



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA



Mestrado
em Administração e
Negócios
PUCRS

DISSERTAÇÃO

**UMA PROPOSTA DE *BALANCED SCORECARD* E MAPA
ESTRATÉGICO PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR PRIVADA**

MAURÍCIO CASSOL

Orientador: Prof. Dr. Alziro Rodrigues

Porto Alegre – RS

2006

MAURÍCIO CASSOL

**UMA PROPOSTA DE *BALANCED SCORECARD* E MAPA
ESTRATÉGICO PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR PRIVADA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Alziro Rodrigues

Porto Alegre – RS

2006

MAURÍCIO CASSOL

**UMA PROPOSTA DE *BALANCED SCORECARD* E MAPA
ESTRATÉGICO PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR PRIVADA**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração,
pelo programa de Pós-graduação da Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade
Católica do Rio Grande do Sul, submetida à avaliação da
Banca Examinadora em: 11 de janeiro de 2006.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Alziro Rodrigues
Orientador (PUCRS)

Prof. Dr. Sérgio Luiz de Lessa Gusmão
(PUCRS)

Prof. Dr. Peter Bent Hansen
(PUCRS)

Prof. Dr. Astor Eugênio Hexsel
(UNISINOS)

*Dedico esta dissertação in memoriam de
Oscar Fernando Osorio Balarine,
professor, orientador e amigo,
pelo seu trabalho e dedicação
à instituição e à sociedade.*

*Que seu legado continue vivo,
servindo de inspiração àqueles que
praticam o bem.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço, aqui, primeiramente, à minha família, meus pais Amauri e Marta, minha irmã Mauriceia, que me incentivaram desde o início a mais esta conquista. Pelo apoio de todas as formas que sempre recebi da minha família, sem o qual não seria possível vencer mais esta etapa. Sem dúvida, esta pesquisa é uma realidade, hoje, graças a eles.

Ao Dr. Alziro Rodrigues, orientador desta pesquisa, pelo grande aprendizado que me proporcionou, seja pelos seus conhecimentos, sua experiência e pela troca de idéias que conduziram e mantiveram o rumo correto deste trabalho desde o início. Pela sua consideração, paciência e atenção dispensada, que foram fundamentais à conclusão deste trabalho.

Agradeço à instituição, na qual realizei esta pesquisa, por ter “aberto suas portas”, pelo voto de confiança e acesso irrestrito às informações necessárias para o alcance dos objetivos desta pesquisa. Espero que os resultados desta sejam de grande valia à instituição e contribuam à sua manutenção e desenvolvimento.

Aos participantes diretos desta pesquisa. Aos Pró-reitores de Extensão, Administração e Finanças; ao Vice-diretor da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia; e aos consultores internos da Assessoria de Planejamento e Marketing da IES. Agradeço a todos os

participantes pelo tempo e atenção dispensados, pelas suas contribuições e informações que enriqueceram em muito os resultados desta pesquisa.

Agradeço, também, aos membros da banca, Dr. Sergio Luiz Lessa Gusmão, diretor da Faculdade de Administração, Contabilidade, e Economia da PUCRS; Dr. Peter Bent Hansen, Professor do Mestrado em Administração e Negócios da PUCRS (MAN); Dr. Astor Eugênio Hexsel, Professor do Mestrado em Administração da UNISINOS; pelas suas considerações que contribuíram muito para o aprimoramento desta pesquisa.

De maneira alguma, poderia deixar de agradecer, também, à coordenação do MAN, aos professores, colegas e amigos que me acompanharam nesta jornada. A todos, meu muito obrigado!!!

*Produzir informação é alavancar
conhecimento.
É disponibilizar um bem que não se
deprecia
e não se exaure pelo uso. É manter acesa
a luz que ilumina a escuridão e
enfraquece
as fronteiras da ignorância.*

José Antônio de França.

*Ainda que eu falasse as línguas
dos homens e dos anjos,
e não tivesse amor,
seria como o metal que soa
ou como o sino que tine.
E ainda que tivesse o dom da profecia,
e conhecesse todos os mistérios e toda a ciência,
e ainda que tivesse toda a fé,
de maneira tal que transportasse os montes,
e não tivesse amor, nada seria.
E ainda que distribuísse toda a minha fortuna
para o sustento dos pobres,
e ainda que entregasse o meu corpo para ser
queimado,
e não tivesse amor, nada disso me aproveitaria.
O amor é sofredor, é benigno; o amor não é
invejoso;
o amor não trata com leviandade, não se
ensoberbece.
Não se porta com indecência, não busca os seus
interesses;
não se irrita, não suspeita mal;
Não folga com a injustiça, mas folga com a
verdade;
Tudo sofre, tudo crê, tudo espera, tudo suporta.
O amor nunca falha; mas havendo profecias,
serão aniquiladas;
havendo línguas cessarão; havendo ciência
desaparecerá;
Porque, em parte, conhecemos, e em parte
profetizamos;
Mas quando vier o que é perfeito, então,
o que é em parte será aniquilado....
Por que agora veremos por espelho em enigma,
mas então veremos face a face;
agora conheço em parte,
mas então conhecerei como também sou
conhecido.
Agora, pois, permanecem a fé, a esperança e o
amor,
estes três, mas o maior destes é o amor.*

Coríntios 13.

RESUMO

Esta dissertação trata de uma proposta de *Balanced Scorecard (BSC)* para a gestão estratégica de uma instituição de ensino superior (IES) privada, confessional católica, sem fins lucrativos. O objetivo geral de elaborar uma proposta de *BSC*, ajustada à gestão estratégica da IES, partiu da identificação da missão, visão e objetivos do seu Plano Estratégico 2001-2010. Em seguida, com base nesses objetivos, foram definidas as perspectivas estratégicas de desempenho, nas quais foram classificados os objetivos, o que deu origem a uma proposta inicial de *BSC* composta de cinco perspectivas na seguinte ordem: 1) *financeira*; 2) *clientes*; 3) *processos internos*; 4) *aprendizado e crescimento*; e 5) *comunidade*. Essa proposta inicial, através de entrevistas de profundidade, passou por um processo de validação da sua estrutura. Os entrevistados, também estabeleceram as relações de causa e efeito entre os objetivos em cada uma das perspectivas. Esse processo deu origem então, ao mapa estratégico da instituição estruturado em quatro perspectivas nesta ordem: 1) *financeira*; 2) *clientes*; 3) *processos internos*; 4) *aprendizado e crescimento*. Dessa forma, o mapa estratégico da IES resultou da análise de documentos por parte do pesquisador agregada à visão dos entrevistados. Concluiu-se, nesta pesquisa, que o mapa estratégico proposto à IES ajuda a esclarecer a sua estratégia, mostrando com clareza a proposição de valor aos clientes, os processos internos necessários ao atendimento dessa proposição de valor e os ativos intangíveis, que são a base para a execução desses processos de forma excelente. A aplicação do mapa estratégico sob o Plano Estratégico 2001-2010 da IES, também, revelou *gaps* ou lacunas na estratégia da IES, que devem ser preenchidas. Assim, além de um sistema estratégico, o mapa estratégico revelou-se uma ferramenta de diagnóstico da estratégia da IES, salientando pontos falhos que devem ser revistos e melhorados.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; Mapa Estratégico; Gestão Estratégica; Instituições de Ensino Superior.

ABSTRACT

This paper is a proposition of a Balanced Scorecard (BSC) for strategic management of a higher education institution (HEI), a non-profit catholic private university. The general purpose of elaborating a BSC proposition adjusted to the strategic management of a HEI started from the identification of the assignment, vision and goals of its 2001-2010 Strategic Plan. Subsequently, based on these goals, strategic performance perspectives were laid out, in which the goals were classified, giving rise to an initial BSC proposal made up of five perspectives in the following order: 1) *financial*; 2) *customer*; 3) *internal processes*; 4) *learning and growth*; and 5) *community*. This initial proposition, by means of in-depth interviews, went through a process of framework validation. The interviewees also established cause and effect relations between the goals in each perspective. This process gave rise, then, to a strategic map of the institution underpinned on four perspectives as follows: 1) financial; 2) customer 3) internal processes; and 4) learning and growth. Thus, the HEI strategic map resulted from an analysis of documents by the researcher added to the interviewees' view. It was concluded that the strategic map proposed for the HEI helps elucidate its strategy, showing with clarity the proposition of value to the customer, internal processes necessary for fulfilling this proposition and intangible assets, which are the basis for carrying out these processes optimally. The application of the strategic map to the HEI 2001-2010 strategic plan also revealed gaps in the HEI strategy, which must be filled. Thus, in addition to a strategic system, the strategic map was found to be a diagnostic tool for the HEI strategy, stressing flaws that must be reviewed and improved.

Keywords: Balanced scorecard; strategic map; strategic management; higher education institution.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relações entre estratégias, processo de formação, escolas e modelos abordados...	29
Figura 2 - O processo de planejamento e gestão estratégica	33
Figura 3 - O processo de controle estratégico.	40
Figura 4 - Níveis de medição de desempenho	43
Figura 5 - Indicadores – chave de desempenho.....	51
Figura 6 - Visão e estratégia como núcleo do <i>Balanced Scorecard</i>	59
Figura 7 - <i>BSC</i> como um sistema de gestão estratégica formado por quatro processos dinâmicos.....	67
Figura 8 - Abordagens de construção do <i>BSC</i>	75
Figura 9 - Mapa estratégico	76
Figura 10 - Metodologia de construção da proposta de <i>BSC</i> para IES	102
Figura 11 - Desenho de Pesquisa.....	103
Figura 12 - Processo de Planejamento Estratégico da IES.....	117
Figura 13 - Objetivos estratégicos da IES classificados na perspectiva Financeira.....	135
Figura 14 - Objetivos estratégicos da IES classificados na perspectiva Clientes.....	137
Figura 15 - Objetivos estratégicos da IES classificados na perspectiva de Processos Internos	138
Figura 16 - Objetivos estratégicos da IES classificados na perspectiva Aprendizado e Crescimento	140
Figura 17 - Objetivos estratégicos da IES classificados na perspectiva Comunidade	142
Figura 18 – Proposta inicial de <i>BSC</i> para a IES	143
Figura 19 - Proposta de <i>Balanced Scorecard</i> ajustado para a IES	145
Figura 20 – Estrutura do Mapa estratégico da IES	147

Figura 21 - Relações de causa e efeito da perspectiva Aprendizado e Crescimento.....	150
Figura 22 - Relações de causa e efeito da perspectiva Processos Internos.....	152
Figura 23 - Relações de causa e efeito da perspectiva Clientes	156
Figura 24 – Relação entre os objetivos da Perspectiva Financeira e a Missão Institucional .	159
Figura 25 - Proposta de Mapa Estratégico para a IES.....	160
Figura 26 - Relações de causa e efeito identificadas entre os objetivos nas quatro perspectivas do mapa estratégico da IES	161

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	10
1 INTRODUÇÃO	15
2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	18
3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS	22
3.1 Objetivo Geral	22
3.2 Objetivos Específicos	22
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
4.1 Estratégia empresarial.....	24
4.2 Planejamento e Gestão Estratégica	29
4.2.1 Conceito de planejamento e gestão estratégica	31
4.2.2 Etapas do planejamento estratégico e os processos críticos à gestão estratégica	32
<i>4.2.2.1 Etapa I – Formulação de estratégias.....</i>	<i>33</i>
<i>4.2.2.2 Etapa II – Implementação de estratégias</i>	<i>36</i>
<i>4.2.2.3 Etapa III - Controle estratégico.....</i>	<i>39</i>
4.3 Indicadores de gestão e de desempenho	42
4.3.1 Níveis de medição de desempenho	42
<i>4.3.1.1 Nível corporativo – indicadores estratégicos de desempenho global</i>	<i>44</i>
<i>4.3.1.2 Nível gerencial - Indicadores gerenciais e das unidades de negócios</i>	<i>45</i>
<i>4.3.1.3 Nível operacional – indicadores da qualidade e do desempenho</i>	<i>45</i>
4.3.2 Critérios de formulação de indicadores	47
4.3.3 Indicadores-chave de desempenho	50
4.3.4 Gestão de indicadores	54
4.4 Balanced Scorecard (BSC)	57
4.4.1 As quatro perspectivas e indicadores-chave de desempenho	59
<i>4.4.1.1 Perspectiva Financeira.....</i>	<i>60</i>
<i>4.4.1.2 Perspectiva dos Clientes.....</i>	<i>61</i>
<i>4.4.1.3 Perspectiva dos Processos Internos.....</i>	<i>61</i>
<i>4.4.1.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento</i>	<i>63</i>
4.4.2 As relações de causa e efeito.....	64

4.4.3	Os quatro processos gerenciais críticos.....	66
4.4.3.1	<i>Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia</i>	67
4.4.3.2	<i>Comunicar objetivos e associá-los às medidas estratégicas</i>	68
4.4.3.3	<i>Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.....</i>	68
4.4.3.4	<i>Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.....</i>	68
4.4.4	O processo de construção do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	70
4.4.4.1	<i>Definição da arquitetura de indicadores.....</i>	71
4.4.4.2	<i>Estabelecimento do consenso em função dos objetivos estratégicos.....</i>	72
4.4.4.3	<i>Escolha e elaboração dos indicadores</i>	73
4.4.4.4	<i>Elaboração do plano de implementação</i>	73
4.4.5	Mapas estratégicos	74
4.4.5.1	<i>Metodologia de construção do mapa estratégico.....</i>	79
4.5	Instituições de Ensino Superior (IES)	80
4.5.1	Conceitos, características e formas de gestão	82
4.5.2	Gestão estratégica de IES	87
4.5.2.1	<i>Formação de estratégias em IES – visão emergente</i>	87
4.5.2.2	<i>Planejamento estratégico de IES – a forma deliberada de formular estratégias....</i>	88
4.5.2.3	<i>Implementação e gestão do plano estratégico.....</i>	94
4.5.2.4	<i>Parâmetros e indicadores para avaliação das IES</i>	96
5	MÉTODO	99
5.1	Estratégia de pesquisa.....	99
5.2	Processo de construção da proposta de BSC e Mapa estratégico	101
5.3	Etapas da pesquisa	102
5.3.1	Etapas II – Definição da unidade de análise	104
5.3.2	Etapas III e VII – Processo de coleta de dados.....	106
5.3.2.1	<i>Fontes de evidências</i>	108
5.3.3	Etapas V e VI – Elaboração e validação do instrumento de coleta de dados ...	110
5.3.4	Etapas IV e VIII - Análise e interpretação dos dados.....	112
6	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	115
6.1	Elementos estratégicos da IES	115
6.1.1	Missão e Visão de Futuro	117
6.1.2	Opções estratégicas para 2001-2010	118
6.1.3	Objetivos e estratégias	122
6.2	<i>Balanced Scorecard</i> e Mapa estratégico para a IES.....	132
6.2.1	Definição das perspectivas estratégicas de desempenho.....	133
6.2.2	Classificação dos objetivos nas perspectivas estratégicas de desempenho	134
6.2.2.1	<i>Perspectiva Financeira.....</i>	134
6.2.2.2	<i>Perspectiva dos Clientes.....</i>	137
6.2.2.3	<i>Perspectiva dos Processos Internos.....</i>	138
6.2.2.4	<i>Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....</i>	140
6.2.2.5	<i>Perspectiva da Comunidade</i>	141
6.2.3	Proposta inicial de BSC para a IES.....	142
6.2.3.1	<i>Ajuste na proposta inicial do BSC para a IES.....</i>	142
6.2.4	Proposta de BSC ajustada para a IES.....	144

6.2.5	Construção do Mapa estratégico da IES.....	146
6.2.6	Relações de causa e efeito entre objetivos e perspectivas	148
6.2.6.1	<i>Perspectiva do Aprendizado e Crescimento</i>	<i>149</i>
6.2.6.2	<i>Perspectiva dos Processos Internos.....</i>	<i>151</i>
6.2.6.3	<i>Perspectiva dos Clientes</i>	<i>154</i>
6.2.6.4	<i>Perspectiva Financeira.....</i>	<i>158</i>
6.2.7	Proposta de Mapa estratégico para IES.....	159
6.2.7.1	<i>Gaps estratégicos identificados na proposta de mapa estratégico da IES.....</i>	<i>162</i>
7	CONCLUSÃO.....	165
7.1	Limitações da Pesquisa	167
7.2	Sugestões para pesquisas futuras.....	169
	REFERÊNCIAS	171
	APÊNDICES.....	176

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário de competição globalizada em que atuam as organizações, observa-se que as atenções dos executivos voltam-se cada vez mais às questões relacionadas à longevidade, à sustentabilidade e ao crescimento orgânico no ambiente de negócios. Nesse sentido, as ações de curto prazo devem sustentar tanto os resultados presentes quanto os desempenhos futuros das organizações. Além disso, mudanças fundamentais vêm ocorrendo tanto no ambiente de negócios quanto na estrutura das organizações empresariais em todo mundo em face da atual era do conhecimento em que essas organizações estão inseridas.

Como não podia deixar de ser, as instituições de ensino superior (IES), enquanto organizações, também estiveram, ao longo dos anos, expostas às mudanças globais que transformaram a sua gestão em um processo dinâmico e desafiador. Associado a essas mudanças de ordem global, o mercado das IES, na última década, experimentou um crescimento nunca antes visto. Isso se deve principalmente às mudanças na regulamentação do setor que incentivaram a abertura de novas instituições, além, é claro, de uma demanda latente e reprimida por educação superior no Brasil. Para se ter uma idéia da amplitude desse movimento, segundo dados do IBGE (2004), somente na última década, surgiram mais de 700 novas IES.

Assim como em qualquer setor, uma expansão de mercado, como a que ocorreu no setor de educação superior no Brasil, na década de 90, gera novas oportunidades, mas traz consigo, também, novas ameaças e, sem dúvida, desafios aos participantes da indústria. Esse movimento de expansão alterou toda a estrutura do setor, modificando a intensidade de forças relativas, principalmente, à concorrência e ao poder dos clientes.

A concorrência no mercado das IES alterou-se profundamente, pois os novos entrantes, dispostos a trabalhar com margens de lucro menores, perceberam que poderiam ter uma estrutura de custos mais eficiente do que a das IES já estabelecidas. Dessa forma, surgiram instituições mais “enxutas”, oferecendo serviços básicos e atrativos, mas bons o suficiente para as pessoas que, de outra forma, não teriam acesso a um curso superior. Essas IES são conhecidas como empresas insurgentes ou disruptivas (BRAGA e MONTEIRO, 2005).

Contudo, apesar de saudável, a concorrência também é prejudicial ao mercado das IES, pois diferentemente de outros setores, o da educação, ainda, não desenvolveu um padrão mínimo de qualidade a ser seguido. Além disso, a maior parte da clientela não consegue distinguir claramente os diversos níveis de qualidade oferecidos pelas novas IES que continuam entrando no mercado (BRAGA e MONTEIRO, 2005).

Nesse contexto, para que as IES, em especial as já estabelecidas, façam uso de oportunidades e minimizem ameaças, elas devem sofrer transformações em consonância com a atual era do conhecimento, sendo oportuno que se introduzam novas técnicas e métodos de gestão, especialmente, no que concerne ao desenvolvimento de planos e visões de futuro. Isso requer mudanças nas suas estruturas de governança, aumentando a especialização e o profissionalismo da gestão, desenvolvendo, desse modo, uma nova abordagem de negócios voltada ao planejamento e à gestão estratégica.

Portanto, as ações das IES devem decorrer de estratégias empresariais através do desenvolvimento de planos estratégicos que acompanhem as mudanças ambientais, nos quais a formulação de estratégias parta da visão e da missão, estabelecendo objetivos e metas com base no que a instituição deseja ser, ou estar, daqui a três, cinco, ou até dez anos. Contudo, além das atenções dispensadas ao planejamento, as IES devem desenvolver novas capacidades, habilidades e competências para a implementação da estratégia com sucesso e o subsequente cumprimento da sua missão e objetivos. Isso dependerá da boa gestão e controle estratégico com o desenvolvimento e implementação de indicadores estratégicos, de qualidade e desempenho, bem como de novas tecnologias que possibilitem o seu monitoramento.

Assim, observando a demanda por técnicas e métodos para aprimorar a gestão de IES, esta pesquisa trata do desenvolvimento de uma proposta de *Balanced Scorecard (BSC)* ajustada à gestão estratégica de uma IES privada de grande porte do Sul do país. Essa IES é reconhecida pela qualidade do ensino, pesquisa e extensão e por suas ações no plano social, cultural e ambiental. Em 2001, implementou o seu Plano Estratégico num horizonte de dez anos, dando início à sua gestão estratégica.

Esta dissertação está estruturada em sete capítulos. Além deste capítulo de introdução, que apresenta a importância e justificativa do tema, a seguir, no capítulo 2, encontram-se a delimitação do tema e o problema de pesquisa. No capítulo 3, estão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos. O capítulo 4 é composto pela fundamentação teórica da pesquisa, que representa a construção lógica dos assuntos que dão suporte à sua execução. No capítulo 5, está descrito o método de pesquisa, que detalha as fases de execução da mesma. No capítulo 6, encontram-se a análise e discussão dos resultados. No último capítulo, apresentam-se a conclusão e as considerações finais acerca dos resultados obtidos nesta dissertação.

2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Este capítulo apresenta a delimitação do tema e o problema de pesquisa focado no desenvolvimento de uma proposta de *Balanced Scorecard (BSC)* ajustada à gestão estratégica de uma instituição de ensino superior (IES) privada. Limitrofes a este tema apresentam-se o planejamento e a gestão estratégica, sistemas de indicadores gerenciais de desempenho e a gestão estratégica de IES.

Quanto ao escopo, esta pesquisa limita-se à realização de uma proposição de *BSC* com base no plano estratégico 2001-2010 em vigor na instituição objeto do estudo. Parte-se, assim, da análise das estratégias e objetivos desse plano para se chegar a uma proposta de *BSC* e Mapa Estratégico. Enquanto proposição, este estudo tem a pretensão de elaborar uma proposta que poderá dar início à efetiva construção e implementação do *BSC* na IES. Nos próximos parágrafos, segue a argumentação que leva ao problema de pesquisa.

Segundo Braga e Monteiro (2005), atualmente menos de 20% das IES privadas brasileiras elaboram o seu planejamento estratégico. Como consequência disso, tem-se a falta de objetivos e metas definidas com clareza, ou estabelecidas de forma ambígua e inconsistente com a missão da IES. Isso revela claramente a carência dessas instituições no

uso de métodos e técnicas de planejamento e gestão estratégica, sendo latente a necessidade de aplicação do planejamento em face da atual dinâmica do mercado de educação superior. Somado a isso, vem crescendo, no setor educacional, a busca por parâmetros de desempenho da gestão institucional. Nesse sentido, o *BSC* está entre as ferramentas mais adequadas para que as IES monitorem os resultados de sua estratégia. Isso se justifica, pois as IES são organizações do conhecimento, usam intensivamente tecnologias de informação, e possuem uma cultura que ainda permanece, muitas vezes, enraizada em aspectos confessionais ou ideológicos. Assim, em função dessas características, as IES necessitam de uma ferramenta capaz de alinhar esses ativos intangíveis com a estratégia da instituição. Por essas razões, optou-se, nesta dissertação, entre outras abordagens de desenvolvimento de sistemas de gestão estratégica, pelo uso do *BSC*.

Também se justifica a adoção do *BSC* na medida em que para a gestão estratégica eficiente as organizações necessitam de sistemas baseados em indicadores-chave de performance, agrupados em perspectivas estratégicas de desempenho e interligados por meio de relações de causa e efeito. Ainda, esses sistemas devem contar, fundamentalmente, com o apoio de tecnologia da informação e de inteligência de negócios (*BI-Business Intelligence*). Segundo pesquisa recentemente realizada no Brasil, empresas que utilizaram o *BSC* como metodologia para aplicações de *BI* obtiveram melhores resultados, e isso se deve à sua natureza, que exige a revisão das metas estratégicas na medida em que requer o alinhamento dos indicadores fundamentais com as metas principais e com os objetivos funcionais da organização (PETRINI, POZZEBON e FREITAS, 2005).

Assim, a principal proposta do *BSC*, em relação aos modelos de gestão estratégica tradicionais, está na tradução da estratégia em termos operacionais, distribuindo os objetivos,

indicadores, metas e iniciativas em quatro perspectivas fundamentais para a organização, sejam: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento. Mas o que realmente faz a diferença no *BSC* é o estabelecimento de relações de causa e efeito entre seus indicadores dentro das quatro perspectivas, desenhando o mapa estratégico da organização (KAPLAN e NORTON, 1997).

O mapa estratégico consiste de um arcabouço que vincula os ativos intangíveis da organização (pessoas, informações e conhecimento) à geração de valor para o acionista através das quatro perspectivas do *BSC* inter-relacionadas. Essas perspectivas descrevem, respectivamente, os resultados tangíveis da estratégia; a proposição de valor para os clientes; os processos críticos que criam valor diferencial para o cliente; e os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia (KAPLAN e NORTON, 2004b).

As IES estão inseridas no contexto das organizações do conhecimento, e com forte apelo à formação humana. As Universidades são citadas por De Geus (1997) como instituições longevas, característica apresentada por “*empresas vivas*”. Segundo De Geus (1997), as “*empresas vivas*” são capazes de aprender, tendo maiores chances de evoluir em um mundo de incertezas, mobilizam toda a inteligência a que têm acesso e possuem altos níveis de tolerância no interior da organização, o que abre espaço para inovações e aprendizado contínuo.

O fato de o principal valor das IES estar fundamentado no conhecimento, gerado e distribuído por seu capital humano, representado pelo seu corpo docente, torna-as legítimas organizações do conhecimento, cujo ativo mais importante é o seu capital intelectual, que deve ser avaliado para que se extraia todo potencial humano da organização. Sveiby (2000, p.66) reforça essa idéia quando afirma que: “*os ativos baseados no conhecimento devem ser*

avaliados com extrema cautela, porque seu impacto sobre o destino de qualquer negócio é tremendo”.

As IES, em sua maioria, ainda são organizações sem fins lucrativos e, sobretudo, de promoção do desenvolvimento humano, apresentando assim, algumas características diferenciadas das organizações empresariais com finalidade lucrativa. Dessa maneira, as IES sem fins lucrativos devem ser geridas de acordo com a condição de sua atividade, mas os seus processos gerenciais devem ser igualmente voltados à competitividade e aos resultados como nos demais tipos de organizações.

Assim, as IES, mesmo as sem fins lucrativos, não podem deixar passar ao largo os aspectos relacionados à gestão econômico-financeira como parte integrante do seu modelo de gestão. Ou seja, paralelamente ao seu ciclo produtivo (cadeia de agregação de valores) e de decisões (informações), existe o fluxo econômico e financeiro que deve ser levado em conta, com especial atenção à sensibilidade dos embolsos financeiros das mensalidades, às variáveis econômicas e de mercado (TACHIZAWA e RESENDE, 2000).

Em função das discussões apresentadas nos parágrafos anteriores, em especial, em relação às características das IES, a questão de pesquisa que orienta o presente trabalho pode ser expressa da seguinte forma: ***“Como ajustar o **Balanced Scorecard** à gestão estratégica de uma instituição de ensino superior privada?”*** No sentido de buscar responder a esse questionamento, no capítulo a seguir estão definidos os objetivos da presente pesquisa.

3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

Elaborar uma proposta de *Balanced Scorecard* ajustado à gestão estratégica de uma Instituição de Ensino Superior (IES) privada.

3.2 Objetivos Específicos

- Identificar a missão, visão, opções estratégicas, objetivos e estratégias a partir do Plano Estratégico 2001-2010 da IES.
- Estabelecer perspectivas de desempenho a partir dos objetivos estratégicos identificados no plano estratégico da IES.
- Estabelecer as relações de causa e efeito entre objetivos e medidas em cada uma das perspectivas estabelecidas e entre as mesmas.
- Construir o mapa estratégico partindo da proposição de *BSC* ajustado à gestão estratégica da IES.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são abordados os temas que constituem o constructo teórico desta dissertação: a estratégia empresarial; o processo de planejamento estratégico (PE); a gestão estratégica; o *Balanced Scorecard (BSC)*; e a gestão estratégica de instituições de ensino superior (IES). Esses temas fundamentam e respaldam as análises feitas sobre os processos de formulação, implementação e controle utilizados pela instituição, sendo uma importante referência e ponto inicial para o desenvolvimento do *BSC*, que será proposto como resultado desta dissertação.

Contudo, antes de serem expostos os conceitos de PE, gestão estratégica e *BSC*, como ponto de partida, é oportuno explorar algumas definições sobre estratégia empresarial. Entre os diversos autores desse campo de estudo e suas teorias, serão abordadas, aqui, quatro em particular: os cinco P's da estratégia de Mintzberg (1987); o posicionamento competitivo e o sistema de atividades de Porter (1986, 1989, 1996); a estratégia como um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos de Kaplan e Norton (1997); e as competências essenciais com base no conhecimento de Hamel e Prahalad (1990). A seguir, discorre-se sobre cada uma dessas abordagens.

4.1 Estratégia empresarial

Partindo do pressuposto que a formação e o conteúdo das estratégias dependem das estruturas, contextos e ciclo de vida das organizações, infere-se que não existe uma única, ou melhor, maneira de conceituar estratégia. Assim, o significado dessa suscita mais que uma definição (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Entre as definições de Mintzberg (1987), a estratégia pode ser um plano, um pretexto, um padrão, uma posição, ou uma perspectiva, cada qual na natureza de sua aceção, de formação emergente ou deliberada. Entende-se por estratégia emergente aquela em que padrões de ações se desenvolveram na ausência de intenções, e deliberada a que é formulada intencionalmente às ações, desde que essas sejam realizadas. A seguir, define-se então a estratégia segundo os cinco P's de Mintzberg (1987):

- A estratégia é um plano – significa um curso de ação para o futuro, consciente e intencional. Uma diretriz para atuar em um contexto e espaço de tempo definidos. É caracterizada pela intencionalidade e deliberação de ações, que partem dos líderes ao estabelecerem a orientação da organização e direcioná-la a determinados modos de atuação. A estratégia, enquanto plano, é deliberada. Portanto, a sua formação segue os princípios das escolas do *design* e do planejamento, que são as bases do desenvolvimento do planejamento estratégico.

- A estratégia é um pretexto – é um plano formulado sem a real intenção de ser implementado. Representa apenas uma manobra para influenciar a concorrência. De certa forma, também é uma estratégia deliberada, porém com a intenção de não ser realizada. A estratégia, enquanto pretexto, está relacionada à escola do poder.

- A estratégia é padrão – representa um conjunto de ações não planejadas, não intencionais, mas que assumiram consistência ao longo do tempo e passaram a ser, então, estratégias reconhecidas pela organização. Enfocam a ação e têm sua origem no comportamento da organização, que converge de forma consistente. A estratégia como padrão é essencialmente emergente, estando em linha com a escola do aprendizado.

- A estratégia é posição – é a maneira como a organização coloca-se no mercado. É a escolha de um segmento ou forma de atuar no ambiente. Tem como objetivo a busca de uma posição para melhor competir com a concorrência. Como posição, a estratégia pode ser tanto um plano quanto um padrão, ou seja, um posicionamento de forma deliberada ou intencional, ou uma posição assumida ao longo do tempo, tendo emergido e convergido como um padrão.

- A estratégia é perspectiva – é uma visão de futuro compartilhada pelos membros de uma organização através de suas intenções ou ações. A perspectiva, assim como a posição, pode ser tanto um plano quanto um padrão. Enquanto plano, a perspectiva é a deliberação de ações para o futuro e, como padrão, está baseada nas ações passadas que tomaram consistência. Desse modo, a formação da estratégia como perspectiva pode ser emergente ou deliberada. O processo de formação de estratégias como perspectiva é considerado visionário, típico da escola empreendedora.

Na visão de Porter (1986), a estratégia consiste na escolha de mercados e clientes que a empresa deseja atender, criando uma posição defensável frente às forças competitivas. Assim, para Porter (1996, p.68), “a estratégia é uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”. Dessa forma, a essência da estratégia está no posicionamento competitivo e na execução de atividades singulares, ou seja, em escolher, de forma deliberada, atividades a serem desempenhadas diferentemente dos rivais, a fim de

proporcionar um conjunto único de valores a um determinado grupo de clientes. A estratégia como posição é sinônimo de escolha. Assim, requer, também, optar pelo que não fazer, ou seja, na não satisfação de todas as necessidades dos clientes, mas sim escolher quais as necessidades de quais clientes a empresa quer satisfazer (PORTER, 2000).

Kaplan e Norton (1997) utilizam duas definições-chave de estratégia: a primeira com base no posicionamento competitivo; e a segunda na teoria de hipóteses sobre causas e efeitos entre as atividades exercidas pela empresa, ambas baseadas nas teorias de Porter (1986, 1989, 1996). Essas teorias foram às bases para o desenvolvimento do modelo *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1997).

Contudo, a definição de estratégia como posição, de Kaplan e Norton (1997, p.38), sofreu algumas adaptações na abordagem do *BSC*, conforme descrito a seguir:

... conceituamos estratégia como a escolha de segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócio pretendem seguir, identificando os processos críticos nos quais deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes e segmentos alvo, selecionando capacidades individuais e organizacionais para atingir os objetivos internos, dos clientes e financeiros.

A segunda definição de estratégia, para Kaplan e Norton (1997, p.30), é a seguinte: “*estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos*”. Entende-se por relações, ou hipóteses de causa e efeito, uma seqüência de alternativas do tipo “*se... então*”, exemplificadas por declarações, como: se aprimoradas as habilidades dos funcionários, então, haverá melhorias nos processos internos da organização, que por sua vez resultam no aumento da proposta de valor aos clientes, o que aumentará as vendas, gerando maior valor como resultado financeiro da estratégia.

Apesar de utilizarem como base para o seu modelo de implementação de estratégias (BSC) a linha de pensamento de Porter (1986, 1989, 1996), Kaplan e Norton (1997) destacam ainda que a estratégia, além de posição e de um sistema de atividade singular, pode ser um conjunto de capacidades e competências distintivas da organização. Nota-se, assim, que Kaplan e Norton (1997), embora enfatizando a primeira definição de estratégia, baseada no posicionamento competitivo e em atividades, destacam a visão baseada em capacidades e competências essenciais como alternativa ao desenvolvimento de estratégias.

Kaplan e Norton (1997) destacam também que as empresas, além de competirem com base no posicionamento e em um sistema de atividades único, competem desenvolvendo e explorando capacidades e competências essenciais singulares. Assim, a possibilidade do uso conjunto dos modelos de estratégias, baseados em atividades e em competências, no desenvolvimento da estratégia empresarial, representa uma hipótese plausível.

As empresas que adotam estratégias baseadas em competências essenciais, ou capacidades exclusivas, podem iniciar o processo de planejamento estratégico identificando essas competências e capacidades críticas internas à empresa. Então, depois de identificadas as competências, a empresa passa a selecionar os segmentos de clientes e mercados onde essas competências e capacidades sejam realmente críticas na proposta de valor para os clientes (KAPLAN e NORTON, 1997).

Na visão de Prahalad e Hamel (1990), a estratégia representa o desenvolvimento de competências através da associação dos conhecimentos dos indivíduos aos conhecimentos da organização. Essas competências essenciais são fruto do aprendizado coletivo na organização, da coordenação das diversas habilidades produtivas e da integração de múltiplas plataformas tecnológicas. A competência essencial é comunicação, envolvimento e comprometimento no

desenvolvimento de habilidades e do trabalho, além das fronteiras da organização em todos os níveis de pessoas e funções.

O conjunto de habilidades singulares que constituem uma competência essencial da organização deve surgir em torno dos indivíduos em que seus esforços não sejam tão estritos e focalizados em determinada atividade. Dessa maneira, torna-se possível o reconhecimento de oportunidades de aliar habilidades e técnicas entre as pessoas de diferentes formas, o que pode vir a desenvolver novos e diferentes modos de fazer as coisas. Contudo, para que essas competências, enquanto estratégias da organização, materializem-se em resultados concretos, maiores retornos financeiros e vantagens competitivas, é necessário que essas reflitam melhorias nos produtos finais, na proposição de valor aos clientes. Para isso deve haver uma conexão tangível entre essas competências e os produtos finais de forma a torná-los produtos essenciais para os clientes (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Por conseguinte, conhecimento e habilidades para se tornarem ou serem identificados como competências essenciais devem atender alguns requisitos, como prover acesso a uma ampla variedade de mercados; gerar melhorias nos produtos percebíveis pelos clientes; e serem de difícil imitação pelos seus concorrentes (PRAHALAD e HAMEL, 1990). Assim, somente se identificadas e corretamente utilizadas, as competências essenciais podem prover estratégias eficientes.

Nesta seção, entre as diversas abordagens sobre estratégias existentes na literatura, foram descritas as definições de estratégia de acordo com: os cinco P's de Mintzberg (1987); o posicionamento competitivo e sistema de atividades de Porter (1986, 1989); o conjunto de hipóteses de Kaplan e Norton (1997); as competências essenciais de Prahalad e Hamel (1990). À medida que comparados esses modelos, teorias, ou abordagens, revelaram-se contrapontos

e similaridades. Além disso, confirma-se o pressuposto inicial de não haver uma melhor definição de estratégia, pois tudo depende do contexto, dos modelos e escolas que deram origem a cada uma das abordagens existentes.

A figura 1, a seguir, apresenta um resumo das definições de estratégia, seus processos de formação, escolas teóricas e os modelos que foram abordados neste capítulo.

Estratégia 5P's	Processo de formação	Escolas	Modelos/década	Autores
Plano/pretexto	Deliberada	Planejamento Design Poder	Planejamento estratégico 60-70	Ansoff (1993) Ackoff (1970)
Posição	Emergente e Deliberada	Posicionamento	Cinco forças/80 Cadeia de Valores/80-90 BSC/90	Porter (1986, 1989, 1996). Kaplan e Norton (1997)
Perspectiva	Emergente e Deliberada	Empreendedora	-	Mintzberg (1987) Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).
Padrão	Emergente	Aprendizado	BSC /90 Competências essenciais /90	Kaplan e Norton (1997) Hamel e Prahalad (1990)

Figura 1 - Relações entre estratégias, processo de formação, escolas e modelos abordados

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base em Mintzberg (1987) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

4.2 Planejamento e Gestão Estratégica

A administração estratégica é um processo sistemático que visa “*posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta o seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas*” (ANSOFF, 1993, p.15). Nesse enfoque, o planejamento estratégico concentrava-se em decisões do tipo: onde e como a empresa atuaria no futuro.

A metodologia de planejamento estratégico (PE) começou a ser desenvolvida no final da década de 50, sendo o primeiro passo na evolução da administração estratégica. Nesse contexto, a administração estratégica considerava duas grandes etapas, uma analítica e outra processual, sendo a análise chamada de formulação de estratégias, e o processo denominado planejamento estratégico (ANSOFF, 1993).

Atualmente, o planejamento e gestão estratégica fazem parte de um único processo contínuo, bem mais amplo que o planejamento estratégico (TACHIZAWA e REZENDE, 2000). Considerando isso na elaboração do plano estratégico, a organização deverá prever os meios como as estratégias planejadas serão traduzidas em ações, através do alinhamento de políticas, habilidades pessoais, recursos técnicos, financeiros e materiais (TAVARES, 2000).

