



XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil
25, 26 e 27 de novembro de 2019
ISBN: 978-85-68618-07-3



BALANCED SCORECARD E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Douglas Heinz

Universidade Regional de Blumenau (FURB)

dh@unidavi.edu.br

Marcio Aparecido Lucio

Universidade Regional de Blumenau (FURB)

marcio.lucio@ifc.edu.br

Maria José Carvalho de Souza Domingues

Universidade Regional de Blumenau (FURB)

mariadomingues@furb.br

Gilberto Luiz Maschio

Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Val do Itajaí (UNIDAVI)

gmaschio@unidavi.edu.br

RESUMO:

A gestão universitária é um campo de estudo científico em ascensão, porém ainda persistem lacunas de investigação na área, como por exemplo a falta evidências empíricas sobre os resultados do uso de técnicas de administração em Instituições de Ensino Superior (IES), uma vez que estas apresentam peculiaridades na sua regulação e forma de atuação quando comparadas a outras organizações. O presente estudo insere-se nas discussões a respeito, tendo como objetivo avaliar a aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC) e do planejamento estratégico em uma IES no período de 2014 a 2018. Trata-se de uma pesquisa descritiva, documental, de abordagem quantitativa, utilizando dados secundários extraídos de relatórios e planilhas de controle gerencial da instituição pesquisada. A análise de dados foi realizada através de estatística descritiva e de Análise Decisória Multicritério, utilizando-se o método TOPSIS. Os resultados obtidos apontam que o BSC e o planejamento estratégico podem ser adaptados para utilização na gestão universitária, e que na IES investigada as perspectivas dos profissionais e dos processos foram as que apresentaram desempenho mais longe do ideal, apesar de serem consideradas as bases do modelo estratégico desenvolvido, sendo recomendável portanto que a IES busque aprimorar o seu desempenho nestas perspectivas.

Palavras-chave: Gestão Universitária, Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard*, TOPSIS.

1. INTRODUÇÃO

As Instituições de Ensino Superior (IES), sejam públicas ou privadas, possuem, por um lado, uma missão social relevante e, de outro, custos operacionais crescentes e recursos limitados, por isso seus gestores têm se ocupado constantemente com a procura por maior eficiência administrativa (MEYER; MEYER JÚNIOR, 2013). Além disso, o cenário do ensino superior na atualidade, caracterizado pelo aumento da competitividade, concentração em grandes grupos educacionais e grande volume de valores movimentados, exige por parte das IES um pensamento administrativo consonante com práticas gerenciais modernas (FRANCISCO et al., 2013). O desafio é a adotar modelos de administração que contemplem diretrizes gerenciais de eficiência e eficácia com aspectos sociais e com objetivos acadêmicos tradicionais, de pesquisa, ensino e formação dos alunos, entre outros (AMARANTE, CRUBELLATE, MEYER JUNIOR, 2017).

Neste sentido, estudos têm analisado a apropriação, por IES, de teorias originalmente utilizadas pela administração de empresas, examinando e compreendendo a contribuição dessas abordagens para o funcionamento da organização acadêmica (HECK; HALLINGER, 2005; MEYER JÚNIOR, 2014). Ainda é necessário, porém, testar e apresentar evidências empíricas relacionadas aos diferentes modelos de gestão educacional (BUSH, 2006) e a efetiva contribuição da incorporação de abordagens de gestão nas organizações educacionais, em particular nas instituições de ensino superior (MEYER; MEYER JÚNIOR, 2013).

Dentre as práticas de gestão adotadas por IES estão o planejamento estratégico e o *balanced scorecard*. Para Taylor e Machado (2006) um processo de planejamento estratégico simplificado e flexível, implementado com participação ativa de líderes e gestores com conhecimento adequado, é capaz de promover avanços importantes nas IES. Complementarmente, o *balanced scorecard* (BSC) permite que as instituições convertam informações advindas do seu planejamento estratégico em indicadores compartilhados por todos os níveis institucionais, concentrando esforços na mesma direção (AL-HOSAINI; SOFIAN, 2015).

Apesar de já existirem investigações sobre o uso do planejamento estratégico e do BSC em IES (HOLDAWAY; MEEKISON, 1990; AMBRAS; TAMOSIUNAS, 2010; KOHTAMÄKI, 2010; BROWN, 2012; MEYER JUNIOR; PASCUCCI; MANGOLIM, 2012; NAUFAL; NASSER, 2012; SUDIRMAN, 2012; TAYLOR; BAINES, 2012; MEYER; MEYER JÚNIOR, 2013), não é usual encontrar pesquisas empíricas avaliando longitudinalmente os resultados da adoção destas práticas. Buscando suprir tal lacuna, este estudo tem como objetivo central avaliar a aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC) e do planejamento estratégico em uma IES no período de 2014 a 2018.

A investigação foi realizada em uma IES comunitária de pequeno porte localizada no interior do estado de Santa Catarina. Por não se limitar apenas a descrição dos procedimentos adotados, levantando dados e analisando quantitativamente o nível de conclusão dos objetivos estabelecidos de forma longitudinal, a avaliação da aplicação do BSC e do planejamento estratégico nesta IES torna-se particularmente interessante.

O conteúdo está estruturado da seguinte forma: introdução, revisão da literatura acerca das principais teorias que fundamentam o estudo, método de pesquisa, apresentação e discussão dos resultados e considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O estudo está fundamentado em três temas: práticas de administração, planejamento estratégico e *Balanced Scorecard*, todos tratados a partir de um recorte da literatura científica que aborda suas especificidades na gestão universitária.

