
ESTUDO PARA IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* EM UMA IES COMO UM OBSERVATÓRIO DA EDUCAÇÃO

STUDY ON IMPLEMENTATION OF THE BALANCED SCORECARD IN A IES AS AN OBSERVATORY OF EDUCATION

Oscar Dalfovo

Doutor em Ciência da Computação e Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC);
Professor da Universidade Regional de Blumenau (FURB);
Blumenau – SC.
E-mail: odalfovo@furb.br

Maristela Parise de Lima

Professora da CELER Faculdades
Chapecó-SC.
E-mail: maristelaparis@hotmail.com

Recebido: 12/12/2008 2º versão: 27/09/2009
Aprovado: 08/11/2009 Publicado: 08/02/2010

RESUMO

Com as diversas mudanças no ambiente altamente competitivo nos cursos de Pós-graduação e com clientes/alunos cada vez mais exigentes, as Instituições de Ensino Superior que buscam destacar-se devem estar preparadas, utilizando de forma eficiente as ferramentas disponíveis. Neste contexto, a utilização de sistemas adequados de medição de desempenho são vitais para a Instituição, razão pela qual propõe-se a utilização de ferramentas baseadas no *Balanced Scorecard* – BSC. O presente artigo tem como objetivo apresentar um estudo e viabilidade para Implantação do BSC em uma Instituição de Ensino Superior, como um Observatório da Educação. Como método, o estudo foi realizado em etapas e caracterizado pela pesquisa bibliográfica, que proporcionou aprofundamento na questão teórica dos métodos de medição de desempenho, em especial o *Balanced Scorecard*. Como resultado implantou-se o BSC na IES, com isso, pode-se ter uma visão macro dos indicadores de desempenho dos cursos de pós-graduação em nível *lato sensu*.

Palavras-chave: Observatório da Educação, *Balanced Scorecard*, Indicadores de desempenho, Mapa Estratégico.

ABSTRACT

With the various changes in the highly competitive environment in courses and graduate with clients / students increasingly demanding, the higher education institutions seeking to stand out should be

prepared using efficiently the available tools. In this context, the use of appropriate performance measurement is vital to the institution, which is why it is proposed the use of tools based on the Balanced Scorecard - BSC. This article present a feasibility study and Implementation of BSC in an Institution of Higher Education as a Education Observatory. The method of the study was conducted in stages and characterized by the literature, which provided insight into the theoretical question of methods of performance measurement, in particular the Balanced Scorecard. As a result it was implanted in the BSC of IES, with that, you can have a macro view of performance indicators of post-graduate level in the broad sense.

Keywords: *Education Observatory, Balanced Scorecard, Performance indicators, Estrategy Map.*

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho foi desenvolvido através das teorias e conceitos do *Balanced Scorecard* visa oportunizar a Instituição de Ensino Superior (IES), formas de ampliar seu mercado na área de Pós-graduação *Lato Sensu*, bem como firmar-se como referência regional nesta modalidade.

As principais dificuldades encontradas pela Instituição são a grande concorrência local e regional, a dificuldade de manter uma comunicação constante e eficaz com seus clientes/alunos, e ao mesmo tempo, é carente de estratégias para conquistar e manter novos clientes, precisando assim, estabelecer novas formas de medição de seu desempenho.

O presente trabalho teve como tema identificar quais são os reais indicadores de desempenho para a Instituição, utilizando como ferramenta principal o *Balanced Scorecard*, que propõe uma nova visão sob quatro perspectivas: a financeira, do cliente, dos processos internos e a perspectiva de aprendizagem e crescimento.

Nesta diferente forma de pensar a organização, Kaplan e Norton nos incitam a rever alguns paradigmas e a vislumbrar novas formas de medir o desempenho. Esta diferente perspectiva, deixa de considerar apenas o sistema contábil tradicional e passa a ver diferentes ângulos da organização. Ângulos esses, de fundamental relevância no contexto atual.

Sendo assim, propõe-se a IES a adoção de uma nova forma de visualizar e principalmente entender as informações dentro da Instituição, ao mesmo tempo em que possibilita entender e aplicar os conceitos do *Balanced Scorecard* de forma efetiva e eficaz. O Desenvolvimento do Observatório da Educação como proposta de estudo do modelo de avaliação do *Balanced Scorecard* – BSC de medição de desempenho para os cursos de pós-graduação *lato-sensu* em Gestão em Marketing e MBA em Recursos Humanos da IES.

A IES não possuía nenhum mapa estratégico ou anotações explícitas, periodicamente, razão pela qual neste trabalho não será apresentado um comparativo da situação anterior a aplicação dos conceitos e a situação posterior.

As Instituições de Ensino Superior (IES) têm passado por um processo de reestruturação e adaptação frente a vários desafios, destacando-se a expansão do sistema de ensino superior, o aumento do controle externo por intermédio de avaliações, censos da educação superior, cadastros anuais, as regulamentações em decorrência da Lei das Diretrizes e Bases (LDB), entre outros. Os órgãos do governo passaram a exigir cada vez mais qualidade no ensino superior e na capacitação dos professores em todos os níveis da graduação e pós-graduação.

De outro lado, neste processo de adaptação está a sociedade, o mercado de trabalho que busca por profissionais com algo mais em seus currículos, com um conhecimento maior da área em que atuam. Este conhecimento pode ser encontrado ou aprofundado na pós-graduação *lato sensu*. Esta modalidade de especialização pode preparar o acadêmico tanto para o mercado de trabalho como para a docência superior.