Com o objetivo de integrar o planejamento e a gestão de modo que não haja dicotomia entre formulação e implementação, entre estratégia e ação, na década de 90, surge o *Balanced Scorecard*. Um sistema de gestão para administrar a estratégia, no longo prazo, capaz de traduzir a missão e a estratégia em um conjunto abrangente de medidas de desempenho e ações que são as bases da gestão estratégica eficiente (KAPLAN e NORTON, 1997).

O *Balanced Scorecard* (BSC), enquanto sistema de gestão estratégica, pode ser usado tanto em organizações nas quais o processo de planejamento estratégico esteja avançado, quanto em empresas em que este se encontre incipiente. No primeiro caso, o BSC pode ser integrado ao planejamento estratégico vigente, enquanto que, no segundo, pode ser utilizado como um catalizador do processo de formulação de estratégias. A integração entre o BSC e o PE ocorre no momento em que são formulados os objetivos e metas estratégicas, seguidos da escolha de indicadores e da elaboração de um plano para a sua implementação (KAPLAN e NORTON, 2000; SERRA, TORRES e TORRES, 2004).

4.2.1 Conceito de planejamento e gestão estratégica

De maneira geral, o planejamento estratégico pode ser definido como:

O planejamento estratégico da organização deve ser entendido como um processo cujo objetivo final é o de dotá-la de um instrumento de gestão estratégica – plano estratégico – de longo prazo, que, por sua vez, representa a súmula do conceito estratégico da empresa, servindo de orientação para a definição e o desenvolvimento dos planos e programas de curto e médio prazo, bem como permitindo a convergência de ações em torno de objetivos comuns (TACHIZAWA e REZENDE, 2000, p. 158).

Atualmente, a literatura sobre PE apresenta diversas abordagens e modelos. No entanto, estes têm em comum um processo que envolve as seguintes etapas: definição da visão e missão; análise do ambiente; estabelecimento de objetivos e metas; formação de estratégias e ações estratégicas; criação de indicadores para o acompanhamento dos objetivos e metas. Essas etapas correspondem aos três estágios clássicos do planejamento estratégico: formulação, implementação e controle, sendo sugeridas por diversos autores, entre eles: Certo e Peter (1993); Wright, Kroll e Parnell (2000); Steiner (1969 apud MINTZBERG, AHLSTRAND, e LAMPEL, 2000); Tachizawa e Rezende (2000); Tavares (2000); Thompson e Strickland (2000); Oliveira (2001); Serra, Torres e Torres (2004); Costa (2004).

De maneira mais ampla, Tachizawa e Rezende (2000) consideram que o planejamento estratégico faz parte de um sistema de administração estratégica que envolve simultaneamente as funções de planejamento, implementação e controle estratégico, descritas a seguir:

Planejamento estratégico – é parte integrante da gestão estratégica e constitui-se em um conjunto de decisões previamente estabelecidas, que regem ações no longo prazo, considerando a análise ambiental e o diagnóstico estratégico inicial para a elaboração de um

plano. O plano estratégico é a evidência factível do planejamento. Além de um documento formal, sobretudo, é um instrumento de gestão dinâmico que contém decisões antecipadas sobre as linhas de ação a serem seguidas pela organização no cumprimento de sua missão.

Gestão estratégica – é um processo contínuo e adaptativo que estabelece a missão, os objetivos e metas, as estratégias e ações para atingir os objetivos planejados em um dado período de tempo, interagindo com o ambiente externo.

Controle estratégico – possibilita ações de realinhamento estratégico em face dos desvios detectados pelo monitoramento e comparações entre resultados previstos e realizados, utilizando para isso indicadores de gestão, de qualidade e de desempenho.

4.2.2 Etapas do planejamento estratégico e os processos críticos à gestão estratégica

As etapas do planejamento estratégico podem apresentar algumas variações conforme os diferentes autores e suas abordagens. Alguns autores, como Certo e Peter (1993), Tachizawa e Rezende (2000), Oliveira (2001), Costa (2004), colocam a análise ambiental como etapa preliminar à determinação da visão, missão e objetivos. Já, Thompson e Strickland (2000), Tavares (2000), Serra, Torres e Torres (2004) apresentam a visão e missão como ponto de partida do processo.

Na figura 2, a seguir, estão dispostas as etapas clássicas do planejamento estratégico e os principais processos críticos organizacionais envolvidos, considerando que o planejamento faz parte de um sistema maior de gestão estratégica, com base nos modelos propostos pelos

seguintes autores: Tachizawa e Resende (2000); Tavares (2000); Oliveira, (2000); Thompson e Strickland (2000); Certo e Peter (2003); Kaplan e Norton (2004).

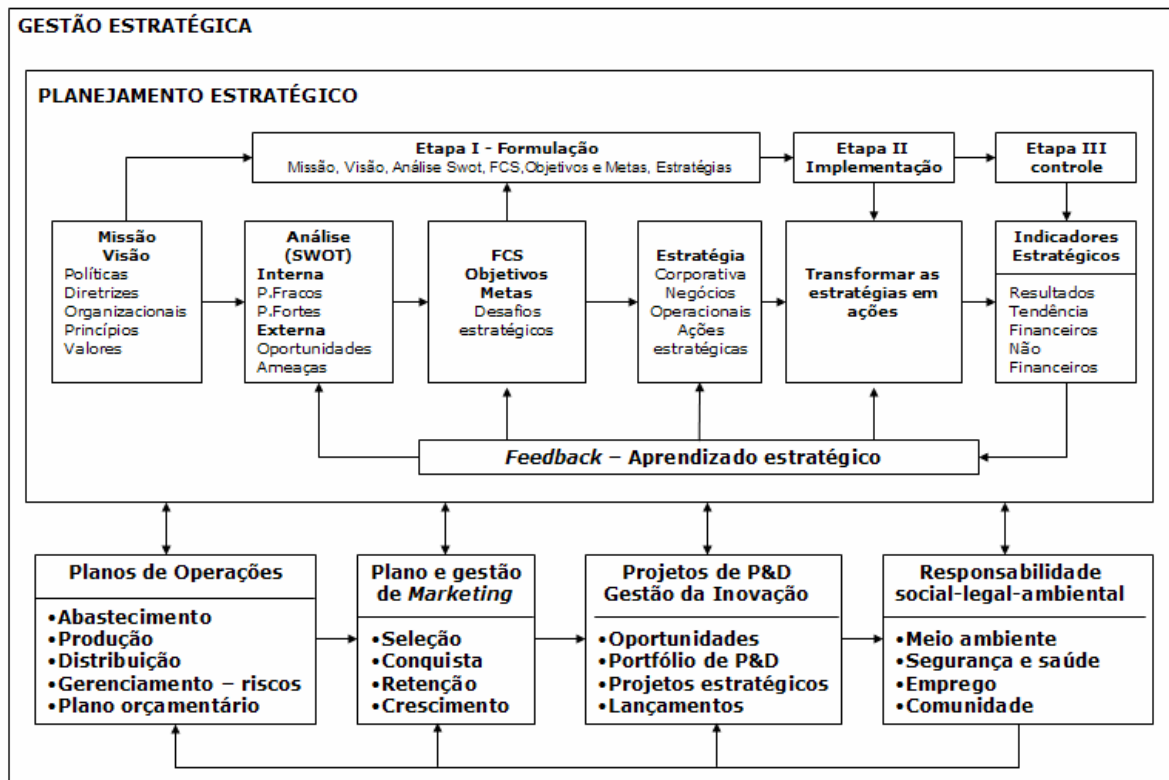


Figura 2 - O processo de planejamento e gestão estratégica

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador com base nos modelos de Tachizawa e Rezende (2000), Tavares (2000), Oliveira (2000), Certo e Peter (1993), Thompson e Strickland, (2000), Kaplan e Norton (2004).

Na continuidade, serão detalhadas as etapas I, II e III do planejamento e gestão estratégica, seguindo o fluxo de atividades apresentadas na figura anterior.

4.2.2.1 Etapa I – Formulação de estratégias

A formulação do plano estratégico consiste na determinação da visão e missão, na análise do ambiente interno e externo, na definição dos fatores críticos de sucesso (FCS's) da indústria, nos objetivos e metas que resultam em estratégias. Essas atividades são a base para a formulação de estratégias corporativas, de negócios e de operações, definindo as ações que

tornam factíveis essas estratégias. Além disso, devem ser considerados os principais temas que afetam diretamente o planejamento e a gestão estratégica, como planos de operações (processos internos críticos); plano e gestão de *marketing* (decisões relativas ao escopo-mercado-produto), gestão da inovação e a responsabilidade social-legal-ambiental.

A formulação representa a determinação dos cursos de ação para que se alcancem os objetivos estratégicos, dando origem a um plano de ações. Nesse processo, incluem-se as análises do ambiente, da concorrência, do crescimento e participação de mercado, do portfolio de negócios, da cadeia de valores, das vantagens competitivas, o planejamento de cenários. Essas análises têm por objetivo selecionar estratégias específicas no cumprimento dos objetivos e, portanto, da visão organizacional. Para isso, podem ser usadas as diversas ferramentas de análise estratégica: *SWOT-Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*; cinco forças de Porter (1986); cadeia de valores; curva de experiência e as matrizes *BCG* e *GE/McKinsey* (CERTO e PETER, 1993; THOMPSON e STRICKLAND, 2000; TAVARES, 2000).

A seguir, está descrita a Etapa I do planejamento estratégico (formulação), detalhada pelas atividades apresentadas na figura 2: definição da visão e missão da empresa; análise de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças; estabelecimento de objetivos, metas e fatores críticos de sucesso; e definição de estratégias.

- Definindo a visão estratégica e a missão da empresa – a definição da intenção estratégica, visão e missão são as bases do processo estratégico e do negócio da organização. Nessas, estão contidos os propósitos, princípios e valores da organização. A visão pode ser definida como um modelo mental de um estado futuro desejável, compartilhado pelos dirigentes e colaboradores da organização. Já, a missão é algo

mais concreto, palpável, pois representa a razão de ser da organização. A visão e missão, estando centradas em princípios e valores fundamentais da organização, são os pilares que sustentam a estratégia corporativa. Em decorrência disso, uma visão mal formulada compromete todo o processo estratégico (COSTA, 2004).

– Análise das forças e fraquezas e das oportunidades e ameaças – definidas a visão estratégica e a missão da empresa, em seguida, verifica-se a consistência interna e externa dessas declarações, ou seja, se a empresa possui recursos, competências e capacidades para fazer frente às ameaças e tirar proveito das oportunidades. Para isso é fundamental a realização de uma análise ambiental detalhada com o objetivo de realizar o encaixe entre a situação externa (oportunidades e ameaças) e as capacidades internas (pontos fortes e fracos) (MINTZBERG e QUINN, 2001). Se a empresa, com base em suas capacidades atuais, não consegue reagir às ameaças, bem como não tiver capacidade de fazer uso das oportunidades, então, fica claro que terá que desenvolver as competências necessárias que tornem factível a visão estratégica desejada (COSTA, 2004).

– Estabelecendo objetivos, metas e fatores críticos de sucesso (FCS's) – após a formulação da visão, missão e da análise do ambiente, pode-se proceder com razoável segurança à determinação dos objetivos estratégicos da organização. Esses dependem fundamentalmente da definição clara e precisa da missão organizacional, da análise ambiental detalhada e do levantamento dos principais fatores críticos de sucesso (FCS's) da indústria. Deve-se ter atenção especial no levantamento dos FCS's, pois esses determinam as ações nas quais a empresa deve concentrar-se e as capacidades ou competências competitivas que deve desenvolver para se manter competitiva e

alcançar seus objetivos. Os objetivos da empresa são as formas que esta utiliza para atingir a visão estratégica (THOMPSON e STRICKLAND, 2000).

– Definindo estratégias – depois de estabelecida a visão, feita a análise interna e externa, definidos os FCS's, os objetivos e metas, na etapa seguinte, são definidas, então, as estratégias. Essas visam estabelecer cursos de ação, selecionando os mais apropriados aos objetivos e ao cumprimento da visão. A elaboração dessas estratégias considera o alcance de metas de desempenho, a concorrência, a busca de vantagens competitivas sustentáveis que reforcem a posição no longo prazo, tornando realidade a visão organizacional. As estratégias, depois de formuladas, necessitam ser comunicadas a todos os níveis organizacionais. Assim, a partir do plano estratégico, além de serem desenvolvidos os planos operacionais respectivos às diversas áreas, aquele deve subsidiar os demais planos que respondem pelos processos internos críticos à organização: plano de operações (logísticas e financeiras); plano de marketing; plano de inovações; e o plano de ações de responsabilidade social e ambiental (THOMPSON e STRICKLAND, 2000).

4.2.2.2 Etapa II – Implementação de estratégias

A implementação representa colocar em ação tanto as estratégias desenvolvidas logicamente, quanto as que emergiram no processo de formulação do plano estratégico. Sem a implementação da estratégia, ou estratégias, de nada valerá ter um plano, pois sem a efetivação dessas, todas as análises realizadas na formulação do plano estratégico não surtirão os efeitos desejáveis. Ainda, as estratégias podem ser reformuladas e ampliadas para responder rapidamente às oportunidades estratégicas, pois não significa que as estratégias

formalizadas sejam estáticas, visto que a formulação e implementação evoluem juntas (CERTO e PETER, 1993).

Geralmente, a implementação de estratégias requer alterações internas na empresa, na sua estrutura organizacional, no sistema de informações e nos recursos disponíveis (OLIVEIRA, 2001). Assim, para que a implementação não enfrente maiores problemas faz-se necessária uma preparação prévia buscando: determinar o nível de mudança organizacional; analisar as estruturas formais e informais da organização; considerar a cultura da organização; selecionar a abordagem mais adequada à implementação; e avaliar os resultados obtidos (CERTO e PETER, 1993).

A implementação também requer a tomada de decisões críticas resultantes da síntese que consta no plano estratégico de todo o processo desenvolvido anteriormente. Essas decisões abrangem três dimensões fundamentais: coordenação e integração de esforços; comprometimento grupal e individual dos envolvidos; competência técnica e gerencial (disponibilidade do capital intelectual, recursos tecnológicos e financeiros) (TAVARES, 2000).

Desse modo, entre as funções de implementação, está o inventário das necessidades internas da organização para que a estratégia se viabilize considerando o desempenho desejado e os prazos de implantação. Dentre essas funções, estão o desenvolvimento de orçamentos, de políticas de apoio à implementação, a motivação de pessoas, a criação de uma estrutura de recompensas, o desenvolvimento de uma cultura corporativa sólida, criação de sistemas internos de apoio, a instituição de melhores práticas e a liderança interna. Como resultado disso, tem-se o alinhamento entre a estratégia e as capacidades organizacionais (humanas e técnicas), a estrutura de recompensas, a informação e a cultura organizacional

(valores crenças, comportamentos enraizados, métodos de trabalho e modelos cognitivos). Esses temas envolvem uma avaliação cuidadosa do que a organização precisa e deve fazer de maneira única e melhor para executar o plano estratégico eficientemente (THOMPSON & STRICKLAND, 2000; SERRA, TORRES e TORRES, 2004).

Na prática, a implementação do plano estratégico envolve a execução e o acompanhamento das estratégias propostas na etapa de formulação. A execução é a colocação em prática dos planos aprovados, e o acompanhamento, que ocorre através de relatórios e indicadores, engloba todo o processo de implantação. O acompanhamento verifica se a organização está no rumo desejado, podendo implicar ou não em correções nas estratégias corporativas, de negócio, ou funcionais (COSTA, 2004).

Costa (2004) propõe que a implementação da gestão estratégica siga cinco grandes etapas práticas: preparação; *workshop*; detalhamento; implantação; e revisão. A preparação é composta pela sensibilização e motivação, que têm por objetivo divulgar internamente os conceitos e a metodologia adotada, e avaliar a mentalidade e a prontidão estratégica. No *workshop*, são desenvolvidos basicamente os seguintes temas: análise do ambiente externo e interno; formulação da visão, missão, princípios, valores e posicionamento estratégico; a formulação de estratégias; análise da capacitação da organização e a formulação de planos. Na etapa de detalhamento, são realizados os planos de ação e os projetos específicos, a orçamentação e os cronogramas de implantação. A implantação propriamente dita envolve a execução e o acompanhamento das estratégias. E, por fim, a revisão, que ocorre ao final de cada período de planejamento, quando são feitas as avaliações e revisões de todo o processo, das ações e dos resultados obtidos. O objetivo primordial dessa é gerar melhorias para o próximo ciclo de planejamento.

4.2.2.3 Etapa III - Controle estratégico

De maneira geral, o controle envolve o planejamento de um processo de antecipação ou detecção de problemas ou falhas de um plano para a prevenção e correção dessas em bases contínuas. O controle envolve quatro etapas fundamentais: estabelecer os resultados desejáveis para as decisões; definir medidas de performance; coletar informações da performance atual; comparar a performance atual com a estabelecida como desejável; e, caso necessário, efetuar correções nos procedimentos que estejam gerando decisões deficientes e nas suas conseqüências quando possível (ACKOFF, 1970).

De forma mais específica, Simons (1995) define sistemas de controle gerencial como rotinas e procedimentos formais baseados em informações usadas para manter ou alterar padrões nas atividades da organização. Em seu estudo, identificou quatro tipos de controle baseados em: sistemas de crenças (fornecem valores, finalidade e direção); sistemas de fronteiras (estabelecem limites à ação); sistemas de diagnóstico (*feedback* para o alcance de metas); sistemas de controle interativo (estimulam o aprendizado e permitem que estratégias emerjam quando identificadas oportunidade e ameaças). Esses sistemas favorecem a emergência de novas estratégias, pois consideram a estratégia como um padrão de ações que promove consistência e orienta processos criativos em resposta às incertezas estratégicas.

O controle estratégico também consiste em determinar em que medidas as estratégias da organização são eficazes para atingir seus objetivos. Caso não estejam sendo atingidos os objetivos no nível planejado, a função do controle será a de modificar as estratégias da empresa ou o processo de implementação de maneira a aprimorar a capacidade da organização para atingir as metas relativas e seus respectivos objetivos (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000). Além disso, é necessário prever e modificar, ao longo do processo, o

próprio sistema de controle e avaliação para evitar que esse possa estar induzindo a práticas indesejáveis (TACHIZAWA e REZENDE, 2000).

No entanto, antes de implementar controle estratégico, é fundamental que tenha sido estabelecido, no plano estratégico, o nível de desempenho a ser perseguido pelas metas estratégicas, ou seja, quais são os *benchmarks*. Mas, para isso, é necessário ter em mente que a chave do sucesso da implementação estratégica está na comunicação clara da mudança organizacional a fim de gerar o máximo comprometimento na execução da estratégia e no alcance dos objetivos de desempenho. A implementação só será considerada bem-sucedida quando forem atingidos os objetivos estratégicos e os níveis previstos de desempenho financeiro e operacional, e para garanti-los devem ser implementados sistemas de controle e avaliação do desempenho estratégico (THOMPSON e STRICKLAND, 2000).

A figura que segue demonstra graficamente o processo de controle estratégico.

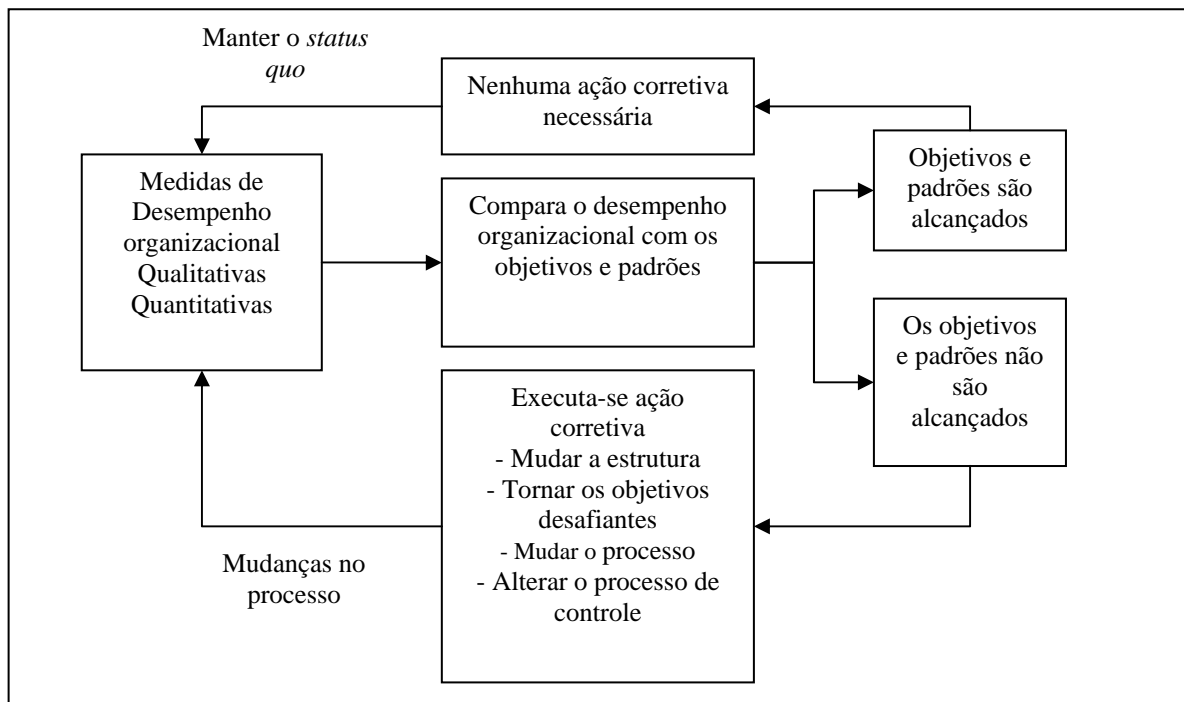


Figura 3 - O processo de controle estratégico.

Fonte: Certo e Peter (1993, p.183)

Conforme a figura 3, a atividade de controle estratégico é contínua e deve considerar o monitoramento de variáveis internas e externas à organização, geralmente, envolvendo as seguintes atividades: seleção das variáveis a serem avaliadas ou controladas; estabelecimento de padrões de desempenho para comparar o real com o planejado; mensurar o desempenho real da empresa; comparar o desempenho real aos padrões; e avaliar as ações corretivas a serem tomadas (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000). Em suma, o controle estratégico é o conjunto de três atividades básicas: medição do desempenho organizacional; comparação do desempenho organizacional com os objetivos e padrões; e a tomada de ações com base nas informações obtidas do processo (CERTO e PETER, 1993).

Para a efetividade do processo de controle estratégico é essencial que funcione o *feedback*, pois fundamentalmente desse dependerá o aprendizado estratégico que representa o objetivo mais nobre dos sistemas de controle. Esse aprendizado pode ser de sentido único, ou de sentido duplo. No primeiro tipo de aprendizado, apenas, corrige-se o erro e não a sua causa, fazendo com que o mesmo se repita constantemente, havendo, assim, a necessidade contínua de correções de rumo em direção aos objetivos perseguidos. Já no segundo tipo, corrige-se o erro e questiona-se a causa, ou o processo, mudando-o para que o desvio não se repita (MORGAN, 1996).

Assim, em um processo de *feedback* com realimentação simples (aprendizado de sentido único), não se gera nenhum tipo de mudança, visto que os objetivos, inicialmente estabelecidos no plano estratégico, não mudarão. Nesse caso, os desvios dos resultados planejados não levam as pessoas a questionar a validade dos objetivos anteriormente planejados, sendo adotadas apenas medidas corretivas no sentido de colocar a organização novamente no rumo original (KAPLAN e NORTON, 1997).

4.3 Indicadores de gestão e de desempenho

Na seção anterior, foi demonstrado que o processo estratégico é composto de duas etapas conjuntas, o planejamento e a gestão estratégica. Como foi visto, o planejamento estratégico consiste na formulação de um plano e a previsão das ações para a implementação desse plano. A gestão estratégica, além da condução das atividades planejadas, também, deve controlá-las para verificar se essas atividades estão ocorrendo conforme o planejado.

Dessa maneira, o sucesso do planejamento estratégico dependerá da qualidade da gestão estratégica, sendo esta fundamentada nas atividades de controle através de sistemas de indicadores de performance, que fornecem informações de suporte à gestão e à tomada de decisões estratégicas. Assim, é fundamental que os indicadores sejam formulados em consonância com os objetivos e metas estratégicas, e associados às áreas-chave do negócio. Além disso, os indicadores devem explicitar características que traduzam as necessidades e expectativas dos clientes, sempre considerando os objetivos estratégicos da organização, bem como referenciais externos de comparação (TAKASHINA e FLORES, 1996).

4.3.1 Níveis de medição de desempenho

De acordo com os níveis de medição de desempenho organizacional, os indicadores de gestão podem ser classificados em indicadores de desempenho global ou estratégico, gerenciais ou de negócios, e da qualidade e do desempenho. Os indicadores de desempenho global avaliam o desempenho macro da organização, e são de grande abrangência, possibilitando análises contínuas da posição competitiva e das estratégias corporativas. Com

menor abrangência, os indicadores de negócios avaliam a organização em relação aos produtos e serviços oferecidos aos seus atuais e potenciais clientes por meio da mensuração de parâmetros estratégicos, considerando, sobretudo, a sua interação com o ambiente externo. De forma mais pontual, os indicadores da qualidade e do desempenho têm por objetivo avaliar a qualidade e o desempenho de cada processo ou tarefa, comparando as entradas com as saídas de forma a avaliar a eficiência dos processos (TACHIZAWA e REZENDE, 2000). A figura a seguir representa a hierarquia de indicadores em três níveis de medição de desempenho organizacional.

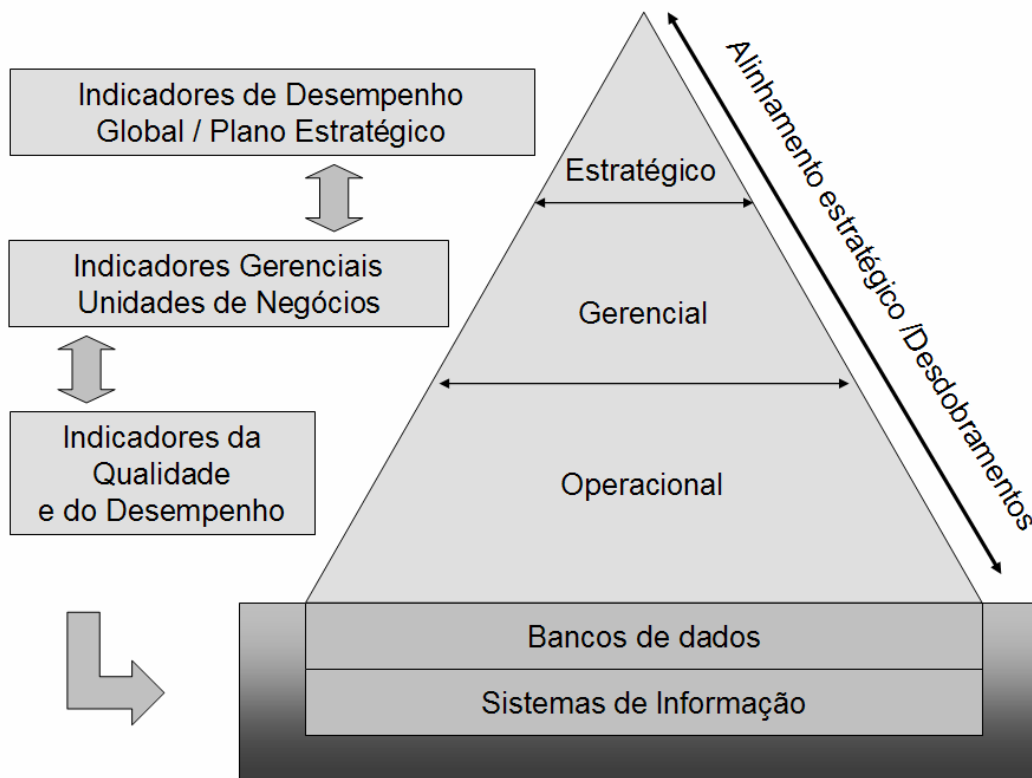


Figura 4 - Níveis de medição de desempenho

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador com base no modelo da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FNPQ, 2002)

Conforme a figura anterior, os indicadores de desempenho global, de negócios e da qualidade e do desempenho, estão associados respectivamente, aos níveis: estratégico, ou

corporativo; gerencial, ou de negócios; e funcional, ou operacional. A seguir, estão descritos os indicadores em cada um desses níveis de desempenho.

4.3.1.1 *Nível corporativo – indicadores estratégicos de desempenho global*

Os indicadores no nível corporativo, ou estratégico, são utilizados para avaliar os principais efeitos da estratégia sobre as partes interessadas (*stakeholders*), suas causas e conseqüências, refletindo, assim, os objetivos e as ações estratégicas, no nível macro-ambiental dos negócios. Esses indicadores estão associados diretamente ao plano estratégico da organização, devendo fundamentalmente derivar desse, como instrumento de monitoração dos resultados da estratégia, fazendo com que a organização permaneça no rumo pretendido, ou ainda indiquem a necessidade de mudança e estabelecimento de novas diretrizes (FPNQ, 2002).

Indicadores estratégicos de desempenho global são medidas de desempenho que representam “*sinais vitais*” de uma organização. Essas medidas quantificam o modo como as atividades em um processo atingem as metas especificadas, e comunica aquilo que é importante a toda a organização: os resultados da estratégia; das operações; e das melhorias dos processos organizacionais. É importante ressaltar que as medidas de desempenho precisam interligar as estratégias organizacionais, recursos e processos (HRONEC, 1994).

Os indicadores estratégicos podem representar tanto medidas de resultados quanto vetores de desempenho, sendo classificados, respectivamente, como indicadores de ocorrências (*lagging indicators*) e indicadores de tendências (*leading indicators*). O ideal é que a organização possua estes dois tipos de indicadores, pois os indicadores de resultados, sem os vetores de desempenho, não comunicam a maneira como esses resultados são

alcançados, não oferecendo, assim, uma indicação clara de que a estratégia esteja sendo implementada com sucesso. Em contrapartida, os vetores de desempenho, sem as medidas de resultados, permitem apenas melhorias operacionais no curto prazo, não revelando se essas representam alguma evolução na estratégia dos negócios (KAPLAN e NORTON, 1997).

4.3.1.2 Nível gerencial - Indicadores gerenciais e das unidades de negócios

Os indicadores de negócios, ou de nível gerencial, são específicos das unidades de negócios, medindo como cada unidade está contribuindo com seus macro-processos à realização dos objetivos estratégicos no nível corporativo. Esses indicadores avaliam se as unidades e seus macro-processos estão sofrendo melhorias contínuas e equilibradas (FPNQ, 2002).

4.3.1.3 Nível operacional – indicadores da qualidade e do desempenho

Os indicadores de nível funcional avaliam se os processos individuais estão em busca da melhoria contínua e da excelência operacional. É fundamental que os indicadores nos três níveis, corporativo, gerencial e operacional estejam alinhados (inter-relacionados) para que a organização atinja os seus objetivos estratégicos (FPNQ, 2002).

Indicadores de qualidade e do desempenho geralmente representam uma relação matemática que mensura atributos de um processo ou de seus resultados com o objetivo de comparar essa métrica decorrente da medição de eventos reais com metas padrão pré-estabelecidas (TACHIZAWA e REZENDE, 2000; FPNQ, 1994). São essenciais ao planejamento, pois possibilitam o estabelecimento de metas quantificadas e o seu desdobramento na organização, e fundamentais ao controle, visto que seus resultados

propiciam a análise crítica do desempenho organizacional para as tomadas de decisões que envolvem o planejamento (TAKASHINA e FLORES, 1996).

Ainda, segundo uma visão mais técnica, indicadores podem ser considerados como dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo. São utilizados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo e podem ser simples (decorrentes de uma única medição) ou compostos; diretos ou indiretos em relação à característica medida; específicos (atividades ou processos específicos), ou globais (resultados almejados pela organização); e direcionadores (*drivers*) ou resultantes (*outcomes*) (FPNQ, 2003).

Pela abordagem de gestão da qualidade, onde são avaliadas as características do produto/serviço ou do processo, os indicadores representam a forma de quantificar essas características (TAKASHINA e FLORES, 1996). Essa abordagem segue o princípio básico da medição de desempenho de que aquilo que não pode ser medido não pode ser avaliado, não permitindo, assim, saber que ações tomar para influenciar o processo (TACHIZAWA e REZENDE, 2000).

Ainda, segundo a abordagem da qualidade, além de avaliar, os indicadores têm a função de controlar e aprimorar a qualidade e o desempenho de produtos e processos ao longo do tempo, de forma que haja uma melhoria contínua. As dimensões qualidade e desempenho são interdependentes, pois tanto uma quanto outra, estão associadas diretamente às características do produto e do processo. Isso se confirma à medida que os indicadores de qualidade estão associados às características da qualidade do produto, e os indicadores de desempenho, por sua vez, estão associados às características do produto e do processo a partir das

características da qualidade. Portanto, não há qualidade sem desempenho, assim como não há desempenho sem qualidade (TAKASHINA e FLORES, 1996).

Contudo, seja na visão voltada à qualidade, ou focada na estratégia, os indicadores permitem avaliar o desempenho da organização em dado período e compará-lo em relação às metas estabelecidas e a outros referenciais, subsidiando a tomada de decisões e o replanejamento. Para isso deve haver um conjunto de indicadores que demonstre tanto níveis de resultados (reativos), quanto tendências (pró-ativos), e comparações. Os indicadores de resultados informam o desempenho somente em um dado período, enquanto os indicadores de tendências referem-se às variações dos níveis de resultados consecutivos, possibilitando, assim, que se estabeleça um padrão de comparações. As decisões atuais, tomadas com base nesses padrões, podem evitar situações futuras indesejadas (TAKASHINA e FLORES, 1996).

Além de medidas de resultados e tendências, os indicadores também devem propiciar comparações entre o desempenho de processos, de unidades e de organizações objetivando fornecer parâmetros de referência para os resultados obtidos. Com base nesses resultados, é possível estabelecer a taxa de melhoria, a sua amplitude e importância (TAKASHINA e FLORES, 1996).

4.3.2 Critérios de formulação de indicadores

Como regra geral, indicadores da qualidade e do desempenho, gerências, e estratégicos, devem estar relacionados a algum objetivo que se deseja atingir. Além disso, o processo de formulação de indicadores deve considerar alguns critérios que lhes conferem consistência,

quais sejam: seletividade ou importância; simplicidade e clareza; abrangência; rastreabilidade e acessibilidade; comparabilidade; estabilidade e rapidez de disponibilidade; e baixo custo de obtenção (TAKASHINA e FLORES, 1996; TIRONI et al. 1991).

Seletividade ou importância – o indicador deve captar características-chave do produto ou serviço e dos processos críticos da organização.

Simplicidade e clareza – indicador deve ser de fácil compreensão e aplicação nos diversos níveis da organização em linguagem acessível.

Abrangência – o indicador deve ser suficientemente representativo da situação que se deseja analisar ou do contexto global.

Rastreabilidade – o indicador deve possibilitar o registro e a adequada manutenção e disponibilidade dos dados, resultados e memórias de cálculo, e responsável por sua medição.

Comparabilidade – o indicador deve ser fácil de comparar com os referenciais mais adequados, números dos concorrentes e de excelência do mercado.

Estabilidade e rapidez de resposta – o indicador deve ser perene, e suas informações geradas por procedimentos padronizados e incorporadas às atividades do processo. Deve prover previsões de resultados em tempo hábil para manter o sistema sob controle.

Baixo custo de obtenção – os benefícios da medição devem compensar o custo de obtenção do indicador (prospecção da informação, processamento e apresentação do resultado).

Ainda, para a formulação de indicadores consistentes devem ser atendidos alguns requisitos relacionados às suas propriedades intrínsecas, como não ambigüidade; facilidade de levantamento; facilidade de compreensão; e facilidade de comparação. A uniformidade de informação também é requisito importante, pois os indicadores são utilizados para a tomada de decisões, e a qualidade da decisão depende da qualidade da informação (FPNQ, 1994).

Para que haja conformidade e qualidade nas informações fornecidas pelos indicadores, os sistemas devem fornecer informações comparativas pertinentes, qualitativas, sistematizadas, integras e integradas (FPNQ, 2003):

Informações comparativas pertinentes - essas devem estar baseadas em referenciais lógicos e não casuais. Esses referenciais podem ser de quatro tipos: competitivos (mercado); de similaridade (concorrentes); de excelência (“Classe Mundial”); e de grande grupo (*benchmarking*).

Informações qualitativas - são referentes a fatos internos e externos não quantificáveis e que servem de base à tomada de decisões organizacionais.

Informações sistematizadas - são resultantes do tratamento padronizado e repetitivo de dados por meio de sistemas de informação.

Informações íntegras e consolidadas - essas dependem da segurança e da proteção das informações contra modificações não autorizadas, garantindo que essas sejam confiáveis, completas e exatas. Isso depende de uma estrutura física de bancos de dados e redes.

Informações integradas - pressupõem a inter-relação de indicadores de diversas áreas e a capacidade de um indicador ou grupo de indicadores interagirem entre si, permitindo a medição do desempenho global da organização através de seus subsistemas.

Outro aspecto importante a considerar é a quantidade de indicadores necessários para monitorar uma unidade, atividade ou processo, visto que o excesso de indicadores, mesmo com o uso de tecnologia da informação, dificulta o controle e a tomada de decisão. O excesso de indicadores pode sinalizar que estejam sendo utilizados indicadores operacionais no nível estratégico (FPNQ, 2002).

Para garantir indicadores eficientes e que não haja excesso de indicadores no nível estratégico, esses devem estar ligados estritamente aos objetivos estratégicos. Sugere-se para isso que a atividade de escolha e elaboração de indicadores concentre-se em: refinar a descrição dos objetivos estratégicos; identificar para cada objetivo o indicador ou indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo; e identificar as fontes de informações necessárias para cada indicador proposto, e as ações necessárias que tornam essa informação acessível (KAPLAN e NORTON, 1997).

