios que garantem o acesso de muitas pessoas ao ensino superior na organização, sendo, nesse caso, um ponto forte. Muitos ainda são os pontos fracos destacados, porém, a atenção especial fica relacionada, principalmente, com as características de entrada do público e suas limitações, o que torna o processo de ensino e aprendizagem mais complexo. A organização detém uma estrutura considerável (Biblioteca adequada, estruturas de salas com equipamentos necessários, laboratórios para todas as áreas etc.) que é um grande diferencial, porém, ainda não aproveita adequadamente a estrutura existente, principalmente pela falta de capacitação dos profissionais, tanto na docência quanto nos serviços básicos da organização, pontos fundamentais a serem melhorados no futuro.

Elaboração dos mapas estratégicos

Para a elaboração do mapa estratégico da organização em estudo, buscaram-se definir algumas questões estratégicas fundamentais para o mapa, já alinhadas com as perspectivas do

BSC e orientadas pelas análises realizadas neste trabalho. O Quadro 1 apresenta as principais questões estratégicas relacionadas com as perspectivas do BSC, permitindo assim a construção dos mapas estratégicos.

Quadro 1 - Questões estratégicas para a elaboração do mapa estratégico da organização

Direcionadores estratégicos	Objetivos estratégicos
<p>Sustentabilidade Financeira Como podemos manter ou aumentar a receita da organização? Como podemos melhorar a margem de contribuição?</p>	<p>Aumentar as receitas Reduzir os custos operacionais Otimizar a utilização dos recursos disponíveis</p>
<p>Clientes Quem são nossos clientes potenciais? Como podemos aumentar a receita com clientes? Como podemos fidelizar nossos clientes? Como podemos atrair novos clientes? Estamos atendendo às expectativas de nossos clientes?</p>	<p>Oferecer qualidade diferenciada percebida e valorizada pelos clientes Fidelizar os clientes pelo atendimento personalizado Ofertar novos serviços para a comunidade Integrar das áreas na utilização dos recursos percebidos pelos clientes Ofertar a modalidade de ensino à distância Disponibilizar o melhor custo benefício aos nossos clientes Ofertar bolsas de estudos por meio de fomento externo Disponibilizar profissionais qualificadas para o ensino, a pesquisa e a extensão Ser reconhecida pela aplicação prática de pesquisas</p>
<p>Estrutura Como podemos melhorar as estruturas existentes? Nossas estruturas atendem as necessidades de nossos clientes?</p>	<p>Desenvolver o plano diretor de crescimento físico Otimizar os recursos utilizados nas áreas Melhorar a eficácia dos investimentos em infraestrutura Integrar as áreas na utilização adequada dos recursos para fins de atendimento ao cliente Disponibilizar estruturas atualizadas de laboratórios de tecnologia Disponibilizar o uso de novas tecnologias</p>
<p>Serviços Administrativos Nossos sistemas de informações (ERP) atendem às necessidades internas? Atendemos adequadamente às normas e leis vigentes relacionadas ao capital humano? Nossos processos de gestão de compras e estoques são adequados às necessidades? Nossos controles internos permitem controlar os custos e despesas? Nosso processo orçamentário é adequado? Nosso fluxo de comunicação interna é adequado? Internamente todos conhecem claramente os objetivos e metas da organização? Temos um plano adequado de marketing interno e externo?</p>	<p>Planejar investimentos em recursos prioritários Implantar orçamento participativo Melhorar a utilização do sistema de informações (ERP) como ferramenta de gestão Implantar programa de gestão de informações de custos Aperfeiçoar os programas de comunicação interna Implantar o Planejamento de Marketing institucional</p>
<p>Serviços de atendimento ao cliente Nosso fluxo de comunicação com os clientes é adequado? Avaliamos o processo de atendimento ao cliente?</p>	<p>Desenvolver novos produtos e serviços Fortalecer o atendimento e o relacionamento com o cliente Fortalecer os convênios para oferta de serviços à comunidade</p>