Neste contexto de busca por preparar os profissionais, as Instituição de Ensino Superior privadas encontram outro fator ao qual precisam se adaptar ou estruturar: a concorrência. Esta concorrência dá-se por meio de outras Instituições de Ensino Superior particulares, que atuam no mesmo mercado de ensino, local ou regional.

Em decorrência das transformações do ambiente de negócios, a Gestão do Conhecimento assume grande importância, pois começa-se a perceber esta modalidade de gestão como algo estratégico para as empresas, sejam elas Instituição de Ensino Superior ou sejam indústrias, comércio, ou prestadoras de serviços.

Nesta busca por maximização de resultados, tanto em empresas como no meio acadêmico percebeu-se que a utilização de indicadores de desempenho apenas contábeis e financeiros estava incompleta e prejudicava a capacidade de flexibilidade da organização e a criação de valor econômico para o futuro. (WERNKE, 2004, p.87 e 88).

O BSC – *Balanced Scorecard* foi desenvolvido no início da década de 90 por Robert S. Kaplan e David P. Norton, com o objetivo de resolver problemas de mensuração e análise de desempenho.

O *Balanced Scorecard* é um instrumento que une medidas estratégicas e medidas financeiras, medindo o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento. O *Balanced Scorecard* descreve a missão e a estratégia da empresa num complexo de medidas de desempenho que podem ser a base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Vários segmentos da sociedade vem demonstrando interesse na adoção das novas perspectivas do *balanced scorecard*, como nos mostra Pinto (2007), quando adapta a teoria para aplicação no serviço público português, pormenorizando a aplicação em diversos setores.

Diante disso, a proposta de desenvolvimento do Observatório da Educação na IES para a medição de indicadores de desempenho nas pós-graduações *lato-sensu* de Gestão em Marketing e MBA em Recursos Humanos, possibilitará uma análise mais detalhada destas modalidades e propiciará o entendimento da Instituição de Ensino Superior sobre os conteúdos programáticos trabalhados nas mesmas e sua aplicabilidade no mercado de trabalho, proporcionando a Instituição de Ensino Superior um instrumento de diferenciação neste mercado, atualmente tão competitivo.

A base fundamental e constituinte do Observatório da Educação é o Decreto nº 5.803, de 8 de junho de 2006. De acordo com o Decreto, a implantação do Observatório da Educação tem como prioridade os cursos *lato-sensu e stricto-sensu*, porém nossa realidade regional é diferente das grandes capitais e houve a percepção por parte da Instituição de Ensino Superior da necessidade e possibilidade de levantamento de informações visando melhorar as matrizes curriculares dos cursos de pós-graduação oferecidos, bem como melhor atender ao mercado que necessita de profissionais especializados.

O trabalho é desenvolvido em seções que facilitam o entendimento do processo de construção do mesmo. Inicia-se com a descrição da proposta do Observatório da Educação e suas vinculações com o MEC, seguido de caracterização da empresa pesquisada, em seguida relata o que são os indicadores de desempenho, os sistemas tradicionais de medição, perpassando por novos métodos até culminar com *Balanced Scorecard*, demonstrando o BSC e suas quatro perspectivas centrais: financeira, do cliente, de processos interno e de aprendizado e crescimento. Refere conceitualmente sobre a forma de criação de

Balanced Scorecard, citando as etapas a serem seguidas. Na sequência traz informações sobre mapas estratégicos. Apresenta a metodologia do estudo e método de coleta de dados, trazendo na sequência a apresentação os resultados obtidos através da definição dos mapas estratégicos tendo como foco a IES pesquisada, a definição dos indicadores aplicáveis e a apresentação dos resultados obtidos confrontados com a literatura.

2. BSC - MAPA ESTRATÉGICO DO OBSERVATÓRIO DA EDUCAÇÃO PARA IES

Como parte da Reforma da Educação Superior, o Observatório da Educação propõe a conjunção entre as políticas de financiamento da pós-graduação e as de disseminação de informações de bancos de dados da educação - organizados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep/MEC) e pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes/MEC) -, visando ao aprofundamento de estudos sobre a realidade educacional brasileira. Também pretende apoiar a formação de recursos humanos em nível de pós-graduação *stricto sensu* nas áreas de gestão de políticas educacionais, avaliação educacional e formação de docentes, além de ampliar a produção acadêmica e científica sobre questões relacionadas à educação, a partir das bases de dados do Inep, propõe o fortalecimento do diálogo entre a comunidade acadêmica, os gestores das políticas nacionais de educação e os demais envolvidos no processo educacional, também como objetivos do programa.

Para isso, o Observatório da Educação é composto de núcleos de professores e pesquisadores de universidades públicas e privadas que desenvolvam linhas de pesquisa voltadas à educação, em torno de pelo menos um dos seguintes eixos temáticos: educação básica; educação superior; educação profissional; educação continuada e educação especial.

Neste trabalho será desenvolvido o Observatório da Educação com foco na educação superior em uma Instituição de Ensino privada, em dois cursos de pós-graduação.

Para a consecução dos objetivos do trabalho, será elaborado um Mapa Estratégico da Celer Faculdades Chapecó, com objetivo de visualização dos pontos importantes de implementação desta forma de indicadores, baseados no *balanced scorecard*.