4.3.3 Indicadores-chave de desempenho

Os indicadores devem estar orientados para os resultados dos negócios de forma a direcionar as ações da empresa no sentido de oferecer a mais alta proposição de valor a seus clientes e aprimorar, assim, o seu desempenho. Dessa forma, existem alguns tipos de

indicadores-chave associados às áreas-chave do negócio que devem ser considerados, os quais são apresentados na figura 5, a seguir (TAKASHINA e FLORES, 1996):

Áreas-chave do negócio	Tipos-chave de indicadores
Clientes	Satisfação e retenção de clientes
Mercados	Participação no mercado e expansão
Produtos	Desenvolvimento de produtos e serviços
Processos	Desempenho operacional e financeiro
Fornecedores	Desempenho de fornecedores
Recursos humanos	Desempenho de recursos humanos
Comunidade e meio ambiente	Desempenho da responsabilidade social

Figura 5 - Indicadores – chave de desempenho

Fonte: Takashina e Flores (1996, p.47) adaptado de FPNQ (1994)

Cada área-chave de negócio, descrita na figura anterior, deve possuir um conjunto de indicadores consistentes que apresentem relações de interdependência e complementaridade entre seus elementos de forma a constituir um sistema que capte as relações de causa e efeito entre as áreas-chave do negócio. Como exemplos de indicadores em cada uma dessas áreas apresentam-se alguns a seguir:

I Clientes – Indicadores de satisfação, retenção e insatisfação de clientes

- percentual de clientes satisfeitos com o atendimento
- razão entre o número de queixas e de vendas realizadas
- taxa de variação do número de cliente

II Mercados – Indicadores de participação no mercado e desenvolvimento de novos mercados

- percentual de participação no mercado
- percentual da participação de novos produtos nas vendas
- percentual da participação da concorrência no mercado

III Produtos – Indicadores do desempenho de produtos

- taxa de defeitos

- percentual de entregas no prazo
- custo unitário do produto

IV Processos – Indicadores de desempenho operacional e financeiro

- proporção de desperdícios
- taxa de utilização da capacidade instalada
- giro de estoques
- tempo médio de lançamento de novos produtos
- custo unitário de produção
- margem de lucro
- percentual de custo da matéria-prima

V Fornecedores – Indicadores de desempenho de fornecedores

- proporção de unidades recebidas com defeito
- percentual de produtos recebidos no prazo

VI Recursos Humanos – Indicadores de desempenho dos recursos humanos

- percentual de funcionários envolvidos em projetos de melhoria
- número médio de sugestões recebidas e implementadas por funcionário
- taxa de absenteísmo
- taxa de rotatividade de pessoal
- taxa de frequência de acidentes
- índice de satisfação dos funcionários

VII Comunidade e Meio Ambiente – Indicadores de desempenho na responsabilidade pública e no espírito comunitário

- índice de satisfação da comunidade com a organização
- índice de impacto ambiental

Além das áreas-chave de negócios citadas, com o crescente aumento do valor de mercado das organizações na última década, novas áreas-chave de negócios passaram a merecer maior atenção, principalmente, as relacionadas ao capital intelectual, ao qual foi atribuído esse aumento de valor. Assim, medidas relacionadas aos ativos inatingíveis, como o conhecimento, são cada vez mais necessárias, pois além desses contribuírem para a valorização da empresa, também são a base de sua estrutura interna e externa, incluindo seus clientes e fornecedores (SVEIBY, 2000). Alguns estudos sugerem indicadores-chave de

desempenho relacionados ao desenvolvimento do capital intelectual e à gestão do conhecimento. Exemplificam-se alguns desses indicadores a seguir:

Indicadores de capital humano - referem-se à capacidade, conhecimento, habilidade e experiências individuais dos colaboradores, criatividade e a inovação organizacional. Como indicadores de capital humano, pode-se exemplificar: índice de liderança (%); índice de motivação (%); índice de *empowerment* (%); despesas com desenvolvimento de competências/colaborador (R\$), entre outros (RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ e ABREU, 1999).

Indicadores de competência: esses indicadores comparam a disponibilidade com as necessidades efetivas de conhecimento de uma organização, buscando identificar se existem conhecimentos que estão aquém do necessário para a realização das atividades. Estão focados na eliminação das deficiências de competências nos processos, assim como na identificação de potenciais desperdiçados e que estejam sendo subutilizados. Esses indicadores podem ser classificados em dois grupos: com foco na unidade organizacional; e com foco no conhecimento. Os indicadores com foco na unidade organizacional possibilitam análises comparativas da situação do conhecimento organizacional de cada unidade através de uma abordagem por processos. São exemplos desses: indicadores de necessidade de treinamento; percentual de cobertura dos conhecimentos necessários; excesso de conhecimento necessário; e excesso de conhecimento extra. Já os indicadores com foco no conhecimento em si têm por objetivo a comparação desse com os recursos da organização, assim visando dimensionar e gerenciar o conhecimento em busca de melhores resultados organizacionais. São exemplos desses indicadores: necessidade de conhecimento nos processos; grau de cobertura dos

conhecimentos; grau de disponibilidade dos conhecimentos; e grau de balanceamento dos conhecimentos (CARDOSO et al., 2003).

4.3.4 Gestão de indicadores

Na etapa de controle, depois de definidos os indicadores do plano estratégico, faz-se necessário estabelecer uma metodologia de gestão de indicadores. Essa envolve o estabelecimento das fontes de dados, o processamento de dados em informações, a análise das informações, as tomadas de decisões e reavaliações de ações com bases em tendências e resultados.

Para a estruturação de um sistema eficiente de gestão de indicadores e de desempenho e sua implementação eficaz devem ser observados os seguintes aspectos: desenvolvimento do sistema de informações para o acompanhamento de indicadores; medição e análise dos dados e resultados; a utilização desses; e a avaliação e melhoria do sistema (TAKASHINA e FLORES, 1996).

Os sistemas de medição e gestão de desempenho tradicionais, ainda que orientados à estratégia e à satisfação dos clientes, seguem uma abordagem com ênfase em produtos e processos. Muito embora esses sistemas favoreçam uma visão sistêmica, estão fortemente baseados em dimensões de qualidade, eficiência operacional, busca das melhores práticas e da melhoria contínua. Entre os modelos de medição e gestão de desempenho que seguem essa linha de pensamento, estão os de Rummler e Brache (1992), Sink e Tuttle (1993) e Hronec (1994).

Embora o desenvolvimento de uma visão holística voltada ao cliente tenha representado uma evolução dos sistemas de medição e gestão de desempenho (SMD) na década de 90, esses sistemas ainda estavam limitados a indicadores quantitativos da qualidade e do desempenho com base em informações operacionais e contábeis. Prova disso está nas dimensões-chave consideradas por esses SMD's: cliente, operações de campo, finanças e produção (RUMMLER e BRACHE, 1992); eficácia, eficiência, qualidade e produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação, lucratividade e provisão orçamentária (SINK e TUTTLE, 1993); custo, qualidade e tempo (HRONEC, 1994).

No entanto, partindo do princípio de que a “*estratégia é um conjunto de hipóteses sobre relações de causas e efeitos*”, entre várias perspectivas, que vão além da qualidade e do desempenho, os sistemas de medição devem relacionar os objetivos entre as várias perspectivas da empresa, ou seja, interligar as atividades executadas para que possam ser gerenciadas globalmente (KAPLAN e NORTON, 1997, p.30). Dessa maneira, para atingir a estratégia desejada é necessária uma série de hipóteses interligadas, formando um conjunto de relações de causa e efeito explícitas e sujeitas a testes. As hipóteses estratégicas exigem um conjunto de atividades que se constituam em vetores de resultados e desempenho (KAPLAN e NORTON, 2000).

A chave para a implementação da estratégia é a visualização e compreensão das relações de causa e efeito por toda a empresa, e o alinhamento das hipóteses estratégicas aos recursos da empresa, a sua adaptação em tempo real conforme as necessidades. Para tanto, a empresa deverá possuir um sistema de medição de desempenho baseado em indicadores de resultados (*lagging indicators*) que informem a posição atual, e indicadores de tendência (*leading indicators*) que impulsionem o desempenho futuro (KAPLAN e NORTON, 1997).

Nos sistemas de gestão de desempenho tradicionais, a ênfase nos resultados financeiros de curto prazo, conquistados através de melhorias operacionais, e de soluções rápidas e superficiais levam as empresas a negligenciarem investimentos em áreas-chave do negócio. Isso sacrifica o valor no longo prazo, pois são desconsideradas dimensões como os ativos intangíveis e intelectuais que suportam o crescimento futuro do negócio (KAPLAN e NORTON, 1997).

Dessa forma, as medidas financeiras, por si só, de forma isolada, não são consideradas adequadas para orientarem a trajetória da empresa no atual cenário competitivo, sendo incapazes de captar o valor criado pelas estratégias. As medidas financeiras informam somente parte do que ocorreu no passado, não indicando as ações necessárias para a melhoria da performance futura. O ideal é que a mensuração de desempenho seja baseada em um conjunto balanceado de indicadores financeiros e não-financeiros, prospectivos e retrospectivos (KAPLAN e NORTON, 1997).

Nesse contexto, os sistemas de medição de desempenho eficientes deverão ser baseados em medidas financeiras e não-financeiras capazes de informar o desempenho tanto dos ativos tangíveis quanto intangíveis (capital humano, informacional, e organizacional). Esses indicadores deverão ter origem no plano estratégico de negócios da empresa, ou seja, devem ser formulados a partir da visão, da missão e dos objetivos estratégicos. Além disso, devem ser estabelecidas metas que levem ao alcance desses objetivos e, por consequência, cumpram a visão da empresa (KAPLAN e NORTON, 1997).

Conforme o exposto nos parágrafos anteriores deste capítulo, observa-se que, em relação à postura estratégica, os sistemas de gestão de desempenho, com base em indicadores estratégicos, possuem duas correntes distintas. Essas correntes dividem-se entre: os sistemas

tradicionais de medição, que atribuem o desempenho da organização a melhorias contínuas em seus processos isoladamente; e os sistemas atuais, em que o desempenho é resultado do aperfeiçoamento contínuo na execução de um conjunto de atividades inter-relacionadas exercidas pela empresa, a exemplo do *BSC*. Na seção seguinte, discute-se, então, em detalhes o *BSC*.

4.4 *Balanced Scorecard (BSC)*

O *Balanced Scorecard (BSC)* é um sistema de gestão estratégica que traduz a missão e a estratégia da organização em objetivos e medidas através de um conjunto coerente de indicadores-chave de desempenho (*KPI – Key Performance Indicators*) de acordo com a visão e as expectativas da empresa no longo prazo. Essas medidas são a base do sistema de medição do desempenho estratégico e estão estruturadas de forma balanceada em quatro perspectivas que consideram os processos críticos da empresa: perspectiva financeira; clientes; processos internos; e aprendizado e crescimento (KAPLAN e NORTON, 1997).

O *scorecard*, ao monitorar o desempenho dos processos críticos à organização em suas quatro perspectivas, cria uma linguagem comum para comunicar a missão e a estratégia. Para isso utiliza os *KPI* na forma de painéis de controle, assim, informando aos colaboradores como as ações tomadas convertem-se em vetores do sucesso atual e futuro. Essas medidas de desempenho ajudam a articular, comunicar e alinhar a estratégia com os objetivos, metas e iniciativas individuais e departamentais da organização (KAPLAN e NORTON, 1997).

Os objetivos e o conjunto de medidas do *scorecard* da empresa devem refletir o equilíbrio entre medidas de curto e longo prazo, financeiras e não-financeiras, de tendências (*leading*) e de ocorrências (*lagging*) entre as quatro perspectivas de desempenho. No entanto, essas medidas não se limitam a um conjunto aleatório de indicadores financeiros e não-financeiros, pois, além de possuírem uma relação direta com a estratégia, interligam-se por uma série de relações de causa e efeito. Dessa forma, o *BSC* traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas tangíveis (KAPLAN e NORTON, 1997).

A dinâmica dos processos de esclarecimento da visão, comunicação de objetivos, planejamento e aprendizado fazem do *BSC* um sistema de gestão estratégica que coloca a organização no rumo de sua visão e da sua estratégia. Assim, o *BSC* proporciona ajustes e a mudança da própria estratégia, durante o processo de implementação, de forma que não só mensura como também estimula mudança. Nesse sentido, o *BSC* pode ser utilizado com os seguintes propósitos (KAPLAN e NORTON, 1997):

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar a estratégia a toda empresa;
- Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- Identificar e alinhar iniciativas estratégicas;
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- Obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

4.4.1 As quatro perspectivas e indicadores-chave de desempenho

O BSC é um sistema de comunicação, informação e aprendizado que foge à abordagem de comando e controle dos sistemas tradicionais. Antes de iniciar o processo de implantação de um *scorecard*, a empresa deve esclarecer as seguintes questões em cada uma das quatro perspectivas conforme a figura 6, a seguir:

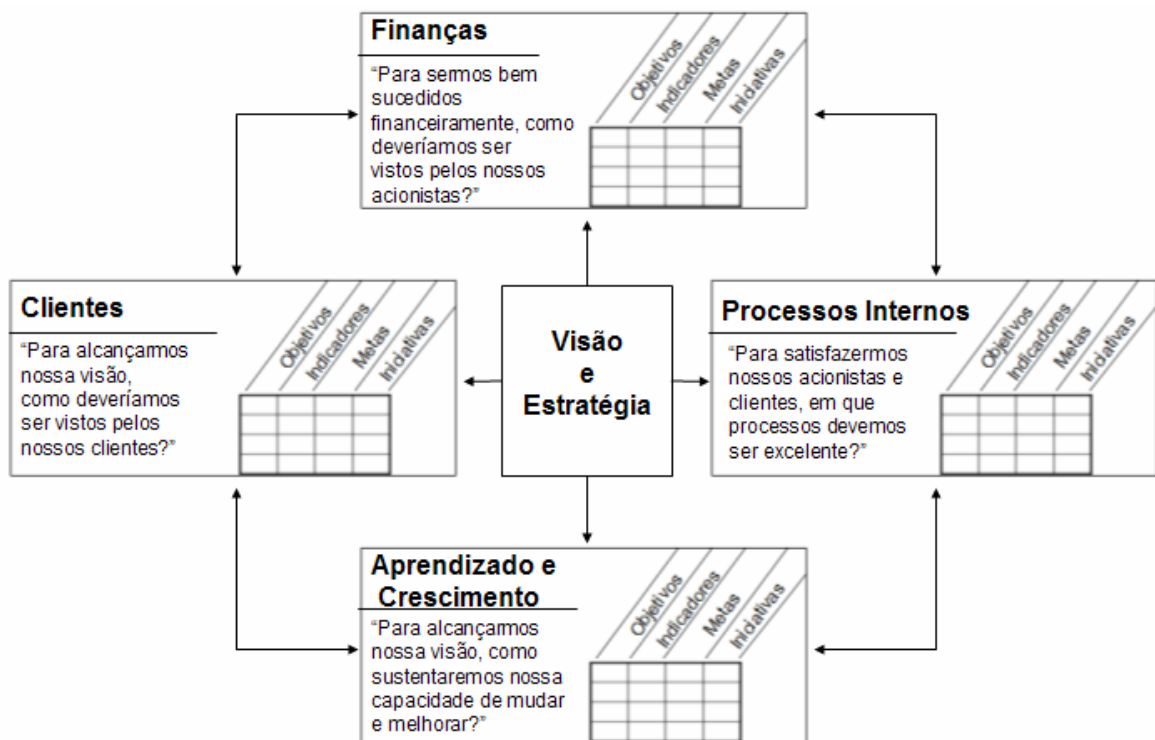


Figura 6 - Visão e estratégia como núcleo do *Balanced Scorecard*

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.10)

A análise das questões, expostas na figura 6, resulta em um diagnóstico da situação da empresa em relação aos seus processos críticos, demonstrando o que essa deve fazer para tornar factíveis as suas estratégias e alcançar a sua visão. Para a melhor compreensão do sistema estão descritas, na seqüência, as quatro perspectivas do desempenho organizacional propostas pelo modelo BSC, como segue.

4.4.1.1 *Perspectiva Financeira*

A estratégia da empresa tem como objetivo final a busca dos melhores resultados. Do ponto de vista da atividade econômica, uma estratégia é válida desde que gere resultados superiores no longo prazo (PORTER, 2000). Nesse sentido, os objetivos financeiros devem estar vinculados às estratégias da empresa. Esses objetivos servem de base para os demais objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*, que devem fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que reflitam o desempenho financeiro. Para isso, os objetivos financeiros de longo prazo devem estar relacionados aos demais processos que envolvem clientes, processos internos, colaboradores, e sistemas, a fim de que seja realizado o desempenho econômico projetado no longo prazo. Os objetivos e indicadores de desempenho financeiro exercem um papel duplo: definir o desempenho global esperado da estratégia; e o de estabelecer as metas para os objetivos das demais perspectivas do *scorecard*. Entre as principais medidas financeiras de desempenho da estratégia, encontram-se: medidas tradicionais de retorno sobre investimentos e patrimônio líquido (*ROI – Return on investment*; *ROE – Return on equity*); e uma nova geração de medidas, de valor econômico agregado ao investimento (*EVA – Economic Added Value*) e de projeção de valor agregado ao mercado (*MVA – Market Added Value*). Os temas estratégicos considerados nessa perspectiva são: crescimento e *mix* de receitas (novos produtos, novas aplicações, novos clientes e mercados, novas relações, novo *mix* de produtos e serviços, novas estratégias de preços); redução de custos/melhoria da produtividade (aumento da produtividade da receita, redução de custos unitários, melhoria do *mix* de canais, redução de despesas operacionais); utilização dos ativos/estratégias de investimentos (ciclo de caixa, melhoria da utilização dos ativos) (KAPLAN e NORTON, 1997).

4.4.1.2 Perspectiva dos Clientes

Na perspectiva dos clientes, são identificados os segmentos de mercado nos quais a empresa irá atuar e as medidas de desempenho nesses segmentos estabelecidos. Isso possibilita que se articule a estratégia de clientes e mercados em direção aos resultados financeiros desejados pela organização. Essa perspectiva permite que se identifiquem e alinhem os indicadores de resultados relacionados aos clientes: satisfação, retenção, captação; e lucratividade dos segmentos específicos de clientes e dos mercados alvo. As medidas, nessa perspectiva, devem refletir claramente a proposição de valor dos clientes, pois essas representam os impulsionadores, os indicadores de tendências, que são medidas de resultados essenciais nessa perspectiva. Assim, traduzem-se a missão e a estratégia em objetivos claros e específicos com base nos mercados-alvo e nas proposições de valor aos clientes nesses segmentos, comunicando-a a toda organização. Identificar a proposição de valor exigida por esses segmentos específicos é a base para o desenvolvimento de medidas sólidas e representativas do desempenho da empresa percebido por seus clientes. Os temas estratégicos dessas perspectivas estão agrupados em medidas essenciais e na proposta de valor. Os temas considerados para as medidas essenciais são: participação de mercado; captação, retenção, satisfação e lucratividade dos clientes. Para a proposta de valor os temas abrangidos são: atributos dos produtos e serviços, relacionamento com clientes, imagem e reputação (KAPLAN e NORTON, 1997).

4.4.1.3 Perspectiva dos Processos Internos

Nessa perspectiva, estão os processos críticos que a empresa deve executar de maneira única a fim de alcançar a excelência, satisfazer as necessidades de seus clientes e atingir um desempenho financeiro superior e sustentável. A excelência em processos críticos significa

oferecer aos clientes uma proposição de valor diferenciada, capaz de reter e atrair potenciais clientes e, ainda, satisfazer as expectativas de desempenho interno e do mercado. Essa perspectiva está voltada às medidas de processos internos que possuem maior impacto na satisfação de clientes, oferecendo o valor que eles desejam e, aos acionistas, excelentes retornos sobre o investimento. Além da busca de melhorias nos processos existentes, ao estruturar o *scorecard*, podem ser identificadas as necessidades do estabelecimento de processos inteiramente novos para que se alcancem os objetivos dos clientes e financeiros. Isso requer que se incorpore a inovação à perspectiva dos processos internos, criando novos processos que sejam absolutamente críticos à execução da estratégia com sucesso. Para a estruturação da perspectiva de processos internos é necessária a análise da cadeia de valores, que tem início nos processos de inovação, na identificação das necessidades futuras e atuais dos clientes e no desenvolvimento de novas soluções para atender a essas necessidades. Dando prosseguimento, são analisadas as operações de entrega e prestação de serviços aos clientes existentes, terminando com o serviço de pós-venda, que complementa a proposição de valor aos clientes, resultante dos produtos e serviços entregues. Assim, os objetivos e medidas da perspectiva clientes provêm das estratégias focadas no atendimento das expectativas dos acionistas e dos clientes alvo. Essa análise seqüencial, identificando a proposição de valor oferecida aos clientes, e os processos críticos para atendê-la, preservando os interesses dos acionistas, pode expor a necessidade da empresa inovar o seu modelo de negócios para que atinja a excelência. Nessa perspectiva, os temas estratégicos são: inovação (identificação de mercado, oferta de produtos e serviços); operações (geração de produtos e serviços); pós-venda (serviço aos clientes) (KAPLAN e NORTON, 1997).

4.4.1.4 *Perspectiva do Aprendizado e Crescimento*

Nessa perspectiva, estão identificadas as necessidades de investimentos em infraestrutura física e em ativos intangíveis para gerar crescimento e melhorias no longo prazo. Quando estabelecidos os objetivos nas perspectivas anteriores, pode ser revelado um hiato entre as capacidades atuais e as capacidades necessárias para se atingir tais objetivos que levem ao desempenho superior. O aprendizado e o crescimento organizacional estão associados a três grupos de ativos intangíveis: pessoas, informações e procedimentos operacionais arraigados à cultura organizacional. Dessa maneira, para fechar a lacuna entre as capacidades atuais e as capacidades ideais, deve-se investir no aperfeiçoamento de pessoas, tecnologia de informação e sistemas, bem como no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais diante de uma nova realidade. Essa perspectiva combina três tipos de medidas genéricas baseadas em: pessoas (satisfação interna, retenção de talentos, treinamentos e habilidades); sistemas de informação (disponibilidade de informações em tempo real); e processos organizacionais (alinhamento dos incentivos aos funcionários com os resultados globais, e índices de melhoria dos processos críticos internos e voltados aos clientes). Em fim, essa perspectiva avalia a empresa em três categorias: capacidades humanas; capacidade do sistema de informações; e motivação, *empowerment* e alinhamento. Assim, os objetivos dessa perspectiva, além de apoiarem, representam os vetores do desempenho nas demais perspectivas do *scorecard*, fechando o ciclo virtuoso de desempenho do *BSC*. Nessa perspectiva, os temas estratégicos estão agrupados em: indicadores essenciais e vetores situacionais. Os indicadores essenciais consideram: a retenção, satisfação e produtividade dos funcionários. Os vetores situacionais abrangem: a competência do quadro de funcionários; a infraestrutura tecnológica; e o clima para ação (KAPLAN e NORTON, 1997).

As quatro perspectivas, financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados projetados e os vetores de desempenho desses resultados, as medidas mais objetivas e concretas (quantitativas) com as medidas mais subjetivas e imprecisas (qualitativas). Essas medidas, se equilibradas e interligadas por relações de causa e efeito, levam à unidade de objetivos, e à execução da estratégia.

4.4.2 As relações de causa e efeito

Como o desempenho superior das organizações depende dos resultados de uma série de atividades e processos críticos, não basta a determinação de objetivos e indicadores em cada uma das perspectivas do *BSC* de forma isolada. O *scorecard* deve tornar explícitas as relações entre os objetivos e os indicadores nas quatro perspectivas de forma que a ação tomada para atingir os objetivos, em uma das perspectivas, influencie o resultado nas demais. Isso gera uma cadeia de causa e efeito de forma que ações tomadas, na perspectiva do aprendizado e crescimento, reflitam nas perspectivas dos clientes e processos dos internos, e cheguem até a perspectiva financeira. Assim, por exemplo, o investimento nas habilidades dos funcionários (perspectiva do aprendizado e crescimento) deverá resultar em melhorias nos processos (processos internos), o que causa o aperfeiçoamento dos produtos e serviços, a melhoria do atendimento às necessidades dos clientes, deixando-os mais satisfeitos (clientes), o que retém e atrai novos clientes, refletindo diretamente no aumento das receitas de clientes (perspectiva financeira) (KAPLAN e NORTON, 1997).

As relações de causa e efeito ocorrem em função do uso de dois tipos de medidas, as medidas de resultado (ocorrências) e as de tendências, conhecidas como impulsionadores ou

vetores de desempenho. As medidas de resultado de uma perspectiva são consideradas os vetores de desempenho da perspectiva seguinte. Por exemplo, o índice de recompra ou de lealdade de clientes podem, em si mesmos, ser considerados resultados dos objetivos da perspectiva dos clientes e, ao mesmo tempo, serem vetores de desempenho na perspectiva financeira, impulsionando o resultado de medidas como o retorno sobre o investimento (KAPLAN e NORTON, 1997).

As medidas de resultados são indicadores de ocorrência, como lucratividade, participação de mercado, satisfação e retenção de clientes e habilidades dos funcionários, enquanto que os vetores de desempenho refletem a singularidade da estratégia em cada uma das quatro perspectivas, que, em conjunto, oferecerão uma proposição de valor diferenciada aos seus clientes. As medidas de resultados sem os vetores de desempenho não informam a maneira de atingir esses resultados, além de não indicarem antecipadamente se a implementação da estratégia está sendo bem-sucedida ou não, o que pode implicar na não-validação das hipóteses iniciais do planejamento (KAPLAN e NORTON, 1997).

Assim, o *BSC* deve estar baseado em uma seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultados e os vetores de desempenho desses resultados sob as quatro perspectivas. Para isso, todas as medidas de um *scorecard* devem refletir o desempenho do resultado de ações integrantes da cadeia de relações de causa e efeito que comunicam o resultado da estratégia, e que levam a um desempenho superior. “*Um bom Balanced Scorecard deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) e impulsionadores do desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia da unidade de negócios*” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 156).

4.4.3 Os quatro processos gerenciais críticos

O *BSC*, como sistema de gestão estratégica, auxilia a empresa em importantes processos gerências: 1) estabelecimento de metas individuais e de equipe; 2) remuneração; 3) alocação de recursos, planejamento e orçamento; 4) *feedback* e aprendizado estratégico. Além disso, o *BSC* pode ser integrado aos processos de planejamento estratégico e de orçamentação anual, associando metas de medidas estratégicas para três a cinco anos, com metas de curto prazo de até um ano. Essas medidas de curto prazo servirão como indicadores específicos de avaliação dos progressos de curto prazo dentro de uma perspectiva estratégica de longo prazo, possibilitando: quantificar os resultados pretendidos no longo prazo; identificar fontes de recursos para que os resultados sejam alcançados; e estabelecer referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não financeiras do *scorecard* (KAPLAN e NORTON, 1997).

O *Balanced Scorecard* é mais que um sistema de mensuração de resultados e controle através de indicadores estratégicos, táticos e operacionais. Como sistema de gestão estratégica, considera também aspectos intangíveis, outrora desconsiderados, como inovação e aprendizagem. Sua filosofia está pautada no gerenciamento de processos críticos, tendo como propósitos fundamentais:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
- Comunicar e associar os objetivos às medidas estratégicas;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico;

A figura 7, a seguir, apresenta e descreve esses quatro processos contínuos e dinâmicos.

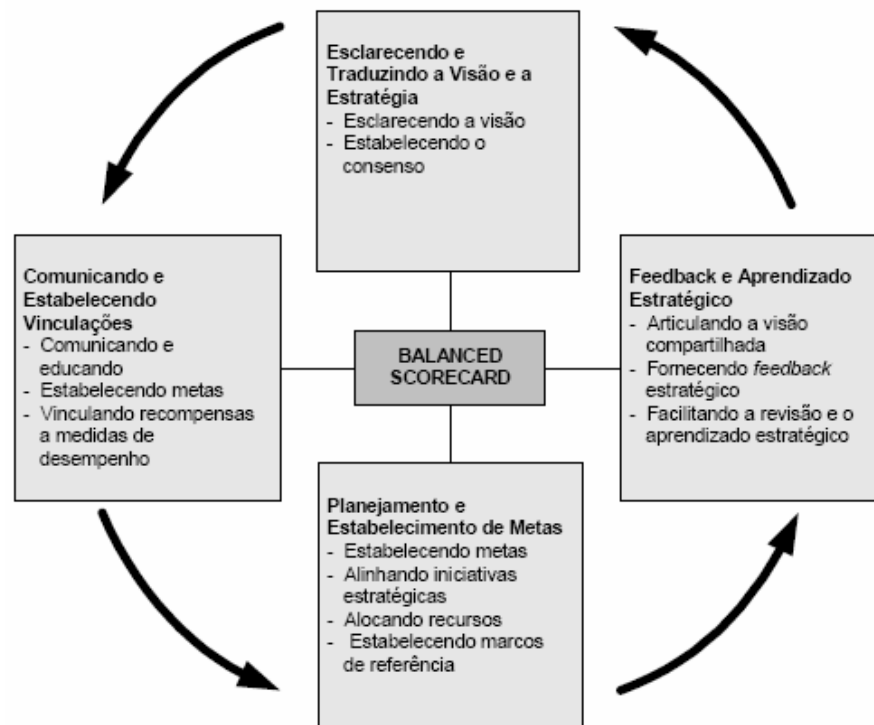


Figura 7 - BSC como um sistema de gestão estratégica formado por quatro processos dinâmicos

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.12).

A seguir, estão descritos cada um dos quatro processos apresentados na figura anterior.

4.4.3.1 *Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia*

As declarações de visão das organizações não se traduzem facilmente em termos operacionais, que proporcionem uma orientação adequada para a ação. O ponto inicial do processo de *scorecard* está no trabalho de equipe da alta gerência em traduzir os objetivos estratégicos de negócios em objetivos específicos e operacionais. Para que as demais pessoas da organização possam agir de acordo com a visão e a estratégia faz-se necessário expressá-las em um conjunto coeso de objetivos e medidas, o qual deve ser concebido de comum acordo pela alta direção e descrever os vetores impulsionadores de performance superior no longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1997).

4.4.3.2 *Comunicar objetivos e associá-los às medidas estratégicas*

Esse processo objetiva a divulgação da estratégia organizacional e a sua vinculação aos objetivos departamentais e individuais nas unidades estratégicas de negócios (UEN's). Através desse, o *BSC* proporciona uma maneira de aferir se a estratégia de longo prazo foi bem compreendida por todos os níveis organizacionais e se os objetivos individuais, departamentais e das UEN's estão alinhados à estratégia. A comunicação serve para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida. A comunicação bem-sucedida leva à clara compreensão das metas de longo prazo pelas unidades de negócio e da estratégia adequada para alcançá-las (KAPLAN e NORTON, 1997).

4.4.3.3 *Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas*

O *BSC* gera maior impacto quando utilizado de forma a induzir mudanças organizacionais. Para isso devem ser instituídas metas ambiciosas, porém atingíveis em três a cinco anos, e que, se alcançadas, poderão transformar a organização. Essas metas devem estimular a busca do aumento progressivo de performance, que represente uma descontinuidade no desempenho das UEN's. Quando os gestores fixam objetivos audaciosos para as medidas do *BSC*, como base para a alocação tanto de ativos físicos quanto de ativos intangíveis, definindo prioridades, torna-se possível coordenar as atividades que aproximem a organização de seus objetivos estratégicos de longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1997).

4.4.3.4 *Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico*

O processo de aprendizado estratégico é a essência da própria constituição do *BSC* e da implementação da estratégia na organização. Partindo do esclarecimento da visão, tendo

seqüência na comunicação dos objetivos e continuidade no processo de planejamento, o aprendizado fecha o ciclo de operação do *BSC*. Através desse processo, o *BSC* possibilita monitorar, avaliar e ajustar a implementação da estratégia e, se necessário, efetuar mudanças fundamentais na própria estratégia. As estratégias planejadas, no momento em que são formuladas, podem estar baseadas nas melhores intenções, conhecimentos e informações disponíveis, mas, depois de implementadas em circunstâncias reais, o contexto sobre as quais foram formuladas pode ter se alterado radicalmente. No questionamento da validade das atuais estratégias, no aproveitamento de oportunidades, ou na resposta a ameaças não previstas, novas estratégias deverão emergir. Nisso consiste o aprendizado estratégico. Assim, conforme a figura 7, o aprendizado estratégico é um processo dinâmico e contínuo interligado aos demais processos, seguindo a seqüência apresentada: esclarecimento de uma visão compartilhada e consensual; comunicação e alinhamento, que mobilizam todos os indivíduos para ações que perseguem os objetivos organizacionais; o processo de planejamento, no qual são estabelecidas as metas e iniciativas estratégicas. No entanto, o efeito aprendido só ocorrerá se a arquitetura do sistema der ênfase às causas e efeitos que induzem esse raciocínio dinâmico e sistêmico (KAPLAN e NORTON, 1997).

Fechando o ciclo dos processos do *BSC*, o aprendizado estratégico realimenta a visão estratégica, sendo que dessa são extraídos os objetivos, analisados, atualizados e, se necessário, substituídos nas quatro perspectivas de acordo com a visão mais atual. Mas para que esse processo tenha os resultados desejados, a construção do *scorecard* deve estar baseada em relações de causa e efeito provindas da estratégia, desse modo, gerando um conjunto de medidas correlacionadas (KAPLAN e NORTON, 1997).

4.4.4 O processo de construção do *Balanced Scorecard (BSC)*

Em geral, a construção de um *BSC* é um processo com 7 a 10 etapas, e sua execução requer um período de 16 a 20 semanas. Esse processo compreende uma seqüência de dois tipos de atividades: atividades preliminares de desenvolvimento ou confirmação da missão, visão, valores essenciais, estratégias e objetivos estratégicos, onde se busca chegar a um consenso; e atividades de construção do *scorecard* propriamente ditas, ou seja, a determinação das relações de causa e efeito entre os objetivos em cada uma de suas perspectivas, a definição de indicadores e metas de desempenho, e a representação gráfica dessas relações na forma de um mapa estratégico da organização.

Entre as abordagens de construção e implementação de *BSC* sugeridas por Kaplan e Norton, (1997), Campos (1998), Olve, Roy e Wetter, (2001); Rampersad (2004), Nivem (2005), dadas as suas similaridades, optou-se aqui por descrever em detalhes o processo de implementação de *BSC* concebido originalmente por Kaplan e Norton (1997). Quanto às demais abordagens, ao final desta seção, encontra-se um quadro comparativo com as fases de construção propostas por cada um dos autores pesquisados. A seguir, estão descritas em detalhes as fases de construção do *BSC* definidas por Kaplan e Norton (1997).

O processo de construção do *BSC* deve estar apoiado nos quatro processos gerenciais críticos descritos na seção anterior: esclarecimento e tradução da visão e da estratégia; comunicação e vinculação; planejamento e estabelecimento de metas; e o *feedback* e aprendizado estratégico. A partir do alinhamento entre esses processos, é dado prosseguimento à construção do *BSC* composta por quatro etapas: 1) definição da arquitetura de indicadores; 2) estabelecimento de consenso em função dos objetivos estratégicos; 3) escolha e elaboração dos indicadores; e 4) preparação do plano de implementação.

Todas as etapas de construção do *BSC* são coordenadas por um responsável denominado o arquiteto do sistema. A seguir, estão descritas cada uma dessas etapas e as atividades que compõem cada uma delas.

4.4.4.1 *Definição da arquitetura de indicadores*

A definição da arquitetura de indicadores é formada por duas atividades: a seleção de uma unidade organizacional adequada; e a identificação das relações entre essa unidade de negócios e a corporação. A escolha de uma unidade para o desenvolvimento inicial do *BSC* deve-se ao fato de que muitas organizações possuem unidades de negócios autônomas e com operações tão diversas, que faz mais sentido desenvolver *scorecards* individualmente. Em organizações de gestão centralizada, com menor diversidade de negócios, o *BSC* pode ser desenvolvido corporativamente desde o seu início.

- Selecionar a unidade organizacional adequada – a construção do primeiro *BSC* deve iniciar por uma unidade que possua uma cadeia de valores completa: inovação, operações marketing, vendas e serviços. De preferência, a unidade escolhida deve ter autonomia em relação a questões específicas, como alocação de custos e definição de preços. Essa unidade organizacional também deve possuir missão e estratégias próprias.

- Identificar a relação entre a unidade de negócios e a corporação – escolhida a unidade organizacional, deve ser identificada a relação dessa com a corporação através do conhecimento de: objetivos financeiros da unidade (crescimento, lucratividade); temas corporativos primordiais (meio ambiente, segurança); e as suas relações com as demais unidades (clientes em comum, competências essenciais).

4.4.4.2 Estabelecimento do consenso em função dos objetivos estratégicos

Essa etapa consiste de três atividades: primeira, a realização de uma série de entrevistas com altos executivos; segunda, uma sessão de síntese dessas entrevistas; terceira, realização do primeiro *workshop* executivo.

- Primeira série de entrevistas – essas entrevistas tem por objetivo coletar informações sobre os objetivos estratégicos e idéias preliminares da organização para as medidas do *scorecard*. Além disso, são levantadas uma série de informações quanto ao setor e ambiente competitivo da unidade, tendências significativas de tamanho e crescimento do mercado, concorrentes, preferências de clientes e inovações tecnológicas.
- Sessão de síntese – essa sessão tem por objetivo reunir as informações obtidas nas entrevistas a fim de preparar uma relação preliminar de objetivos e medidas que servirão de base ao primeiro *workshop* executivo. O resultado dessa sessão deve ser a classificação dos objetivos nas quatro perspectivas do *BSC*, e a avaliação das relações desses objetivos nas quatro perspectivas.
- Primeiro *workshop* executivo – esse primeiro *workshop* tem por objetivo buscar consenso em relação às declarações da missão e estratégias, dando início a um processo consensual de construção do *scorecard*. São analisados os objetivos propostos nas entrevistas e suas classificações. Dessa forma, são expostos e discutidos todos os possíveis objetivos dentro de cada uma das quatro perspectivas. Em geral, são selecionados três a quatro objetivos para cada uma das perspectivas, dos quais é feita

uma descrição detalhada e uma lista de possíveis indicadores para cada um dos objetivos.

4.4.4.3 Escolha e elaboração dos indicadores

Nessa etapa, são realizadas reuniões com subgrupos para a definição dos indicadores, e um segundo *workshop* executivo.

– Reuniões com subgrupos – essas reuniões tem como objetivos: refinar a descrição dos objetivos estratégicos; identificar o indicador ou indicadores que melhor captem e comuniquem a intenção dos objetivos; definir as fontes de informações necessárias e as ações para tornar essas informações disponíveis; para cada perspectiva identificar as relações críticas entre essas perspectivas e seus indicadores, buscando determinar de que forma cada medida influencia a outra. Dessa maneira, os subgrupos definem para cada perspectiva: uma lista de objetivos, acompanhada de suas descrições detalhadas; a descrição dos indicadores para cada objetivo; uma ilustração da quantificação e comunicação de cada indicador; e um modelo gráfico de inter-relação entre os indicadores e as quatro perspectivas.

– Segundo *workshop* executivo – nesse segundo *workshop* são discutidas de forma mais abrangente com os diretores, gerentes e subordinados, as declarações da visão, a estratégia, os objetivos e os indicadores experimentais do *scorecard*, dando início ao desenvolvimento de um plano de implementação.

4.4.4.4 Elaboração do plano de implementação

A última etapa do processo de construção do *BSC* consiste em três atividades: desenvolvimento do plano de implantação; terceiro *workshop* executivo; e a finalização do

plano de implantação. O desenvolvimento do plano de implantação determina a maneira como o *BSC* é comunicado a toda organização, como os indicadores ligam-se aos bancos de dados e sistemas de informação, proporcionando mais facilmente o desdobramento de métricas aos demais níveis da organização. O terceiro, e último, *workshop* têm por objetivo chegar a uma decisão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores desenvolvidos até então, levando ao um consenso sobre o plano de implementação que comunicará o *scorecard* a todos os funcionários. A figura 8, a seguir, faz um comparativo entre as fases de implantação do *BSC* segundo diferentes autores.

4.4.5 Mapas estratégicos

Os mapas estratégicos consistem de um arcabouço que vincula os ativos intangíveis da organização (pessoas, informações e conhecimento) à geração de valor para o acionista através das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard (BSC)* inter-relacionadas. As perspectivas, financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento descrevem, respectivamente: os resultados tangíveis da estratégia; a proposição de valor para os clientes; os processos críticos que criam valor diferencial para o cliente; e os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia (KAPLAN e NORTON, 2004 b).

Assim, os mapas estratégicos explicitam a hipótese estratégica, através de um conjunto de objetivos em cada uma das suas perspectivas integrados por uma cadeia lógica de relações de causa e efeito. Os mapas estratégicos descrevem todo o processo de conversão de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, conseqüentemente, em resultados financeiros (KAPLAN e NORTON, 2001).