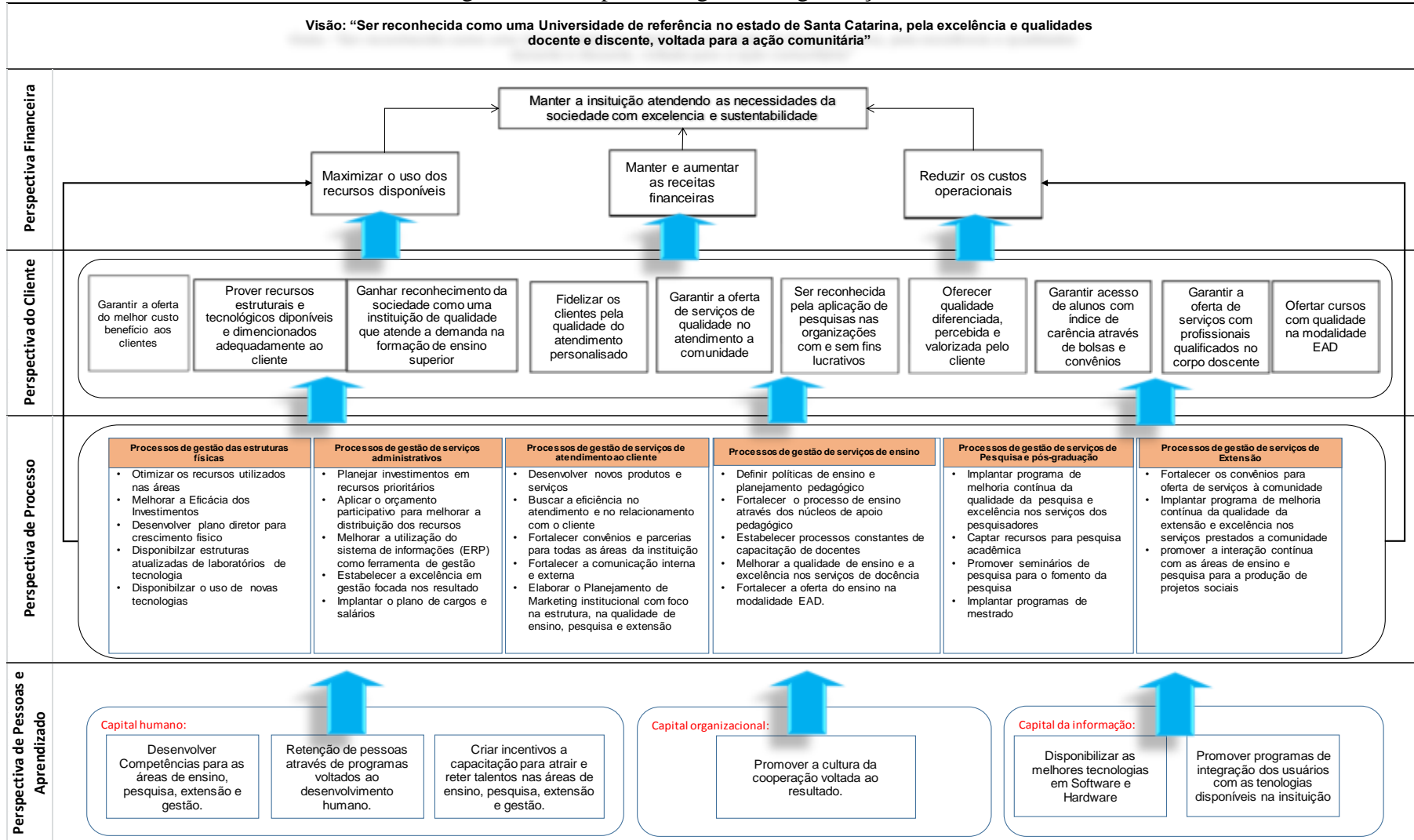
Quais são as estratégias para melhorar o atendimento ao cliente?	Focar o Planejamento de Marketing institucional na estrutura e qualidade de ensino, pesquisa e extensão Organizar um sistema de comunicação com os clientes
Serviços de docência Mensuramos os resultados do processo didático adotado pela organização? Apoiamos os docentes no processo didático? Os recursos disponíveis atendem as necessidades do processo didático em sala de aula? Planejamos as mudanças no processo didático tecnológico?	Buscar a excelência nos serviços de docência Implantar o núcleo de apoio pedagógico Conduzir discussões sobre as políticas de ensino e planejamento pedagógico Fortalecer a oferta do ensino na modalidade a distância Promover o processo de discussão e melhoria contínua da qualidade do ensino, pesquisa e extensão
Capacitação Como desenvolvemos talentos em nossa organização? Incentivamos o processo de capacitação das pessoas? Existem programas de capacitação?	Desenvolver competências para as áreas de ensino, pesquisa e extensão Implementar a cultura de cooperação voltada ao resultado Retirar de pessoas por meio de programas voltados ao desenvolvimento humano Desenvolver competências para as áreas administrativas Desenvolver competências na área acadêmica
Benefícios As pessoas aderem aos incentivos de capacitação existentes? Nosso plano de cargos e salários contempla o processo de capacitação?	Aperfeiçoar o plano de cargos e salários Incentivar a capacitação dos profissionais da organização por meio de programas de benefícios