2.1 Histórico da IES Pesquisada

A IES iniciou suas atividades no ano de 2006. A partir desta, passa a utilizar-se da estrutura existente da graduação para oferecer cursos de Pós-graduação nas áreas de Educação, Contabilidade, Recursos Humanos e Marketing. O presente trabalho foi realizado com os alunos desta etapa pioneira na IES, focando os cursos de Lato Sensu e MBA.

A IES conta atualmente com cursos de graduação e pós-graduação, com aproximadamente 1000 alunos. As aulas das pós-graduações são realizadas nas sextas-feiras no período noturno e nos sábados nos períodos matutino e vespertino, com periodicidade quinzenal. A decisão por este sistema de realização das aulas possibilita à instituição a utilização efetiva da estrutura física existente (salas de aula, laboratórios e biblioteca), bem como permite que as pessoas que trabalham durante a semana, ou tem horários diferenciados de trabalho possam cursar a pós-graduação. A região onde a instituição está localizada é sede de grandes agroindústrias e também local de muitos empreendedores. Uma pós-graduação em áreas estratégicas torna-se ao estudante um diferencial neste mercado competitivo.

2.2 Indicadores de Desempenho

O ato de medir abrange um conjunto de atividades, pressupostos e técnicas que visam quantificar atributos de interesse do objeto a ser analisado. Quanto a palavra desempenho, ela agrega a si a idéia de algo que já foi realizado, executado ou aplicado. Em uma Instituição de Ensino Superior, desde o momento que se busca pela mensuração do desempenho de seus cursos até a execução de alterações ou adequações, a premissa básica e que norteia essas atividades é melhorar a compreensão da realidade, permitindo melhores decisões e ações que sejam tomadas no futuro. Segundo Bandeira (1997, p.111), medir o desempenho, de fato, somente se justifica quando existe o objetivo de aperfeiçoá-lo.

Para Nauri (1998, cap. 2) a medição de desempenho permite ainda “oferecer uma visão, tanto vertical como horizontal do desempenho organizacional. A visão vertical refere-se à gestão dos recursos da organização e a visão horizontal, à gestão de resultados.”. A medição de desempenho é um conceito multidisciplinar, trabalhado por diversas áreas do conhecimento tais como: engenharia, administração, psicologia, economia, informática, ciências contábeis, entre outras.

Sua operacionalização ocorre através de indicadores, ou medidas, de desempenho, que buscam quantificar o desempenho do objeto do estudo. A compreensão da realidade organizacional representa um fator essencial para sustentar sua competitividade. Spinola & Pessôa (1997, p.99) citam que “a informação é uma ferramenta poderosa para uma organização, pois através dela pode-se ter um domínio dos diversos parâmetros que regem sua dinâmica”.

2.3 Sistemas Tradicionais de Medição de Desempenho

De acordo com Neely (1998) o objetivo de um sistema de medição de desempenho é permitir que as decisões tomadas sejam efetivamente colocadas em prática, quantificando a eficiência e eficácia através da aquisição, coleta, classificação, análise, interpretação e disseminação dos dados pertinentes.

Os Sistemas de Medição de Desempenho utilizados pelas organizações comportam duas perspectivas ao se avaliar o desempenho: a busca pela eficiência operacional e o gerenciamento orientado para uma visão financeiro/contábil. A busca pela eficiência operacional têm sua origem na Escola de Administração Científica. Para Neely *et al.*(1995, p. 80), a eficiência pode ser entendida “ao quanto se utiliza economicamente os recursos alocados, visando atingir um determinado nível de satisfação”. As medidas empregadas buscam retratar o grau de utilização dos recursos organizacionais. Os indicadores mais comuns são os índices de produtividade. Com o sucesso da produção em massa, eles passaram a figurar de maneira expressiva no processo de provisão de informações para a gestão das organizações industriais.

A partir da década de 70 torna-se possível perceber que o ambiente se torna cada vez mais instável e que o perfil do comprador cede lugar a um mercado com muitas possibilidades de oferta, onde a concorrência assume escalas globais. A partir deste ponto, a utilização dos sistemas de medição de desempenho tradicionais passa a revelar uma série de incongruências.

Todos os novos programas, iniciativas e processos de gerenciamento são implementados num ambiente regido por relatórios financeiros, independente de sua periodicidade. Isso tudo continua atrelado a um método desenvolvido no passado, para transações isoladas, que não sofreu nenhuma alteração ou mudança de acordo com os novos cenários da sociedade moderna.

O ideal seria conseguir mensurar e registrar os ativos intangíveis e o capital intelectual de uma empresa, uma vez que na era da informação bons profissionais são a peça fundamental para o crescimento

e estabilidade de uma empresa. Entretanto, sabe-se que esses ativos intangíveis não figuram nos balanços da empresa, porém sua falta reflete-se diretamente no resultado final. Essa ausência de possibilidades de ver a empresa sob um novo aspecto, que contemple variáveis não financeiras e possibilite a tomada de decisões com base nas estratégias da empresa, fez com que Robert S. Kaplan e David P. Norton desenvolvessem um novo método de análise: o *Balanced Scorecard*.