Etapas	Kaplan e Norton (1997)	Campos (1998)	Olve, Roy e Wetter (2001)	Rampersad (2004)	Niven (2005)	
					Planejamento	Implementação
I	Seleção da unidade organizacional adequada	Preparação –seleção da unidade de negócios	Definir a indústria, descrever seu desenvolvimento e o papel da companhia	Formular a intenção estratégica	Desenvolver objetivos para o <i>scorecard</i>	Reunir e distribuir material de apoio sobre o projeto <i>BSC</i>
II	Identificação das relações da unidade com a corporação	Primeiro turno de entrevistas	Estabelecer/confirmar a visão de companhia	Definir fatores críticos de desempenho organizacional	Definir uma unidade organizacional inicial adequada	Desenvolver ou confirmar a missão, valores, visão, estratégias
III	Realização da primeira série de entrevistas	Primeira sessão executiva de trabalho	Estabelecer perspectivas de desempenho	Formulação dos objetivos organizacionais	Obter patrocínio executivo	Realização de entrevistas com executivos-chave
IV	Sessão síntese das entrevistas	Segundo turno de entrevistas	Desdobrar a visão em cada perspectiva e formular objetivos estratégicos gerais	Definição das relações de causa e efeito entre objetivos	Montar a equipe de trabalho do <i>BSC</i>	Desenvolver objetivos e medidas para cada perspectiva
V	Primeiro <i>workshop</i> executivo	Segunda sessão executiva de trabalho	Identificar os fatores críticos de sucesso	Definir indicadores e metas de desempenho	Planejamento do projeto de implantação	Desenvolver vinculações de causa e efeito entre indicadores/perspectivas
VI	Reuniões com subgrupos de trabalho	Terceira sessão executiva de trabalho	Desenvolver medidas, relações de causa e efeito, estabelecer equilíbrio	Formulação de iniciativas de melhoria contínua	Desenvolver um plano de comunicação para o projeto	Estabelecer metas para os indicadores
VII	Segundo <i>workshop</i> executivo	Desenvolver um plano de implementação detalhado	Estabelecer um <i>scorecard</i> abrangente			Desenvolver um plano de desenvolvimento contínuo do <i>BSC</i>
VIII	Desenvolvimento de um plano de implementação	Realização de revisões periódicas	Desdobrar o <i>scorecard</i> e medidas por unidade organizacional			
IX	Terceiro <i>workshop</i> executivo		Formulação de objetivos			
X	Finalização do plano de implementação		Desenvolver um plano de ação			

Figura 8 - Abordagens de construção do BSC

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Kaplan e Norton (1997), Campos (1998), Olve, Roy e Wetter (2001), Rampersad (2004) Níven (2005)

O mapa estratégico é a representação gráfica das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização, permitindo que se descreva de forma consistente e uniforme a estratégia, o que facilita a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores. A figura a seguir é a representação de um mapa estratégico genérico, que demonstra como os principais temas estratégicos se relacionam entre as quatro perspectivas. Contudo, os mapas estratégicos podem ser construídos em função dos vários tipos de estratégia que a organização venha a adotar (KAPLAN e NORTON, 2004 a).

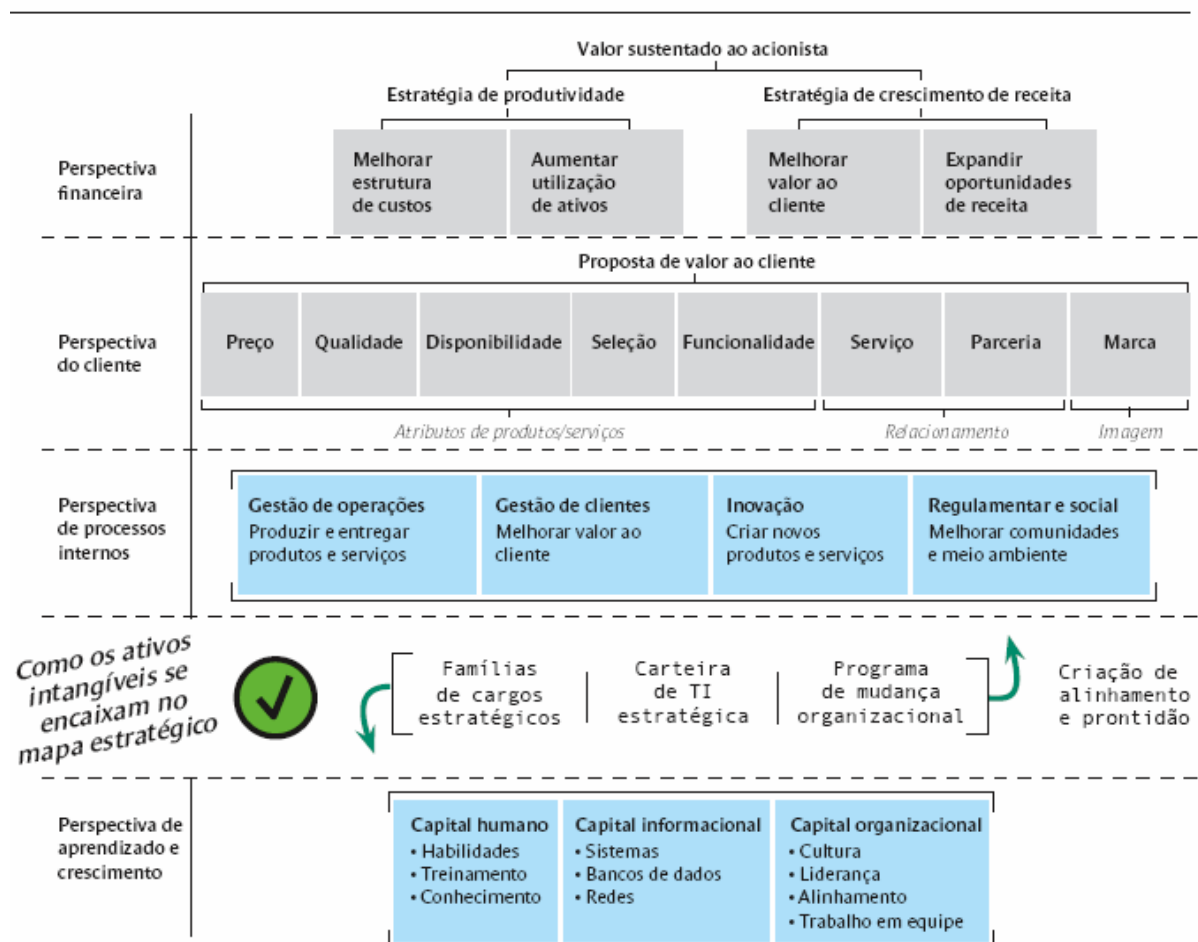


Figura 9 - Mapa estratégico
Fonte: Kaplan e Norton (2004 b p. 41)

A figura 9 demonstra um padrão genérico para o desenvolvimento do mapa estratégico baseado em alguns princípios para cada uma de suas perspectivas:

- Perspectiva financeira: a estratégia equilibra forças contraditórias – nessa perspectiva, o ponto de partida da definição da estratégia é equilibrar e articular os objetivos financeiros no curto prazo de redução de custos e de melhoria de produtividade com o objetivo, no longo prazo, de aumento lucrativo da receita. Observa-se que o tema crescimento se realiza pelo desenvolvimento de fontes totalmente novas (expansão das oportunidades de receita) e pela ampliação das relações com clientes (aumento de valor para os clientes).

- Perspectiva dos clientes: a estratégia é baseada em oferecer valor diferenciado para conquistar novos clientes ou aumentar a participação nos negócios com clientes existentes. A satisfação dos clientes é uma fonte de valor sustentável. Nessa perspectiva, a estratégia exige a definição nítida dos segmentos de clientes-alvo e da proposição de valor necessária para atendê-los.

- Perspectiva dos processos internos: cria-se valor por meio dos processos internos – essa perspectiva identifica os processos de negócios e atividades específicas, onde a organização deve ser excelente para apoiar a proposição de valor para o cliente. Os processos internos de geração de valor compreendem quatro processos críticos de gestão: 1) processos de gestão operacional (relacionamento com fornecedores, produção de bens e serviços, logística e distribuição, e gerenciamento de riscos); 2) processos de gestão de clientes (seleção de clientes, prospecção de clientes, retenção de clientes, relacionamento com clientes); 3) processos de inovação (identificar oportunidades, gestão de P&D, projeto e lançamento); 4) processos regulatórios e sociais (desempenho ambiental, desempenho em saúde e segurança; práticas trabalhistas, investimentos comunitários).

– Perspectiva do aprendizado e crescimento: o alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis - essa perspectiva especifica os três tipos de ativos intangíveis da organização: capital humano, da informação e organizacional. O alinhamento desses ativos à estratégia ocorre através: das funções estratégicas, que alinham o capital humano com os temas estratégicos; do *portfólio* de *TI*, que alinha o capital da informação aos temas estratégicos; e da agenda de mudanças organizacionais, que alinha e integra o capital organizacional para o aprendizado e a melhoria contínua dos temas estratégicos. Quando esses três componentes estão alinhados com a estratégia, a organização possui alto grau de prontidão estratégica, ou seja, “*a capacidade de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessário para executar sua estratégia*” (KAPLAN e NORTON, 2004 a, p.14).

A implementação do *BSC* e do mapa estratégico exige o desenvolvimento de novas capacidades e competências técnicas e individuais para que haja uma efetiva mudança na forma de pensar das organizações. Uma delas é o desenvolvimento de competências essenciais com base na gestão do conhecimento, que sejam capazes de prover acesso a uma ampla variedade de mercados, gerar melhorias nos produtos percebíveis pelos clientes e que sejam de difícil imitação pelos seus concorrentes (PRAHALAD e HAMEL, 1990). Segundo Nonaka (1991), o conhecimento representa a única fonte segura de vantagens competitivas. Em função disso, a estratégia deve permear todos os níveis da organização, estabelecendo-se, para tanto, metas pessoais e organizacionais, que indiquem o real valor dos indivíduos no desempenho estratégico das organizações (RAMPERSAD, 2004).

4.4.5.1 Metodologia de construção do mapa estratégico

A partir da estruturação do *BSC*, com base nas relações de causa e efeito entre as quatro perspectivas estratégicas, a organização pode desenvolver então seu mapa estratégico, ou seja, a representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia da organização.

A construção do mapa estratégico segue uma metodologia composta de seis etapas: 1) definição da lacuna de valor para os acionistas, que representa a diferença entre a realidade presente e as aspirações futuras dos acionistas, devendo a empresa fixar metas arrojadas para eliminá-la; 2) reconciliação da proposição de valor para os clientes, que requer a identificação de segmentos e novas fontes de valor para os clientes 3) estabelecimento do horizonte de tempo para a criação de valor, que deve mostrar como e em que prazo a lacuna de valor será eliminada; 4) identificar os temas estratégicos e distribuir a lacuna de valor entre esses temas; 5) promoção da prontidão estratégica dos ativos intangíveis, que requer a identificação da lacuna referente aos ativos intangíveis e formas de eliminá-la; 6) identificação dos programas estratégicos e suas fontes de financiamento, ou seja, como financiar a estratégia.

Esta seção apresentou os principais conceitos sobre o *BSC*: a estrutura de quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento); os quatro processos críticos que suportam a gestão estratégica (tradução da visão, comunicação dos objetivos, planejamento e estabelecimento de metas, e *feedback* e aprendizado estratégico); as relações de causa e efeito entre os objetivos nas quatro perspectivas; o processo de construção em quatro etapas (arquitetura do sistema de medição, consenso em função dos objetivos estratégicos, escolha e elaboração de indicadores, e elaboração de um plano de implementação); os mapas estratégicos e sua metodologia de construção.

A seção seguinte apresenta as instituições de ensino superior (IES), seus tipos, características, formas de gestão, gestão estratégica, e o relato de alguns casos de aplicações do *BSC* nessas organizações.

4.5 Instituições de Ensino Superior (IES)

Nesta seção, são discutidas a constituição, características, formas de gestão, e gestão estratégica de IES. As IES, quanto a sua natureza, podem ser públicas ou privadas, sendo, aqui, dada maior ênfase à gestão de IES privadas em função de que a unidade de análise, no caso em específico desta pesquisa, é uma IES desse tipo.

Segundo o IBGE (2004), as IES privadas, de acordo com a sua natureza jurídica, exceto as sociedades, estão classificadas entre as fundações privadas ou associações sem fins lucrativos (FASFIL) na medida que se enquadram nos seguintes critérios:

- privadas, não integrantes, portanto, do aparelho do Estado;
- sem fins lucrativos, isto é, organizações que não distribuem eventuais excedentes entre os proprietários ou diretores e que não possuem como razão primeira de existência a geração de lucros. Contudo, devem ser auto-sustentáveis através da geração de superávits econômicos, obrigatoriamente, aplicados em sua integralidade no financiamento e manutenção de suas atividades fins;
- institucionalizadas, isto é, legalmente constituídas;
- auto-administradas, ou seja, capazes de gerenciar as suas próprias atividades; e

– voluntárias, na medida em que podem ser constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas, isto é, a atividade de associação ou de fundação da entidade, ou instituição, é livremente decidida pelos seus fundadores.

O universo das FASFIL, segundo dados do IBGE (2004), até 2002, era composto por aproximadamente 276 mil entidades, dentre as quais, as IES privadas correspondem a 1.656, ou seja, menos de 1%. Mas apesar do número de IES ser modesto nesse universo, o mesmo não se atribui ao seu porte, pois as IES privadas em conjunto possuem estruturas 100 vezes maiores do que as organizações religiosas ou as associações comunitárias; e cerca de 20 vezes maiores do que as demais entidades que prestam serviços sociais.

Ainda, entre as FASFIL, 6% dedicam-se à atividade de educação, nos mais diversos níveis: infantil; fundamental; médio; superior; estudos e pesquisa; profissional; e outras formas de educação/ensino. As IES privadas representam apenas 9% das instituições de ensino, mas empregam 45% dos trabalhadores do setor, o que demonstra as suas dimensões se comparadas com as demais instituições de ensino, bem como a sua importância como setor econômico (IBGE, 2004).

No que diz respeito à representatividade do setor educação em relação aos demais setores econômicos, as entidades que prestam serviços na educação contrataram mais 146 mil trabalhadores, no período de 1996 a 2002, o que representa um aumento de 49%, muito próximo à média nacional. Entre essas entidades, somente as faculdades e universidades, registradas como sem fins lucrativos, contrataram mais 90 mil trabalhadores, o que correspondeu a um aumento de 85% no período (IBGE, 2004).

As atividades desempenhadas pelas FASFIL estão intimamente ligadas à assistência social nas mais diversas áreas, como habitação; saúde; cultura e recreação; educação e pesquisa; assistência social; religião; patronais e profissionais; meio ambiente e proteção animal; desenvolvimento e defesa de direitos; entre outras. Observa-se que, entre essas, no caso específico das IES privadas, apesar do forte apelo à assistência social, é difícil delimitar uma fronteira entre a gestão desse tipo de organização com a lógica empresarial. Essas, apesar de classificadas como sem fins lucrativos e beneficiando-se de isenções e imunidades fiscais, atuam de forma semelhante a empresas privadas, ou seja, cobram pela prestação de seus serviços, geram superávits econômicos e aumentam o patrimônio das entidades mantenedoras (IBGE, 2004).

4.5.1 Conceitos, características e formas de gestão

Quanto à sua organização acadêmica, as instituições de ensino superior (IES) classificam-se em: universidades; centros universitários; e faculdades integradas, faculdades, institutos ou escolas superiores. Definem-se, a seguir, as IES segundo cada uma dessas formas:

Universidades – são instituições que ofertam regularmente atividades de ensino, de pesquisa e de extensão, portanto, “*as universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano*” (MEC, 1996, p.25). Essas se caracterizam por: produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural quanto regional e nacional; um terço

do corpo docente, pelo menos, com titulação de mestrado ou doutorado; um terço do corpo docente em regime de tempo integral. As universidades têm a sua autonomia assegurada pelo Art. 207 da Constituição Federal, segundo o qual: *“as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”*. Conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), no seu Art. 53, no exercício de sua autonomia, são asseguradas às universidades, sem prejuízo de outras, as seguintes atribuições:

- I – criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior previstos nesta Lei, obedecendo às normas gerais da União e, quando for o caso, do respectivo sistema de ensino;
- II – fixar os currículos dos seus cursos e programas, observando as diretrizes gerais pertinentes;
- III – estabelecer planos, programas e projetos de pesquisa científica, produção artística e atividades de extensão;
- IV – fixar o número de vagas de acordo com a capacidade institucional e as exigências do seu meio;
- V – elaborar e reformar os seus estatutos e regimentos em consonância com as normas gerais atinentes;
- VI – conferir graus, diplomas e outros títulos;
- VII – firmar contratos, acordos e convênios;
- VIII – aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral, bem como administrar rendimentos conforme dispositivos institucionais;
- IX – administrar rendimentos e deles dispor na forma prevista no ato de constituição, nas leis e nos respectivos estatutos;
- X – receber subvenções, doações, heranças, legados e cooperação financeira resultante de convênios com entidades públicas e privadas.

Centros Universitários – são instituições de ensino superior pluricurriculares, que se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, comprovada pelo desempenho dos seus cursos nas avaliações coordenadas pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico oferecidas à comunidade escolar. A autonomia universitária fica estendida também aos centros

universitários credenciados, podendo esses criarem, organizarem e extinguirem, em sua sede, cursos e programas de educação superior, assim como remanejar ou ampliar vagas nos cursos existentes.

Faculdades integradas, faculdades, institutos ou escolas superiores - são instituições com propostas curriculares em mais de uma área de conhecimento, organizadas para atuar com regimento comum e comando unificado.

Ainda, as IES podem ser mantidas pela união, ou serem criadas e mantidas pela iniciativa privada, sendo classificadas como:

Públicas – são instituições criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo poder público.

Já as privadas recebem essa denominação, pois são mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

Privadas - enquanto pessoas jurídicas de direito privado, até janeiro de 2002, podiam ser constituídas sob qualquer uma das formas previstas em direito de natureza civil ou comercial: associações, sociedades ou fundações. A partir dessa data, com a promulgação do novo código civil, só podem ser constituídas fundações para fins religiosos, morais, culturais ou de assistência, excluindo o ensino. Dessa maneira, então, atualmente, as IES, quanto à sua natureza jurídica, podem ser constituídas apenas sob a forma de associações, desde que tenham *fins não-econômicos*, e de sociedades, caso sua atividade configurar fins econômicos.

As IES privadas, se constituídas sob a natureza jurídica de associações, são consideradas entidades de *fins não-econômicos*. De acordo com França et al. (2003), essa

expressão é uma das modificações apresentadas pelo texto do novo código civil sobre organizações sociais, e que pode levar a interpretações não favoráveis ao perfil dessas instituições. Embora de fins não-econômicos, as associações, em especial organizações como as IES, concentram seus esforços na busca de *autosustentabilidade* através da geração de *superávits* financeiros decorrentes de atividades essencialmente econômicas, como prestação de serviços profissionais e venda de produtos.

Quanto ao desempenho das organizações de *fins não-econômicos*, Drucker (2002) faz a seguinte colocação: “*Qual é o resultado quando não há lucro?*”. E é justamente essa questão que as organizações sem fins lucrativos devem responder, buscando medidas alternativas que indiquem o seu resultado global no longo prazo. Assim, segundo Drucker (2002), nesse tipo de organização, a principal medida de desempenho é o seu “*impacto sobre a sociedade*”.

O “*impacto sobre a sociedade*” pode ser definido como “*mudanças sustentadas nas vidas das pessoas, que têm como causa alguma intervenção específica*”. A avaliação desse impacto consiste na “*análise sistemática das mudanças duradouras ou significativas – positivas ou negativas, planejadas ou não – nas vidas das pessoas e ocasionadas por determinada ação ou série de ações*” (ROCHE, 2000 apud FRANÇA et al., 2003, p. 92).

Ainda, as IES privadas podem ser classificadas em particulares, comunitárias, confessionais, ou filantrópicas. Apresentam-se, a seguir, as definições de cada uma dessas:

Particulares – são as IES instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, desde que não se caracterizem como comunitárias, confessionais, ou filantrópicas.

Comunitárias – são as IES constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade.

Confessionais – são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, mas que atendam à orientação confessional e ideológica específicas, possuindo também em sua entidade mantenedora representantes da comunidade.

Filantrópicas – são consideradas instituições beneficentes de assistência social. No caso das IES privadas, em específico, para caracterizar a filantropia, entre os requisitos legais, essas devem promover gratuitamente assistência educacional, de saúde, e integração ao mercado de trabalho. Aplicar suas rendas, recursos, ou resultado operacional (*superávit*) integralmente no território nacional e na manutenção e no desenvolvimento de seus objetivos institucionais. Além disso, devem aplicar, anualmente, em gratuidade, pelo menos vinte por cento (20%) da receita bruta proveniente da venda de serviços, incluindo resultados de aplicações financeiras, de locação de bens, de venda de bens não-integrantes do ativo imobilizado e de doações particulares cujo montante nunca será inferior à isenção de contribuições sociais. Não distribuir resultados, dividendos, bonificações, participações ou parcela de seu patrimônio, sob nenhuma forma de pretexto. Não remunerar seus diretores, conselheiros, sócios, ou instituidores, nem oferecer vantagens e benefícios em razão das atividades que desempenham na instituição. Essas instituições, sob o título de filantropia, gozam de isenção da Cofins, da CPMF e da cota patronal do INSS, observado aos requisitos legais (FRANÇA et al., 2003).

4.5.2 Gestão estratégica de IES

No capítulo quatro, seção 4.2, estão detalhados os processos de planejamento e gestão estratégica para organizações de forma geral. Da mesma maneira, como nos demais tipos de organização, quaisquer que sejam seus fins, esse processo aplica-se também às IES. Apesar disso, nesta seção, serão discutidas algumas características específicas quanto à formulação, planejamento e gestão estratégica no contexto das IES.

4.5.2.1 Formação de estratégias em IES – visão emergente

De forma geral, o processo de formulação de estratégias pode ocorrer de forma emergente ou deliberada. Assim, do processo emergente surgem as estratégias emergentes, ou seja, aquelas em que padrões de ações se desenvolveram na ausência de intenções e converteram-se em estratégias da organização. Quando o processo é deliberado significa que a estratégia é formulada intencionalmente através de planos de ações (MINTZBERG, 1987).

Segundo Hardy e Fachin (2000, p. 39), a forma deliberada de conceber estratégias não é a mais adequada no contexto das IES, e isso se deve, sobretudo, a características, como: “*a descentralização do poder; a autonomia profissional, a estrutura complexa de comissões; o frouxo acoplamento dos diferentes elementos organizacionais, as restrições ao ‘cumpra-se’ do administrador; a intervenção do governo nos negócios internos das organizações*”. Tal percepção torna a visão convencional de formulação de estratégias pouco adequada na maioria das universidades em função de que: existem muitos interessados envolvidos (público em geral, governo, doadores e agências doadoras, associações profissionais, usuários, estudantes, empresas...); as estratégias são frequentemente fragmentadas, variando de acordo com o departamento ou a faculdade que as formulam; as normas profissionais exercem uma

forte influência sobre as estratégias; a revolução estratégica é difícil; e quando a mudança estratégica de forma ocorre, ela é frequentemente gradual e constante em resposta às forças ambientais (HARDY et al. 1983, apud HARDY e FACHIN, 2000). Então, considerando essa visão o processo de formação de estratégias nas universidades é a ocorrência de um padrão, de uma certa regularidade, num fluxo de decisões ou ações (MINTZBERG, 1987).

4.5.2.2 Planejamento estratégico de IES – a forma deliberada de formular estratégias

As IES, na atualidade, são organizações empresariais. Portanto o processo de planejamento estratégico nessas instituições segue as mesmas etapas clássicas do planejamento estratégico empresarial, sejam: a definição da missão; objetivos e metas; seleção de estratégias para alcançar os objetivos; e indicadores estratégicos. Ainda, o planejamento estratégico compreende o processo de formação de estratégias planejadas, sendo considerado a forma deliberada de concepção de estratégias.

O planejamento estratégico constitui parte integrante da gestão estratégica da IES, do qual fazem parte os processos de análise ambiental e diagnóstico inicial dos contextos internos e externos da IES com o objetivo de gerar um plano estratégico. O plano estratégico não pode ser considerado um documento estático, mas, sim, um instrumento de gestão que contém as decisões antecipadas e linhas de atuação a serem seguidas pela IES no cumprimento de sua missão (TACHIZAWA e ANDRADE, 1999). A seguir, estão descritas as etapas clássicas do planejamento estratégico, considerando as especificidades desse processo em organizações como as IES.

– Etapa I – Definição da intenção estratégica

Segundo Braga e Monteiro (2005), a intenção estratégica refere-se ao conjunto formado pela visão de negócios, pelos objetivos e pela declaração da missão da instituição. A missão define o negócio da instituição, sua razão de ser e seu papel na sociedade, delimitando seu ambiente de atuação. Apesar do caráter limitante do escopo do negócio, a missão de IES para ser eficaz deve considerar de forma abrangente os seguintes fatores: seus *stakeholders* (conhecer as intenções, expectativas e necessidades de cada um deles); e a definição de sua função principal (centro de educação, comunidade de pesquisadores, núcleo de progresso, modelo intelectual, fator de produção, inclusão social).

A missão de cada instituição define suas particularidades, apresenta suas necessidades sociais, e identifica os alunos que a IES procura atender, além de ser uma referência quanto às suas tradições e sua visão de futuro. Para o sucesso das estratégias da instituição é fundamental que a missão da IES seja aceita por todos, de modo que todos os membros da instituição trabalhem para levá-la a cabo. Sua formulação envolve: definir o desempenho da IES com base naquilo que sabe fazer de melhor; olhar ao seu entorno, para que possa identificar oportunidades e ameaças definindo competências que vão ao encontro dessas; estabelecer um consenso sobre o que a instituição realmente crê (TACHIZAWA e ANDRADE, 1999).

Segundo Braga e Monteiro (2005, p.45), a declaração da missão deve responder às seguintes questões:

- Qual é a natureza do negócio da instituição? Qual a delimitação deste negócio?
- Qual é o papel da organização na sociedade?
- Em que tipo de atividades a instituição deve concentrar seus esforços?

Como características gerais, presentes nas missões de IES, têm-se as preocupações da instituição em: desenvolver o conhecimento; formar cidadãos; formar profissionais; contribuir para a melhoria da qualidade de vida; ter compromissos com a democracia e a cidadania; prestar serviços à comunidade (extensão); e formar pessoas capazes de transformar a sociedades; promover a inclusão social; entre outras (BRAGA e MONTEIRO, 2005).

Juntamente com a missão, o compartilhamento da visão de futuro com todos na instituição é fator-chave para o sucesso e o desempenho da IES. Essa visão, como segundo componente mais importante na construção da intenção estratégica, representa um sonho acalorado e refere-se àquilo que a instituição almeja para seu futuro. Juntas, missão e visão são capazes de fornecer a clara noção do posicionamento estratégico da instituição. De outra forma, devem possibilitar que a instituição se posicione diante do seu ambiente competitivo (BRAGA e MONTEIRO, 2005).

– Etapa II - Análises interna e externa da IES

O ambiente interno das IES, além da infra-estrutura física, é constituído pelas aspirações e valores daqueles que compõem a instituição (gestores, docentes, técnico-administrativos). Assim, a instituição precisa conhecer esse ambiente interno para poder, através de suas estratégias, condicionar as pessoas para aproveitar as oportunidades que suas aspirações poderão trazer, como também estarem prontos para enfrentar as ameaças (TACHIZAWA e ANDRADE, 1999).

De tal modo, a análise interna da IES tem por objetivo evidenciar as deficiências (pontos fracos) e as qualidades (pontos fortes) da instituição a fim de estabelecer quais são as suas competências distintivas e os possíveis *gaps* de competências a serem preenchidos com

base no cenário competitivo. Os principais pontos a serem considerados na análise interna da IES são: perfil dos atuais clientes; perfil do corpo docente; perfil da sua infra-estrutura; avaliação dos serviços terceirizados, avaliação da situação financeira; avaliação dos recursos humanos; avaliação da estrutura de marketing; avaliação dos aspectos legais; organização interna; produtos atuais e lançamento de novos produtos (BRAGA e MONTEIRO, 2005).

Já, o ambiente externo refere-se ao contexto no qual a IES está inserida. Assim, a análise externa, também conhecida como diagnóstico macroambiental é uma análise setorial, e que envolve o levantamento de índices de desempenho quantitativos e qualitativos do mercado de educação superior (BRAGA e MONTEIRO, 2005). Além disso, dados demográficos, como crescimento da população e suas características, como renda, distribuição geográfica, entre outros, refletem no crescimento vegetativo das matrículas, além de indicar alterações quantitativas na faixa etária dos alunos, cliente potências das instituições de ensino (TACHIZAWA e ANDRADE, 1999).

O diagnóstico estratégico externo deve, ainda, fornecer um mapeamento das forças competitivas existentes no ambiente competitivo das IES. Entre seus objetivos, estão: avaliação do ambiente de negócios no qual a IES está inserida; acompanhamento da evolução do setor e acompanhamento de tendências; analisar as ações da concorrência; identificar oportunidades que exijam decisões imediatas da IES; rastrear oportunidades potenciais a serem exploradas em um futuro próximo; e localizar as ameaças potenciais que podem vir a comprometer a competitividade da instituição (BRAGA e MONTEIRO, 2005).

– Etapa III – Definição dos fatores críticos para IES

Com base na análise ambiental, pode-se definir alguns fatores críticos de sucesso às IES, entre eles: tecnologia ou mercado ao qual servem; porte, estrutura e localização; estágio de desenvolvimento institucional; e a cultura da instituição (NOVAES e CARVALHO, 1999). Os fatores críticos de sucesso também são considerados como atividades-chave do negócio em que a instituição deve ser excelente, como pesquisa-ensino-extensão, para que possa atingir seus objetivos. As áreas-chave onde se concentram os fatores críticos no ensino superior são: posicionamento estratégico; inovação; qualidade acadêmica percebida; diferenciais tangíveis em produtos (cursos); nível de recursos para investimento; lucratividade; desempenho gerencial; responsabilidade social; e gestão do conhecimento. Entre esses fatores, na atualidade, a gestão do conhecimento possibilita para a IES: evidenciar as ameaças e oportunidades ao seu desenvolvimento; trazer inteligência competitiva para a instituição; acompanhar o mercado de forma prospectiva identificando tendências futuras (BRAGA e MONTEIRO, 2005).

– Etapa IV – Definição de objetivos e metas para IES

Definida a intenção estratégica e procedidas as análises interna e externa da IES, considerando os fatores críticos de sucesso, pode-se estabelecer então com certa segurança os objetivos e metas da instituição.

Os objetivos estratégicos são resultados mensuráveis no longo prazo, e que devem ser perseguidos pela instituição para o cumprimento de sua missão (NOVAES e CARVALHO, 1999). No geral, os objetivos estão relacionados às atividades operacionais, aos produtos, aos clientes, e aos elementos do diagnóstico estratégico previamente realizado pela instituição. Como exemplos de objetivos específicos à IES, tem-se: afirmar a identidade institucional; promover a satisfação e a integração dos alunos; desenvolver continuamente a qualidade do

ensino na graduação; expandir seletivamente e consolidar a pós-graduação e a pesquisa; entre outros. Ainda, para cada objetivo devem ser estabelecidas metas quantificáveis, sendo essa uma forma de tornar os objetivos mensuráveis ao longo do tempo, estabelecendo parâmetros que demonstram se os objetivos estão sendo cumpridos (BRAGA e MONTEIRO, 2005).

– Etapa V - Formulação das estratégias da IES

O planejamento estratégico representa a forma deliberada de formulação de estratégias, produzindo estratégias planejadas, ou seja, que foram concebidas intencionalmente à ação (MINTZBERG e QUINN, 2001). Essas estratégias planejadas são regras e diretrizes para a tomada de decisão. São elementos de manobra da IES, que lhe dão mobilidade para fazer frente às variações ambientais externas e internas. As estratégias são os caminhos ou formas pelas quais as instituições buscam atingir seus objetivos e metas. As IES podem adotar os mais diversos tipos de estratégias: estratégias de crescimento (aumentar a penetração de mercado, reduzir preços e custos, expansão geográfica através de novos *campi*, desenvolvimento de mercado, criação de novos cursos, diversificação, ampliação de escopo, inovação); estratégias de consolidação, estratégias de diferenciação (com base tecnológica, no relacionamento com o aluno, no fortalecimento da marca, na educação continuada) (BRAGA e MONTEIRO, 2005).

Nesse processo, apesar de a maioria das estratégias serem provindas dos objetivos previamente definidos, para elaborar algumas novas estratégias específicas à instituição, como ponto de partida, pode-se utilizar estratégias genéricas utilizadas por instituições de ensino superior típicas. Podem-se enumerar, assim, algumas estratégias genéricas, como diferenciação estabelecida com enfoque na qualidade dos serviços agregados, em face da homogeneidade dos produtos educacionais; adoção de tecnologias educacionais inovadoras

como meio de se obter um posicionamento competitivo; melhoria da qualidade do corpo docente e dos cursos oferecidos à clientela; implementação de cursos de especialização, cursos sequenciais e outras formas de ensino complementares aos cursos de graduação com estreita interação teórica-prática; entre outras estratégias que consideram fatores críticos à gestão estratégica de organizações de ensino superior (BRAGA e MONTEIRO, 2005).

Em estudo realizado sobre gestão estratégica na universidade brasileira envolvendo seis instituições (UFRGS, UFBA, UNICAMP, UEM, PUCRJ e PUCRS), Hardy e Fachin (2000) identificaram quatro padrões de formação de estratégia nessas instituições com base nas tipologias de Mintzberg e Waters (1985 apud MINTZBERG e QUINN, 2001): estratégias desconexas, que surgem em partes distintas da organização não tendo nenhuma relação com as estratégias corporativas (UFRGS, UFBA); estratégias emergentes, que surgem de maneira incremental de baixo para cima a partir de padrões de ações (PUCRJ); estratégias “guarda-chuva”, em que o objetivo maior é deliberado, mas o caminho em direção ao objetivo emerge (UNICAMP); e estratégia planejada, realizada e não realizada (PUCRS, UEM). Isso demonstra a diversidade de padrões de formação de estratégias na universidade brasileira, mostrando que esse processo depende muito das características, estruturas e contextos em que essas organizações estão inseridas.

4.5.2.3 Implementação e gestão do plano estratégico

Para assegurar o cumprimento dos objetivos ao longo do tempo, das estratégias definidas e, conseqüentemente, da missão institucional, faz-se necessário estabelecer para cada objetivo um indicador, ou conjunto de indicadores e metas a serem atingidos em determinados espaços de tempo. Essas metas, se alcançadas nesses espaços, revelam que os objetivos estão sendo cumpridos. Essa dinâmica vale para todo e qualquer tipo de

organização, inclusive as IES. Assim, nesta seção, o foco não é o processo de controle estratégico, e sim as peculiaridades na avaliação e controle do plano da IES.

De modo geral, a gestão estratégica envolve a tomada de decisões e ações pré-definidas no planejamento estratégico, e a monitoração dos resultados obtidos dessas decisões, e *feedback* estratégico para manter a organização rumo à sua missão. Além disso, esse processo visa dotar a instituição da capacidade de antecipar mudanças e ajustar as estratégias vigentes com a necessária velocidade e efetividade à essas mudanças (BRAGA e MONTEIRO, 2005).

No entanto, no contexto das IES, o percentual de falhas na tomada de decisões estratégicas por mantenedores e gestores da instituição é ainda muito elevado. Segundo Braga e Monteiro (2005), estima-se que o índice de sucesso nas decisões estratégicas sobre ações competitivas, investimentos, tecnologia, e marketing estejam abaixo de 50% no setor educacional. Isso ocorre porque as decisões são tomadas em níveis de incerteza muito elevados, há poucas informações mercadológicas, informações mal-interpretadas, falta de planejamento e conflitos de interesse na instituição. Essa situação reflete o fato de que, atualmente, menos de 20% das IES privadas brasileiras elaboram seu planejamento estratégico. Entre as IES privadas brasileiras que praticam efetivamente a gestão estratégica, destacam-se: Universidade Presbiteriana Mackenzie, a PUC-RS, a PUC-PR e a Universidade Anhembi Morumbi (BRAGA e MONTEIRO, 2005).

O baixo percentual de IES privadas que realizam efetivamente o seu planejamento estratégico pode estar ligado à existência de alguns obstáculos para a sua implementação nessas instituições. Segundo Estrada (2000 apud BRAGA e MONTEIRO, 2005), nas IES, geralmente, não existem problemas nas etapas de definição da missão e estabelecimento de

estratégias. Os problemas estão na fase de execução do planejamento estratégica devido a alguns obstáculos, entre eles:

- Ausência de liderança e acompanhamento do executivo principal da instituição;
- Falta de cultura de planejamento por parte dos funcionários, e falta de cultura estratégica por parte dos dirigentes;
- Inexistência de sistemas de informação que possibilitem a coleta sistematizada de informações como suporte à gestão e à tomada de decisões;
- Incompreensão da importância da influência da cultura e do clima organizacional na manutenção do *status quo*;
- Falta de comunicação e entendimento entre os setores administrativos e acadêmicos;
- Falta de acompanhamento e controle da execução das ações planejadas.

4.5.2.4 *Parâmetros e indicadores para avaliação das IES*

A partir da identificação da necessidade da implementação da gestão estratégica no setor de educação superior brasileiro, vem crescendo a busca por parâmetros de mensuração do desempenho estratégico das IES (BRAGA e MONTEIRO, 2005). Além disso, o controle estratégico e operacional tornou-se uma necessidade atual das IES em função: do crescimento da competitividade do ensino superior, exigindo maior eficiência e produtividade; da queda da qualidade do ensino; aumento de custos intrínsecos pela incorporação de novas tecnologias; a

diversidade de profissões, exigindo um *pool* maior de cursos; entre outros (TACHIZAWA e ANDRADE, 1999). Nesse contexto, o *BSC* é considerado por Braga e Monteiro (2005) uma das ferramentas mais adequadas para que as IES monitorem seus resultados em função de abranger os principais processos críticos de geração de valor às IES nas áreas: financeira; marketing; gestão de processos; gestão da informação, conhecimento e cultura.

Considerando as Instituições de Ensino Superior (IES), já existem alguns casos de implantação do *BSC* e mapas estratégicos no Brasil. Alguns desses casos são relatados por: Rocha (2000), Teixeira (2003) e Pereira (2003). Teixeira (2003) desenvolveu uma proposta que deu início ao processo de implantação do *BSC* na Unileste - MG. A autora trabalhou com o modelo *BSC* original de quatro perspectivas, não sugerindo inclusão de novas perspectivas. Em outro caso, Rocha (2000), a partir da análise dos fatores críticos de sucesso às IES, adicionou uma nova perspectiva denominada educação e, em função dos fins não lucrativos da instituição, alterou a perspectiva financeira para responsabilidade financeira. No estudo de Pereira (2003), também, foram propostas novas perspectivas, entre elas, a educação que já constava no estudo de Rocha (2000), e o impacto da instituição na sociedade, alterando também a perspectiva clientes para discentes/docentes.

Os estudos de Rocha (2000) e Pereira (2003) estão voltados ao desenvolvimento de questões relacionadas ao papel social estratégico das IES no desenvolvimento da educação, através da excelência no ensino-pesquisa-extensão e do cumprimento das exigências do Ministério de Educação e Cultura (MEC). Esses dois casos, em relação ao de Teixeira (2003), foram os que apresentaram maiores alterações se comparados ao *BSC* de quatro perspectivas, demonstrando que a gestão de IES possui fatores críticos de sucesso peculiares a serem considerados para que a implantação do *BSC* seja efetivada com sucesso.