2.1 PRÁTICAS DE ADMINISTRAÇÃO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Para Bush (2006) há seis diferentes modelos aplicados à gestão educacional, todos recebendo atenção da literatura científica da área: formais, que abordam as atividades organizacionais de forma normativa, com hierarquia bem definida, tomada de decisão baseada na racionalidade e cadeia de comando top-down; colegiados, enfatizando que o poder e tomada de decisão devem ser compartilhados entre os membros de uma organização através de discussão e busca pelo consenso; políticos, que tratam a tomada de decisão como um processo de negociação relacionado ao interesses de diferentes grupos organizacionais e que tem o poder, obtido através de autoridade ou influência, como um elemento central; subjetivos focam os indivíduos, considerando suas percepções subjetivas e seletivas do ambiente dentro das organizações, que por sua vez são vistas como construções sociais que emergem da interação de seus participantes; ambíguos, que assumem a turbulência e a imprevisibilidade como características predominantes em uma organização, tornando-se difícil definir objetivos e ordenar prioridades; e culturais, manifestados em termos sociais e organizacionais através de símbolos e rituais, e concentrando-se mais em elementos informais das organizações, como valores, crenças e normas.

Em relação a administração universitária, especificamente, observa-se a predominância do paradigma funcionalista (SCHLICKMANN; MELO, 2012), que está fundamentado na suposição de que a sociedade tem existência concreta e real e um caráter sistêmico orientado para produzir um sistema social ordenado e regulado (MORGAN, 2005). Pode-se, assim, associar o paradigma funcionalista ao modelo formal de gestão educacional, que preconiza a definição de objetivos perseguidos através de processos administrativos racionais (BUSH, 2006).

Neste contexto, como não existe uma teoria própria da gestão universitária, as IES têm se apoiado no conhecimento e nas práticas de gestão empresarial como instrumentos de busca de melhorias de desempenho e de diferencial competitivo (MEYER; MEYER JÚNIOR, 2013). Tal movimento pode ser entendido como um processo de "corporatização" do ensino superior, onde predomina a visão de que a adoção da estrutura e práticas próprias do mundo corporativo torna as IES mais preparadas para enfrentar desafios como a necessidade de atender a uma ampla gama de alunos, custos de instalação, questões relativas a status ocupacional e papel do corpo docente e a governança institucional (LAMAL, 2001).

Os resultados dessa abordagem, porém, têm se mostrado insatisfatórios por não contemplarem elementos próprios das organizações acadêmicas, como a natureza humana da educação, o processo individual de aprendizagem e da aplicação do conhecimento, que exigem tecnologia múltipla e envolvem uma pluralidade de interesses (MEYER JUNIOR, 2014). Além disso, as organizações educacionais podem ser interpretadas como sistemas frouxamente acoplados, em que há pouca integração e interdependência entre as unidades que a compõem (WEICK, 1976), fazendo com as tradicionais ferramentas de gestão exerçam menor influência sobre elas (WEICK, 1982).

Em muitos casos, ainda, as próprias ferramentas de gestão são "modismos" surgidos no mundo empresarial e que possuem um ciclo de vida composto por cinco estágios: (1) criação, amparada em narrativas positivas muitas vezes não comprovadas por evidências empíricas; (2) evolução narrativa, elaborando e disseminando o discurso criado; (3) intervalo temporal entre a disseminação e o surgimento e divulgação de análises independentes; (4) devolução narrativa, onde os resultados das análises geram ceticismo sobre as técnicas; e (5) resolução da dissonância, em que os idealizadores reconhecem as falhas identificadas, mas limitam-se a realizar pequenos ajustes, mudar nomenclaturas ou propor novas abordagens como maneiras de aprimorar as técnicas, reiniciando o ciclo. Em comparação ao mundo

empresarial, normalmente estes "modismos" são adotados nas IES após um "atraso cultural", já que as técnicas surgem primeiro nas empresas e depois são levadas para o ambiente acadêmico (BIRNBAUM, 2000).

Mas apesar destas críticas em relação a algumas práticas de gestão aplicadas em IES, Lamal (2001) argumenta que elas podem trazer efeitos positivos, como melhorias em estruturas e processos internos estabelecidos há muito tempo, suplementação ou substituição de canais de comunicação e a criação de novos grupos de pessoas que de outra forma não interagiriam. Birnbaum (2000) também reconhece que práticas de gestão empresarial podem ser integradas à cultura institucional de uma IES, tornando-se uma forma de diferenciação organizacional. Francisco et al (2012), falando sobre as universidades privadas, enfatizam ainda que a falta de métodos gerenciais institucionalizados resulta em uma crise de legitimidade no contexto técnico-estrutural das organizações, com prejuízos relevantes à estrutura da educação superior.

Assim, em um cenário turbulento, marcado por discussões sobre benefícios e prejuízos, evidencia-se a validade do argumento de Meyer Junior (2014), para quem as práticas da administração em IES ainda carecem de maior atenção e interpretação, não só do contexto e forma como são praticadas, como também dos resultados delas decorrentes.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

A gestão estratégica diz respeito a análise do ambiente interno e externo de uma organização, visando maximizar o uso de recursos em relação aos seus objetivos (BRACKER, 1980). Sua evolução como campo de estudo compreende uma série de aprimoramentos teóricos, desde as origens, com estudos preocupados com as melhores práticas empresariais, passando pela predominância de conceitos macroeconômicos até alcançar abordagens mais recentes, que voltam a enfatizar aspectos organizacionais internos, como a Visão Baseada em Recursos (RBV), a Visão Baseada em Conhecimento e a Liderança Estratégica (HOSKISSON et al., 2009).