2.4 Novos Sistemas de Medição de Desempenho

Com o objetivo de minimizar os problemas causados pelos sistemas tradicionais de medição de desempenho novos modelos surgem. Martins (1999 p.72) apresenta o resultado de uma pesquisa que procurou determinar quais as características que contribuem para a minimização dos equívocos cometidos pelos sistemas tradicionais, buscando vários autores, e com base nesta pesquisa verificou que são comuns em termos de frequência de citações: ser congruente com a estratégia competitiva; ter medidas financeiras e não financeiras; direcionar e propiciar suporte à melhoria contínua; identificar tendências e progressos; facilitar o entendimento das relações de causa e efeito; ser de fácil entendimento pelos funcionários; abranger todo o processo, desde o fornecedor até o cliente; disponibilizar informações em tempo real para toda a organização; ser dinâmico; influenciar (positivamente) a atitude do funcionário; avaliar o grupo e não o indivíduo.

Em pesquisa bibliográfica identificou-se a existência de diversos sistemas de gestão que derivam de sistemas básicos, ou simplesmente a adaptação de um ou mais sistemas às necessidades das empresas. São sistemas de gestão que gerenciam pessoas, finanças, processos, clientes. Como exemplos podemos citar o *Economic Value Added* (EVA), o Customer Relationship Management (CRM), os Seis Sigma, o Sistema Enxuto de Produção ou *Lean Manufacturing*, Gerenciamento por Objetivos, entre outros.

O *Balanced Scorecard* é um sistema de medição de desempenho adequado para o gerenciamento estratégico, sendo bastante difundido pela literatura e com grande aplicação nos mais diversos setores da economia.

2.5 O *Balanced Scorecard*

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* mantém como indicador as medidas financeiras, uma vez que estas contam os acontecimentos passados, e as complementa com novos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa, focalizando o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* leva o conjunto de unidades de negócio, além das medidas financeiras simplificadas. Possibilita que os executivos avaliem até que ponto suas unidades de negócio geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar suas capacidades internas e investimentos necessários em pessoal, sistemas e processos visando melhorar o desempenho futuro.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que traduz a missão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho (Kaplan e Norton, 1997). Ele organiza a estratégia em objetivos e medidas, dentro das quatro perspectivas citadas anteriormente. O *scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre vetores de sucesso atual e futuro.

Conforme Kaplan e Norton (1997), as quatro perspectivas do *scorecard* equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores de desempenho desses resultados, as medidas concretas e as medidas subjetivas mais precisas.

2.5.1 *Perspectiva financeira*

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* preserva a perspectiva financeira, visto que essas medidas são importantes para sintetizar as consequências econômicas imediatas das ações consumadas. Essas medidas indicam se a estratégia da empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Geralmente, os objetivos financeiros estão relacionados a lucratividade, os objetivos financeiros alternativos podem ser o rápido crescimento das vendas e geração de fluxo de caixa. De acordo com os autores, os objetivos financeiros podem ser diferentes em cada fase do ciclo de vida da empresa: crescimento; sustentação e colheita.

Kaplan e Norton (1997), dizem que as empresas em crescimento estão nos estágios iniciais de seus ciclos de vida, com produtos e serviços com significativo potencial de crescimento. Para aproveitar este potencial, podem ter que comprometer recursos consideráveis para desenvolver e aperfeiçoar novos produtos ou serviços, construir ou ampliar instalações fabris, e realizar todos os investimentos necessários para produção, bem como desenvolver um relacionamento com seus clientes. Há possibilidade dessas empresas operarem com fluxos de caixa negativos ou baixas taxas de retorno sobre o capital investido. O objetivo financeiro global nesta fase são os percentuais de crescimento da receita e o aumento de vendas para determinados segmentos de mercado.

Já na fase de sustentação, Kaplan e Norton (1997) indicam que a empresa ainda atrai investimentos e re-investimentos, mas tem a responsabilidade de gerar retorno sobre o capital investido. Espera-se que além de manter a participação no mercado consigam aumentá-la gradativamente. Os objetivos passam a ser definidos com vistas à lucratividade, podendo ser expressos através de medidas relacionadas a receitas contábeis, receita operacional e margem bruta.

Na fase de colheita, a empresa espera colher os frutos das fases anteriores. As empresas passam a investir apenas o suficiente para manter equipamentos e capacidades, não mais para ampliar ou gerar novas capacidades. Os projetos de investimentos devem ter períodos de retorno definidos e curtos. A principal meta é maximizar o fluxo de caixa operacional da empresa (antes da depreciação), e a diminuição da necessidade de capital de giro. (Kaplan e Norton, 1997).

2.5.2 *Perspectiva do cliente*

Nesta perspectiva, de acordo com Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas de desempenho nesses segmentos-alvo. As medidas essenciais para o sucesso da estratégia são a satisfação do cliente, a retenção dos clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo. A perspectiva do cliente deve incluir também medidas específicas e propostas de valor que a empresa oferecerá aos clientes desses segmentos.

2.5.3 *Perspectiva de processos internos*

Nesta perspectiva, são identificados os processos internos críticos, nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Segundo os autores Kaplan e Norton (1997), esses processos permitem que a

unidade de negócio ofereça propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em mercados-alvo e satisfazer as expectativas dos acionistas no tocante a retorno financeiro.

As medidas dos processos internos estão focadas nos processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros. Os sistemas tradicionais de medição de desempenho da maioria das empresas focam a monitoração e melhoria de indicadores de custo, qualidade e tempo dos processos existentes. O *Balanced Scorecard*, ao contrário, faz com que os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes externos específicos.