Com base nos casos citados, observa-se que as IES possuem características específicas em função da sua estrutura organizacional, natureza jurídica (associações), de seus fins (não-lucrativos) e do controle de entidades mantenedoras. Além disso, representam um setor estratégico para o país e possuem um papel importante para a sociedade como promotoras do desenvolvimento sustentável nas áreas onde atuam.

Uma alternativa ao controle estratégico e operacional, para IES, é valer-se das possibilidades legais instituídas pelo decreto Lei nº 3.860/01, como base para a estruturação de um sistema de gestão estratégica de desempenho, mediante indicadores de desempenho global do sistema nacional de avaliação da educação superior que avaliam a IES em três perspectivas: organização institucional, corpo docente, e instalações (TACHIZAWA e ANDRADE, 1999).

Este capítulo apresentou a fundamentação teórica desta dissertação composta pelos seguintes assuntos: estratégia empresarial; planejamento estratégico; gestão estratégica; *BSC*; instituições de ensino superior, conceitos, características, e gestão. Nessa ordem esses temas representam o constructo teórico que embasa as análises de resultados e as conclusões desta pesquisa.

O capítulo, a seguir, detalha o método de pesquisa onde são abordados os seguintes elementos: a estratégia de pesquisa; a metodologia para a construção da proposta de *BSC* e Mapa estratégico para a IES; o desenho de pesquisa, a unidade de análise; as fontes de evidências; o instrumento e a coleta de dados; e a técnica de análise e interpretação dos resultados. Esses elementos em conjunto representam as etapas de desenvolvimento da pesquisa que a conduzem aos resultados finais e às conclusões.

5 MÉTODO

Este capítulo descreve o método de pesquisa adotado nesta dissertação, as etapas e os procedimentos que visam dar suporte e confiabilidade aos resultados obtidos e apresentados como produto final. Assim, com base nos objetivos a serem alcançados na pesquisa, ou seja, a proposição de um modelo de *BSC* ajustado à gestão estratégica de uma IES, o trabalho será desenvolvido a partir do atual plano estratégico 2001-2010 em vigência na instituição, para isso valendo-se do método de pesquisa a seguir descrito.

5.1 Estratégia de pesquisa

A estratégia de pesquisa adotada nesta dissertação é o estudo de caso. Segundo Yin (2001), essa estratégia caracteriza-se por uma pesquisa empírica que investiga fatos contemporâneos dentro do seu contexto real, especialmente quando os limites entre os fatos e o contexto não estão claramente delimitados.

O estudo de caso é fundamentado em diversas fontes de evidências como base de dados, as quais precisam convergir de forma que haja a triangulação dos dados, ou seja, que,

independentemente da fonte de evidências, as informações obtidas devem levar o pesquisador a resultados similares. Dessa maneira, as fontes de evidências devem mutuamente reforçar os resultados alcançados pelo pesquisador. Além disso, o estudo de caso utiliza-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas resultantes da revisão de literatura para conduzir à coleta e análise de dados (YIN, 2001).

Nesse contexto, o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método de planejamento, coleta e análise de dados. Assim, o estudo de caso não representa apenas uma técnica de coleta de dados, nem meramente um instrumento de planejamento de pesquisa, mas, sim, uma estratégia de pesquisa abrangente (STOECKER, 1991 apud YIN, 2001).

No caso específico desta pesquisa, optou-se pelo estudo de caso único, pois, de acordo com os objetivos aqui propostos, este estudo aprofunda os fenômenos no contexto em que ocorrem, ou seja, fatos relacionados à gestão estratégica de uma IES, buscando a compreensão de como esses acontecem e quais os seus efeitos nessa IES.

Conforme Yin (2001), o estudo de caso, enquanto estratégia de pesquisa, envolve as seguintes etapas:

- Formulação do problema de pesquisa;
- Definição da unidade de análise do estudo;
- Determinação do número de casos;
- Elaboração do protocolo;

- Coleta de dados;
- Avaliação e análise dos dados;
- Preparação do relatório final.

5.2 Processo de construção da proposta de *BSC* e Mapa estratégico

Com base nas etapas do processo de construção do *BSC*, sugeridas por Kaplan e Norton (1997); Campos (1998); Olve, Roy e Wetter (2001); Rampersad (2004); e Niven (2005), presentes no capítulo da fundamentação teórica, e adaptadas aqui ao contexto desta pesquisa, apresenta-se, a seguir, a metodologia de construção da proposta de *BSC* para a IES. Essa metodologia envolve o desenvolvimento de quatro etapas dispostas na figura 10 a seguir: 1) identificação da missão, visão, opções estratégicas, objetivos, e estratégias com base no Plano Estratégico 2001–2010 em vigência na IES; 2) estabelecimento de perspectivas de desempenho a partir dos objetivos identificados; 3) estabelecimento de relações de causa e efeito entre os objetivos e medidas em cada uma das perspectivas; 4) construção da proposta de *BSC* ajustado à gestão estratégica da IES e o respectivo mapa estratégico.

Observa-se, na figura 10, que as etapas 1 e 2 de desenvolvimento da proposta de *BSC* são realizadas através de uma pesquisa documental, representando, assim, etapas preliminares a construção do *BSC*. Como fonte de dados dessas etapas, foi utilizado o relatório do Plano Estratégico da IES, bem como documentos referentes ao processo de elaboração desse plano. A partir dessas etapas, elaborou-se um documento inicial apresentado aos entrevistados para promover a realização das etapas 3 e 4. Para isso foram realizadas entrevistas de profundidade

com base num roteiro específico de perguntas, além de discussões sobre os dados levantados inicialmente na pesquisa documental realizada nas etapas 1 e 2 anteriores. O instrumento de coleta de dados das etapas 3 e 4 e as entrevistas estão detalhadas a seguir, na seção 5.3.2 e 5.3.3 deste capítulo, que tratam das fontes de evidências e da coleta de dados respectivamente.

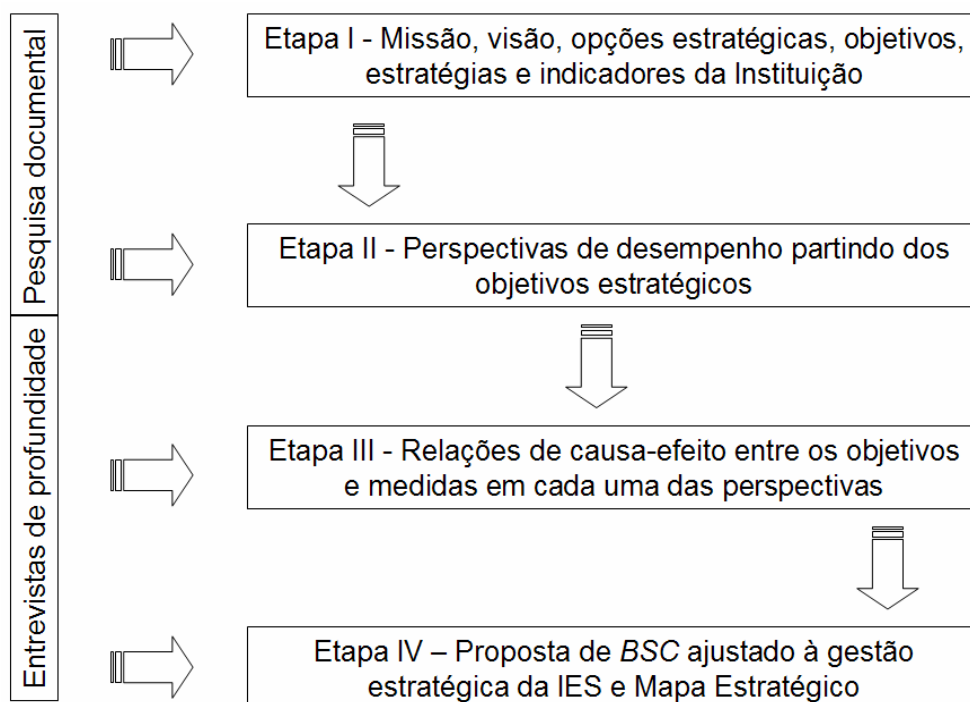


Figura 10 - Metodologia de construção da proposta de BSC para IES

Fonte: elaborado pelo pesquisador com base em Kaplan e Norton (1997) e Olve, Roy e Wetter (2001), Campos (1998), Niven (2005), Rampersad (2004).

5.3 Etapas da pesquisa

Segundo Hoppen et al. (1996), o desenho de pesquisa representa graficamente a seqüência lógica de etapas que ligam os dados empíricos à questão inicial e aos resultados e conclusões da pesquisa. De acordo com Gil (2002), através desse, é possível acompanhar as ações correspondentes a cada uma das etapas que compõem o fluxo da pesquisa. A ordem

dessas etapas não é absolutamente rígida, sendo possível simplificá-las ou modificá-las, a critério do pesquisador, de forma que se adaptem a uma situação específica.

A figura 11, a seguir, representa as etapas necessárias ao desenvolvimento desta pesquisa. Observa-se que a fundamentação ou a proposição teórica acompanha todas as etapas da pesquisa, desde a seleção da unidade de análise até os resultados e conclusões finais. Esse fato se deve, especialmente, à estratégia de análise adotada, ou seja, embasada na proposição teórica que deu origem ao caso.

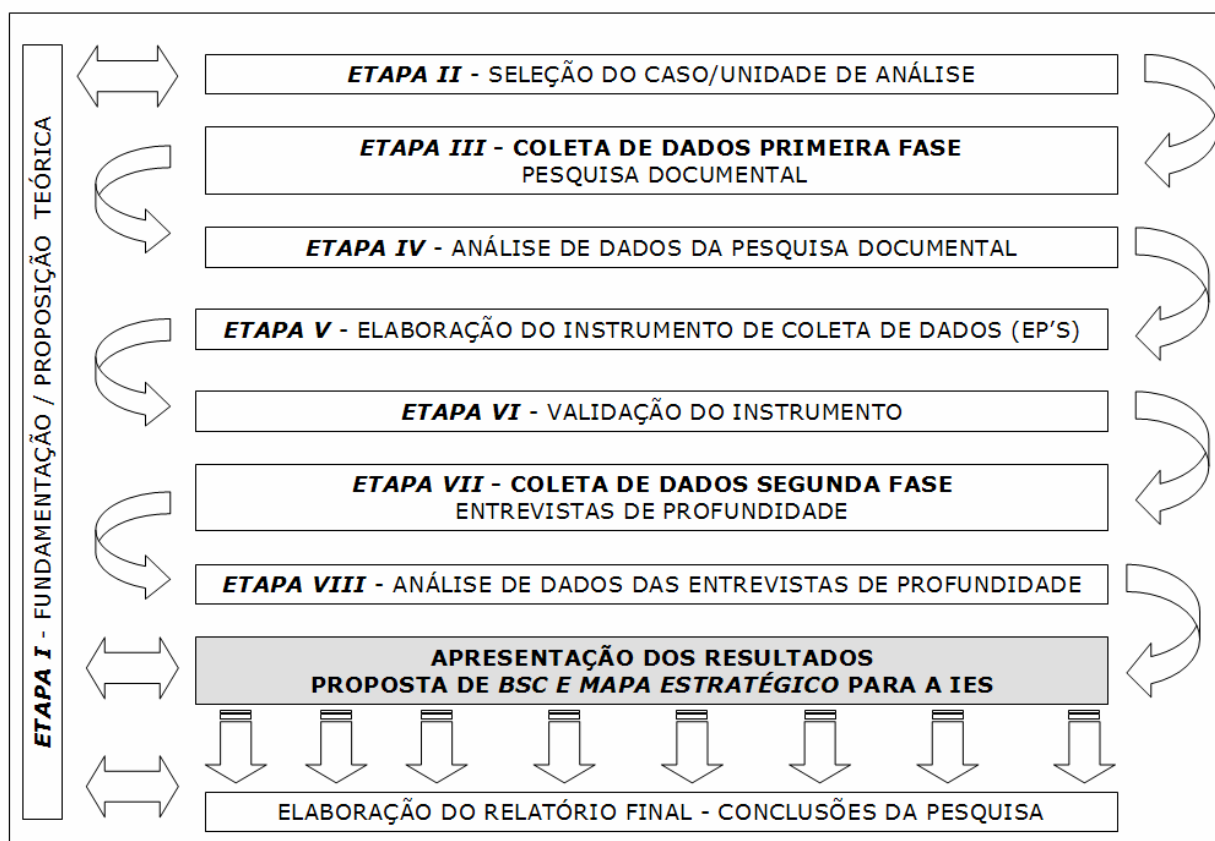


Figura 11 - Desenho de Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base em Gil (2002) e Yin (2001)

No desenho de pesquisa, apresentado na figura 11, há de se destacar que a coleta de dados ocorre em duas etapas: uma na forma de pesquisa documental (Etapa III); e outra

através de entrevistas de profundidade (Etapa VII). Isso se justifica pela metodologia de construção do *BSC* apresentada na seção anterior. Conforme essa metodologia, a pesquisa documental tem por objetivo a obtenção de dados para análises preliminares, enquanto as entrevistas de profundidade dedicam-se a discussões sobre essas análises para a obtenção de informações para construção da proposta de *BSC* ajustada à IES.

Nas seções seguintes, estão descritos em detalhes os elementos que compõem cada uma das etapas apresentadas na figura 11, partindo da etapa número 2. A etapa 1 corresponde a fundamentação teórica já apresentada no capítulo 4.

5.3.1 Etapa II – Definição da unidade de análise

Nesta pesquisa, a definição da unidade de análise seguiu os seguintes critérios:

- interesse do pesquisador em estudar a aplicação do *BSC* em Instituições de Ensino Superior (IES);
- a escolha de uma IES que praticasse gestão estratégica e tivesse interesse pelo *BSC*;
- o acesso facilitado do pesquisador às informações necessárias para a execução da pesquisa.

O caso em análise nesta pesquisa é de uma IES privada, uma universidade de grande porte, confessional católica, sem fins lucrativos, que já formou mais de 116.000 alunos desde a sua fundação. Atualmente, além do campus central, a instituição conta com 03 *campi*. No total possui 22 faculdades que ofertam 71 habilitações em seus 52 cursos de graduação, 63

curso de pós-graduação *Lato Sensu* e 41 cursos de pós-graduação *Stricto Sensu*, além de diversos cursos em nível de extensão. Isso representa um total de 31.833 alunos matriculados, segundo dados de 2004, dos quais 27.650 em cursos de graduação, e 4.183 em cursos de pós-graduação. Desse total de alunos, 22.862 possuem algum tipo de benefício, sendo 20.759 beneficiários de programas da própria instituição, como benefícios a alunos e bolsas concedidas a funcionários, professores e seus dependentes, e o restante conta com benefícios provenientes de convênios.

Para atender às suas necessidades de funcionamento, essa IES privada possui 6.051 colaboradores, incluindo professores e funcionários técnico-administrativos. Dos seus 1.866 professores, quanto à titulação, 28% são doutores, 45% mestres, 17% especialistas e somente 10% graduados.

Além da preocupação com seu público interno, essa IES possui forte atuação social e comunitária, promovendo ações ligadas às áreas da saúde, educação e cultura aos mais diversos públicos externos através de atendimentos médicos, de enfermagem, odontológico, fisioterápico, psicológico, psicopedagógico, jurídico, além de programas de nutrição e vacinação. Quanto às ações culturais, desde a sua fundação, essa instituição destaca-se pela realização de exposições, mostras e feiras culturais, esportivas e científicas, que já beneficiaram mais de 470.000 pessoas; distribuição de jornais e revistas a aproximadamente 2.300.000 pessoas; eventos musicais para aproximadamente 50.000 pessoas; e eventos de dança que beneficiaram mais de 8.000 pessoas.

Essa IES também mantém projetos sociais em comunidades carentes de baixa renda familiar, em regiões próximas ao Campus Central, com ausência de saneamento, alta incidência de doenças infecto-contagiosas e desnutrição infantil. Esses projetos são voltados a

grupos específicos da população e destacam-se pela atuação, principalmente, junto aos jovens e suas famílias.

As informações contidas nesta seção foram extraídas do *site* da instituição e dos seus documentos de Relatório Social 2003 e 2004.

5.3.2 Etapas III e VII – Processo de coleta de dados

Apesar da existência de diversas fontes de evidências é usual que os estudos de caso se concentrem em entrevistas como o foco do trabalho de coleta de dados. Nesta pesquisa, além de fontes documentais, foram utilizadas entrevistas de profundidade, valendo-se dessas entrevistas para esclarecer informações que não possam ser extraídas pela análise documental em si. Além disso, com as entrevistas, busca-se suprir a defasagem que os documentos apresentam em relação aos fatos correntes e, ainda, a produção de novas informações depende de dados extraídos de pessoas mais do que de documentos. Apesar disso, de maneira alguma, os documentos são menos importantes, pelo contrário, apóiam o instrumento de coleta. Segundo Gil (2002), o processo de coleta de dados no estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos de pesquisa à medida que se utiliza tanto de dados de pessoas quanto de dados de papel.

Para Yin (2001), as entrevistas podem assumir diversas formas. As mais comuns são: entrevistas de forma espontânea, quando, além do levantamento de variáveis, pode-se solicitar a opinião e a interpretação do entrevistado acerca dos fatos; entrevistas focais, ainda de forma

espontânea e em caráter informal, mas que seguem um roteiro de perguntas e entrevistas sob a forma de levantamento formal, que exigem questões mais estruturadas.

Malhotra (2001) infere que a pesquisa qualitativa pode ter uma abordagem direta ou indireta. Nesta existe a preocupação em disfarçar o verdadeiro objetivo da pesquisa, enquanto que naquela os objetivos da pesquisa ficam explícitos nas próprias perguntas. Os grupos de foco e as entrevistas de profundidade são as técnicas diretas mais importantes. As entrevistas tipo grupos de foco são realizadas de maneira não-estruturada e natural junto a um pequeno grupo de respondentes, na qual podem surgir resultados inesperados em função de proporcionar uma discussão livre e, em grupo, sobre os fatos de interesse do pesquisador. Já as entrevistas de profundidade também ocorrem de maneira não-estruturada, mas, ao contrário dos grupos de foco, são diretas, pessoais, em que um único respondente é entrevistado sobre os fatos de interesse do pesquisador. Para Aaker (2001), as entrevistas individuais em profundidade são aquelas realizadas frente a frente com o respondente, na qual o assunto-objeto da pesquisa é explorado minuciosamente.

Ainda, conforme Aaker (2001), existem dois tipos básicos de entrevistas de profundidade: as não-diretivas; e as semi-estruturadas. Nas entrevistas não-diretivas ou não-estruturadas, o respondente tem maior liberdade de respostas em relação aos parâmetros do assunto estabelecidos pelo pesquisador. Já nas entrevistas semi-estruturadas ou individuais com foco, o processo é mais formal, pois o pesquisador procura cobrir uma lista ou roteiro específico de assuntos ou subáreas.

Nesta pesquisa, a coleta de dados, além da forma documental, assumirá uma abordagem direta de entrevistas de profundidade, de forma espontânea e semi-estruturada, seguindo um roteiro de perguntas abertas para a obtenção das informações necessárias às conclusões do

caso. Em geral, as entrevistas constituem uma fonte essencial de evidências, pois, em sua maioria, tratam de questões humanas que não podem ser reveladas de outras maneiras (YIN, 2001).

As entrevistas realizadas neste estudo de caso buscaram investigar informações a respeito de temas centrais à realização da proposta de *BSC*, discutidos livremente com os entrevistados e de forma objetiva, abrangendo: a avaliação da classificação dos objetivos em cada uma das perspectivas; o balanceamento dos objetivos entre as perspectivas propostas; a criação de novas perspectivas; e as relações de causa e efeito entre objetivos e perspectivas, observadas pelos entrevistados. Essas informações são fundamentais para a construção do mapa estratégico da instituição e refletem a estrutura do mapa proposto como resultado final.

5.3.2.1 Fontes de evidências

Segundo Yin (2001), a coleta de dados em um estudo de caso pode estar baseada em diversas fontes de evidências. As mais comuns e normalmente utilizadas são as evidências de fontes documentais, de registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. A utilização dessas diversas fontes de evidências é responsável pela significância e confiabilidade dos resultados do estudo de caso.

Ainda, de acordo com Yin (2001), no estudo de caso, a coleta de dados que ocorre através das fontes de evidências, deve seguir uma sistemática, e dessa dependerá a qualidade dos resultados obtidos. Os princípios dessa sistemática envolvem a utilização de:

- diversos tipos de evidências, originadas de duas ou mais fontes, e que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas, mas que não necessariamente possuam o mesmo conteúdo, de forma que não haja a simples duplicação de dados;
- um banco de dados para o caso, ou seja, uma reunião formal de evidências distintas a partir do relatório final do estudo de caso de forma a torná-las factíveis ao público;
- cruzamento de evidências, isto é, estabelecimento de conexões explícitas entre as questões levantadas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou com o caso.

É importante destacar que a utilização de diversas fontes de evidências somente será válida com os objetivos de triangulação de dados, ou seja, se seguirem um fundamento lógico na coleta de dados na busca de correlações ou conexões entre os fatos. Dessa maneira, qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso, provavelmente, será muito mais convincente, acurada e factível, se estiver baseada em fontes de informações distintas (YIN, 2001).

Neste estudo de caso, em particular, foram utilizadas quatro fontes de evidências na coleta de dados: 1) documentos internos e de divulgação do planejamento estratégico; 2) mídia em CD contendo a súmula dos seminários realizados no processo de planejamento estratégico; 3) registros em arquivos de biblioteca compostos de uma série de documentos sobre o planejamento estratégico e; 4) entrevistas de profundidade.

No total foram realizadas cinco entrevistas de profundidade que tiveram como entrevistados: os Pró-reitores, de Administração e Finanças; e de Extensão Universitária; o

Vice-Diretor da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia; e dois consultores internos da Assessoria de Planejamento e *Marketing* da instituição. Esses membros da IES forma escolhidos em específico, pois representam pessoas-chave nas áreas administrativa, de planejamento e de educação, além de estarem entre os principais envolvidos no desenvolvimento do Plano Estratégico 2001-2010.

As entrevistas ocorreram em duas etapas com duração de aproximadamente 30 minutos cada, e seguiram uma sistemática específica de acordo com o instrumento de coleta de dados detalhado na próxima seção. Esse instrumento de coleta de dados, em que consta o roteiro das entrevistas de profundidade, foi elaborado pelo pesquisador após a realização de uma pesquisa bibliográfica e documental na instituição.

5.3.3 Etapas V e VI – Elaboração e validação do instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados desta pesquisa tem como principais objetivos validar a estrutura da proposta de *BSC* e mapa estratégico, e captar as percepções dos entrevistados sobre as relações da causa e efeito entre os objetivos em cada uma das perspectivas propostas para a construção do mapa estratégico da instituição. A estrutura inicial desse mapa tem por base os objetivos estratégicos da instituição, dispostos em perspectivas estratégicas de desempenho. Essa estrutura é resultado da pesquisa documental, porém nela não constam ainda as relações de causa e efeito explícitas, as quais são obtidas somente depois de aplicado o instrumento de coleta a partir das observações e informações fornecidas pelos entrevistados. Nesse instrumento de coleta, além dos entrevistados apontarem as relações de causa e efeito

observadas, os mesmos avaliam a estrutura de perspectivas propostas, podendo haver, a partir disso, modificações na estrutura inicialmente apresentada aos entrevistados.

Do instrumento de coleta de dados, constam: uma carta de apresentação da pesquisa informando o seu propósito; um texto explicativo sobre mapas estratégicos; a listagem dos objetivos estratégicos da instituição; uma proposta inicial de *BSC* sugerida pelo pesquisador com base na pesquisa documental, a ser discutida com os entrevistados, e que apresenta os objetivos estratégicos da IES dispostos em cada uma das perspectivas consideradas; e um diagrama de mapa estratégico do *BSC* proposto sem as relações de causa e efeito explícitas. Esse diagrama tem por finalidade captar as percepções dos entrevistados sobre as prováveis relações de causa e efeito que possam ser estabelecidas entre as perspectivas através da inter-relação de seus objetivos. Nesse diagrama, os entrevistados apontam as relações da causa e efeito, iniciando da última perspectiva, de baixo para cima, indicando com setas as relações identificadas entre os objetivos em cada uma das perspectivas.

A aplicação do instrumento de coleta de dados ocorreu em dois momentos. Em um primeiro contato com os entrevistados foi apresentada e discutida a estrutura de *BSC* proposta pelo pesquisador. Também foi entregue para os entrevistados o material que compõe o instrumento de coleta de dados descrito no parágrafo anterior. Foi solicitado que, com base nesse material, os entrevistados analisassem e indicassem com setas, no diagrama de mapa estratégico entregue, as relações de causa e efeito que os mesmos identificaram, para que essas relações fossem discutidas na etapa seguinte da entrevista.

Num segundo contato, após o entrevistado já ter indicado as relações de causa e efeito por ele percebidas, foi realizada, então, a segunda etapa da entrevista, na qual, com base em um roteiro, foram realizados alguns questionamentos ao entrevistado sobre a proposta de *BSC*

e estrutura do mapa estratégico, e discutidas as relações de causa e efeito identificadas. Como resultado desse processo, procurou-se chegar a uma versão mais fidedigna possível do mapa estratégico da organização na visão dos entrevistados. Para isso, posteriormente, procedeu-se à análise comparativa entre os mapas estratégicos preenchidos por cada um dos entrevistados, observando quais relações são comuns às percepções de todos os entrevistados, e quais relações são mais específicas ou particulares à visão de determinados entrevistados.

A partir da análise comparativa, pela sobreposição dos mapas estratégicos preenchidos pelos entrevistados, chegou-se, então, a um conjunto de relações de causa e efeito de forma a obter um mapa estratégico consolidado com a visão dos entrevistados. Buscou-se, assim, por meio dessa análise, tornar o mais transparente possível o processo de construção do mapa estratégico, de forma que não houvesse vieses nem por parte dos entrevistados nem por parte do pesquisador.

Nos apêndices A, B, B1, B2, e C, desta dissertação constam os documentos que compõem o instrumento de coleta de dados os quais sejam, respectivamente: a carta de apresentação da pesquisa; o texto explicativo sobre a proposta de BSC e Mapa estratégico; a proposta inicial de *Balanced Scorecard*; o diagrama de mapa estratégico; e o roteiro das entrevistas de profundidade.

5.3.4 Etapas IV e VIII - Análise e interpretação dos dados

De acordo com Yin (2001), a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, de outra forma, recombina as evidências, tendo em vista as proposições iniciais do estudo de caso. Essa análise segue duas estratégias gerais, uma baseada em proposições teóricas, e outra no desenvolvimento da descrição do caso.

Assim, o pesquisador deve definir uma estratégia analítica geral estabelecendo prioridade sobre o que deve ser analisado. Definida essa estratégia, poderão ser utilizadas quatro técnicas analíticas: adequação ao padrão, construção da explanação, análise de séries temporais e modelos lógicos de programa (YIN, 2001).

Nesta pesquisa, serão analisadas as informações obtidas através das fontes de evidências documentais e entrevistas, utilizando-se para essa análise uma estratégia baseada na proposição teórica inicial que levou a este estudo de caso, ou seja, a aplicação do modelo teórico do *BSC* a uma IES. Como os objetivos desta dissertação estão baseados nessa proposição, por sua vez, a mesma reflete o conjunto de questões de pesquisa, a revisão da literatura sobre o assunto e as novas interpretações e proposições que possam surgir como resultado final.

Nesta pesquisa, a proposição teórica é a pedra fundamental das análises de dados, pois ela auxilia a manter o foco nos dados que devem ser considerados ou descartados pelo pesquisador, bem como ajuda a organizar todo estudo de caso e a definir explicações alternativas a serem examinadas. Ademais, as proposições teóricas sobre as relações causais, como respostas às questões do tipo “como” e “por que”, são muito úteis para direcionar a análise do estudo de caso (YIN, 2001).

Como técnica de análise de dados, seguindo a estratégia baseada na proposição teórica desta pesquisa, será utilizada a explanação, cujo próprio nome diz, seu objetivo é analisar os dados do estudo de caso construindo uma explanação sobre o caso em questão. Essa técnica consiste em explicar um fenômeno, o que significa estipular um conjunto de elos causais desse em relação ao seu contexto real. Yin (2001) refere que os melhores estudos de caso são aqueles em que as explicações refletem proposições teoricamente significativas.

Quanto à natureza interativa da construção de explicações é importante destacar algumas características desse processo, cujo resultado final representa uma série de interações e para isso, segundo Yin (2001, p. 141), é fundamental:

- criar uma declaração teórica inicial ou uma proposição inicial sobre o comportamento político ou social. Cabe ressaltar, aqui, que se as proposições de ciência social, se estiverem corretas, podem levar a grandes contribuições à formulação de teorias.
- comparar as descobertas de um caso inicial com a declaração ou a proposição.
- revisar a declaração ou a proposição.
- comparar a revisão com os fatos do segundo, terceiro ou demais casos.
- repetir esse processo tantas vezes quanto forem necessárias.

Dessa maneira, através da explicação, as evidências do estudo de caso são examinadas, os posicionamentos revisados e as evidências reexaminadas sob uma nova perspectiva de modo interativo.

Ainda, como a análise dos dados no estudo de caso é de natureza predominantemente qualitativa, além de estar baseada na revisão da literatura, que apresenta o modelo teórico a ser investigado, conta, também, com as percepções do pesquisador em relação aos fatos que, necessariamente, devem ser investigados para atingir os objetivos da pesquisa. Conforme Gil (2002), o desenvolvimento de um quadro de referencial teórico, no início da pesquisa, evita que haja especulações ou conclusões sem fundamentação adequada no momento da análise.

Este capítulo abordou o método de pesquisa utilizado nesta dissertação. O próximo capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados, com base em documentos, entrevistas de profundidade, e percepções do pesquisador. Esse capítulo, a seguir, apresenta a análise e o desenvolvimento da proposta de *BSC* e Mapa estratégico ajustado à IES.

6 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise e a discussão dos resultados desta pesquisa com base nos dados obtidos no procedimento de coleta de dados. Conforme descrito no capítulo do método, o processo de construção da proposta de *BSC* e Mapa estratégico, em questão, consiste em quatro etapas já descritas: etapas 1 e 2 correspondentes à pesquisa documental; e etapas 3 e 4 envolvendo entrevistas de profundidade, conforme apresentado na figura 10. A seguir, estão descritos e analisados os resultados obtidos em cada uma dessas etapas.

Na análise dos resultados desta pesquisa, foi solicitado ao pesquisador que preservasse o nome da instituição de ensino superior, unidade de análise. Dessa forma, nas seções a seguir, essa instituição é mencionada apenas como IES.

6.1 Elementos estratégicos da IES

Com base na análise do relatório final do Plano Estratégico (PE) da IES 2001-2010, dando-se ênfase às informações de interesse desta pesquisa, estão apresentados, na continuidade, os resultados obtidos na fase documental. Além do relatório final do PE da IES,

também foram consultados documentos que descrevem o processo de planejamento estratégico: relatórios de divulgação interna; mídia em CD com a súmula dos seminários executivos realizados e registros em arquivos.

Nesta seção, com base na consulta aos documentos supracitados, está apresentada a análise descritiva dos componentes do plano estratégico da IES essenciais à construção da proposta de *BSC*: as declarações de missão e visão de futuro, opções estratégicas, objetivos e estratégias. O desenvolvimento ou confirmação desses componentes do PE da IES representa uma etapa de preparação, portanto, preliminar ao desenvolvimento do *scorecard* e mapa estratégico.

A etapa de planejamento do processo de construção de um *BSC* é comum a qualquer organização. As diferenças encontradas entre os processos de construção do *BSC* estão relacionadas às características, tipos, estrutura da indústria e, sobretudo, ao grau de desenvolvimento e aprimoramento da gestão estratégica das organizações. Nesse sentido, a IES em questão já pratica efetivamente a gestão estratégica há cinco anos, estando seu plano estratégico bastante consolidado. Nesse caso, o processo de construção do *BSC* concentra-se em analisar e revisar os componentes do plano estratégico e alinhá-los à ótica do *BSC*. Para isso, realizou-se a análise dos elementos que compõem o plano estratégico para, a partir dessa análise, serem estabelecidas perspectivas estratégicas de desempenho e as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos e as perspectivas, que, por sua vez, representadas graficamente, revelam o mapa que leva a instituição ao cumprimento de sua missão.

O plano estratégico da IES está estruturado seguindo as etapas clássicas do planejamento estratégico apontadas na literatura e apresentadas na figura 12, a seguir: análise *SWOT*, desafios estratégicos 2010, grandes balizamentos, formulação da visão e missão,

definição das opções estratégicas, formulação de objetivos e estratégias, ações estratégicas e indicadores de controle estratégico.

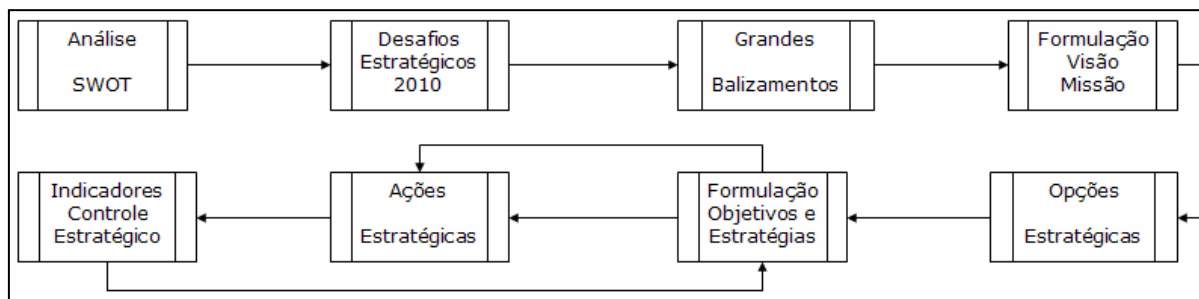


Figura 12 - Processo de Planejamento Estratégico da IES

Fonte: elaborado pelo pesquisador com base em documentos do plano estratégico 2001-2010 da IES

Entre as etapas do planejamento estratégico da instituição demonstradas na figura 12, são apresentadas, a seguir, as etapas cujos elementos são fundamentais para a construção do *BSC* e do mapa estratégico, partindo de um plano já existente: missão e visão de futuro, opções estratégicas, objetivos e estratégias da instituição. Além desses elementos, no apêndice D desta dissertação, consta a proposta de *BSC* com os indicadores associados a cada um dos objetivos e utilizados no controle do Plano Estratégico 2001-2010 da instituição em estudo.

6.1.1 Missão e Visão de Futuro

– Missão da IES

Os propósitos, a razão de ser e os compromissos essenciais da IES estão definidos em sua Missão, base de sua construção estratégica:

“A IES, fundamentada em princípios da Ética e do Cristianismo e na tradição educativa marista, tem por Missão produzir e difundir conhecimentos e promover a formação humana e profissional, orientada por critérios de qualidade e relevância, na busca de uma sociedade justa e fraterna”.

– Visão de Futuro da IES

Tendo em vista o cumprimento de sua Missão, a IES estará orientada, até o ano de 2010, para uma grande conquista estratégica expressa através da seguinte Visão de Futuro:

“Em 2010, a IES será referência nacional e internacional pela relevância das pesquisas e excelência dos seus cursos e serviços, com a marca da inovação e da ação solidária, promovendo a interação com a comunidade, a qualidade de vida e o diálogo entre ciência e fé”.

6.1.2 Opções estratégicas para 2001-2010

As opções estratégicas representam os principais temas estratégicos considerados pela instituição sob os quais foram formulados seus objetivos e suas estratégias, que compõem os pilares do seu plano estratégico. No cumprimento de sua Missão e realização da Visão de futuro e em consonância com as oportunidades e ameaças que o ambiente externo evidencia, a IES concentrará seus esforços, no horizonte 2001/10, segundo as seguintes orientações estratégicas básicas:

1 Consolidação e expansão da Graduação, Pós-graduação e extensão com, foco na primeira

1.1 Considerando a trajetória da Universidade, e sem ignorar a importância das demais áreas de atuação, a grande ênfase da IES, até 2010, será pautar seus investimentos e atenção na consolidação, qualificação e expansão planejada dos cursos de graduação e pós-graduação *stricto sensu* nesta ordem de prioridade.

1.2 A oferta de programas em nível de pós-graduação *lato sensu*, educação continuada e demais modalidades de ensino, bem como de serviços, ocorrerá de forma seletiva segundo demandas específicas e/ou oportunidades que se façam presentes.

2 Crescimento com Sustentabilidade

2.1 A próxima década ainda será de crescimento para a IES, tanto no número de alunos quanto no de cursos ofertados.

2.2 O crescimento no número de alunos à distância também será expressivo.

2.3 A IES dará continuidade a atual política de crescimento focado, estabelecendo-se que, até o fim da década, existam novos *campi* em funcionamento pleno, respeitando o princípio de sustentabilidade.

2.4 A adequação dos espaços atuais e a implantação de novos *campi* serão conduzidas de forma planejada, buscando-se aproveitar o potencial da demanda por ensino superior presente nas áreas específicas e atender a seus alunos com maior comodidade e produtos de qualidade.

2.5 O conjunto das ações deverá garantir a sustentabilidade e o equilíbrio econômico-financeiro da instituição.

3 Diferenciação pela qualidade nos produtos e serviços, atualização e inovação, integração entre o ensino a pesquisa e a extensão e exercício de ações solidárias

3.1 Todos os cursos e serviços ofertados pela IES deverão pautar-se em critérios de qualidade acrescidos da preocupação constante com a atualização e inovação nos conteúdos, infra-estrutura, atendimento e suporte.

3.2 A constante integração e interatividade entre ensino, pesquisa e extensão será um forte elemento de diferenciação da IES.

3.3 Será perseguida a interação efetiva com a comunidade, por meio de ações solidárias e de um processo de evangelização, com base no valor humano de alunos, funcionários e docentes.

4 Adoção de postura estratégica seletiva e empreendedora

4.1 A IES pautará as suas ações por uma postura estratégica seletiva, definindo com clareza e precisão os espaços que irá ocupar, respeitados os padrões elevados de qualidade na oferta dos produtos e serviços.

4.2 Ao mesmo tempo, a configuração das potencialidades da Universidade permite que, uma vez as escolhas definidas, a IES se lance no mercado com vigor na ocupação dos espaços sem abrir mão de seus valores essenciais. Dessa forma, a implantação de novos *campi*, a

consolidação da pós-graduação, o crescimento do ensino à distância (EAD), entre outros elementos, serão objeto de um amplo esforço estratégico da IES.

5 Indução e apoio à criação e consolidação de áreas ou núcleos de excelência na Universidade

A IES apoiará a consolidação das áreas ou núcleos de excelência que surjam de forma espontânea na Universidade (pela agregação de pesquisadores, relevância das pesquisas, parcerias firmadas, etc.), bem como estimulará o desenvolvimento e consolidação de áreas ou núcleos com base em critérios de priorização que incluirão, entre outros, os seguintes atributos:

- a capacidade das áreas ou núcleos em contribuir para a sustentabilidade da Instituição;
- potencial de expansão e crescimento;
- possibilidade de respostas aos desafios apresentados pela realidade social e produtiva;
- tendências de transformação futura.