Uma das perspectivas de maior destaque nesse campo é a da estratégia enquanto planejamento, onde a estratégia de negócios é entendida como formulação, ficando a implementação a cargo da estrutura e dos processos operacionais de um organização (BERTERO; VASCONCELOS, BINDER, 2003). Sua prática está quase sempre associada à elaboração de um plano estratégico. Este, por sua vez, refere-se a um documento formal, de caráter político e institucional, que serve de referência e justificativa para as principais ações organizacionais, além de cumprir o papel de legitimar as intenções da nova administração perante a comunidade acadêmica (MEYER JUNIOR; PASCUCI; MANGOLIM, 2012).

O planejamento estratégico tem sido considerado uma das práticas de gestão aplicáveis a IES há várias décadas, sob o argumento de que ele é uma dos fatores-chave para a obtenção de performance institucional superior (TAYLOR; MACHADO, 2006). Sua implementação em IES costuma se dar de maneira um pouco diferente do que acontece em empresas, abrangendo cinco etapas: (1) criação de um comitê de implantação do planejamento estratégico; (2) formulação da visão e missão da IES; (3) análise ambiental; (4) *benchmarking*; (5) programação estratégica, com a definição de objetivos e planos de ação (HASSANIEN, 2017).

Alguns problemas podem surgir na implementação do planejamento estratégico em IES. O primeiro diz respeito a sua adoção por motivos errados, como acreditar na ideia de que não utilizá-lo é um sinal de fraqueza e falta de visão gerencial, ou implantá-lo apenas como obrigação para outro objetivo, como por exemplo cumprir regulações ou captar recursos. O segundo é a criação de uma estrutura rígida e burocrática. Finalmente, pode-se cometer o erro de não envolver pessoas relevantes na organização, ou superdimensionar a participação de

professores, que normalmente são o maior grupo em uma IES, o que pode tornar o processo excessivamente acadêmico (TAYLOR; MACHADO, 2006).

Entre aspectos positivos e negativos, o que a prática da gestão estratégica em universidades tem revelado é a existência de um hiato entre planos formais e efetiva prática das estratégias. Uma das razões está no fato de haver diferenças fundamentais entre organizações empresariais e universidades (MEYER JUNIOR; PASCUCI; MANGOLIM, 2012). Estas diferenças tornam a utilização do planejamento estratégico muito mais difícil em universidades (BOLDT, 1991).

2.3 *BALANCED SCORECARD* NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

O *balanced scorecard* (BSC) é um conjunto de métricas de desempenho que permite aos gestores uma rápida, mas compreensiva, visão de uma organização. Ele propõe a utilização de métricas financeiras e operacionais da satisfação do cliente, processos internos e inovação e crescimento. As métricas financeiras apresentam os resultados de ações já realizadas, enquanto que as métricas operacionais são impulsores para o desempenho financeiro futuro (KAPLAN; NORTON, 1992). O BSC não deve, entretanto, ser visto como um instrumento de mensuração, mas sim como um sistema de controle capaz de prover uma visão compreensiva da organização e servir como uma forma de ampliar a comunicação sobre estratégia para além do aspecto financeiro (NØRREKLIT, 2000).

Informações provenientes de quatro perspectivas do BSC fornecem um balanço entre métricas internas e externas utilizadas por uma organização, permitindo aos gestores entender o ambiente de negócios visando atingir seus objetivos futuros (KAPLAN; NORTON, 1993). Estas perspectivas visam responder quatro questões básicas: (1) Como os clientes nos vêem? (perspectiva do cliente); (2) Em que devemos nos sobressair? (perspectiva interna); (3) Podemos continuar melhorando e criar valor? (Perspectiva de processos internos e aprendizado; e (4) Como olhamos para os acionistas? (perspectiva financeira). Ao mesmo tempo que fornece informações sobre essas quatro perspectivas, o BSC limita o número de medidas utilizadas, evitando um excesso de informações e permitindo aos administradores focar em no pequeno grupo de medidas que são mais críticas para o negócio (KAPLAN; NORTON, 1992).

O BSC também possibilita o desenvolvimento de estratégias de uma forma sistemática, coesiva e integrada, sendo que para isso uma ferramenta particularmente útil é o mapa estratégico. Sua finalidade é explicitar e tornar testáveis as relações de causa e efeito na construção do caminho entre a posição atual e um futuro desejado, porém incerto, estabelecido na estratégia de uma organização (KAPLAN; NORTON, 2000).

Poucos estudos têm se ocupado do uso do BSC em IES (BROWN, 2012; AL-HOSAINI; SOFIAN, 2015) apesar de a sua utilização ser uma prática de gestão recomendada neste tipo de organização, já que elas enfrentam pressões internas e externas para aprimorar os seus serviços educacionais e necessitam desenvolver mecanismos adequados de estratégia e gestão (AHMAD; SOON, 2015). O BSC é capaz de ajudar as IES a traduzir a sua visão, missão e estratégia em objetivos operacionais e ações mensuráveis através de indicadores de desempenho que podem impulsionar mudanças e aperfeiçoamentos em suas atividades (SUDIRMAN, 2012; BROWN, 2012). Porém mesmo considerando estas vantagens, adaptar o seu uso em IES é um trabalho árduo, sobretudo no que diz respeito ao desenvolvimento de uma estrutura adequada ao mundo acadêmico (AHMAD; SOON, 2015), onde costumam existir resistências a técnicas de gestão empresarial (TAYLOR; BAINES, 2012).