Os processos operacionais são importantes e as empresas precisam identificar as características de custo, qualidade, tempo e desempenho que lhes permitam oferecer produtos e serviços de qualidade superior para seus clientes. (Kaplan e Norton, 1997)

2.5.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Os objetivos estabelecidos nas perspectivas de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução dos objetivos traçados nas perspectivas anteriores. Kaplan e Norton (1997) citam que os vetores de aprendizado e crescimento provêm basicamente de três fatores: capacidades dos funcionários; capacidades dos sistemas de informação e motivação, empowerment e alinhamento.

Para Kaplan e Norton (1997), o processo de feedback e aprendizagem assume um papel fundamental neste ambiente em constante transformação, pois permite rever a estratégia, confrontando-a com as novas oportunidades e ameaças que surgem, e adaptando-as ou estabelecendo novos objetivos, conforme apresentado na figura 1.

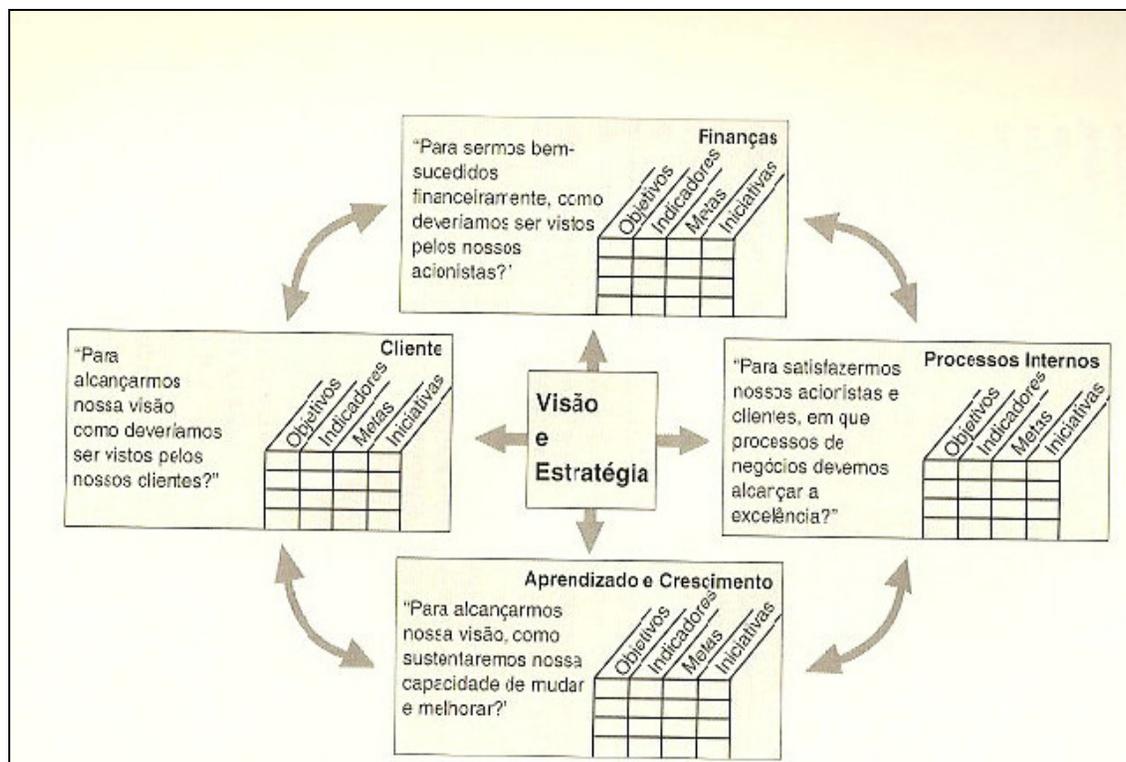


Figura 1: *Balanced Scorecard* Fornece a Estrutura Necessária para a Tradução da Estratégia em Termos Operacionais.

Fonte: Adaptado de Kaplan, Robert; Norton, David. (1997. p. 12.)

2.6 Criação de um *Balanced Scorecard*

Conforme Kaplan e Norton (1997), “o primeiro *Balanced Scorecard* da empresa pode ser construído através de um processo sistemático que busque consenso e clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da unidade de negócios em medidas operacionais”. Ele deve representar o pensamento e as energias da equipe desta unidade de negócios, que deve estar totalmente engajada no processo, isso inclui a cúpula da empresa.

O primeiro passo para a construção de um *Balanced Scorecard* bem-sucedido é obter o consenso e apoio entre a alta administração com relação aos objetivos para o desenvolvimento do mesmo. Os objetivos, segundo Kaplan e Norton (1997), servirão para orientar o estabelecimento de objetivos e medidas para o *scorecard*, obter o consenso entre os participantes do projeto e esclarecer a estrutura para processos de gestão e de implementação que decorrem da construção do primeiro *scorecard*.

Alcançado o consenso em relação aos objetivos e o papel do *Balanced Scorecard*, a empresa deverá selecionar a pessoa que atuará como arquiteto ou líder do projeto. Esta pessoa será responsável pela sua organização, filosofia e metodologia. Será a pessoa orientadora do processo, supervisionando cronogramas de reuniões e entrevistas, garantindo a equipe de projeto disponibilidade de documentação, material de leitura e informações competitivas e de mercado, e serve, em geral, para manter o projeto no rumo certo e cumprindo os prazos. Geralmente o arquiteto é um alto executivo das áreas de apoio dentro da organização.

Kaplan e Norton (1997), sugerem um processo de quatro etapas, que se executadas de forma adequada incentivará o comprometimento com o *scorecard* entre os executivos e gerentes e produzirá um *Balanced Scorecard* útil que ajudará a alcançar os objetivos do programa.