6 Consolidação e expansão da educação à distância

A IES também irá investir na integração e otimização das potencialidades existentes, tanto de recursos humanos quanto de infra-estrutura, para a oferta de serviços em nível de graduação, pós-graduação e extensão.

6.1.3 Objetivos e estratégias

No horizonte 2001-2010, o esforço estratégico da IES está concentrado em sete grandes áreas estratégicas relacionadas à oferta de cursos e serviços, à atuação junto à comunidade, ao desenvolvimento de suas competências internas e à gestão e desempenho institucional.

Apresentam-se as áreas a seguir:

- 1 Graduação;
- 2 Pós-graduação e Pesquisa;
- 3 Extensão e Educação Continuada;
- 4 Educação a Distância;
- 5 Ação Comunitária e Responsabilidade Social;
- 6 Recursos Humanos e Clima Organizacional;
- 7 Gestão da Universidade, Marketing, Comunicação e Resultados Globais.

Cada área estratégica contém objetivos, sendo a implementação orientada por estratégias específicas, indicativas das linhas de ação mais relevantes a serem desenvolvidas. Estão descritas, a seguir, as estratégias para o cumprimento de cada um dos objetivos, por área estratégica:

1 Graduação

Objetivo 1 – Ampliar o número de alunos presenciais e a cobertura geográfica de atuação

– Estratégias:

- 1 otimizar os processo de ingresso à Universidade;
- 2 realizar sistematicamente pesquisas de mercado e de demandas sociais para orientar a oferta de novos cursos;
- 3 abrir novos cursos e novos campi;
- 4 desenvolver e modernizar os campi e suas infra-estruturas segundo as necessidades e exigências;
- 5 oferecer bom atendimento aos alunos;
- 6 manter e ampliar os programas de apoio financeiro aos alunos;
- 7 otimizar o número de alunos por curso e turma;
- 8 implementar cursos seqüenciais;
- 9 minimizar a evasão.

Objetivo 2 – Melhorar e consolidar a qualidade dos cursos de graduação

– Estratégias:

- 1 qualificar o Projeto Pedagógico a fim de torná-lo referência às ações acadêmicas;
- 2 atualizar os cursos oferecidos e adaptá-los às novas realidades estimulando a empregabilidade e empreendedorismo e a criatividade;
- 3 adequar e atualizar currículos e programas;
- 4 incentivar a formação de uma cultura de pesquisas nos cursos de graduação;
- 5 fortalecer a interatividade e a integração entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão/ação comunitária;
- 6 promover a atualização didático-pedagógica continuada dos docentes;

- 7 reforçar e ampliar os programas de suporte aos alunos (monitoria, iniciação científica, PET, estágios);
- 8 atualizar sistematicamente a infra-estrutura de apoio (laboratórios, equipamentos, etc.)
- 9 realizar avaliação sistemática de todos os componentes do processo de ensino-aprendizagem.

2. Pós-graduação e Pesquisa

Objetivo 3 – Expandir seletivamente o número de programas de pós-graduação *stricto sensu*

– Estratégias

- 1 criar novos cursos adequados às demandas identificadas no mercado;
- 2 racionalizar a utilização dos recursos humanos e tecnológicos existentes;
- 3 desenvolver maior integração entre graduação e pós-graduação;
- 4 adequar o número de alunos à relação ótima qualidade/quantidade

Objetivo 4 – Consolidar e expandir a oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu*

– Estratégias:

- 1 orientar a oferta por pesquisas sistemáticas de identificação de necessidades e oportunidades emergentes;
- 2 aprimorar o sistema de informação no site da IES sobre as disciplinas e cursos oferecidos para facilitar a identificação de áreas de interface;
- 3 atualizar os programas já existentes;
- 4 priorizar a oferta de novos cursos nas áreas que apresentam forte demanda de mercado;
- 5 ofertar cursos pontuais e auto-sustentáveis em parceria com instituições/organizações da comunidade;

6 integrar os cursos pós-graduação *lato sensu* e as linhas de pesquisas existentes na Unidade;

7 ofertar cursos que integrem diferentes áreas do conhecimento, reforçando a interdisciplinaridade.

Objetivo 5 – Atingir e/ou consolidar níveis de excelência nos programas de pós-graduação

– Estratégias

1 aperfeiçoar e disseminar a política institucional de pós-graduação e pesquisa;

2 articular políticas internas e externas para dar unidade acadêmica e visibilidade pública aos programas;

3 estabelecer parcerias com universidades, centros/grupos de pesquisa e outras entidades de renome nacional ou internacional;

4 assegurar as condições de trabalho adequadas em termos de infra-estrutura e carga horária para o desenvolvimento dos programas;

5 ampliar a produção científica docente e discente com padrões de qualidade internacional;

6 estimular a participação de discentes em eventos científicos, condicionados a existência de recursos próprios do programa;

7 avaliar periodicamente a produção científica e o desempenho do corpo docente segundo critérios explícitos;

8 apoiar a participação dos docentes em eventos nacionais e internacionais;

9 estimular a presença de professores em comitês científicos e agências de fomento;

10 dar continuidade aos programas de qualificação docente em nível de pós-doutorado.

Objetivo 6 – Intensificar a produção de pesquisa e avaliar continuamente sua qualidade e relevância

– Estratégias:

- 1 incentivar a apresentação de trabalhos em eventos de relevância acadêmica, científica e técnica;
- 2 estabelecer, divulgar e dar maior visibilidade às linhas de pesquisa;
- 3 definir e implementar sistemática de controle, acompanhamento e avaliação das pesquisas, incorporando critérios de qualidade e relevância;
- 4 estimular publicações em revistas científicas indexadas de alto impacto;
- 5 incentivar e apoiar a criação de novos núcleos ou grupos de pesquisa.

Objetivo 7 – Aumentar a captação externa de recursos para o financiamento e divulgação de pesquisas e para os programas de pós-graduação

– Estratégias:

- 1 estimular o pesquisador a captar financiamentos para seus projetos junto a órgãos públicos e/ou privados;
- 2 concorrer nos editais específicos;
- 3 flexibilizar as regras de alocação de horas em projetos de pesquisa considerando a produção científica;
- 4 criar e operacionalizar um fundo de financiamento de pesquisas da IES.

3. Extensão e Educação Continuada

Objetivo 8 – Expandir as atividades e os cursos de extensão, desenvolvendo a estrutura continuada e de eventos

– Estratégias:

- 1 estabelecer uma política de apoio ao desenvolvimento de programas em educação continuada
- 2 rever os processos e mecanismos administrativos para viabilizar projetos em educação continuada;

- 3 estimular as Unidades Acadêmicas para o desenvolvimento de cursos de especialização e de extensão;
- 4 criar o Centro de Educação Continuada, vinculado à pró-reitoria de extensão, consolidando a imagem da IES como centro de aperfeiçoamento profissional;
- 5 estabelecer maior interação entre cursos de pós-graduação *lato sensu* e educação continuada;
- 6 ofertar cursos pontuais auto-sustentáveis em parceria com instituições da comunidade;
- 7 proporcionar programas de educação continuada aos egressos e públicos atualmente não atendidos pelas IES.

Objetivo 9 – Operacionalizar canais efetivos de interação com os egressos

– Estratégias:

- 1 estabelecer e implantar política de relacionamento com os egressos;
- 2 implantar unidade organizacional dedicada ao relacionamento com os egressos;
- 3 estreitar contato com egressos como um dos principais clientes potenciais para os cursos de educação continuada e como fonte de divulgação da marca da IES.

Objetivo 10 – Desenvolver e incrementar a prestação de serviços qualificados

– Estratégias:

- 1 fortalecer a Agência de Gestão Tecnológica como órgão coordenador da busca de recursos, contatos e convênios;
- 2 implantar e desenvolver o Parque Tecnológico da IES;
- 3 ampliar as fontes de financiamento de pesquisas através da prestação de serviços técnico-científicos, de consultoria e de *royalties* de patentes.

4. Educação à distância

Objetivo 11 – Consolidar e expandir os programas de EAD em cursos de graduação, pós-graduação e de educação continuada

– Estratégias:

- 1 estabelecer uma política de apoio ao desenvolvimento de programas em EAD;
- 2 capacitar os docentes para os cursos;
- 3 ampliar os pontos de recepção de EAD;
- 4 desenvolver programas de marketing especificamente voltados para os públicos-alvo desses programas;
- 5 eleger as empresas e as instituições públicas e privadas como mercado-alvo prioritário desta modalidade;
- 6 estabelecer parcerias com outras universidades e organizações;
- 7 acompanhar sistematicamente os avanços técnico-pedagógicos e institucionais e as boas práticas no campo da graduação à distância ou semipresencial;
- 8 desenvolver pesquisa sistemática sobre a eficácia e efetividade da EAD em programas de especialização e de educação continuada.

5. Ação Comunitária e Responsabilidade Social

Objetivo 12 – Promover um clima de harmonia e bem-estar, buscando atender às aspirações de caráter social da comunidade interna da IES

– Estratégias:

- 1 fomentar a integração, a convivência e o bem-estar social da comunidade interna;
- 2 manter programas de apoio social aos segmentos da comunidade interna;
- 3 intensificar a cultura e o esporte como práticas formativas e de lazer;

4 melhorar as condições de acesso e de permanência nos *campi*, priorizando a ampliação de vagas e a segurança nos estacionamentos.

Objetivo 13 – Intensificar a interação com a sociedade mediante projetos de ação comunitária como parte da formação solidária

– Estratégias:

1 gerenciar de forma integrada os programas de ação comunitária nos diversos órgãos da IES, especialmente nas áreas de interface privilegiada.

2 manter e valorizar o Hospital Universitário como elemento privilegiado de interação entre o ensino e a comunidade e como agente de ação social;

3 promover a prática do voluntariado e da ação solidária;

4 orientar os estágios e treinamentos práticos na linha social;

5 estabelecer parcerias com órgãos públicos e entidades privadas para realizar projetos sociais.

Objetivo 14 – Evangelizar a Comunidade Universitária em todos os seus segmentos

– Estratégias:

1 dotar o Centro de Pastoral com os recursos adequados à sua finalidade;

2 articular e dinamizar os programas de integração e ações religiosas na comunidade universitária;

3 oportunizar eventos periódicos de reflexão sobre a relação ciência/fé;

4 expandir a pastoral universitária para outros *campi*;

5 dar continuidade ao projeto de criação da Paróquia Universitária;

6. Recursos Humanos e Clima Organizacional

Objetivo 15 – Qualificar e valorizar os recursos humanos da Instituição e aperfeiçoar o processo de seleção

– Estratégias:

- 1 propiciar programas permanentes de integração e capacitação dos recursos humanos;
- 2 capacitar os gestores em todos os níveis;
- 3 ampliar, mediante acurado processo seletivo, o número de docentes em regime de tempo integral e evitar contratos com baixa carga horária;
- 4 integrar o programa de formação continuada “Reflexões” com a implantação do Plano Estratégico institucional;
- 5 preservar um bom clima organizacional;
- 6 aprofundar o compromisso crescente do pessoal, com os grandes objetivos e princípios que orientam a Instituição.

7. Gestão da Universidade, Marketing, Comunicação e Resultados Globais

Objetivo 16 - Inovar, flexibilizar e adequar a gestão organizacional e acadêmica em face das demandas externas e internas, em consonância com a política institucional

– Estratégias:

- 1 agilizar os processos administrativos;
- 2 melhorar a informação/comunicação interna em todos os níveis;
- 3 aperfeiçoar e implantar um sistema de fluxo de documentos internos por via eletrônica;
- 4 racionalizar e normatizar os processos e rotinas operacionais;
- 5 comprometer a comunidade acadêmica com os resultados e o desempenho global da Instituição;

- 6 aprimorar procedimentos para o melhor atendimento dos diferentes públicos da Universidade;
- 7 definir e implantar um sistema de avaliação de desempenho das unidades e da Instituição;
- 8 reforçar o mecanismo de integração da gestão em todos os níveis.

Objetivo 17 – Fortalecer a imagem da Instituição e a comunicação com seus vários públicos

– Estratégias:

- 1 reformatar, qualificar e profissionalizar a operação da *homepage* institucional;
- 2 enfatizar a divulgação das ações desenvolvidas pela IES;
- 3 desenvolver e ampliar novos programas de marketing e de comunicação social;
- 4 reforçar a qualificação do pessoal para o atendimento ao aluno;
- 5 estimular a participação dos docentes da IES nos meios de comunicação social;
- 6 promover a conscientização dos corpos docente, técnico e administrativo sobre a importância de tratar o aluno como cliente e como agente da sua própria formação;
- 7 implementar políticas de relacionamento da IES com seus públicos internos e externos;
- 8 divulgar regularmente o balanço social da IES;
- 9 incentivar a captação de recursos para “apoio cultural” a programas da IES na UNITV;
- 10 viabilizar a implantação de uma emissora de rádio FM na IES e outras tecnologias de comunicação.

Objetivo 18 – Assegurar a sustentação econômico-financeira da Universidade

– Estratégias:

- 1 manter e aperfeiçoar o sistema de administração financeira;
- 2 otimizar os custos da Instituição;
- 3 ampliar e diversificar fontes alternativas de receita;

4 intensificar a captação de recursos junto a agências de fomento e parcerias com empresas

5 formalizar e reforçar a política de investimentos em renovação tecnológica para as diversas áreas da Universidade;

6 conscientizar a comunidade acadêmica sobre a importância do comprometimento com os resultados e desempenho global da Instituição.

Esta seção apresentou os dados obtidos através da pesquisa documental. A seção a seguir descreve a análise documental que deu origem à proposta inicial de *BSC* discutida nas entrevistas de profundidade. Então, com base nas informações obtidas junto aos entrevistados, é apresentada, na próxima seção, a análise da formulação da proposta definitiva de *BSC* e mapa estratégico da IES, que representam o produto final desta dissertação.

6.2 *Balanced Scorecard* e Mapa estratégico para a IES

Com base nos objetivos e estratégias formuladas no Plano Estratégico 2001-2010 da IES, apresentadas na seção anterior, e na análise do conteúdo das entrevistas, descreve-se, a seguir, o processo de construção da proposta de *Balanced Scorecard* e o mapa estratégico para a IES. Esse processo de construção envolve três atividades fundamentais: 1) analisar os objetivos estratégicos da instituição e definir as perspectivas estratégicas de desempenho; 2) classificar esses objetivos em cada uma dessas perspectivas de acordo com os temas estratégicos correspondentes; 3) analisar o conteúdo das entrevistas a fim de validar a estrutura do mapa estratégico e definir as relações de causa e efeito entre os objetivos em cada uma das perspectivas. Nesta seção, são descritas e analisadas cada uma dessas atividades.

6.2.1 Definição das perspectivas estratégicas de desempenho

Conforme descrito no Plano Estratégico 2001-2010 da IES, foram formulados dezoito objetivos em torno de sete grandes áreas, onde se concentram os esforços estratégicos da instituição para o cumprimento de sua missão: 1) graduação; 2) pós-graduação e pesquisa; 3) extensão e educação continuada; 4) educação à distância; 5) ação comunitária e responsabilidade social; 6) recursos humanos e clima organizacional; e 7) gestão da universidade, marketing, comunicação e resultados globais.

A partir da análise dos dezoito objetivos, agrupados nas sete grandes áreas, buscou-se relacionar cada um deles aos temas estratégicos correspondentes em cada uma das quatro perspectivas do modelo *BSC*. Isso teve por finalidade identificar se algum objetivo não seria passível de classificação em alguma das quatro perspectivas, o que justificaria, dessa forma, a adição de alguma nova perspectiva que atendesse a esses objetivos.

Então, no processo de ajuste dos objetivos do Plano Estratégico 2001-2010 às perspectivas do *BSC*, inicialmente, conclui-se que os objetivos da área de ação comunitária e responsabilidade social do plano não seriam passíveis de classificação em nenhuma das perspectivas do *BSC*. Assim, para atender a essa grande área foi criada uma quinta perspectiva que abrangeu esses objetivos, a perspectiva Comunidade. Dessa maneira, o *BSC* da IES, inicialmente, foi estruturado em torno de cinco perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento e comunidade.

6.2.2 Classificação dos objetivos nas perspectivas estratégicas de desempenho

Para classificar os objetivos da instituição nas quatro perspectivas do *BSC*, buscou-se associar cada um dos objetivos das áreas estratégicas da instituição a pelo menos um dos temas estratégicos sugeridos por Kaplan e Norton (2004), em cada uma das perspectivas do seu mapa estratégico genérico. Dessa forma, cada objetivo foi classificado na perspectiva correspondente ao tema estratégico com o qual melhor está identificado, tendo como resultado à disposição de quinze, dos dezoito objetivos da instituição, nas quatro perspectivas do *BSC*.

Quanto aos três objetivos restantes na área estratégica de Ação Comunitária e Responsabilidade Social, esses foram classificados na nova perspectiva criada para o *BSC* da instituição, Comunidade. A seguir, a análise da classificação dos objetivos.

6.2.2.1 *Perspectiva Financeira*

Nessa perspectiva, estão classificados os objetivos estratégicos 01, 03, 04, 07, 08, 11, 18, associados aos temas de crescimento e produtividade da receita que, em conjunto, contribuem para a melhoria do desempenho financeiro da instituição, tanto em termos de lucratividade quanto de rentabilidade.

Contudo, aqui, no caso específico da IES, apesar dessa ser uma organização privada, que gera suas próprias receitas provenientes dos serviços prestados aos clientes, a mesma trata-se de uma instituição sem fins lucrativos, cujo excedente financeiro de sua atividade ou *superávit* não pode a ser distribuído a qualquer título. Assim, esse *superávit*, conforme legislação específica, deve ser reinvestido totalmente na sua atividade fim, portanto assegurando o seu desenvolvimento e a sua autosustentabilidade financeira. Então, nesse caso,

o principal indicador de resultado financeiro da IES é representado pelo objetivo 18, ou seja, garantir a sustentabilidade econômico-financeira, o que provê recursos para a continuidade da missão institucional.

A gestão financeira de uma organização sem fins lucrativos seja ou não filantrópica segue a normas contábeis e legislações fiscais específicas, o que as diferencia das demais organizações, que têm a obrigação de distribuir lucros. Mas, mesmo sem fins lucrativos, essas organizações devem gerar resultados, pois, apesar de não terem responsabilidade perante acionistas, as mesmas possuem uma responsabilidade fiduciária com os diversos públicos a que atendem.

A figura a seguir apresenta os objetivos estratégicos da perspectiva financeira da proposta de BSC para a IES, e seu posicionamento no respectivo mapa estratégico:

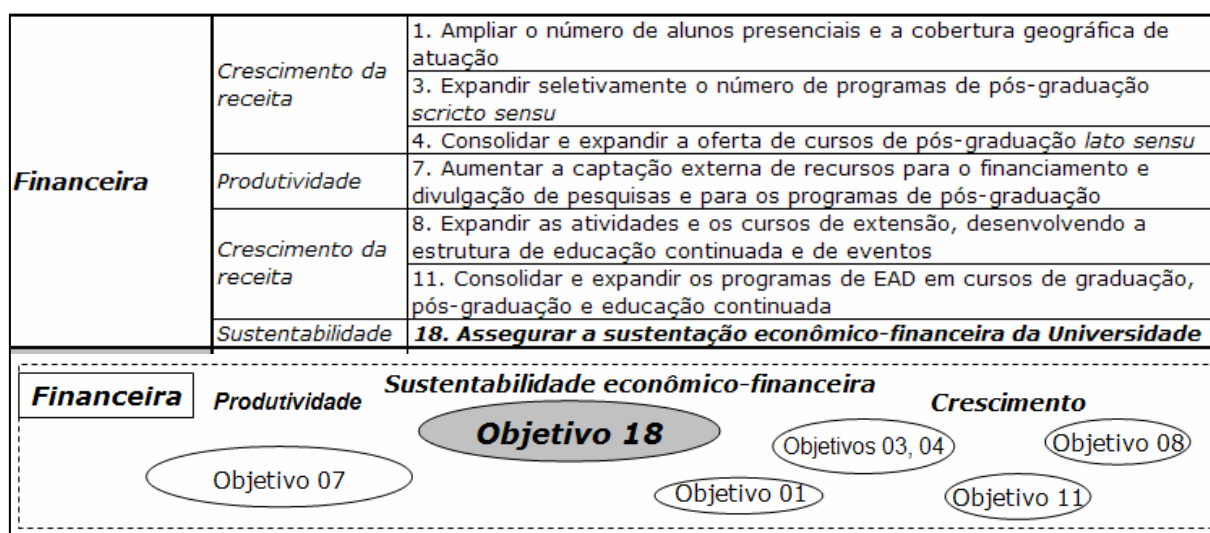


Figura 13 - Objetivos estratégicos da IES classificados na perspectiva Financeira

Fonte: elaborado pelo pesquisador com base em Kaplan e Norton (2004) e no Plano Estratégico 2001-2010 de IES

Segue a análise da classificação dos objetivos estratégicos da perspectiva financeira:

– Crescimento da receita – os objetivos 01, 03, 04, 08, 11 estão classificados nesse tema da perspectiva financeira, pois todos estão relacionados a ampliar, expandir e consolidar os cursos nas áreas de graduação, pós-graduação, extensão e de educação à distância (EAD). Esses objetivos representam o lançamento de novos cursos e a expansão tanto de áreas científicas, quanto geográficas de atuação, o que gera aumentos de receita.

– Produtividade de Receita - o objetivo 07, aumentar as fontes externas de captação para o financiamento de pesquisas está classificado nesse tema da perspectiva financeira à medida que a busca por fontes externas para o financiamento de pesquisa torna menos pesada a estrutura de custos da instituição. Outro motivo é que o desenvolvimento de pesquisas possuiu um custo elevado que não pode ser financiado somente pela receita de mensalidades. Em razão disso, a IES desenvolve iniciativas que visam estimular o pesquisador a captar financiamentos para seus projetos junto à iniciativa privada, e a órgãos públicos, nesse caso, concorrendo a editais específicos. Além disso, uma das estratégias para esse objetivo é a de criar um fundo de financiamentos de pesquisas.

– Sustentabilidade – esse foi um dos temas estratégicos criados para a IES com base no seu objetivo 18. Observa-se na figura 13 que esse objetivo está no centro da perspectiva financeira da IES, pois o seu alcance é decorrência do cumprimento dos objetivos classificados nos temas produtividade e crescimento da receita. Isso se justifica, pois se a receita da IES crescer associada a ganhos de produtividade, que diminuem seus custos, o *superávit* financeiro aumenta, garantindo, assim, a sustentabilidade econômico-financeira da instituição. Claro que os benefícios disso serão sentidos desde que a IES aplique o *superávit* de maneira coerente com seus

objetivos estratégicos. A manutenção do *superávit* financeiro garante a sustentabilidade que faz com que a instituição dê continuidade de sua missão ao longo do tempo.

6.2.2.2 *Perspectiva dos Clientes*

Essa perspectiva abrange os objetivos 02, 05, 17, identificados com os temas estratégicos que compõem a proposição de valor aos clientes da IES. Entre os objetivos estratégicos da IES, somente esses puderam ser relacionados à proposta de valor aos clientes, pois são os únicos que representam temas como a qualidade e excelência dos serviços prestados aos clientes, e a imagem da instituição conforme a figura a seguir:

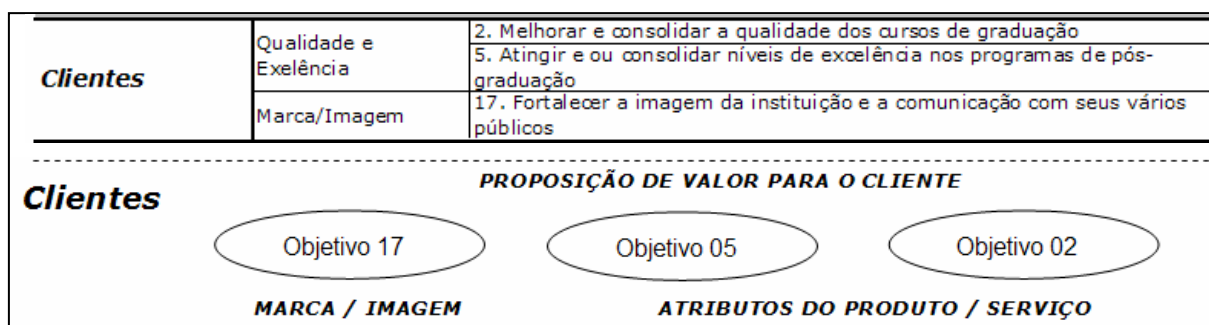


Figura 14 - Objetivos estratégicos da IES classificados na perspectiva Clientes

Fonte: elaborado pelo pesquisador com base em Kaplan e Norton (2004) e no Plano Estratégico 2001-2010 de IES

– Imagem – o objetivo 17 foi classificado na perspectiva clientes, pois suas estratégias estão diretamente associadas às ações de reforço da imagem da instituição perante seus vários públicos, principalmente, o aluno e a sociedade.

– Qualidade e Excelência – a qualidade e a excelência são atributos de produtos ou serviços. Na educação superior, esses são atributos dos programas de ensino e que aumentam muito o valor que a IES oferece aos seus clientes, em especial, ao aluno,

que é prejudicado mais diretamente pela falta de qualidade no ensino. Contudo, no longo prazo, tanto o aluno quanto a sociedade sofrem com a falta de qualidade na formação acadêmica e profissional das pessoas. Entre os objetivos estratégicos da IES, os objetivos 02 e 05 dizem respeito à qualidade do ensino de graduação e à excelência nos programas de pós-graduação respectivamente. A qualidade pode ser vista tanto do ponto de vista interno ou de processos quanto do ponto de vista externo ou percebível pelos os clientes. A proposição de valor aos clientes reflete a qualidade que gera valor ao cliente, portanto percebível e valorizada pelo mesmo. Nesse sentido, os objetivos 02 e 05 são parte da proposição de valor aos clientes, e por isso estão classificados nessa perspectiva.

6.2.2.3 *Perspectiva dos Processos Internos*

Nessa perspectiva, estão classificados os objetivos estratégicos 09, 10, e 16, que se identificam com os processos críticos, nos quais, a IES deve ser excelente para o cumprimento dos objetivos de clientes e, conseqüentemente, da proposição de valor. Esses objetivos estão relacionados a três temas da perspectiva de processos internos do mapa estratégico, respectivamente: a gestão de clientes; a gestão de inovações; e a gestão operacional da instituição, conforme a figura a seguir.

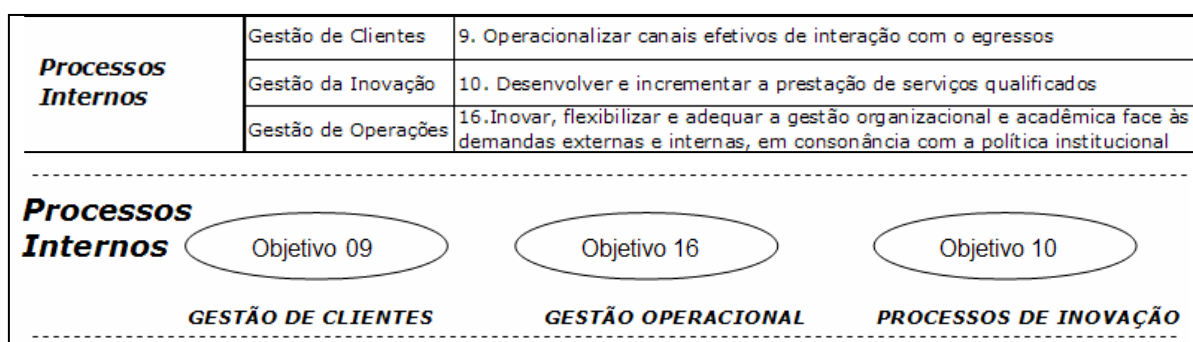


Figura 15 - Objetivos estratégicos da IES classificados na perspectiva de Processos Internos

Fonte: elaborado pelo pesquisador com base em Kaplan e Norton (2004) e no Plano Estratégico 2001-2010 de IES

– Gestão de Clientes – o Plano Estratégico da IES, em relação à gestão clientes, possui apenas o Objetivo 09, que trata dos alunos egressos. Dessa forma, sugere-se que, na efetiva implantação do *BSC*, sejam identificados todos os grupos de clientes atuais e potenciais, e que se desenvolvam objetivos para cada um desses clientes e processos associados, de forma a oferecer proposições de valor diferenciadas a cada um deles. Por enquanto, o Objetivo 09 corresponde ao processo de cultivar relacionamentos com os clientes, no caso aqui os egressos, que apesar de se tratarem de ex-alunos, o seu grau de satisfação está diretamente relacionado com a imagem da instituição perante os novos alunos. Além disso, os egressos da graduação são potenciais clientes de outros cursos da instituição, como de pós-graduação e extensão.

– Gestão Operacional – o objetivo 16 está relacionado ao tema gestão operacional, pois compreende melhorias nos processos de gestão organizacional e acadêmica que envolve todos os processos de atendimento ao aluno e aos demais públicos, e operações da Universidade. Essas melhorias envolvem maior agilidade dos processos administrativos, de informações e comunicação, gestão do conhecimento, normatização de rotinas, melhorias no atendimento aos diversos públicos, sistemas de avaliação de desempenho, e a maior integração da gestão em todos os níveis da IES.

– Gestão de Inovações – o objetivo 10 corresponde ao desenvolvimento de novos serviços prestados pela IES, principalmente, nas áreas técnico-científica, de consultoria e de *royalties* de patentes. Esse objetivo está diretamente relacionado aos processos de: identificação de oportunidades de novos produtos e serviços; gerenciamento do *portfolio* de pesquisa e desenvolvimento; projeto e desenvolvimento de novos serviços; e ao lançamento de novos serviços. Esses são os quatro processos de inovação apontados por Kaplan e Norton (2004 a).

6.2.2.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Entre os objetivos estratégicos da IES foram identificados dois objetivos relativos à perspectiva de aprendizado e crescimento, os objetivos 06 e 15, associados a dois temas estratégicos, respectivamente, produtividade da pesquisa e desenvolvimento do capital humano. Este último tema envolve, também, a satisfação e a retenção de talentos. A figura a seguir apresenta esses objetivos e seus temas estratégicos:

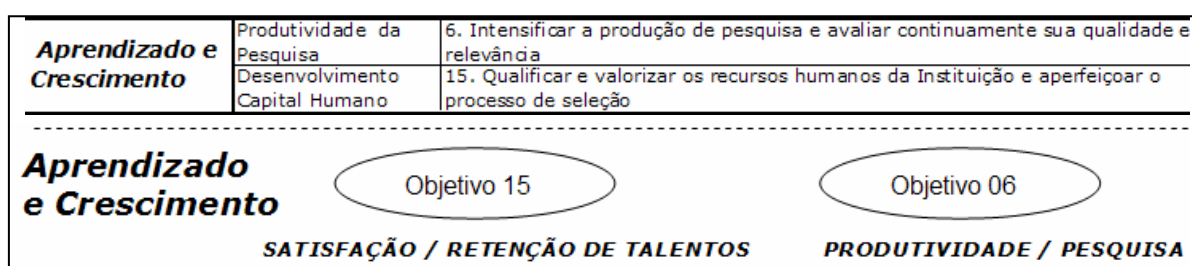


Figura 16 - Objetivos estratégicos da IES classificados na perspectiva Aprendizado e Crescimento

Fonte: elaborado pelo pesquisador com base em Kaplan e Norton (2004) e no Plano Estratégico 2001-2010 de IES

- Produtividade da Pesquisa – o objetivo 06 está relacionado à produção científica dos docentes com foco na sua qualidade e relevância. No geral, para as instituições de ensino superior, a produção científica é um dos principais indicadores da produtividade dos docentes. A produção científica também está entre os indicadores considerados na avaliação dos cursos pelos órgãos responsáveis como a o MEC/INEP, para cursos de graduação, e pela CAPES no caso dos cursos de pós-graduação. Portanto, o nível de produção científica pode ser considerado como uma competência estratégica para as IES.
- Desenvolvimento do capital humano – o objetivo 15 compreende a qualificação, valorização e o processo de seleção de pessoas. Com esse objetivo, a IES busca alinhar

o seu capital humano aos demais objetivos estratégicos, para isso, avaliando a disponibilidade de habilidades e conhecimento dos seus funcionários a fim de identificar as necessidades de desenvolvimento do seu capital humano. Esse objetivo envolve tanto a capacitação de docentes quanto gestores da organização. Entre as estratégias que vêm sendo implementadas para esse objetivo, vale destacar: o desenvolvimento de programas permanentes de capacitação dos recursos humanos; a ampliação do número de docentes em regime integral; e a preservação do bom clima organizacional.

6.2.2.5 *Perspectiva da Comunidade*

O *BSC* permite a criação de novas perspectivas que se julguem necessárias à organização. Inicialmente, a perspectiva comunidade foi adicionada as demais com base na análise do Plano Estratégico da IES. Isso se justifica, pois, entre as suas sete grandes áreas, em específico, para a área de ação comunitária e responsabilidade social, não havia sido encontrada nenhuma sinergia com os temas apresentados nas demais perspectivas do mapa estratégico.

Conforme a figura 17, a seguir, observa-se então, que todos os objetivos correspondentes à área de comunidade e responsabilidade social do plano estratégico 2001-2010 foram classificados nessa quinta perspectiva criada. Nota-se que todos esses objetivos estão relacionados às ações tanto em prol da comunidade interna quanto externa da instituição.

Comunidade	Comunidade Interna	12. Atender às aspirações de caráter social da comunidade interna da IES visando a um clima de harmonia e bem-estar
	Comunidade Externa	13. Intensificar a interação com a sociedade mediante projetos de ação comunitária como parte da formação solidária
	Confessional	14. Evangelizar a Comunidade Universitária em todos os seus segmentos
Comunidade		
	Objetivo 12	Objetivo 14
		Objetivo 13
	INTERAÇÃO COM A COMUNIDADE	

Figura 17 - Objetivos estratégicos da IES classificados na perspectiva Comunidade

Fonte: elaborado pelo pesquisador com base em Kaplan e Norton (2004) e no Plano Estratégico 2001-2010 de IES

Depois de classificados todos os objetivos estratégicos da IES em cada uma das perspectivas estabelecidas chegou-se, então, a proposta inicial de BSC para a IES apresentada na figura 18 a seguir.

6.2.3 Proposta inicial de BSC para a IES

A classificação dos objetivos estratégicos da IES, em cada uma das cinco perspectivas estratégicas de desempenho do BSC, gerou uma proposta inicial de BSC apresentada e discutida com os entrevistados. Dessa forma, para dispor cada um dos objetivos nas perspectivas apresentadas nessa proposta, conforme figura 18, procurou-se identificar esses objetivos com pelo menos um dos temas apresentados em cada uma das perspectivas do *BSC*.

6.2.3.1 Ajuste na proposta inicial do BSC para a IES

Conforme descrito nas análises da seção anterior, com base na pesquisa documental, foi desenvolvida a proposta inicial de *BSC* para a IES. Essa proposta foi apresentada aos entrevistados na segunda fase da coleta de dados, nas entrevistas de profundidade. A estrutura dessa proposta inicial seguiu as quatro perspectivas do *BSC*, mais a quinta sugerida pelo pesquisador na seguinte seqüência: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento e comunidade.

PROPOSTA INICIAL DE BALANCED SCORECARD – IES

Perspectiva	Tema Estratégico	Descrição dos Objetivos	Áreas Estratégica do Plano da Instituição
Financeira	Crescimento da Receita	1. Ampliar o número de alunos presenciais e a cobertura geográfica de atuação	1. Graduação
		3. Expandir seletivamente o número de programas de pós-graduação scricto sensu	2. Pós-graduação e pesquisa
		4. Consolidar e expandir a oferta de cursos de pós-graduação lato sensu	
	Produtividade	7. Aumentar a captação externa de recursos para o financiamento e divulgação de pesquisas e para os programas de pós-graduação	3. Extensão e Educação Continuada
	Crescimento da Receita	8. Expandir as atividades e os cursos de extensão, desenvolvendo a estrutura de educação continuada e de eventos	
		11. Consolidar e expandir os programas de EAD em cursos de graduação, pós-graduação e educação continuada	4. Educação à distância
	Sustentabilidade	18. Assegurar a sustentação econômico-financeira da Universidade	7. Gestão da Universidade
Clientes	Qualidade e Excelência	2. Melhorar e consolidar a qualidade dos cursos de graduação	1. Graduação
		5. Atingir e ou consolidar níveis de excelência nos programas de pós-graduação	2. Pós-Graduação e Pesquisa
	Marca/Imagem	17. Fortalecer a imagem da instituição e a comunicação com seus vários públicos	7. Gestão da Universidade
Processos Internos	Gestão de Clientes	9. Operacionalizar canais efetivos de interação com o egressos	3. Extensão e Educação Continuada
	Gestão da Inovação	10. Desenvolver e incrementar a prestação de serviços qualificados	
	Gestão de Operações	16. Inovar, flexibilizar e adequar a gestão organizacional e acadêmica face às demandas externas e internas, em consonância com a política institucional	7. Gestão da Universidade
Aprendizado e Crescimento	Produtividade da Pesquisa	6. Intensificar a produção de pesquisa e avaliar continuamente sua qualidade e relevância	2. Pós-Graduação e Pesquisa
	Desenvolvimento Capital Humano	15. Qualificar e valorizar os recursos humanos da Instituição e aperfeiçoar o processo de seleção	6. Recursos Humanos e Clima Organizacional
Comunidade	Comunidade Interna	12. Atender às aspirações de caráter social da comunidade interna da IES visando a um clima de harmonia e bem-estar	5. Ação Comunitária e Responsabilidade Social
	Comunidade Externa	13. Intensificar a interação com a sociedade mediante projetos de ação comunitária como parte da formação solidária	
	Confessional	14. Evangelizar a Comunidade Universitária em todos os seus segmentos	

Figura 18 – Proposta inicial de BSC para a IES

Fonte: elaborado pelo autor com base no Plano Estratégico 2001-2010 da IES

Depois de apresentada e discutida com os entrevistados a estrutura de cinco perspectivas da proposta inicial do mapa estratégico da IES, com base nas informações coletadas nas entrevistas, partiu-se, então, para a estruturação da proposta definitiva na qual foi construído o mapa estratégico da IES. Esse processo resultou na supressão da quinta perspectiva e por consequência na reclassificação de seus objetivos nas demais perspectivas conforme segue:

- Objetivo 12 – esse objetivo foi atribuído à perspectiva clientes na medida em que a comunidade interna também é vista com cliente da instituição. Além disso, essa considera o cliente final, o aluno, como parte da comunidade interna e, dessa forma, atender as aspirações de caráter social desse grupo faz parte da proposição de valor que a IES oferece.
- Objetivo 13 – foi re-classificado na perspectiva de processos internos, pois se encontrou uma relação desse com o tema processos regulatórios e sociais, visto que trata do desenvolvimento de projetos de ação comunitária.
- Objetivo 14 – foi relacionado à perspectiva de aprendizado e crescimento, pois se refere a valores que fazem parte da cultura da instituição.