Uma das formas de superar dificuldades e aperfeiçoar o uso do BSC em IES pode ser a substituição das quatro perspectivas clássicas por outras, reconhecidas mais facilmente no ambiente educacional (AL-HOSAINI; SOFIAN, 2015). Esta abordagem foi comprovada

empiricamente por Taylor e Baynes (2012), por exemplo, que pesquisaram quatro IES que utilizam o BSC no Reino Unido e constataram que todas adaptaram o seu uso para as especificidades do mundo acadêmico. A adequação do BSC para IES foi investigada ainda por SCHARMACH et al. (2012), que também concluíram ser possível sua aplicação, desde que aconteçam ajustes que contemplem a realidade organizacional da instituição. Estes autores também recomendam a adaptação das perspectivas do BSC quando adotado por IES. Finalmente, Ambras e Tamosiunas (2010) apontam, a partir de investigação de campo, que a utilização do BSC pode aprimorar o planejamento estratégico de uma IES e conduzir a incrementos nos resultados em todas as perspectivas contempladas pelo instrumento.

3. METODOLOGIA

Em relação aos objetivos, a pesquisa realizada é do tipo descritiva. Este tipo de estudo observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los, procurando descobrir, entre outros, a relação entre os fenômenos, sua natureza e características (CERVO; BERVIAN, 2002). Descrever significa dizer como foi ou está sendo feito e/ou como detalhadamente se comporta o sistema em análise, visando a identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno em processo (JUNG, 2004). Buscou-se, na investigação, avaliar os resultados da aplicação do BSC e do planejamento estratégico de uma IES.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa realizada é documental, pois utiliza materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, organizando e conferindo importância às informações disponíveis (BEUREN, 2013), no caso dados secundários disponíveis em documentos e planilhas fornecidos por uma IES. Já a análise é quantitativa, através de estatística descritiva e da técnica de análise multicritério TOPSIS, visando determinar o nível de alcance dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico nas quatro dimensões do *balanced scorecard*.

Na IES, os objetivos institucionais são definidos com base nas quatro perspectivas do BSC, e cada um pode ter mais de uma meta quantitativa. Assim, devido a existência de várias metas com diferentes escalas numéricas (ordinais, cardinais e percentuais), optou-se por avaliar a mensuração do alcance dos resultados em relação às metas estabelecidas utilizando-se um indicador padronizado criado e aplicado internamente pela própria IES. Este indicador é apresentado no quadro 1.

Quadro 1: escala do indicador de avaliação de alcance das metas da IES

Indicador aplicado	Critério de aplicação
0	Não realizada
1	Até 25% da meta atingida
2	Até 50% da meta atingida
3	Até 75% da meta atingida
4	Até 95% da meta atingida
5	Acima de 95% da meta atingida

Fonte: dados da pesquisa

Os dados levantados foram organizados em uma planilha eletrônica contendo os objetivos estabelecidos pela IES para cada perspectiva do BSC e os resultados obtidos, desde 2014 até 2018. Os objetivos foram codificados para facilitar a manipulação dos dados e em seguida aplicou-se o indicador correspondente para cada meta por ano.

Em 2014 a IES passou por um processo de credenciamento, o que levou à reformulação do seu PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) e do planejamento estratégico, fazendo com que alguns novos objetivos fossem incorporados e outros retirados do BSC. Em seguida calculou-se o resultado médio anual do indicador para cada perspectiva, permitindo avaliar o alcance geral em relação à meta. Os resultados foram organizados em um gráfico do tipo radar para melhor visualização e análise.

Finalmente, para determinar em quais perspectivas do BSC a IES obteve melhor e pior desempenho, aplicou-se a técnica de análise multicritério TOPSIS - *Technique for Order Preference by Similarity to an Ideal Solution*, que permite a ordenação de alternativas por similaridade à Solução Ideal Positiva (PIS – Positive Ideal Solution) e dissimilaridade à Solução Ideal Negativa (NIS – Negative Ideal Solution), medidas por meio de distâncias euclidianas (SILVA; COSTA; ROCHA, 2014).

O modelo TOPSIS inicia com uma matriz de decisão constituída por alternativas e critérios. Este método apresenta três passos. O primeiro, refere-se ao cálculo das soluções ideais positivas V^+ (benefícios) e das soluções ideais negativas V^- (custos):

$$V^+ = \{(\max v_{ij}, j \in J_1), (\min v_{ij}, j \in J_2), i = 1, 2, 3, \dots, m\}$$

$$V^- = \{(\min v_{ij}, j \in J_1), (\max v_{ij}, j \in J_2), i = 1, 2, 3, \dots, m\}$$

O segundo passo diz respeito ao cálculo das distâncias euclidianas, isto é, o cálculo da medida de separação:

$$D^+ = \sqrt{\sum_{i=1}^m [W_i (V_{ij} - V_i^+)]^2}$$

$$D^- = \sqrt{\sum_{i=1}^m [W_i (V_{ij} - V_i^-)]^2}$$

Nesta pesquisa, os pesos foram utilizados com valores de = 1. Já o terceiro passo do método TOPSIS é o cálculo da proximidade relativa em relação à solução ideal:

$$C_i = \frac{D_i^-}{D_i^+ + D_i^-}$$

Por fim, após a realização destes passos do TOPSIS, o ranking é elaborado de modo que a perspectiva mais próxima da solução ideal é a primeira colocada no ranking, e assim por diante. O modelo TOPSIS foi desenvolvido a partir dos dados em uma planilha eletrônica de Excel.