Etapa 1 – Definição da arquitetura de indicadores. Esta etapa se subdivide em dois pontos, o primeiro é a seleção da unidade organizacional adequada.

O segundo ponto é a identificação das relações entre a unidade de negócios e corporação. Após a definição da unidade, o arquiteto deve analisar a relação entre esta unidade e as outras unidades, além da estrutura divisional corporativa. Os autores sugerem que o arquiteto faça entrevistas com os principais executivos para conhecer quais os objetivos financeiros estabelecidos para esta unidade (fluxo de caixa, crescimento, lucratividade, volumes de extração), os temas corporativos primordiais (meio ambiente, segurança, políticas de relações com funcionários, relacionamento com a comunidade, competitividade de preços, inovação) e as relações com outras unidades (clientes em comum, competências essenciais, oportunidades para abordagens integradas a clientes, relacionamento entre fornecedores e clientes internos).

Etapa 2 – O consenso em função dos objetivos estratégicos. O arquiteto prepara o material básico do *Balanced Scorecard*, bem como os documentos sobre visão, missão e estratégia da empresa. Este material é fornecido aos executivos da empresa e inicia-se a primeira série de entrevistas. Após a realização das entrevistas, o arquiteto e outros membros da equipe de projeto elaborarão a síntese das informações obtidas, destacando questões importantes e prepararão uma relação preliminar dos objetivos e medidas que deverão servir de base para a primeira reunião da equipe com a alta administração. O resultado da sessão de síntese deve ser uma lista em uma classificação dos objetivos nas quatro perspectivas. Em seguida será realizada uma reunião com a equipe e a alta administração, onde serão discutidos individualmente os objetivos da síntese e escolhidos os três ou quatro principais em cada perspectiva, bem como uma descrição detalhada de cada objetivo e a lista de indicadores potenciais para cada um. Depois da reunião, o arquiteto preparará um documento sintetizando as conclusões e relacionará a composição e liderança dos quatro subgrupos. (Kaplan e Norton 1997)

Etapa 3 – Escolha e Elaboração de indicadores. Nos subgrupos formados conforme citado acima, o arquiteto fará reuniões objetivando refinar a descrição dos objetivos estratégicos; para cada objetivo identificar o indicador ou indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo; para cada indicador identificar as fontes de informações necessárias, bem como as ações para tornar essas informações acessíveis; e para cada perspectiva identificar as relações críticas entre os indicadores dessa perspectiva e entre ela e as outras do *scorecard*.

Existem algumas medidas que são essenciais para um *scorecard*, segundo Kaplan e Norton (1997): Indicadores financeiros essenciais: retorno sobre investimento/valor econômico agregado; lucratividade; aumento de receita; produtividade e redução de custos. Medidas essenciais dos clientes: participação no mercado; aquisição de clientes; retenção de clientes; lucratividade dos clientes; satisfação dos clientes. Medidas essenciais de aprendizado e crescimento: satisfação dos funcionários; retenção dos funcionários; lucratividade por funcionário.

Os autores não citam a perspectiva de processos internos, porém percebe-se que estes devem estar de acordo com as demais perspectivas da empresa, visando a consecução dos objetivos traçados. Conforme Kaplan e Norton (1997), no final desta etapa será elaborada uma nova lista contendo os objetivos de cada perspectiva, acompanhada de descrição detalhada dos objetivos; descrição dos indicadores para cada objetivo; ilustração de como cada indicador pode ser quantificado e apresentado; modelo gráfico de indicadores que se inter-relacionam dentro de uma perspectiva, e também entre as quatro perspectivas.

Esta nova lista será apresentada a alta administração, seus subordinados diretos e ao maior número possível de gerentes, onde será debatida a visão, a estratégia, os objetivos e indicadores levantados anteriormente, esses componentes discutirão os itens apresentados e elaborarão um plano de implementação.

Etapa 4 – Elaboração do Plano de Implementação. Este plano deverá ser elaborado por uma nova equipe, que formalizará as metas de superação e desenvolverá um plano de implementação para o *scorecard*. Esse plano deverá incluir a maneira como os indicadores se ligam aos bancos de dados e sistemas de informações, comunicando o *Balanced Scorecard* a toda organização. Após a elaboração, o plano deverá ser apresentado a alta direção, e esta terá como objetivo comunicar aos funcionários, integrar o *scorecard* a filosofia gerencial e desenvolver um sistema de informações que sustente o *scorecard*. E para finalizar esta quarta e última etapa, os autores recomendam o início da utilização do *scorecard* no prazo de 60 dias.

2.8 Mapas Estratégicos

Segundo Kaplan e Norton (2004), a estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos. Para os autores, para a construção de um sistema de mensuração que descreva as estratégias, precisa-se adotar um modelo geral de estratégia. Eles citam Carl Von Clausewitz, grande estrategista militar do século XIX, que salienta a importância de um modelo para organizar o raciocínio sobre a estratégia. O *Balanced Scorecard* oferece, na visão dos autores, este modelo para a descrição de estratégias que criam valor. Os indicadores estratégicos devem ser vistos como uma série de relações de causa e efeito, abrangendo de forma integrada as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Os mapas estratégicos são a representação gráfica dessas conexões.