6.2.4 Proposta de BSC ajustada para a IES

Com base no refinamento da proposta inicial de *BSC* para IES, depois de realizados os ajustes necessários, chegou-se à estrutura definitiva do *BSC* apresentada na figura 19, a seguir:

PROPOSTA DE BALANCED SCORECARD AJUSTADO – IES			
Perspectiva	Temas estratégicos	Descrição dos Objetivos	Áreas Estratégicas da Instituição
Financeira	<i>Crescimento da receita</i>	1. Ampliar o número de alunos presenciais e a cobertura geográfica de atuação 3. Expandir seletivamente o número de programas de pós-graduação <i>scripto sensu</i> 4. Consolidar e expandir a oferta de cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i>	1. Graduação 2. Pós-graduação e Pesquisa
	<i>Produtividade</i>	7. Aumentar a captação externa de recursos para o financiamento e divulgação de pesquisas e para os programas de pós-graduação	
	<i>Crescimento da receita</i>	8. Expandir as atividades e os cursos de extensão, desenvolvendo a estrutura de educação continuada e de eventos	3. Extensão e Educação Continuada
		11. Consolidar e expandir os programas de EAD em cursos de graduação, pós-graduação e educação continuada	4. Educação à distância
	<i>Sustentabilidade</i>	18. Assegurar a sustentação econômico-financeira da Universidade	7. Gestão da Universidade
Clientes	<i>Qualidade e Excelência</i>	2. Melhorar e consolidar a qualidade dos cursos de graduação 5. Atingir e ou consolidar níveis de excelência nos programas de pós-graduação	1. Graduação 2. Pós-graduação e Pesquisa
	<i>Comunidade Interna</i>	12. Atender às aspirações de caráter social da comunidade interna da PUCRS visando a um clima de harmonia e bem-estar	5. Ação comunitária e Responsabilidade Social
	<i>Marca/Imagem</i>	17. Fortalecer a imagem da instituição e a comunicação com seus vários públicos	7. Gestão da Universidade
Processos Internos	<i>Gestão de Clientes</i>	9. Operacionalizar canais efetivos de interação com o egressos	3. Extensão e Educação Continuada
	<i>Gestão de Inovações</i>	10. Desenvolver e incrementar a prestação de serviços qualificados	
	<i>Gestão de R&S</i>	13. Intensificar a interação com a sociedade mediante projetos de ação comunitária como parte da formação solidária	5. Ação comunitária e Responsabilidade Social
	<i>Gestão Operacional</i>	16. Inovar, flexibilizar e adequar a gestão organizacional e acadêmica face às demandas externas e internas, em consonância com a política institucional	7. Gestão da Universidade
Aprendizado e Crescimento	<i>Produtividade da Pesquisa</i>	6. Intensificar a produção de pesquisa e avaliar continuamente sua qualidade e relevância	2. Pós-graduação e Pesquisa
	<i>Valores Organizacionais</i>	14. Evangelizar a Comunidade Universitária em todos os seus segmentos	5. Ação comunitária e Responsabilidade Social
	<i>Desenvolvimento Capital Humano</i>	15. Qualificar e valorizar os recursos humanos da Instituição e aperfeiçoar o processo de seleção	6. Recursos Humanos e Clima Organizacional

Figura 19 - Proposta de Balanced Scorecard ajustado para a IES
 Fonte: Desenvolvido pelo autor com base no Plano Estratégico 2001-2010 da IES

Na proposta definitiva de *BSC*, apresentada na figura 19, que deu origem ao mapa estratégico da IES, observa-se que há um balanceamento perfeito entre o número de objetivos nas seguintes perspectivas: clientes, com quatro objetivos; processos internos, também com quatro objetivos; e a perspectiva aprendizado e crescimento, com três objetivos. Somente a perspectiva financeira, apresenta um número maior de objetivos que as demais perspectivas.

Então, a partir da proposta definitiva de *BSC* para a IES, e da análise das relações da causa e efeito apontadas pelos entrevistados, foi construído o mapa estratégico. A seguir estão descritas a construção do mapa estratégico para a IES, e as análises das relações de causa e efeito entre os objetivos em cada uma das perspectivas.

6.2.5 Construção do Mapa estratégico da IES

A proposta de *BSC* apresenta todos os objetivos estratégicos da IES dispostos nas quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento. No entanto, a proposta de *BSC* não deixa explícitas as relações de causa e efeito entre os objetivos nas quatro perspectivas que descrevem a estratégia da IES.

Assim, de forma a deixar mais clara a estratégia da IES, com base na proposta de *BSC*, chegou-se à estrutura do mapa estratégico, sob a qual são estabelecidas as relações de causa e efeito. O mapa estratégico segue a mesma estrutura de objetivos da proposta de *BSC*. Contudo, esse apresenta os objetivos de forma gráfica, sendo possível, assim, que se indique de forma visual as relações de causa e efeito responsáveis pela tradução dos objetivos em resultados. A figura 20, a seguir, apresenta a estrutura do mapa estratégico da IES.

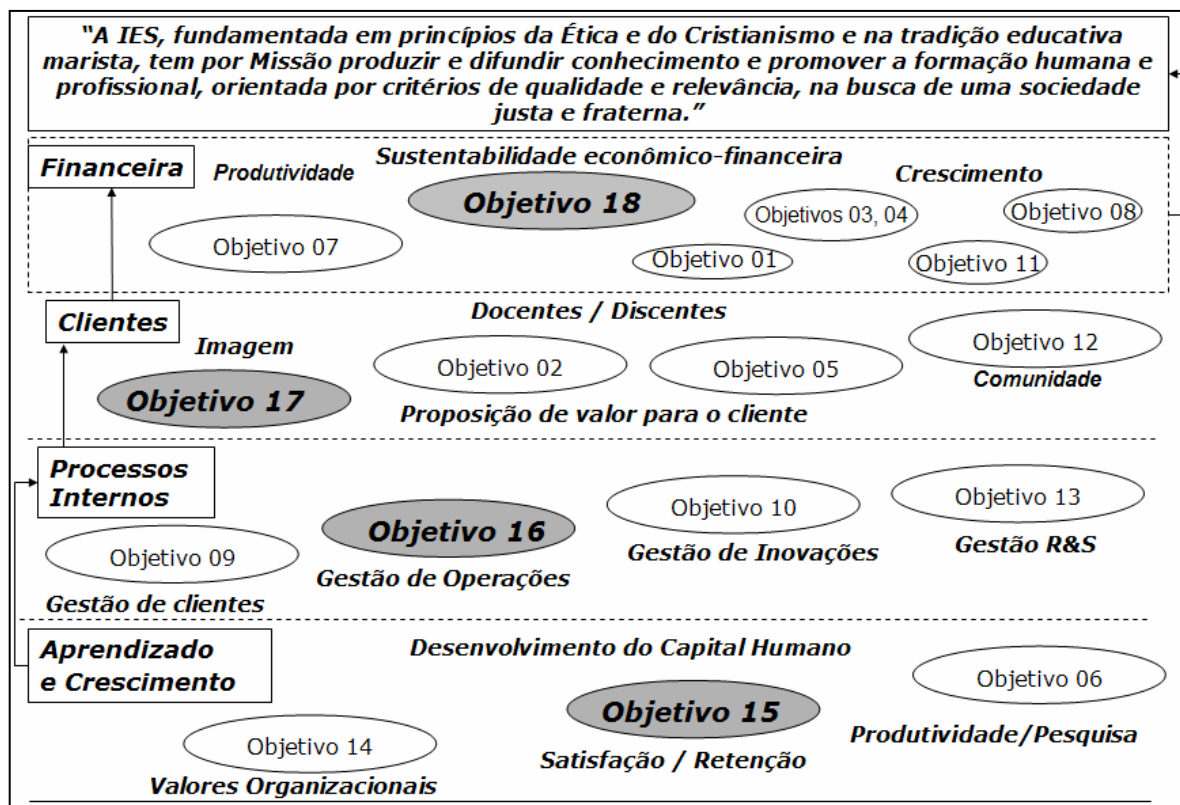


Figura 20 – Estrutura do Mapa estratégico da IES

Fonte: elaborado pelo pesquisador com base em Kaplan e Norton (2004), no Plano Estratégico 2001-2010 da IES, e nas entrevistas de profundidade.

É importante ressaltar que anteriormente a estruturação do mapa estratégico apresentado na figura 20, os objetivos estratégicos da IES já haviam sido definidos no plano estratégico 2001-2010. Dessa forma, a estruturação desse mapa partiu de objetivos já estabelecidos. Portanto, esses foram apenas relacionados a cada uma das perspectivas, não sendo formulados durante o processo.

Seguindo a lógica de estruturação do mapa estratégico apresentado na figura 20, se esse fosse criado a partir do zero, ou seja, na inexistência de um plano estratégico formalizado, o mesmo compreenderia um processo de seis etapas: 1) definição da declaração da missão; 2) definição dos objetivos financeiros que garantam a continuidade da missão ao longo do tempo; 3) definição dos objetivos de clientes, que compõe a proposição de valor da IES para o

cumprimento da sua missão; 4) a definição dos objetivos de processos internos, os quais a instituição deve executar de maneira excelente para atender a proposição de valor aos clientes; 5) a formulação dos objetivos de aprendizado e crescimento que envolvem as competências estratégicas que a instituição necessita desenvolver para executar os processos críticos de forma excelente; 6) formulação de estratégias e ações para o alcance dos objetivos nas quatro perspectivas.

Na figura a 20, a presença da missão institucional no topo do mapa estratégico, e a relação dessa com a perspectiva financeira, se deve ao fato de que o sucesso da estratégia dessa IES, em função dos fins não lucrativos está associada fundamentalmente ao cumprimento de sua missão. A relação da missão com os resultados financeiros deve-se ao fato de que a sustentabilidade econômico-financeira é que permite dar continuidade a sua missão ao longo do tempo.

6.2.6 Relações de causa e efeito entre objetivos e perspectivas

A estrutura de mapa estratégico apresentado na figura 20 é a representação gráfica dos objetivos dispostos nas quatro prospectivas do *BSC* da IES demonstrado na figura 19. Essa estrutura representa um diagrama em que os objetivos se dispõem de forma a facilitar o estabelecimento e a posterior visualização das relações causais entre objetivos e perspectivas estratégicas da instituição.

As relações causais seguem uma seqüência que parte da perspectiva de aprendizado e crescimento, passando pelas perspectivas de processos internos e de clientes propagando seu

efeito até a perspectiva financeira. Apresenta-se a seguir a análise das relações causais entre os objetivos e perspectivas do *BSC* proposto para a instituição.

6.2.6.1 *Perspectiva do Aprendizado e Crescimento*

A figura 21, a seguir, demonstra as relações de causa e efeito entre os objetivos da perspectiva do aprendizado e crescimento e os objetivos da perspectiva dos processos internos. No entanto, pode haver relações diretas entre objetivos da perspectiva do aprendizado e crescimento com a perspectiva dos clientes. Isso ocorre, pois há casos em que alguns objetivos de aprendizado e crescimento não precisam estar necessariamente associados a algum objetivo de processo para apresentarem causa e efeito com os objetivos de clientes. Observar-se, no mapa estratégico da IES, que essa situação ocorre somente com o objetivo 14, que possui causa e efeito diretamente com objetivo 17 da perspectiva clientes, não passando por nenhum objetivo de processos.

A figura 21 apresenta as relações de causa e efeito da perspectiva do aprendizado e crescimento com as dos processos internos e dos clientes.

- Objetivo 06 – esse objetivo apresenta causa e efeito com os objetivos 10 e 16 da perspectiva processos internos. Segundo a visão dos entrevistados, os resultados da produção científica de qualidade auxiliam tanto no incremento da prestação de serviços qualificados (objetivo 10), prestados pela instituição, quanto nos processos de inovação da gestão acadêmica e organizacional (objetivo 16).
- Objetivo 14 – para esse objetivo não foi identificado nenhuma relação com os objetivos de processos internos da instituição. O objetivo 14, de evangelizar a comunidade universitária em se tratando de um valor fundamental da instituição,

enquanto confessional católica, é ressaltado inclusive na sua missão. Assim, esse possui uma relação direta com o objetivo 17, da perspectiva dos clientes, que trata do fortalecimento da imagem da IES perante seus vários públicos.

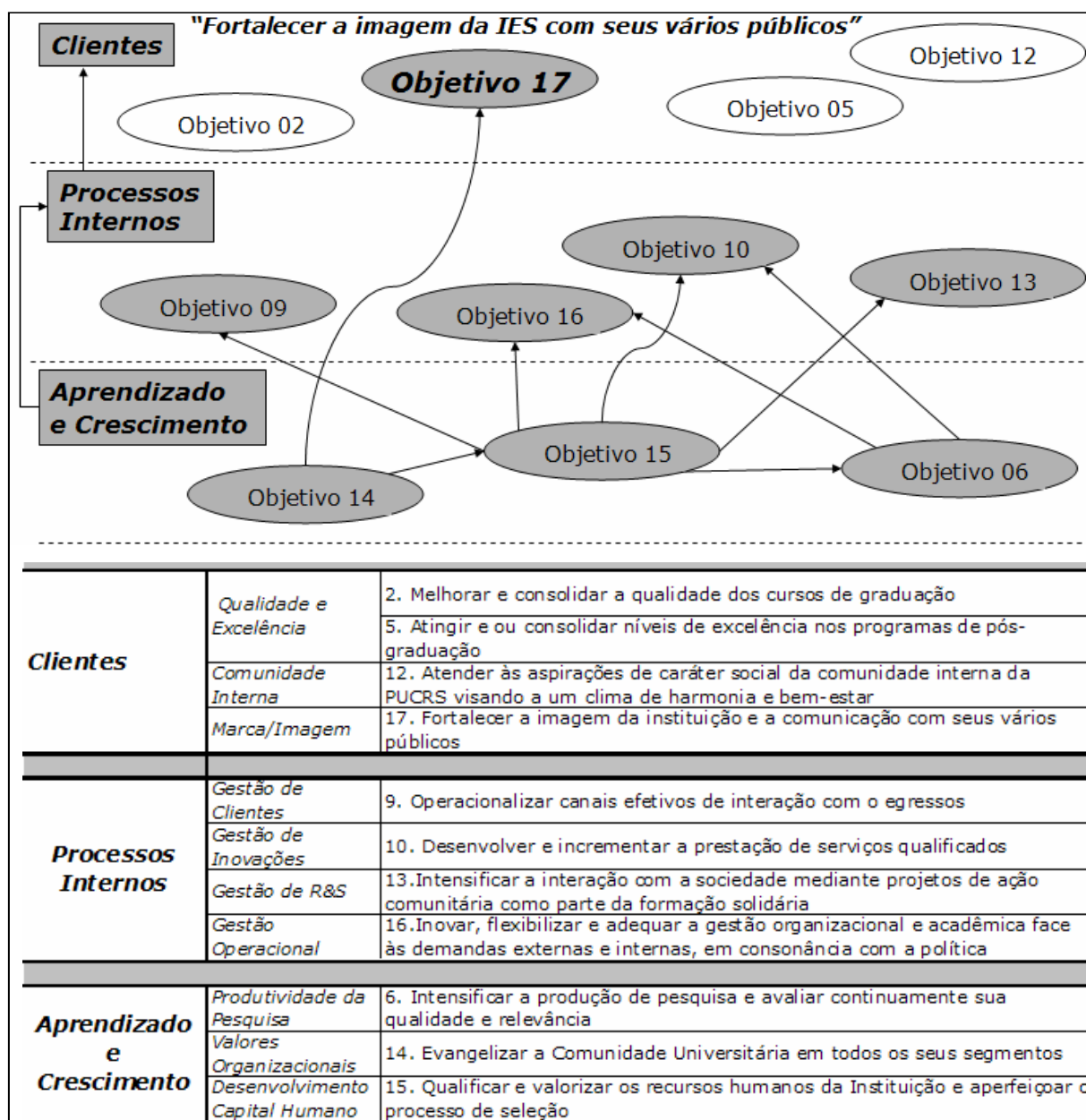


Figura 21 - Relações de causa e efeito da perspectiva Aprendizado e Crescimento

Fonte: elaborado pelo pesquisador com base no Plano Estratégico 2001-2010 da IES, e nas entrevistas de profundidade

– Objetivo 15 – pode-se observar, na figura 21, que esse objetivo desempenha papel central na perspectiva aprendizado e crescimento, já que possui relação da causa e efeito com todos os objetivos da perspectiva de processos internos. Isso se deve a esse objetivo representar ações no sentido de qualificar, valorizar os recursos humanos e aprimorar o processo seletivo. Essas ações desenvolvem competências estratégicas necessárias para a melhoria na execução dos processos internos da instituição, como o desenvolvimento: da interação com egressos (objetivo 09); de serviços qualificados (objetivo 10); de projetos sociais (objetivo 13); e de inovações na gestão acadêmica e organizacional (objetivo 16). Observa-se isso na figura 21.

As melhorias nos processos internos da IES são fundamentais no atendimento à proposição de valor aos clientes, que, se atendida plenamente, tem impacto positivo sobre os resultados financeiros da IES. Assim, relações causais da perspectiva aprendizado e crescimento representam o início da cadeia de causa e efeito do mapa estratégico.

6.2.6.2 *Perspectiva dos Processos Internos*

Os objetivos dessa perspectiva estão associados aos objetivos da perspectiva clientes, e representam os poucos processos críticos em que a instituição deve focar suas operações. Isso garante que a IES realize esses processos de maneira excelente, de forma a atender a proposição de valor representada pela perspectiva clientes.

Observa-se, na figura 22, a seguir, que para cada um dos temas estratégicos da perspectiva processos internos do mapa estratégico foi identificado pelo menos um objetivo estratégico da instituição: gestão de clientes, objetivo 09; gestão de inovações, objetivo 10; gestão de responsabilidade social, objetivo 12; e gestão de operações, objetivo 16.

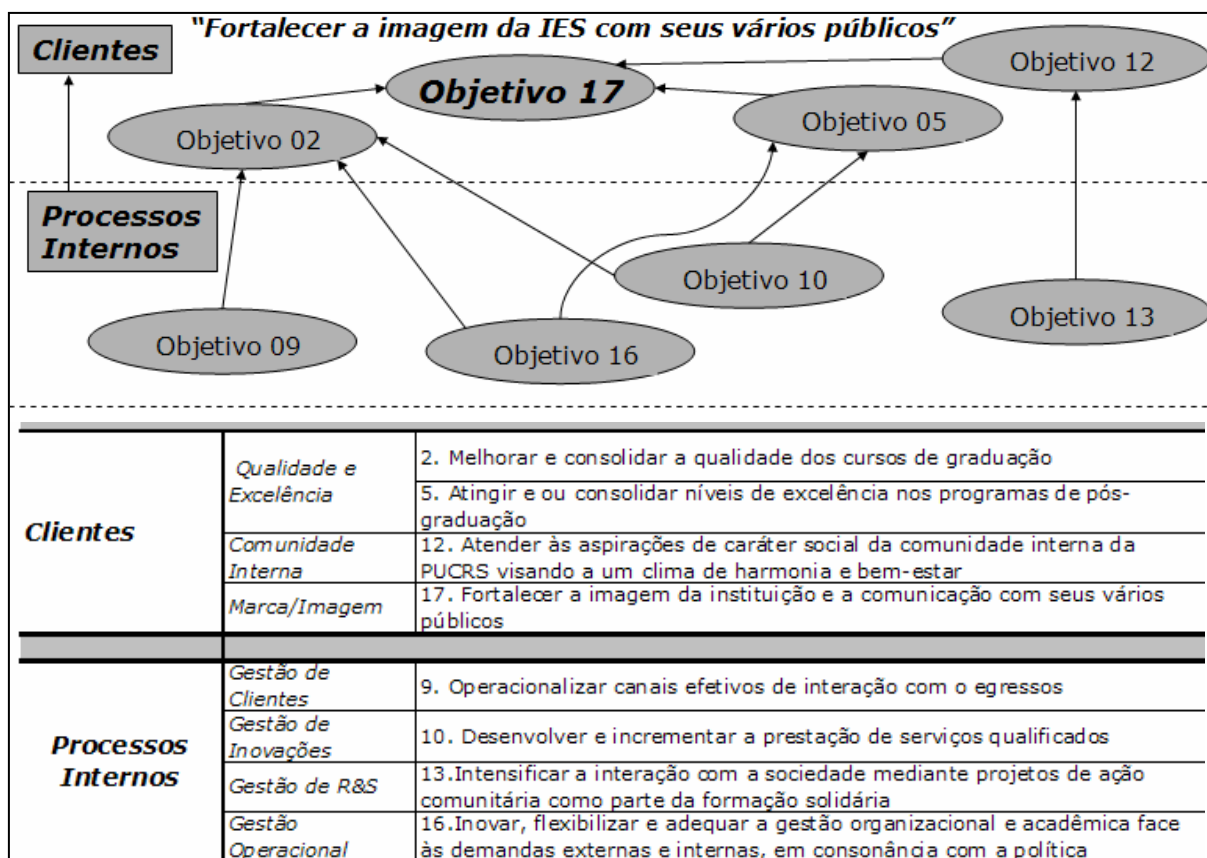


Figura 22 - Relações de causa e efeito da perspectiva Processos Internos

Fonte: elaborado pelo pesquisador com base no Plano Estratégico 2001-2010 da IES, e nas entrevistas de profundidade

A seguir estão descritas as relações causais entre os objetivos apresentados na figura à cima.

- Objetivo 09 – esse objetivo apresenta causa e efeito com o objetivo 02, pois, estreitando as relações com os egressos, cria-se um relacionamento duradouro com o aluno, que, depois de formado, possui uma opinião geral sobre o curso. Através do *feedback* desse aluno, avaliando a sua opinião em relação ao curso, principalmente quanto ao seu grau de satisfação, pode-se avaliar a qualidade dos cursos, visto que essa está associada diretamente à satisfação do aluno. Dessa forma, as informações obtidas

com os egressos podem promover ações específicas para a melhoria da qualidade dos cursos.

– Objetivo 10 – esse objetivo está relacionado aos objetivos 02 e 05 da perspectiva clientes. Segundo alguns dos entrevistados, o desenvolvimento e o incremento de serviços qualificados pode gerar oportunidade e experiências aos alunos de graduação e de pós-graduação, que poderiam participar de projetos como consultores junto a empresas clientes. Isso via de regra agrega maior valor para o aluno, contribuindo conseqüentemente para a qualidade e excelência tanto dos cursos de graduação quanto de pós-graduação.

– Objetivo 13 – esse objetivo relaciona-se ao objetivo 12 da perspectiva clientes. Essa relação ocorre na medida em que intensificar a interação com a sociedade mediante projetos de ação comunitária é uma forma de atender as aspirações de caráter social da comunidade interna. Essas aspirações da comunidade interna podem estar associadas a iniciativas de melhorias para comunidades carentes, ou ainda de possibilitar acesso aos menos favorecidos à universidade. Essas iniciativas dão melhores resultados se realizadas de forma coordenada, e o desenvolvimento de projetos é uma forma de conseguir isso.

– Objetivo 16 – esse objetivo está relacionado aos objetivos 02 e 05. As melhorias que ocorrem, na gestão organizacional e acadêmica em resposta, ou em antecipação, às demandas internas e externas, geram melhorias de maneira geral para os cursos, seja na sua estrutura, seja no atendimento ao aluno. Dessa forma, as melhorias na gestão contribuem para a qualidade e excelência dos programas oferecidos pela instituição.

Todas as relações de causa e efeito apresentadas entre os objetivos dessa perspectiva com os objetivos da perspectiva dos clientes auxiliam a oferecer maior valor aos clientes. Isso ocorre através do atendimento à proposição de valor aos clientes, que deverá se refletir em aumento da receita, de atuais e potenciais clientes, impulsionando os resultados financeiros da instituição.

A seguir, as relações de causa e efeito entre os objetivos da perspectiva dos clientes e os objetivos da perspectiva financeira.

6.2.6.3 Perspectiva dos Clientes

O bom desempenho da instituição nos objetivos 02, 05, 12 da perspectiva dos clientes é resultado da boa execução dos objetivos de processos internos. Por sua vez, atingidos os objetivos de clientes, esses terão impacto positivo sobre os objetivos financeiros. Essas relações causais, entre os objetivos das perspectivas dos clientes e financeira representam a seqüência final da cadeia de relações de causa e efeito do mapa estratégico da IES.

Nessa perspectiva, os objetivos 02, 05, 12 relacionam-se, internamente, com o objetivo 17, que representa o tema estratégico central nessa perspectiva, ou seja, o fortalecimento da imagem da instituição. Isso se deve ao fato de que o cumprimento dos objetivos relativos à qualidade, excelência e ações sociais, que compõem a proposição de valor aos clientes da IES, causa impactos positivos sobre a imagem da instituição.

O cumprimento dos objetivos de clientes tem causa e efeito tanto sobre os objetivos de produtividade quanto de crescimento da receita. Assim, esses objetivos influenciam

diretamente o *superávit* e, portanto, a sustentabilidade econômico-financeira representada pelo objetivo 18 da perspectiva financeira.

Dessa forma, o cumprimento dos objetivos de clientes, relativos à qualidade e excelência dos cursos e às ações sociais fortalecem a imagem da instituição perante seus vários públicos, impulsionando os resultados da perspectiva financeira. Isso se explica, pois a imagem positiva relacionada à qualidade, à excelência e as preocupações de caráter social atraem novos clientes, sejam alunos que pagam mensalidades, sejam empresas que financiam pesquisas. Somente dessa forma, a IES pode garantir a sua sustentabilidade e desenvolvimento, expandindo e consolidando seus cursos nas áreas de graduação, pós-graduação, educação à distância, extensão e educação continuada. Além disso, o desenvolvimento de pesquisas deve contar, fundamentalmente, com o apoio da iniciativa privada, já que o seu financiamento não pode ocorrer somente através de recursos provindos de mensalidades.

A seguir, estão descritas e analisadas as relações causais entre os objetivos da perspectiva dos clientes e da perspectiva financeira apresentadas na figura 23:

- Objetivo 02 - esse objetivo se relaciona com os objetivos 01 e 11 da perspectiva financeira. A qualidade no ensino é um dos principais atributos considerados pelos consumidores desse serviço. Dessa forma, as ações para melhorar e consolidar a qualidade dos cursos de graduação contribuem para o aumento do número de alunos tanto presenciais (objetivo 01), quanto à distância (objetivo 11) nesses cursos.

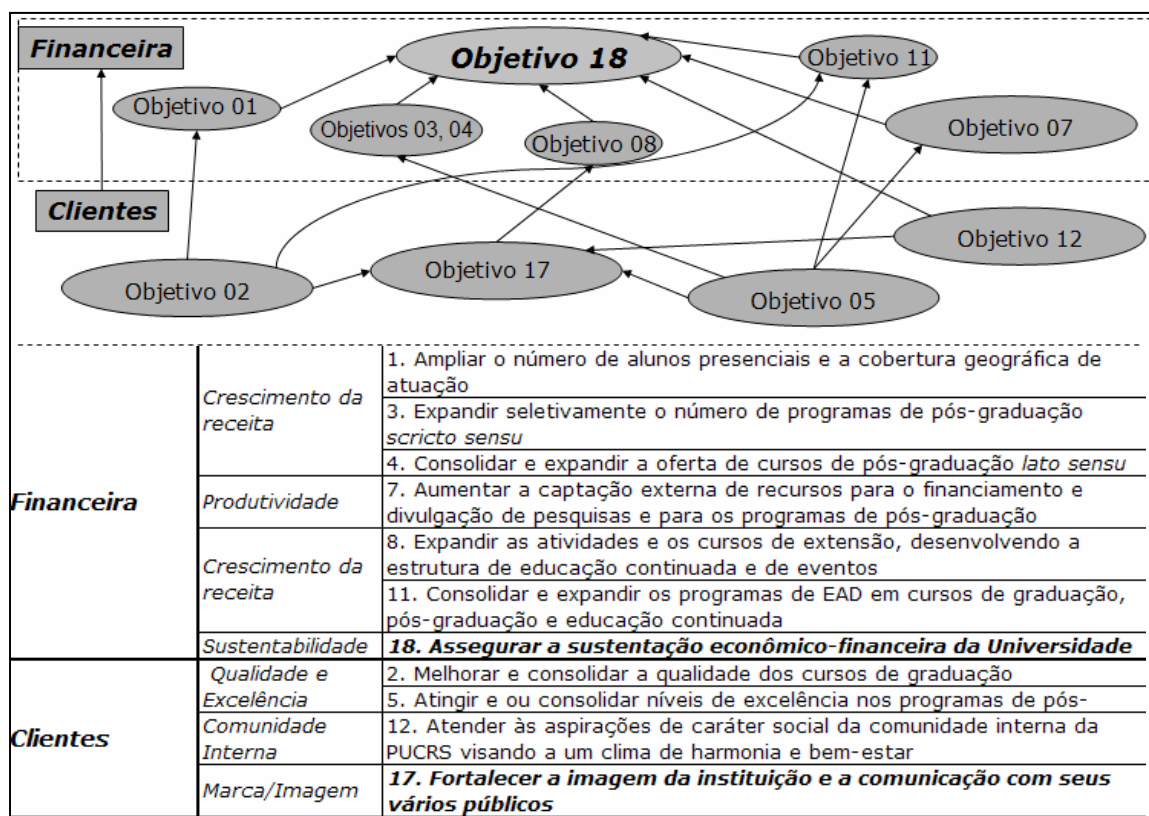


Figura 23 - Relações de causa e efeito da perspectiva Clientes

Fonte: elaborado pelo pesquisador com base no Plano Estratégico 2001-2010 de IES e nas entrevistas de profundidade

– Objetivo 17 – esse objetivo está relacionado ao objetivo 08 da perspectiva financeira. As atividades de extensão são as mais diretamente associadas ao relacionamento com os diversos públicos da instituição, sobretudo a sociedade. Assim fortalecer a imagem da instituição a comunicação com os seus vários públicos (objetivo 17) contribui para a expansão das atividades de extensão, seja através de cursos ou eventos (objetivo 08). Dessa forma, a expansão das atividades de extensão depende muito da imagem que a instituição possui, seja o seu reconhecimento pela excelência e comprometimento com as atividades que desenvolve. Também depende da comunicação com o público externo, de forma que esse público tenha conhecimento das atividades de extensão oferecidas pela instituição.

– Objetivo 05 – esse objetivo está relacionado aos objetivos 03, 04, 07 e 11 da perspectiva financeira. A busca pela excelência nos cursos de pós-graduação (objetivo 03 e 04) é fundamental para a expansão desses cursos, sejam *lato* ou *stricto sensu*. Para a criação de novos cursos nessas modalidades a instituição deverá atender as exigências do órgão regulador (CAPES) e para isso é fundamental ter corpo docente qualificado (mestres e doutores) e produção científica consistente. Isso vale também para os cursos de pós-graduação à distância (objetivo 11). A qualidade e a excelência nesses cursos também contribuem para a captação de recursos externos para o financiamento e divulgação de pesquisas (objetivo 07), através de investimentos privados ou conquistados junto às agências governamentais de fomento à pesquisa.

– Objetivo 12 – esse objetivo representa as ações comunitárias e de responsabilidade social da instituição. Observa-se na figura 23, que esse objetivo está relacionado diretamente ao objetivo 18 de assegurar a sustentação econômico-financeira da Universidade. Isso se explica, pois na atualidade considera-se que o resultado financeiro das organizações além de ser fruto da atividade econômica, ocorre também, em decorrência da contribuição social e da preservação do meio-ambiente.

Pode-se observar na figura 23, que as relações causais apresentadas acima representam o elo final da seqüência de relações de causa e efeito que teve início na perspectiva de aprendizado e crescimento, passando pela perspectiva dos processos internos e dos clientes, até chegar à perspectiva financeira. Isso representa graficamente o resultado final da contribuição de cada um dos objetivos estratégicos, em cada uma das suas perspectivas, para a execução da estratégia da instituição. Dessa forma, se esclarece e comunica-se como cada objetivo contribui para o sucesso da estratégia, e conseqüentemente, à sustentabilidade econômico-financeira da instituição.

6.2.6.4 *Perspectiva Financeira*

Essa perspectiva representa os objetivos de produtividade e crescimento da receita, os quais seus bons desempenhos em conjunto garantem a manutenção da sustentabilidade econômico-financeira da IES e, conseqüentemente, a continuidade de sua missão. Visto isso se observa na figura 24, que o objetivo 18 é central nessa perspectiva e a sua execução depende do desempenho em conjunto dos demais objetivos dessa perspectiva.

O desempenho dos objetivos 01, 03, 04, 07, 08 e 11, através do crescimento da receita e do aumento da produtividade culmina na sustentabilidade econômico-financeira da instituição representada pelo objetivo 18. Dessa maneira, se preservada a sustentabilidade da instituição essa por sua vez possibilita a manutenção da missão institucional o que por si só indica que os objetivos estratégicos da instituição vem sendo atingidos ao longo do tempo. Nesse caso a missão assume essa proporção em termos de resultados, pois a sua manutenção, pelas características da instituição gera impactos positivos sob a sociedade no longo prazo, através da difusão de conhecimento, da promoção da formação humana, e pela busca de uma sociedade justa e fraterna. Observe a declaração da missão na figura 24, a seguir.

Na figura 24, observa-se também, que o objetivo 18 assume um papel central na perspectiva financeira, e no mapa estratégico como um todo, pois do cumprimento desse objetivo depende a manutenção e o desenvolvimento da instituição. Além disso, a de se destacar a presença da missão no topo do mapa como um principio norteador dos esforços estratégicos da instituição.

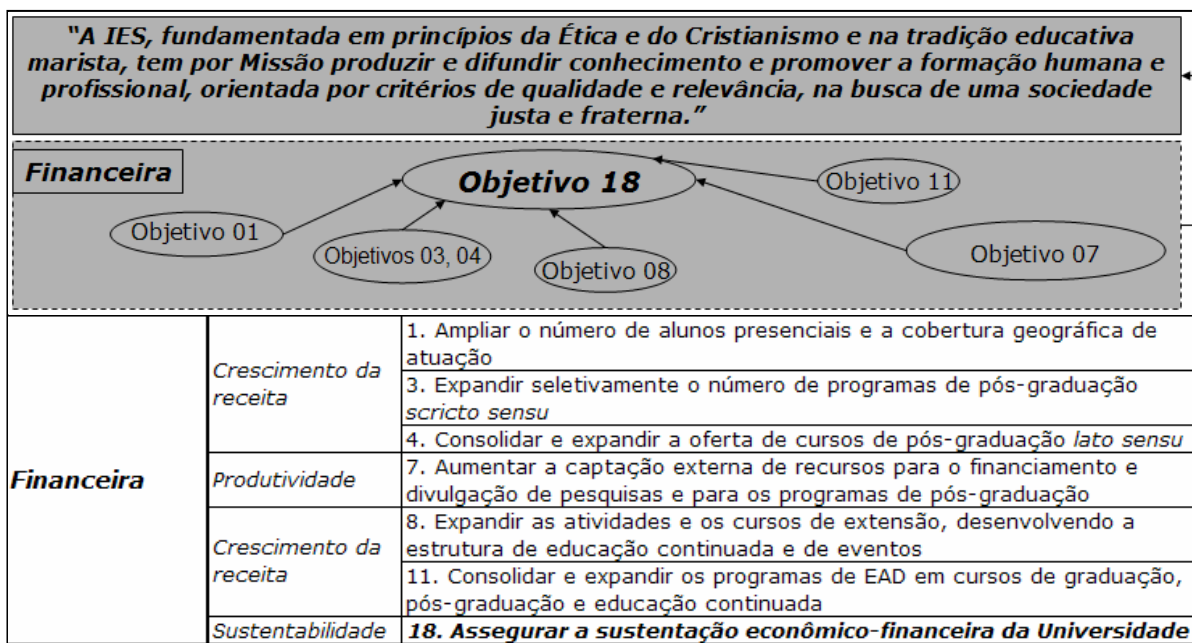


Figura 24 – Relação entre os objetivos da Perspectiva Financeira e a Missão Institucional
Fonte: elaborado pelo pesquisador com base no Plano Estratégico 2001-2010 de IES

A seguir, apresenta-se a estrutura do mapa estratégico com as relações causais completas estabelecidas entre os objetivos estratégicos nas quatro perspectivas de desempenho da instituição.

6.2.7 Proposta de Mapa estratégico para IES

Na seção anterior foram apresentadas as relações de causa e efeito entre os objetivos de cada uma das perspectivas separadamente. Essas relações em conjunto, partindo da perspectiva de aprendizado e crescimento até a perspectiva financeira, representam graficamente o mapa de relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos da IES, e que traduzem a sua estratégia. A figura 25, a seguir, apresenta a proposta de mapa estratégico para a IES.

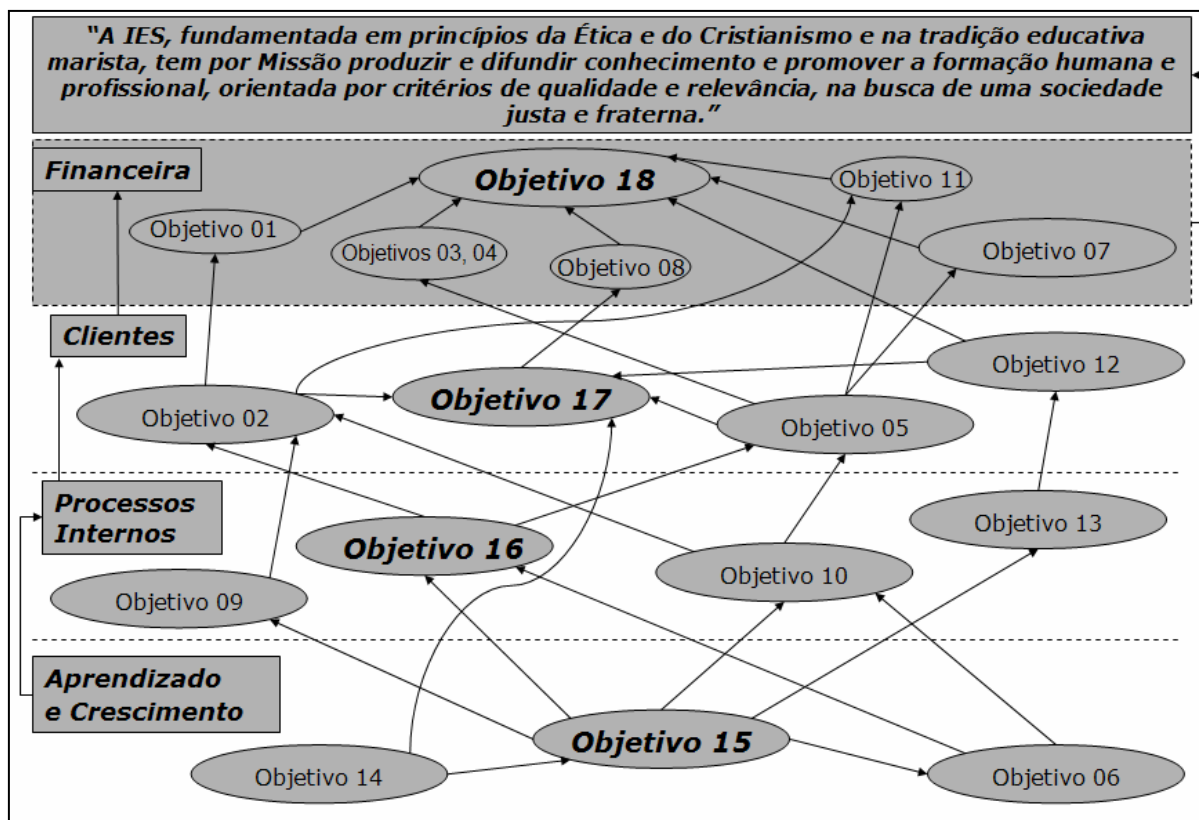


Figura 25 - Proposta de Mapa Estratégico para a IES

Fonte: desenvolvido pelo pesquisador com base no modelo de Kaplan e Norton (2004) e no Plano Estratégico 2001-2010 de IES

Observa-se que apenas o objetivo 14, da perspectiva de aprendizado e crescimento, não apresentou relação causal completa, ou seja, está relacionado diretamente ao objetivo 17 da perspectiva dos clientes, não passando, assim, por nenhum objetivo de processos internos. Na figura 26, a seguir, destacam-se as relações de causa e efeito identificadas entre os objetivos em cada uma das perspectivas do mapa estratégico da IES.