4. RESULTADOS

Os resultados do estudo estão divididos em duas partes. Inicialmente realiza-se uma breve descrição do planejamento estratégico da IES, explicando sua operacionalização, seguida da apresentação e análise dos resultados da aplicação do BSC.

4.1 BREVE DESCRIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA IES

A gestão estratégica praticada em universidades brasileiras decorre, em geral, da chegada de uma nova administração, e (MEYER JUNIOR; PASCUCI; MANGOLIM, 2012). Observa-se que foi exatamente essa a situação do caso estudado. Mesmo tendo sido fundada há mais de 50 anos, o planejamento estratégico só foi implantado na IES em janeiro de 2012, logo após a posse de um novo reitor, segundo o histórico apresentado no seu PDIⁱ. Desde então a metodologia de elaboração do planejamento estratégico da IES passou por pequenos ajustes, mantendo, entretanto, a mesmas características básicas desde a sua concepção. Segundo um documento síntese fornecido pela assessoria de planejamento, o modelo atual de operacionalização acontece em sete etapas, detalhadas no quadro 2.

Quadro 2: Metodologia de elaboração do planejamento estratégico da IES

Etapa	Descrição	Responsável(is)
1	Análise de cenários	Assessoria de Planejamento, Reitoria ⁱⁱ
2	Definição do Negócio, Missão e Visão	Reitoria
3	Diagnóstico Estratégico	Assessoria de Planejamento, Reitoria, coordenadores de curso, de setores e dos campi
4	Posicionamento estratégico e políticas	Assessoria de Planejamento e Reitoria
5	Objetivos e metas	Assessoria de Planejamento, Reitoria, coordenadores de curso, de setores e dos campi
6	Plano de ação institucional	Assessoria de Planejamento, Reitoria, coordenadores de curso e chefes de setor
7	Planos de ação dos cursos, setores e campi	Coordenadores de curso, de setores e dos campi

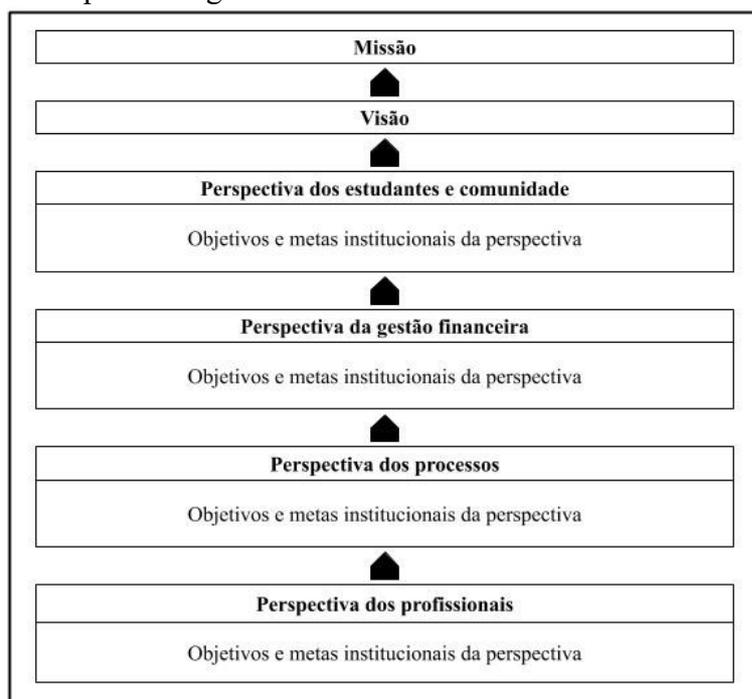
Fonte: dados da pesquisa

É a partir da definição dos objetivos e metas que entra em cena o *balanced scorecard* (BSC), elemento de interesse nesta investigação. A IES segue a adaptação proposta por Silva (2009), contemplando as seguintes perspectivas: financeira, acadêmica (dos alunos), interna (processos) e aprendizado e crescimento. Para cada uma delas são definidos objetivos e metas específicos, originando o plano de ação institucional e o mapa estratégico da IES, apresentado na ilustração 1.

No modelo, a perspectiva dos profissionais é tratada como fundamental em nível estratégico para a IES, pois é através da administração superior, dos coordenadores, professores e técnicos-administrativos que desenvolvem-se os processos que levam à gestão financeira e conseqüentemente à oferta de serviços para os estudantes e a comunidade, culminando com o cumprimento da visão e missão institucionalizadas. A IES define objetivos e metas institucionais para cada uma das perspectivas, de forma a subsidiar o seu processo estratégico.

Iniciado em 2012, este modelo é aplicado desde então. Este é o aspecto mais relevante do planejamento estratégico desta IES, pois a existência de dados quantitativos que registram a evolução e a execução das ações planejadas ao longo do tempo permite aferir os resultados obtidos e identificar a contribuição tanto do planejamento estratégico quanto do BSC na gestão institucional. É desta tarefa que se ocupam as seções seguintes.