Fonte: Elaboração dos autores, 2015.

A análise de validação dos objetivos estratégicos da organização permitiu estruturar o mapa estratégico da organização. O modelo, proposto na Figura 4, apresenta as perspectivas financeira, do cliente, de processos, de pessoas e aprendizado, traduzindo os objetivos estratégicos em uma arquitetura que se estruturou para integrar os níveis organizacionais.

Para a integração das medidas do *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (1997) explicam que o objetivo de qualquer sistema de mensuração de desempenho é motivar todos os funcionários e executivos a implantar a estratégia com sucesso, e que as empresas que conseguem traduzir a estratégia em um sistema de mensuração têm muito mais probabilidade de executar suas estratégias porque conseguem transmitir objetivos e metas. Nesse sentido, ao introduzir os indicadores, estabelecer as metas e sugerir iniciativas estratégicas, introduz-se os princípios para alinhar e traduzir as estratégias em medidas, criando uma relação de causa e efeito, definindo vetores de desempenho e alinhando todas as ações aos fatores estratégicos da organização.

Figura 4 - O mapa estratégico da organização em estudo



Fonte: Elaboração dos autores, 2015.

Na instituição foram definidos os indicadores e iniciativas estratégicas nas perspectivas financeiras, do cliente, de processos, de pessoas a nível institucional, para posteriormente serem desdobradas no ensino, pesquisa, extensão e gestão, conforme Figura 5.

Desdobramento do BSC nas Áreas de Ensino, Pesquisa e Extensão

Na etapa do desdobramento, o objetivo principal é apresentar os *Scorecards* das áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão, organizadas para o processo de implementação das estratégias nas respectivas áreas da organização. A Figura 5 ilustra o processo de desdobramento proposto para a organização. O BSC geral da organização foi o ponto de partida para o desdobramento nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Figura 5 - Processo de desdobramento do BSC na organização



Fonte: Elaboração dos autores, 2015.

De forma semelhante como foi elaborado o mapa estratégico da IESC, foram analisadas as questões estratégicas relacionadas com as áreas de gestão, ensino, pesquisa e extensão, definindo os objetivos específicos de cada área alinhadas aos objetivos estratégicos da IESC, e assim apresentando os mapas estratégicos das áreas de gestão, ensino, pesquisa e extensão com seus objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas. Na estruturação do modelo proposto para a organização, houve uma grande preocupação na criação de um modelo que atendesse de forma funcional as necessidades operacionais de uma universidade comunitária. Nesse contexto, na análise da gestão da organização, buscou-se priorizar a utilização dos recursos necessários para o bom funcionamento dos serviços, ou seja, como disponibilizar recursos humanos, físicos e de processos para as áreas fins da organização - o ensino, a pesquisa e a extensão.

Na Figura 6, pode-se verificar que a gestão da organização estará atendendo as demandas das áreas de gestão, ensino, pesquisa e extensão, que desce em seu nível operacional, também, da mesma forma, proporcionando a execução das ações nas perspectivas de pessoas, processos, clientes e finanças.

Figura 6 - Alinhamento da gestão no modelo proposto



Fonte: Elaboração dos autores, 2015.

Desta forma, as estratégias são traduzidas em termos operacionais, alinhando a organização à estratégia, transformando a estratégia em tarefa de todos e tornando-a um processo contínuo.