O mapa estratégico mostra quais serão as medidas que deverão ser tomadas para que se consiga alcançar os objetivos propostos, e os indicadores servirão para monitorar o desempenho destes resultados. O mapa estratégico traduz a estratégia da empresa, descrevendo o plano que a empresa pretende seguir, quais são seus valores, a sua missão e a sua visão. Inicia com missão da empresa, que é a razão de

existência da empresa, em seguida seus valores, que traduzem o que é importante para a empresa, e depois analisa a sua visão, o que ela quer ser. Com esse conjunto de informações, consegue-se construir a estratégia da organização, que define o plano de ação. (Kaplan e Norton, 2004). Os autores ressaltam a importância do alinhamento dos ativos intangíveis da empresa, propondo a divisão em três linhas, sendo: a função estratégica – que alinha o capital humano com a estratégia; o portfólio estratégico de tecnologia de informação – alinha o capital da informação com os temas estratégicos e a agenda de mudanças organizacionais – integrando e alinhando o capital organizacional para o aprendizado e melhoria contínua dos temas estratégicos.

Segundo Kaplan e Norton (2004) “O mapa estratégico descreve a lógica da estratégia, mostrando com clareza os objetivos dos processos internos e críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los.” Diante desta afirmativa, podemos verificar que o mapa estratégico (figura 2) descreve aonde a empresa quer chegar e o que vai fazer para alcançar as suas metas. Segundo Kaplan e Norton (2004), as empresas podem formular e divulgar a estratégia por um sistema integrado, formado por vários indicadores, que demonstram as relações de causa e efeito entre as variáveis críticas.

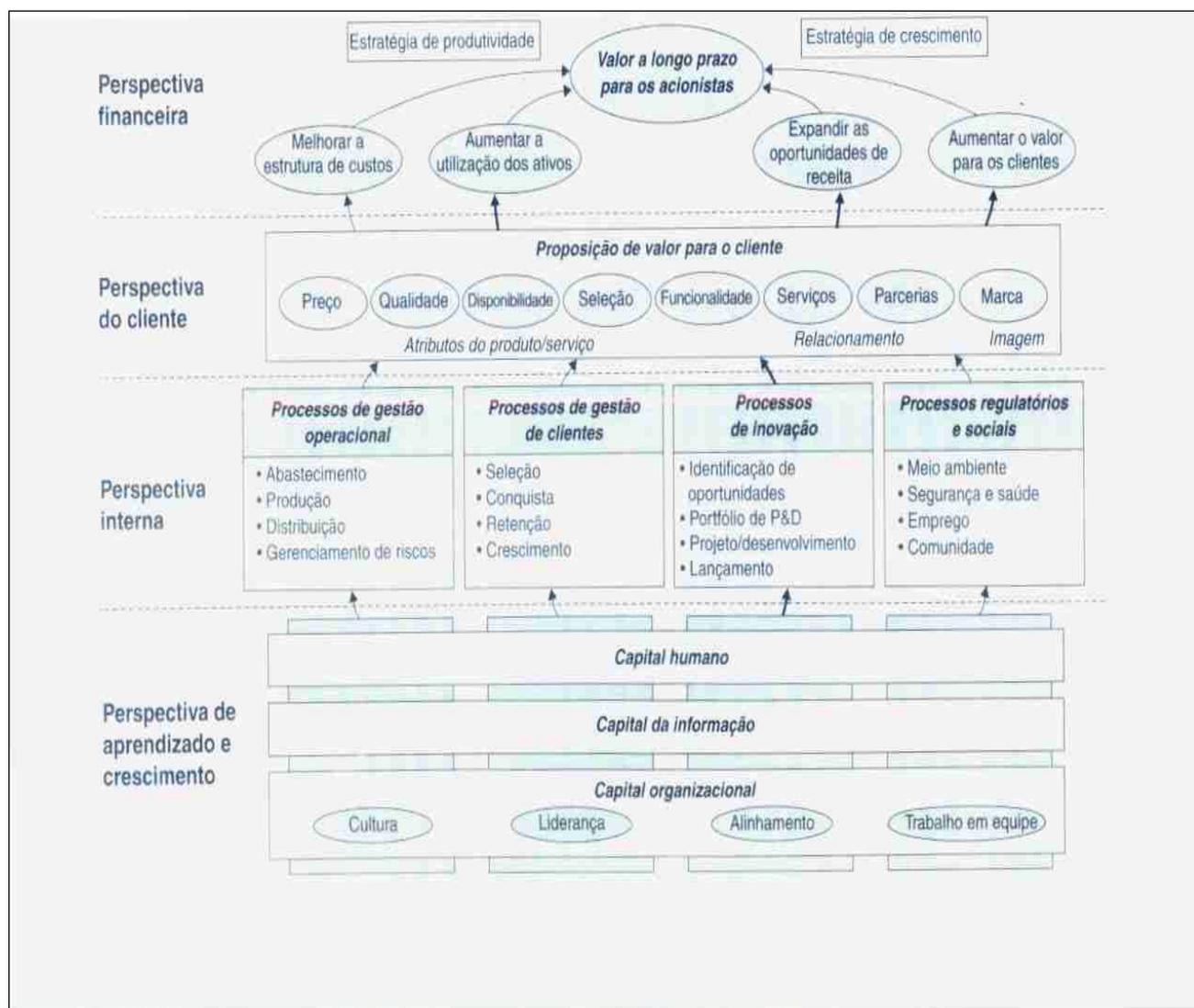


Figura 2: Os ativos intangíveis têm de estar alinhados com a estratégia para se criar valor.