Ilustração 1: Mapa estratégico da IES



Fonte: dados da pesquisa

4.2 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DOS OBJETIVOS INSTITUCIONAIS

Decidir sobre os objetivos da organização é um dos elementos centrais da gestão educacional (BUSH 2006). Na IES investigada os objetivos institucionais são desdobrados nas quatro perspectivas do BSC, definindo-se metas individuais mensuráveis que permitem avaliar o alcance do objetivo.

Apesar do planejamento estratégico da IES ter iniciado formalmente em 2012, os registros levantados mostram que até 2013 as metas estabelecidas apenas reproduziam o resultado obtido pelos indicadores, sugerindo a existência de alguns ajustes na estruturação do planejamento em seus primeiros anos. Por isso optou-se por analisar os dados levantados a partir de 2014 até 2018, último ano com resultados consolidados, abrangendo um horizonte de cinco anos.

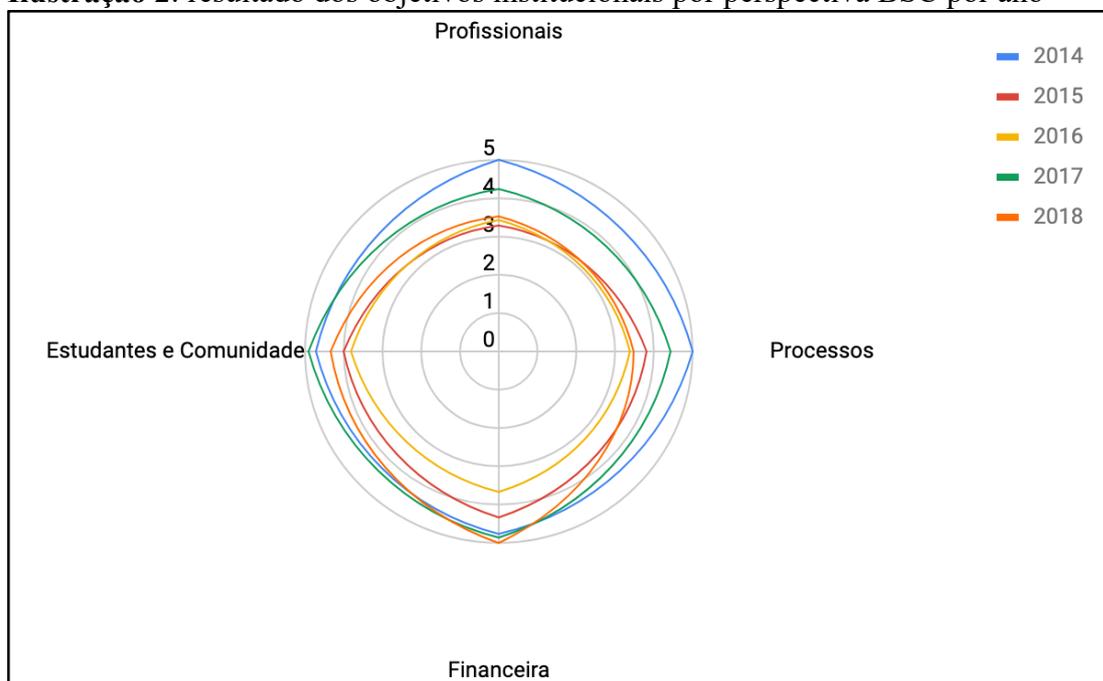
Neste período, a IES definiu seis objetivos para a perspectiva dos profissionais, treze para a perspectiva dos processos, seis para a perspectiva financeira e sete para a perspectiva dos estudantes e comunidade. A ilustração 2 apresenta o resultado médio de todos os objetivos institucionais por perspectiva BSC por ano.

Constata-se que no período analisado não houve pontuação média inferior a três (3) em nenhuma perspectiva BSC em qualquer ano na IES, indicando que o índice de alcance médio das metas estabelecidas é superior a 75%, segundo o padrão do indicador aplicado para

análise. Como afirmam Francisco et al. (2013), a solidificação do modelo gerencial na área educacional depende de ações concretas, traduzidas em objetivos que contribuam efetivamente para a sustentabilidade acadêmica. Neste sentido, é importante ainda destacar que dentre os objetivos definidos pela IES boa parte relaciona-se diretamente com vários dos desafios do cenário educacional atual, impostos seja pela dinâmica de mercado ou por regulamentações oficiais, como número de ingressantes, inadimplência, titulação docente, entre outros.

Assim, os resultados obtidos sugerem que o BSC aplicado ao planejamento estratégico potencializa a execução dos objetivos formulados pela IES, vindo ao encontro da proposta de utilização destas práticas na gestão universitária. Realizando-se uma análise anual, os anos de 2014 e 2017 se destacaram como de melhor desempenho considerando todas as perspectivas, enquanto 2015, 2016 e 2018 apresentaram resultados inferiores, exceto pela perspectiva financeira em 2018.

Ilustração 2: resultado dos objetivos institucionais por perspectiva BSC por ano



Fonte: dados da pesquisa

Interessa ainda avaliar os resultados do planejamento estratégico da IES em relação às perspectivas do BSC, determinando o desempenho obtido em cada uma delas no período. Para tanto foi aplicada a técnica de Análise Decisória Multicritério TOPSIS, utilizando-se os dados dos indicadores de desempenho médio anual da IES em cada perspectiva. Os resultados finais são apresentados na tabela 1.