Na seção anterior, foram analisadas as relações de causa e efeito dos objetivos em cada uma das perspectivas separadamente. A leitura das relações causais da figura 25 requer que sejam analisadas em seqüência todas as relações descritas na seção anterior. Quanto a essas relações, foram identificadas 24 relações de causa e efeito completas que partiram da perspectiva aprendizado e crescimento, passando pela perspectiva processos internos até

chegar à perspectiva clientes e, por consequência, à perspectiva financeira, conforme a figura 26, abaixo:

Perspectiva		Aprendizado e Crescimento →	Processos Internos →	Clientes →	Financeira
Causa e efeito Objetivos	A	06	10	02	01→18
	B	06	10	02	11→18
	C	06	10	05	03,04 →18
	D	06	10	05	07→18
	E	06	10	05	11→18
	F	06	16	02	01→18
	G	06	16	02	11→18
	H	06	16	05	03,04→18
	I	06	16	05	07→18
	J	06	16	05	11→18
	K	14		17	08 → 18
	L	15	09	02	01→ 18
	M	15	09	02	11→18
	N	15	16	02	01 → 18
	O	15	16	02	11→18
	P	15	16	05	03,04 → 18
	Q	15	16	05	07→18
	R	15	16	05	11→18
	S	15	10	02	01→18
	T	15	10	02	11→18
U	15	10	05	03,04 → 18	
V	15	10	05	07→18	
X	15	10	05	11→18	
Z	15	13	12	18	

Figura 26 - Relações de causa e efeito identificadas entre os objetivos nas quatro perspectivas do mapa estratégico da IES

Fonte: desenvolvido pelo pesquisador com base na análise da proposta de mapa estratégico para a IES

Por exemplo, a relação identificada pela letra N, na linha destacada na figura 26 pode ser analisada da seguinte forma: o investimento em qualificação dos recursos humanos (objetivo 15) contribui para a inovação, flexibilização e adequação da gestão organizacional e acadêmica (objetivo 16), que por sua vez contribui para a melhoria da qualidade dos cursos de graduação (objetivo 02). Isso possibilita a ampliação do número de alunos presenciais e da cobertura geográfica de atuação (objetivo 01), gerando aumentos de receita provenientes dos cursos de graduação, contribuindo assim, para a sustentabilidade econômico-financeira da IES (objetivo 18). As demais relações apresentadas seguem essa mesma lógica causal.

6.2.7.1 *Gaps estratégicos identificados na proposta de mapa estratégico da IES*

Entre as constatações a que se é possível chegar, quando se aplica um *BSC* sob um plano estratégico, no qual objetivos são formulados por meio de um planejamento estratégico tradicional, que não prevê perspectivas e relações causais entre essas, são os chamados *gaps* ou lacunas da estratégia. Esses *gaps* ocorrem mais intensamente entre os objetivos de aprendizado e crescimento, processos internos e clientes, pois, no relacionamento entre essas perspectivas que está a raiz da lógica estratégica das organizações descrita no *BSC*. Esses *gaps* devem ser sanados para que não haja inconsistências nas relações causais apresentadas pelo mapa estratégico.

Os *gaps* estratégicos são conseqüências do desenvolvimento de objetivos estratégicos sem considerar a estrutura das quatro perspectivas, o que, por conseguinte, faz com que não seja possível formular objetivos prevendo suas relações causais. No mapa estratégico, aqui proposto, os principais *gaps* identificados estão justamente nas perspectivas centrais: *aprendizado e crescimento; processos internos, e clientes*. Esses *gaps* são descritos a seguir:

- *Aprendizado e crescimento* – os objetivos dessa perspectiva estão concentrados no capital humano. Faltam objetivos relativos aos capitais da informação e organizacional, que compreendem sistemas de informação, comunicação e gestão do conhecimento, cultura, liderança, alinhamento e trabalho em equipe. Isso, por conseqüência, gera lacunas nos objetivos da próxima perspectiva, *processos internos*, visto que faltam objetivos de *aprendizado e crescimento* que respaldem esses processos, formando um *gap* nas relações causais entre esses objetivos.

– *Processos internos* – para cada um dos temas dessa perspectiva foi possível associar pelo menos um objetivo estratégico: gestão de clientes (objetivo 09); gestão de inovações (objetivo 10); gestão de processos regulatórios e sociais (objetivo 13); e gestão operacional (objetivo 16). Nessa perspectiva, a lacuna estratégica está no tema gestão de clientes, representado pelo objetivo 09, que diz respeito somente aos alunos egressos. Nesse tema, não há nenhum objetivo que se refira ao relacionamento com os demais grupos de clientes, como alunos ingressantes ou matriculados e clientes corporativos. Em decorrência disso, ocorrem falhas na proposição de valor aos clientes, que acaba por não atender a todos os grupos de atuais e potenciais clientes.

– *Clientes* – quanto aos objetivos de clientes, não fica claro, no plano estratégico da IES, quais são os segmentos de clientes atendidos. Desse modo, os objetivos relacionados aos clientes ficam muito vagos. Os principais objetivos relacionados aos clientes pagantes referem-se à qualidade dos cursos de graduação (objetivo 02) e a excelência nos cursos de graduação (objetivo 05). Não existem objetivos de relacionamento com os clientes, e isso é consequência da falta de objetivos no tema estratégico gestão de clientes, identificada na *perspectiva dos processos internos*.

Tanto a falta quanto a dificuldade de alinhamento entre alguns objetivos, nas perspectivas estratégicas mencionadas, devem-se ao fato desses objetivos não terem sido formulados sobre os pressupostos básicos do *BSC*, sejam, a estrutura de perspectivas e suas relações causais. No entanto, isso não impediu que se estruturasse o mapa estratégico da IES, que veio revelar algumas inconsistências no seu plano estratégico. Isso, de certa forma, é considerado normal em um processo de conversão de um plano estratégico formulado sob os moldes tradicionais em um *BSC*. Contudo esses gaps devem ser sanados para preencher as inconsistências da proposta ou hipótese estratégica da organização.

Neste capítulo, foram analisadas as informações obtidas no processo de coleta de dados, que forneceram os subsídios necessários à elaboração da proposta de *BSC* e mapa estratégico para a IES. Essa proposta representa o produto final desta dissertação. No capítulo a seguir, estão as conclusões finais obtidas a partir da análise do caso da IES.

Então, conforme as análises e descrições contidas neste capítulo, a construção do mapa estratégico da IES, aqui focada, envolveu as seguintes atividades:

- identificação da missão e objetivos estratégicos;
- classificação dos objetivos em perspectivas estratégicas,
- formulação da proposta inicial de *BSC* para a IES;
- validação e ajustes na estrutura da proposta inicial de *BSC*;
- estabelecimento das relações de causa e efeito entre os objetivos em cada uma das perspectivas, com base nas percepções dos entrevistados;
- e construção do mapa estratégico da IES, a partir da proposta ajustada de *BSC* para a IES;
- identificação de *gaps* estratégicos a partir do mapa estratégico da IES.

7 CONCLUSÃO

O capítulo 6 apresentou a execução do objetivo desta pesquisa, ou seja, a elaboração de uma proposta de *Balanced Scorecard* e mapa estratégico ajustada à gestão estratégica de uma instituição de ensino superior privada. Essa proposta representa a tradução da estratégia da IES em objetivos dispostos em quatro perspectivas: *financeira; clientes; processos internos* *aprendizado e crescimento*.

O mapa estratégico desenvolvido, tendo como base o *BSC*, descreve a lógica da estratégia da IES, apresentando com clareza a proposição de valor oferecida aos clientes, os processos internos críticos que atendem a essa proposta de valor e os ativos intangíveis que respaldam esses processos. Se essa lógica, entre objetivos de *aprendizado e crescimento, de processos internos e clientes*, for respeitada, isso, em tese, possibilita o alcance do desempenho financeiro almejado pela organização.

O mapa estratégico, construído nesta pesquisa, é a representação gráfica que fornece visibilidade à estratégia da IES, mostrando, em um único diagrama, a integração entre os objetivos nas quatro perspectivas do *BSC*, descrevendo, portanto, a estratégia da instituição. Assim, se o mapa estratégico proposto nesta pesquisa for efetivamente implantado,

proporcionará a visualização e a difusão da estratégia em todos os níveis da instituição. Isso faz com que todos os membros da IES compreendam a missão e os objetivos, percebendo, assim, claramente, a sua importância para o desenvolvimento da estratégia, gerando ações consistentes no sentido de cumprir esses objetivos e dar continuidade à missão da IES. Dessa forma, o mapa estratégico da IES, além de fornecer a representação visual para a integração dos objetivos da instituição nas quatro perspectivas do *BSC* proposto, serve como uma espécie de guia de ações que levam os membros da instituição a um único objetivo, ou seja, à execução da estratégia e, conseqüentemente, o cumprimento da missão.

Nesta pesquisa, há de se enfatizar que a construção do mapa estratégico da IES não seguiu, desde o início, os pressupostos do *BSC*, visto que o mapa foi desenvolvido com base em uma proposta de *BSC*, que partiu de objetivos previamente desenvolvidos pela IES no seu Plano Estratégico 2001-2010. Dessa forma, muito embora possam ser destacadas algumas semelhanças entre os processos de elaboração de um plano estratégico e de um *BSC*, no primeiro, os objetivos não são desenvolvidos sob perspectivas estratégicas de desempenho, nem são previstas relações de causa e efeito entre os objetivos. Isso gera algumas restrições na disposição dos objetivos nas quatro perspectivas, principalmente, no balanceamento desses objetivos entre essas perspectivas, o que por conseqüência dificulta o estabelecimento de causa e efeito entre esses objetivos. Em função disso na formulação do mapa estratégico da IES foram revelados alguns *gaps* na hipótese estratégica da organização conforme as análises feitas na seção 6.2.7.1.

Contudo, apesar desta pesquisa ter desenvolvido um *BSC* e mapa estratégico com base em objetivos já existentes, observa-se, no mapa estratégico proposto para a IES, que, na medida do possível, os objetivos dispuseram-se de forma balanceada entre as perspectivas de

aprendizado e crescimento, processos internos e clientes. Somente a *perspectiva financeira* apresentou uma disparidade de objetivos com as demais, seguindo a tendência apontada pela literatura de que a maioria das organizações que não utiliza *BSC* concentra-se mais em objetivos financeiros.

Outro aspecto a ressaltar é a importância da missão e o seu relacionamento com a perspectiva financeira, que é a responsável pela manutenção das atividades da IES através da sustentação econômico-financeira. Isso leva à conclusão de que o objetivo central da perspectiva financeira, “*assegurar a sustentação econômico-financeira de Universidade*”, representa o resultado final das ações estratégicas da instituição, possibilitando dessa forma, a continuidade da sua missão ao longo do tempo.

Com base nos parágrafos anteriores, pode-se concluir, então, que a proposição do mapa estratégico para a IES é um processo que esclarece a estratégia e mostra os pontos que devem ser melhorados para que essa atinja o sucesso, ou seja, que garanta a sustentabilidade e o desenvolvimento e, por consequência, a manutenção da missão da instituição. Além disso, espera-se que essa proposta de mapa estratégico não seja apenas o resultado final desta pesquisa, mas sim o início de um processo que, se levado adiante, possa auxiliar efetivamente a gestão estratégica da IES e a condução de mudanças.

7.1 Limitações da Pesquisa

No desenvolvimento desta proposta de *BSC*, o fato da instituição já possuir um plano estratégico formalizado e praticar a gestão estratégica trouxe benefícios, mas, também,

restrições. Como benefício, está o *know-how* adquirido pela instituição com a inserção de uma cultura de planejamento de longo prazo, que, anterior ao plano 2001-2010, não estava bem consolidada. Se esta pesquisa tivesse que desenvolver essa cultura desde o início, provavelmente, isso não seria possível em uma dissertação de mestrado em função de limitações de tempo. Assim, quando se parte de um plano estratégico já formulado e implantado, para o desenvolvimento de um *BSC*, podem ser utilizados os elementos estratégicos desenvolvidos nesse plano como base, principalmente, as declarações de missão e visão de futuro, os objetivos e estratégias. Esses elementos representam as intenções estratégicas da instituição e servem como uma espécie de guia para a construção do *BSC* e respectivo mapa estratégico.

Quanto a limitações decorrentes da prévia existência do plano estratégico da IES, apresentadas no processo de desenvolvimento desta proposta de *BSC* e mapa estratégico, a principal, já destacada anteriormente, diz respeito aos objetivos estratégicos formulados aos moldes da metodologia clássica de planejamento estratégico. Embora haja alguma compatibilidade entre as metodologias de planejamento estratégico e *BSC*, na primeira, os objetivos não são formulados em torno de perspectivas e, em consequência disso, não são previstas as relações causais. Esse é um ponto de incompatibilidade entre essas metodologias, o que limitou, de certa forma, a proposta de *BSC* e mapa estratégico desenvolvidos nesta pesquisa. Contudo, essa limitação não prejudicou, de forma alguma, os objetivos aos quais se propôs chegar esta dissertação.

Constatou-se, desse modo, que, no processo de desenvolvimento de um *BSC*, partindo-se de um plano estratégico já consolidado, os objetivos estratégicos devem ser revistos e adequados aos pressupostos do *BSC* durante o seu desenvolvimento. Cabe, contudo, ressaltar

que a revisão dos objetivos não está entre os propósitos desta pesquisa, pois isso representa alterações em maior profundidade do plano estratégico, assim, envolvendo maior complexidade e tempo.

7.2 Sugestões para pesquisas futuras

No decorrer do desenvolvimento desta pesquisa, surgiram algumas sugestões para pesquisas futuras que compartilhem do mesmo tema. Essas sugestões estão associadas ao desenvolvimento de cada uma das perspectivas do *BSC*, apresentadas a seguir:

- Perspectiva financeira - analisar as relações entre sistemas de orçamento, análise financeira e de investimentos no longo prazo, com o desempenho dos objetivos financeiros do *BSC*.
- Perspectiva Clientes – identificar cada um dos segmentos de clientes atendidos pela IES, alunos, empresas, sociedade, e desenvolver proposições de valor diferenciadas a cada um deles, de forma integrada aos resultados financeiros.
- Perspectiva Processos Internos – utilizar ferramentas de análise, como a cadeia de valores, para identificar e desenvolver os objetivos de processos internos críticos, específicos às IES. Ainda, nessa perspectiva identificar os processos regulatórios relacionados a legislações e procedimentos exigidos pelo Ministério da Educação (MEC) que possam de alguma forma influenciar diretamente as atividades da IES de forma restritiva. Essas questões são estratégicas para a instituição, visto que, do atendimento às exigências legais depende o credenciamento e re-credenciamento que

autoriza e possibilita, dessa forma, o funcionamento legal da instituição, e por consequência, a sua manutenção no mercado de ensino.

– Aprendizado e Crescimento – analisar como a gestão do conhecimento e o aprendizado organizacional relacionam-se com o desempenho dos objetivos de aprendizado e crescimento do *BSC*. Desenvolver objetivos para os capitais da informação e para a cultura organizacional, de forma a buscar o alinhamento entre os capitais intangíveis da instituição sejam, as pessoas, os sistemas e a cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George, S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ACKOFF, Russel L. **A concept of corporate planning**. New York: Wiley-Interscience, 1970.

ANSOFF, Igor. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BRAGA, R.; MONTEIRO, C.A. **Planejamento estratégico para instituições de ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.

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

CARDOSO, V.C. et al. Indicadores para gestão de competências: uma abordagem baseada em processos. In: XXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. **Anais**. Curitiba, 2002.

CERTO, Samuel, C.J.; PETER, Paul. **Strategic management**: a focus process. 2. ed. Illinois: Irwin, 1993.

COSTA, E.A. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

DE GEUS, A. A empresa viva. **Harvard Business Review**, 1997. In: RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, M.V. **Gestão de empresas sustentáveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, P.F. **Administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. São Paulo: Thomson, 2002.

FPNQ - FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Indicadores de desempenho**. São Paulo: FPNQ, 1994.

FPNQ - FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Planejamento do sistema de medição do desempenho**. São Paulo: FPNQ, 2002.

FNPQ - FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência**: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade. São Paulo: FPNQ, 2003.

FRANÇA, J.A, et al. **Manual de procedimentos contábeis e prestação de contas das entidades de interesse social**. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade (CFC), 2003. 128p).

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HARDY, C. FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: Ed. Universidade / UFRGS, 2000.

HOPPEN, N. et. al. **Um guia para avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação**. 3. ed. [s.l.]. *REAd*, 1996.

HRONEC, Steven M. **Sinais Vitais: Usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2004.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert. S; NORTON, David, P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o *balanced scorecard* prosperaram no novo ambiente de negócios**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Mapas estratégicos – *Balanced Scorecard*: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.

KAPLAN, R.; NORTON, D. Medindo a prontidão estratégica de ativos intangíveis. *Harvard Business Review*, fev. 2004b.

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

MEC – MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Lei Nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1996-Lei de diretrizes e bases da educação nacional**: estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível na Internet em: <http://portal.mec.gov.br>. Acesso em julho de 2005.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five Ps for strategy. *California Management Review*, fall 1987.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

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

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. **Harvard Business Review**, 1991. In: **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

NOVAES, E.V.; CARVALHO, H.M. **Planejamento estratégico**: configurando a missão da universidade. Rio de Janeiro: Editora Gama Filho, 1999.

OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores de performance**: um guia prático para o uso do “*balance scorecard*”. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PEREIRA, Adalberto Gonçalves. **O balanced Scorecard acadêmico como sistema de gerenciamento estratégico em instituições de ensino superior**, 2003. 131 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2003.

PETRINI, M.; POZZEBON, M.; FREITAS, M.T. A inteligência de negócios no Brasil. **HSM Management Update**, n. 18, março 2005.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 24. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael, E. What’s is strategy? **Harvard Business Review**, November-December, 1996.

PORTER, Michael, E. A nova era da estratégia. **HSM Management** – Edição Especial, março-abril, 2000.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of corporation. **Harvard Business Review**, May-June, 1990.

RAMPERSAD, H, K. **Scorecard para a performance total**: alinhando o capital humano com a estratégia e ética empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROCHA, Douglas José Alexandria. **Desenvolvimento do *balanced scorecard* para instituição de ensino superior privada**: estudo de caso da unidade de negócios 4 da Universidade Gama, 2000. 111 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martins Vicente; DE ABREU, Maurício Pereira. **A definição de indicadores em uma organização na sociedade do conhecimento**. KMPress Online. Disponível na Internet em: www.unikey.com.br/clipping/nov9901.htm. Acesso em novembro 1999.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas**: ferramentas para a melhoria da qualidade e da competitividade. São Paulo: Makron Books, 1992.

SERRA, Fernando, A.R.; TORRES, Maria, C.S.; TORRES, Alexandre, P. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SIMONS, R. **Levers of Control**: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston, Massachusetts: Harvard Business Scholl Press, 1995.

SINK, D.S.; TUTTLE C.T. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SVEIBY, K. E. O valor do intangível. **HSM Management**, Ano 4, n. 22, setembro-outubro, 2000.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R.O.B. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia empresarial**: tendências e desafios: um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Makron Books, 2000.

TAKASHINA, N.T.; FLORES, M.C.X. **Indicadores da qualidade e do desempenho**: como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TEIXEIRA, Fabrícia Souza. **Mensuração do grau de eficácia do *balanced scorecard* em instituição privada de ensino superior**. 2003. 180 f. Dissertação (Mestrado e Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2003.

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

TIRONI et al. **Crêterios para a geraçãõ de indicadores da qualidade e produtividade no serviçõ pùblico**. Brasília: MEFP/IPEA, 1991.

WRIGHT, Peter.; KROLL, Mark, J.; PARNELL, John. **Administraçãõ Estratêgica: conceitos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert, K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Apêndices

Apêndice A

CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA AOS ENTREVISTADOS

Porto Alegre, __ de novembro de 2005.

Prezado senhor (a),

Este documento é parte integrante do instrumento de coleta de dados de uma pesquisa de dissertação do Mestrado em Administração e Negócios da PUCRS. Essa dissertação envolve uma proposta de *Balanced Scorecard (BSC)* para a IES a partir do Plano Estratégico 2001-2010. Sua colaboração é fundamental para o êxito desse propósito. Para tanto, solicitamos que atente para as orientações a seguir.

O material apresentado, em anexo, é resultado de uma pesquisa documental e bibliográfica. Depois de analisá-lo, você poderá preencher o mapa estratégico, indicando as prováveis relações de *causa e efeito* entre os objetivos estratégicos da instituição dispostos em cinco perspectivas: 1) *Financeira*; 2) *Clientes*; 3) *Processos Internos*; 4) *Aprendizado e crescimento*; 5) *Comunidade e responsabilidade social*.

Anexos a esse documento constam: um texto explicativo sobre mapas estratégicos; a listagem dos objetivos estratégicos da instituição; uma proposta de *BSC*, que apresenta esses objetivos dispostos em cada uma das perspectivas; e um diagrama de mapa estratégico sem as relações de *causa e efeito* explícitas. Esse diagrama tem por finalidade captar suas percepções sobre as prováveis relações causais que possam ser estabelecidas entre as cinco perspectivas através da inter-relação de seus objetivos.

Você deverá apontar as relações de *causa e efeito*. Para tanto, inicie de baixo para cima, indicando com setas as relações que você identificou entre os objetivos da perspectiva *comunidade e responsabilidade social* e os objetivos da perspectiva seguinte, *aprendizado e crescimento*. Em seguida, relacione os objetivos de *aprendizado e crescimento* aos objetivos da perspectiva *processos internos*, e os objetivos da perspectiva *processos internos* aos objetivos da perspectiva *clientes*, até chegar na relação final entre os objetivos da perspectiva *clientes* e os objetivos da perspectiva *financeira*.

Reiteramos a importância de sua participação, e agradecemos desde já a sua fundamental colaboração.

Atenciosamente,

Maurício Cassol
Pesquisador

Alziro Rodrigues
Orientador

Apêndice B

TEXTO EXPLICATIVO SOBRE A PROPOSTA DE MAPA ESTRATÉGICO

1. Construção do mapa estratégico

A construção do mapa estratégico parte dos temas estratégicos gerais em direção aos específicos, ou seja, segue a estrutura das perspectivas do *BSC* de cima para baixo, partindo da perspectiva *financeira* para as demais, *clientes*, *interna*, e *aprendizado e crescimento*. A arquitetura do mapa estratégico, geralmente, segue essa estrutura, o que não impede que sejam criadas novas perspectivas, ou que se altere a ordem dessas. O essencial é que, no decorrer do desenvolvimento dos objetivos em cada uma das perspectivas do *BSC*, sejam previstas as relações de *causa e efeito*. Somente se esses objetivos estiverem inter-relacionados será possível estabelecer relações causais entre as perspectivas.

2. Relações de *causa e efeito* entre objetivos e perspectivas do mapa estratégico

As relações de *causa e efeito* ocorrem no sentido contrário ao da construção do mapa, ou seja, de baixo para cima. Essas relações indicam como os resultados dos objetivos de uma perspectiva contribuem para impulsionar o resultado dos objetivos de outras perspectivas. O ideal é que se estabeleçam relações que partam da última perspectiva e percorram as demais até chegar à primeira, criando uma relação de *causa e efeito* completa. Porém, nem sempre é possível estabelecer essa relação completa para todos os objetivos. Assim, procura-se relacionar os objetivos da perspectiva *aprendizado e crescimento* com os objetivos da perspectiva *processos internos*, esses com os objetivos da perspectiva *clientes*, e por fim os objetivos da perspectiva *clientes* aos objetivos da perspectiva *financeira*.

Dessa forma, observando os objetivos dispostos nas perspectivas do mapa estratégico que lhe foi fornecido, pedimos que indique, através de setas, as prováveis relações de *causa e efeito* entre os objetivos nas cinco perspectivas.

No caso do mapa estratégico da IES, além das quatro perspectivas do *BSC*, foi acrescentada uma quinta perspectiva, denominada *Comunidade e Responsabilidade Social*, pois esse foi um dos grandes temas identificados no plano estratégico para o qual não havia a uma perspectiva correspondente no *BSC*. Seguem algumas explicações sobre as perspectivas:

Perspectiva Comunidade e Responsabilidade Social: os resultados obtidos do cumprimento dos objetivos dessa perspectiva nem sempre possuem relação de causa e efeito direta com o resultado dos demais objetivos das outras perspectivas. Inclusive essas relações, na prática, podem ser pouco verificáveis. Portanto, pode ser que não parta nenhuma seta dessa perspectiva. Nesse caso, assume-se a premissa de que os resultados obtidos nessa perspectiva, mesmo que indiretos, contribuem para o resultado global da instituição (financeiro).

Perspectiva Aprendizado e Crescimento: procure estabelecer relações entre os objetivos dessa perspectiva com os objetivos da perspectiva seguinte, *processos internos*. Um objetivo pode-se relacionar com um ou mais objetivos da próxima perspectiva. Além disso, alguns objetivos dessa perspectiva podem se relacionar diretamente a outros da perspectiva clientes, não seguindo necessariamente a hierarquia de perspectivas do *BSC*.

Perspectiva Processos Internos: os objetivos dessa perspectiva devem se relacionar com os objetivos da perspectiva clientes. No entanto, objetivos relacionados diretamente com a produtividade não necessariamente estão ligados a algum objetivo de clientes podendo assim, nesse caso, apresentarem relações diretas com os objetivos financeiros referentes à produtividade. Os objetivos dessa perspectiva também podem se relacionar entre si.

Perspectiva Clientes: todos os objetivos de clientes devem estar ligados à pelo menos um objetivo financeiro. Essa é a conexão final da estratégia com os resultados tangíveis da organização apresentados na perspectiva financeira.

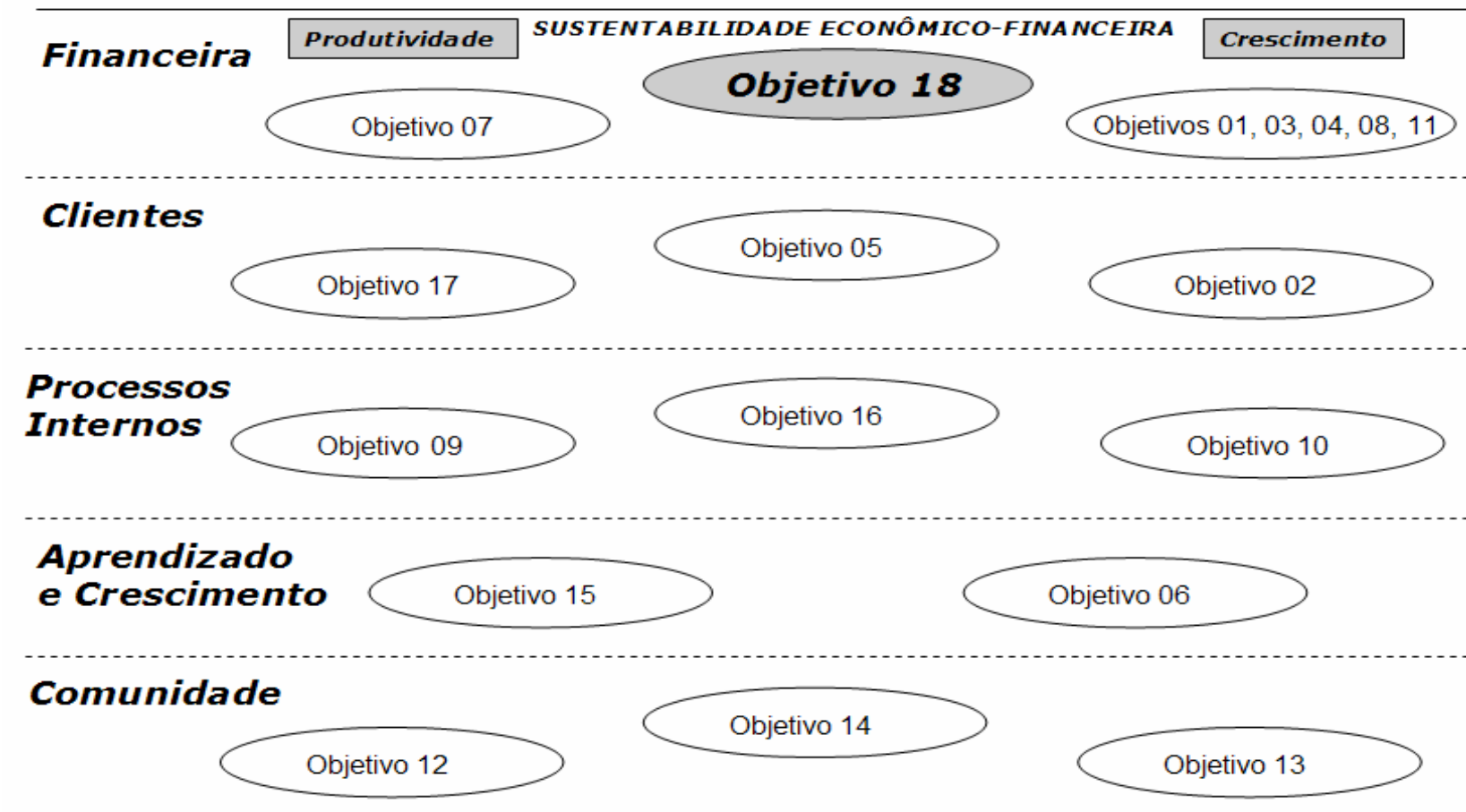
Perspectiva Financeira: os objetivos de produtividade e crescimento da receita se relacionam com o objetivo em destaque no topo do mapa.

Apêndice B1

Perspectiva	Tema Estratégico	Descrição dos Objetivos	Áreas Estratégica do Plano da Instituição
Financeira	Crescimento da Receita	1. Ampliar o número de alunos presenciais e a cobertura geográfica de atuação	1. Graduação
		3. Expandir seletivamente o número de programas de pós-graduação <i>scripto</i>	2. Pós-graduação e pesquisa
	4. Consolidar e expandir a oferta de cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i>		
	Produtividade	7. Aumentar a captação externa de recursos para o financiamento e divulgação de pesquisas e para os programas de pós-graduação	3. Extensão e Educação Continuada
	Crescimento da Receita	8. Expandir as atividades e os cursos de extensão, desenvolvendo a estrutura de educação continuada e de eventos	
Sustentabilidade	11. Consolidar e expandir os programas de EAD em cursos de graduação, pós-graduação e educação continuada	4. Educação a distância	
		18. Assegurar a sustentação econômico-financeira da Universidade	7. Gestão da Universidade
Clientes	Qualidade e Excelência	2. Melhorar e consolidar a qualidade dos cursos de graduação	1. Graduação
	Marca/Imagem	5. Atingir e ou consolidar níveis de excelência nos programas de pós-graduação	2. Pós-Graduação e Pesquisa
		17. Fortalecer a imagem da instituição e a comunicação com seus vários públicos	7. Gestão da Universidade
Processos Internos	Gestão de Clientes	9. Operacionalizar canais efetivos de interação com o egressos	3. Extensão e Educação Continuada
	Gestão da Inovação	10. Desenvolver e incrementar a prestação de serviços qualificados	
	Gestão de Operações	16. Inovar, flexibilizar e adequar a gestão organizacional e acadêmica face às demandas externas e internas, em consonância com a política	7. Gestão da Universidade
Aprendizado e Crescimento	Produtividade da Pesquisa	6. Intensificar a produção de pesquisa e avaliar continuamente sua qualidade e relevância	2. Pós-Graduação e Pesquisa
	Desenvolvimento Capital Humano	15. Qualificar e valorizar os recursos humanos da Instituição e aperfeiçoar o processo de seleção	6. Recursos Humanos e Clima Organizacional
Comunidade	Comunidade Interna	12. Atender às aspirações de caráter social da comunidade interna da IES visando a um clima de harmonia e bem-estar	5. Ação Comunitária e Responsabilidade Social
	Comunidade Externa	13. Intensificar a interação com a sociedade mediante projetos de ação comunitária como parte da formação solidária	
	Confessional	14. Evangelizar a Comunidade Universitária em todos os seus segmentos	

Apêndice B2

PROPOSTA DE MAPA ESTRATÉGICO – IES



Apêndice C

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Depois de os entrevistados terem analisado a estrutura da proposta inicial de *BSC*, e indicado às relações de causa e efeito entre os objetivos em cada uma das perspectivas do diagrama de mapa estratégico, foi realizado um segundo contato. Nesse segundo contato ocorreram as entrevistas de profundidade orientadas por um roteiro que objetivou avaliar os seguintes temas relativos a proposta inicial de *BSC* e a estrutura do mapa estratégico sugerida à IES:

1 Balanceamento dos objetivos nas perspectivas propostas:

Os objetivos estão bem balanceados entre as cinco perspectivas? Caso negativo aponte qual, ou quais perspectivas apresentam excesso ou falta de objetivos.

2 Classificação dos objetivos em cada uma das perspectivas:

Existe algum objetivo cuja descrição não condiz com a perspectiva em que foi classificado? Caso positivo indique qual, e sugira a perspectiva onde esse objetivo melhor se enquadra.

3 Estrutura de perspectivas

De acordo com os objetivos estratégicos as quatro perspectivas, mais a quinta, proposta, são suficientes para a organização? Caso negativo aponte perspectivas mais adequadas.

A quinta perspectiva sugerida é necessária? Caso negativo, se a quinta perspectiva for suprimida, em qual, ou em quais perspectivas os objetivos dessa perspectiva seriam melhor re-classificados?

Quanto ao posicionamento das perspectivas no mapa estratégico, esse está adequado a estrutura da instituição? Caso não esteja, indique qual posicionamento de perspectivas estaria mais adequado.

4 Relações de causa e efeito

A estrutura sugerida ajudou a identificar as relações de causa e efeito de maneira clara? Caso negativo que estrutura seria mais adequada?

Entre as relações de causa e efeito identificadas no diagrama de mapa estratégico sugerido para a IES, foram encontradas dificuldades no inter-relacionamento das perspectivas? Caso positivo, entre quais objetivos especificamente?

5 Avaliação da proposta de mapa estratégico

De forma geral, quais são os pontos críticos que deveriam ser revistos ou melhorados para que a proposta de mapa estratégico estivesse mais adequada à estratégia da instituição?

Apêndice D

PROPOSTA DE BSC E INDICADORES

Perspectiva	Temas estratégicos	Descrição dos Objetivos	Indicadores
Financeira	Crescimento da receita	1. Ampliar o número de alunos presenciais e a cobertura geográfica de atuação	1. N° de alunos presenciais matriculados na graduação
			2. N° de campus / campi
		3. Expandir seletivamente o número de programas de pós-graduação <i>scripto sensu</i>	1. Número de programas
			2. N° de alunos
			3. N° de bolsas
		4. Consolidar e expandir a oferta de cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i>	1. N° de cursos
			2. N° de alunos
	Produtividade	7. Aumentar a captação externa de recursos para o financiamento e divulgação de pesquisas e para os programas de pós-graduação	1. Montante do valor captado
			2. N° de fontes da captação
	Crescimento da receita	8. Expandir as atividades e os cursos de extensão, desenvolvendo a estrutura de educação continuada e de eventos	1. N° de eventos realizados
			2. N° de cursos realizados
			3. N° de alunos certificados
		4. Arrecadação (R\$)	
11. Consolidar e expandir os programas de EAD em cursos de graduação, pós-graduação e educação continuada		1. N° de alunos em EAD	
		2. N° de cursos em EAD	
		3. N° de pontos de recepção	
	4. N° de docentes capacitados		
	5. N° de parcerias		
	6. Demanda de serviço (h)		
	7. Salas de geração de aula		
Sustentabilidade	18. Assegurar a sustentação econômico-financeira da Universidade	1. Relação despesa/receita	
		2. % da receita das mensalidades em relação ao total das receitas	

Perspectiva	Temas estratégicos	Descrição dos Objetivos	Indicadores
Clientes	Qualidade e Excelência	2. Melhorar e consolidar a qualidade dos cursos de graduação	1. Grau de satisfação aluno
			2. Grau de satisfação docente
			3. Grau de satisfação egresso
			4. Desempenho no ENAD
	5. Atingir e ou consolidar níveis de excelência nos programas de pós-graduação	5. Avaliação das condições de ensino	
		6. % de evasão	
		7. % concluintes	
		8. Currículos e projeto pedagógico	
	Clima Organizacional	12. Atender às aspirações de caráter social da comunidade interna da IES visando a um clima de harmonia e bem-estar	1. Avaliação da CAPES
			2. Grau de satisfação aluno
3. Grau de satisfação docentes			
Marca/Imagem	17. Fortalecer a imagem da instituição e a comunicação com seus vários públicos	1. Diminuição do % de evasões acadêmicas por razões econômicas	
		2. Redução % de reclamações	
		3. Grau de satisfação da comunidade acadêmica	
1. Imagem positiva junto aos públicos interno e externo	2. Referências positivas em veículos de comunicação social	3. Número de respostas à comunidade que acessa a <i>home page</i> da instituição	

Perspectiva	Temas estratégicos	Descrição dos Objetivos	Indicadores
Processos Internos	<i>Gestão de Clientes</i>	9. Operacionalizar canais efetivos de interação com o egressos	1. Número de egressos contatados 2. N° de unidades com políticas em relação a egressos
	<i>Gestão de Inovações</i>	10. Desenvolver e incrementar a prestação de serviços qualificados	1. Número de empresas atendidas
			2. Número de professores envolvidos
			3. Total de valores contratados
	<i>Gestão de R&S</i>	13. Intensificar a interação com a sociedade mediante projetos de ação comunitária como parte da formação solidária	1. Criação de programas adequados à política institucional vigente
	<i>Gestão Operacional</i>	16. Inovar, flexibilizar e adequar a gestão organizacional e acadêmica face às demandas externas e internas, em consonância com a política institucional	1. N° de inovações administrativas
			2. N° de normatizações de processos
			3. % de sistemas de avaliação revistos e adequados

<i>Perspectiva</i>	<i>Temas estratégicos</i>	<i>Descrição dos Objetivos</i>	<i>Indicadores</i>
<i>Aprendizado e Crescimento</i>	<i>Produtividade da Pesquisa</i>	6. Intensificar a produção de pesquisa e avaliar continuamente sua qualidade e relevância	1. N° de pesquisas em andamento e concluídas
			2. N° de grupos de pesquisa
			3. Número de publicações
			4. N° de patentes depositadas
	<i>Valores Organizacionais</i>	14. Evangelizar a Comunidade Universitária em todos os seus segmentos	1. N° de eventos religiosos no campi por semestre
			2. N° de participantes por segmento da comunidade
	<i>Desenvolvimento Capital Humano</i>	15. Qualificar e valorizar os recursos humanos da Instituição e aperfeiçoar o processo de seleção	1. % do n° de gestores participantes em cursos de capacitação
			2. % do n° de funcionários técnico administrativos participantes em cursos de capacitação
			3. % de redução do n° de professores horistas com carga horária inferior a 08 horas
			4. % do n° de professores participantes em cursos de capacitação didático/pedagógica