5 Considerações Finais

A pesquisa descrita neste artigo apresentou uma proposta de um sistema de avaliação de desempenho em uma instituição de ensino superior comunitária, onde o propósito era analisar a viabilidade de desdobramento do BSC nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão. O sistema proposto permitirá a tradução da estratégia em termos operacionais e também alinhará a mesma em todos os níveis, envolvendo todos em uma só direção. Importante salientar que esta pesquisa não foi operacionalizada na prática, mas apresentou de forma objetiva que é possível desdobrar o BSC de uma IES comunitária nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão. Conforme os resultados apresentados, sugere-se que seja avaliada a eficácia do sistema durante a sua implantação e estudados os efeitos nos resultados da organização. As instituições de ensino superior comunitárias têm um grande desafio nos próximos anos: sobreviver, atendendo as exigências federais para manter o *status* de universidade, e prosperar em um ambiente cada vez mais turbulento. Assim, cabe a nós pesquisadores buscar soluções para a superação desse desafio.

Referências Bibliográficas

- ABMES. **Números do ensino superior privado**: 2013, ano base 2012. Anna Maria Faria Iida, organizadora. Brasília: ABMES Editora, 2013.
- BEUREN, I. M. (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CIMADON, A. **A natureza jurídica das fundações criadas pelo poder público**. Joaçaba: UNOESC, 2002.
- COLETA, J. A. D.; COLETA, M. F. D. Cultura organizacional e avaliação de instituições de educação superior: semelhanças e diferenças. **Psico-USF (Impr.)**, Itatiba, v. 12, n. 2, p. 227-237, dez. 2007.
- HAYES, R. H.; PISANO, G. P. Beyond world-class: the new manufacturing strategy. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 1, p. 77-86, jan./feb. 1994.
- KETTUNEN, J., KANTOLA, I. Management information system based on the balanced scorecard. **Campus-Wide Information Systems**, v. 22, p. 263-274, 2005.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento**: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Kaplan e Norton na prática**: Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004b.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S. Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 11, p. 353-370, 2001.
- KARATHANOS, D., KARATHANOS, P. Applying the balanced scorecard to education. **Journal of Education for Business**, v. 80, p. 222-230, 2005.
- LAWRENCE, S. Commodification of education and academic LABOUR - using the balanced scorecard in a university setting. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 13, p. 661-677, 2002.
- LAZZARI, N. J.; KOEHNTOPP, P. I.; SCHMIDT, J. P. Apresentação. In: SCHMIDT, João Pedro (Org.). **Instituições comunitárias: instituições públicas não-estatais**. Santa Cruz do Sul: **Edunisc**, 2009.
- LIMA, C. R. M. **O Balanced Scorecard ajustado para uma universidade fundacional catarinense e desdobrado para sua escola de negócios, cursos e indivíduos**. 2005. 185f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, 2005.
- LIMA, M. A.; SERRA, F.; MEYER, V.; FERREIRA, M. P. **Modelando o BSC para as universidades do sistema ACADE**. Working paper nº 19/2008.
- MEYER, V. Jr.; PASCUCCI, L.; MANGOLIN, L. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública - Rio de Janeiro**, v. 46, n. 1, p. 49-70, jan./fev. 2012.

- MARTINS, G. M. **Universidade federativa, autônoma e comunitária**. Brasília: Athalaia, 2008, p. 120-121
- NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard passo-a-passo**: elevando o desempenho e mantendo os resultados. Tradução Nilza Freire – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- PAPENHAUSEN, C., EINSTEIN, W. Implementing the balanced scorecard at a college of business. **Measuring Business Excellence**, v. 10, p. 15-22, 2006.
- RIBEIRO, N. A. B. **O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público**. 2005. 305f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Auditoria) - Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, 2005.
- ROCHA, D. J. A. **Desenvolvimento do balanced scorecard para instituição de ensino superior privada – estudo de caso da unidade de negócios 4 da universidade gama**. 2000. 111f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, 2000.
- SCHARMACH, A. L. R. Avaliação das possibilidades de implantação do balanced scorecard em instituições de ensino superior. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 1, pp. 250-272, jan./fev./mar./abr. 2012.
- SILVA, R. **Balanced Scorecard – BSC**: gestão do ensino superior. Curitiba: Jurua, 2009.
- STALLIVIERI, L. El sistema de educación superior de Brasil: características, tendencias y perspectivas. **Universidades**, n. 34, p. 47-61, 2007.
- TRIVINOS, A. N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2011.
- UMASHANKAR, V., DUTTA, K. Balanced scorecards in managing higher education institutions: An Indian perspective. **International Journal of Educational Management**, v. 21, p. 54-67, 2007.