Tabela 1: Ranking de desempenho das perspectivas BSC na IES

Perspectiva	TOPSIS Score	Ranking
Profissionais	0,3949948587	4
Processos	0,4369166084	3
Financeira	0,6508436915	1
Estudantes e Comunidade	0,5301509874	2

Fonte: Dados da pesquisa

Quando confrontados com o mapa estratégico (ilustração 1), estes resultados revelam uma questão importante. As perspectivas dos profissionais e dos processos são tratadas como os alicerces do modelo estratégico utilizado, porém foram as que apresentaram um desempenho mais longe do ideal, segundo o *score* obtido pelo método TOPSIS. A perspectiva de aprendizagem e crescimento (dos profissionais no modelo da IES), em especial, define as competências centrais, habilidades, tecnologias e a cultura corporativa necessária para suportar a estratégia organizacional, representando a fundação de qualquer mapa estratégico (KAPLAN; NORTON, 2000). Logo, observa-se que apesar do bom desempenho aparentemente obtido pela IES, a perspectiva na qual toda a sua estratégia se fundamenta não está firmemente estabelecida, merecendo maior atenção e até mesmo algum tipo de trabalho especial nos próximos ciclos do planejamento estratégico institucional, de forma a aprimorar seus resultados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O aprendizado pela experiência de seus praticantes constitui-se em fonte preciosa para a construção de uma teoria da administração universitária (MEYER JUNIOR, 2014). Neste sentido, o estudo buscou apresentar evidências empíricas dos resultados obtidos a partir da adoção de duas práticas de administração em uma IES, contribuindo para a ampliação do conhecimento existente sobre este campo de estudo.

A avaliação longitudinal da aplicação do planejamento estratégico e do BSC permitiu identificar que eles podem ser utilizados, com adaptações, na administração universitária. Na IES investigada os resultados apontaram que as técnicas contribuíram para o alcance das metas institucionais estabelecidas, mas que as duas perspectivas definidas como fundamentais no seu mapa estratégico, a dos profissionais e a dos processos, apresentaram resultado inferior, indicando a necessidade da IES dedicar maior atenção a elas.

Complementarmente destaca-se que alguns desafios ainda se apresentam para a IES avaliada visando o aprimoramento de seu planejamento estratégico, como por exemplo a participação dos estudantes no processo (THOMAS, 1980), algo que hoje ainda não acontece. Uma possibilidade, neste caso, seria incluir entre os participantes do planejamento estratégico representantes do diretório acadêmico, com as mesmas responsabilidades e sujeitos à mesma avaliação dos demais envolvidos.

Um último alerta importante sobre o uso de técnicas gerenciais na administração, em especial a universitária, feito por Meyer Júnior (2014), é que devem ser evitados modismos, pois as melhores práticas de administração são validadas pelas melhores evidências, reveladas pelas boas práticas e pesquisas sólidas. As evidências aqui apresentadas convergem na direção oposta a dos "modismos", pois foi demonstrada a aplicação contínua das técnicas por vários anos, com bons resultados, algo que não aconteceria se logo no início de seu uso ficasse constatada algum tipo de falta de adequação ou inutilidade prática. Ainda neste sentido, a IES institucionalizou a adoção do planejamento estratégico e do BSC em seu PDI, o que pode ser entendido como mais uma evidência da utilidade destas técnicas.

Como a investigação foi conduzida em apenas uma IES, deve-se analisar com cautela os resultados obtidos, já que não são generalizáveis, servindo como indicativo da potencialidade da aplicação do planejamento estratégico e do BSC em IES.

Estudos futuros podem replicar as análises realizadas em outras IES. Também podem ser realizadas pesquisas com os profissionais que utilizam o planejamento estratégico em suas atividades acadêmicas e administrativas, visando confrontar resultados de indicadores institucionalizados com a percepção dos executores das ações planejadas.

REFERÊNCIAS

AHMAD, Abd R.; SOON, Ng Kim. Balanced scorecard in higher education institutions: What should be consider? International Symposium on Technology Management and Emerging Technologies (ISTMET), Langkawi, Kedah, Malaysia, ago. 25 - 27, 2015.

AL-HOSAINI, Fahmi F.; SOFIAN, Saudah. A Review of Balanced Scorecard Framework in Higher Education Institution (HEIs). **International Review of Management and Marketing**, v. 5, n. 1, p. 26-35, 2015.

AMARANTE, Juliana M.; CRUBELLATE, João M.; MEYER JUNIOR, Victor. Estratégias em Universidade: uma análise comparativa sob a perspectiva institucional. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, v. 10, n. 1, p. 190-212, 2017.

AMBRAS, Alius; TAMOSIUNAS, Teodoras. The Implementation of the Balanced Scorecard System in Strategic Management of Siauliai University Social Sciences Faculty. **Socialiniai tyrimai/Social Research**, n. 1, p. 5-18, 2010.

BERTERO, Carlos O.; VASCONCELOS, Flávio C. de; BINDER, Marcelo P.; Estratégia Empresarial: produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p. 48-62, 2003.

BEUREN, Ilse M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. – 8. reimpr. – São Paulo : Atlas, 2013.

BIRNBAUM, Robert. The Life Cycle of Academic Management Fads. **The Journal of Higher Education**, v.. 71, n. 1, p. 1-16, jan. / fev., 2000.

BOLDT, Donald B.; University Strategic Management: A Businessman's View. **International Journal of Educational Management**, v. 5 v. 5, pp. 10-12, 1991.

BRACKER, Jeffrey. The Historical Development of the Strategic Management Concept. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 2, p. 219-224, 1980.

BROWN, Cindy. Application of the Balanced Scorecard in Higher Education Opportunities and Challenges. **Planning for Higher Education**, v. 40, n. 4, p. 40-50, 2012.

BUSH, Tony. Theories of Educational Management. **International Journal of Educational Leadership Preparation**. v. 1, n. 2, p. 1-25, 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

FRANCISCO, Thiago H. A.; COSTA, Alexandre M.; SANTOS, Adelcio M. dos; RAMOS, Alexandre M. As Funções Administrativas e as Práticas Gerenciais na Educação Superior Privada. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 15, n. 35, p. 95-107, abr. 2013.

HASSANIEM, Mohammed A. Strategic Planning in Higher Education, a Need for Innovative Model. **Journal of Education, Society and Behavioural Science**, v. 23, n. 2, p. 1-11, 2017.

HECK, Ronald H.; HALLINGER, Phillip. The Study of Educational Leadership and Management: Where Does the Field Stand Today? **Educational Management Administration & Leadership**, v. 33, n. 2, pp. 229-244, 2005.

HOLDAWAY, Edward A.; MEEKISON, J. Peter. Strategic planning at a Canadian University. **Long Range Planning**, v. 23, n. 4, p. 104-113, 1990.

HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A.; WAN, William P.; YIU, Daphne. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, v. 25, n. 3, p. 417-456, 1999.

JUNG, Carlos Fernando. Metodologia para pesquisa & desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora, 2004

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan. / fev. 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Putting the balanced scorecard to work. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 5, p. 134-142, set. / out. 1993.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. having trouble with your strategy? Them map it. **Harvard Business Review - On Point Collection** set. / out. 2000.

KOHTAMÄKI, Vuokko. Strategy Implementation in a Higher Education Institution: Successes and Failures. **32nd EAIR (The European Higher Education Society) Forum**, Valencia, Spain, set. 1-4, 2010

MEYER JUNIOR, V.; PASCUCCHI, L.; MANGOLIM, L. Gestão estratégica: um exame em universidades privadas. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 1, p. 49-70, 2012.

MEYER, Bernardo; MEYER JUNIOR, Victor. “Managerialism” na Gestão Universitária: uma análise de suas manifestações em uma instituição empresarial. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 6, n. 3, p. 01-20, Florianópolis, set. 2013.

MEYER JÚNIOR, Victor. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Universidade em Debate**, v. 2, n. 1, p. 12-26, jan./dez., 2014.

MORGAN, Gareth. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 58-71, jan. 2005.

NAUFAL, Diane I.; NASSER, Ramzi N. Strategic planning at two levels: contrasting strategic planning processes at Qatar University (public) and Lebanese American University (private). **Planning for Higher Education**, v. 40, n. 4., p. 32-39, jul. / set/, 2012.

NØRREKLIT, H. The balance on the balanced scorecard— a critical analysis of some of its assumptions. **Management Accounting Research**, n. 11, pp. 65-88, 2000.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**, 18ª ed. São Paulo-SP: Campus, 1986.

SCHARMACH, Andreia L. R.; DOMINGUES, M. J. C. S.; CARVALHO, C. E.; MACHADO, N. S. Avaliação das possibilidades de implantação do *Balanced Scorecard* em Instituições de Ensino Superior. **Revista GUAL**, v. 5, n. 1, p. 250-272, 2012.

SCHILICKMANN, R.; MELO, P. A. Administração universitária: em busca de uma epistemologia. **Avaliação**, v. 17, n. 1, p. 155-178, 2012

SILVA, Renato. **Balanced Scorecard - BSC: Gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino superior privado**. Curitiba: Juruá, 2009

SILVA, G. B.; COSTA, H. G.; ROCHA, P. M. Selecionando membros de uma equipe de projeto por meio de um método multicritério de apoio a decisão. In: **SIMPÓSIO BRASILEIRO DE PESQUISA OPERACIONAL**, 47., 2010, Porto de Galinhas. Anais... Porto de Galinhas: SBPO, 2014.

SUDIRMAN, Indrianty. Implementing Balanced Scorecard in Higher Education Management Case Study: Hasanuddin University of Indonesia. **International Journal of Business and Social Science**, v. 3, n. 18 [Special Issue] p. 199-204, set., 2012.

TAYLOR, James; MACHADO, Maria de Lourdes. Higher education leadership and management: From conflict to interdependence through strategic planning. **Tertiary Education and Management**, v. 12, n. 2, p. 137-160, 2006.

TAYLOR, John; BAINES, Claire. Performance management in UK universities: implementing the Balanced Scorecard. **Journal of Higher Education Policy and Management**, v. 34, n. 2, p. 111-124, 2012

THOMAS, Raymond. Corporate strategic planning in a university. **Long Range Planning**, v. 13, n. 5, p. 70-78, 1980.

WEICK, K. E. Educational organizations as loosely coupled systems. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, p. 1-19, 1976.

WEICK, K. E. Administering Education in Loosely Coupled Schools. **Phi Delta Kappan**, v. 63, n. 10, p. 673-676. 1982

ⁱ Segundo o próprio documento, o PDI tem suas origens a partir de duas atribuições definidas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), a avaliação institucional e o credenciamento, sendo as mesmas de competência do Ministério da Educação (MEC). Ele deve ser elaborado para o período de cinco anos.

ⁱⁱ Reitoria refere-se aqui ao grupo de administração superior da IES formado pelo Reitor, vice-Reitor, pró-reitor de ensino, pró-reitor de pesquisa e extensão e pró-reitor de administração.