Fonte: Adaptado de Kaplan, Robert; Norton, David. (1997. p. 12.)

3. METODOLOGIA

De acordo com Tobias (1992, p. 22) metodologia é “a ciência que trata do todo o qual por sua vez, (...) é o caminho seguido pela razão humana para aquisição a verdade”. A palavra método vem do grego apresentando a seguinte etimologia: “Meta- através, pelo qual.”; hodos- “caminho”. Então, seguindo esta linha de pensamento, verifica-se que método é o caminho que conduz à verdade, à ciência.

Segundo Marconi e Lakatos (2008), metodologia significa introduzir o estudante no mundo dos procedimentos sistemáticos racionais, base da informação tanto do estudioso quanto do profissional, pois ambos atuam, além da prática, no mundo das idéias.

Metodologia é disciplina que se ocupa da descrição ou da natureza dos métodos (os caminhos que conduzem a determinado objetivo). Método é um conjunto de etapas, ordenadamente dispostas, a serem vencidas na investigação da verdade, no estudo de uma ciência ou para alcançar determinado fim. Segundo Tobias (1922) *METHODOS* = caminho para chegar a um fim. Neste contexto, e segundo o mesmo autor, técnica é o modo de fazer de forma mais hábil, mais segura, mais perfeita, algum de tipo de atividade, arte ou ofício. É o recurso que viabiliza o método.

3.1 Da Delimitação do Estudo

O presente trabalho foi realizado em uma IES, no período de maio de 2007 a junho de 2008.

3.2 Métodos e Técnicas de Coleta de Dados

Técnicas são os procedimentos científicos utilizados por uma ciência determinada no quadro das pesquisas próprias desta ciência. Segundo Cervo e Bervian (1983, p. 35): “As técnicas em uma ciência são os meios corretos de executar as operações de interesses de tal ciência”. Método é o conjunto das técnicas gerais, pois segundo Cervo e Bervian (1983, p.56): “Métodos são técnicas suficientemente gerais para se tornarem procedimentos comuns a uma área das ciências ou a todas as ciências”. O método a ser utilizado será a pesquisa aplicada. Para GIL (2002 p. 17), “pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático com o objetivo de proporcionar respostas aos problemas que são propostos.” A pesquisa torna-se necessária quando as informações que estão disponíveis não são suficientes para responder ao problema. A pesquisa é desenvolvida de acordo com os conhecimentos disponíveis, a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e demais procedimentos científicos.

A pesquisa aplicada é utilizada quando o investigador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos, mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas concretos. Foi utilizado o método de pesquisa exploratório, que segundo Gil (2002) “... tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses”. No caso dessa pesquisa optou-se pelo método de abordagem indutiva, pois a indução é uma forma de raciocínio ou de argumentação e, como tais, são formas de reflexão e não de simples pensamento. Segundo Cervo e Bervian (1983, p.56): “O argumento indutivo baseia-se na generalização de propriedades comuns a certos números de casos, até agora observados, e todas as ocorrências de fatos similares que se verificam no futuro”.

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram a pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. Foi utilizada a pesquisa bibliográfica pois este método permite o levantamento de toda a bibliografia

já publicada em forma de livros, revistas, teses, publicações avulsas e imprensa escrita. A pesquisa bibliográfica objetiva colocar o pesquisador em contato com tudo o que foi escrito sobre determinado assunto, com a finalidade de colaborar na análise de sua pesquisa.

Este estudo caracteriza-se como estruturado, e Lakatos e Marconi (1985) definem a pesquisa estruturada como observação sistemática, controlada e planejada. Esta forma de pesquisa permite o uso de instrumento para coleta de dados, sendo realizada de forma planejada e sistematizada, visando atender objetivos previamente definidos.

O estudo foi realizado em etapas, sendo a primeira caracterizada pela pesquisa bibliográfica, que proporcionará aprofundamento na questão teórica dos métodos de medição de desempenho, em especial o *Balanced Scorecard*. Concomitante a este processo ocorreu a pesquisa documental e descritiva, isto é, o levantamento das ementas das disciplinas das Pós Graduações supra citadas e a montagem de questionário de avaliação. O questionário aplicado limitou-se a questões internas da IES, sendo assim, não apresentaremos para este trabalho as características, processos de lançamento e conteúdo.

A pesquisa documental utiliza de material sem tratamento analítico ou interpretativo: documentos oficiais, cartas, contratos, reportagens veiculadas a jornais, filmes, fotografias, diários, entre outros. Neste método de pesquisa, as informações são provenientes da própria Instituição, correspondendo aos documentos de primeira mão, ainda não elaborados, escritos ou não, mas que podem servir como fonte de informação para a pesquisa científica.

A pesquisa descritiva permitiu observar, registrar, descrever, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos, sem interferência do pesquisador. Este método visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, questionário e observação sistemática. De posse dos dados coletados, será feita a organização, leitura e análise. Conforme Barros (1990), “o objetivo desta fase do projeto é resumir, classificar e codificar as observações feitas e os dados obtidos.”

A interpretação das informações foi feita com base nos conhecimentos adquiridos durante o curso de Pós-Graduação, bem como das pesquisas bibliográfica, documental, descritiva e o questionário propriamente dito.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se a análise e interpretação dos resultados da pesquisa.

4.1 Definição de Mapas Estratégicos

Com base na teoria de Kaplan & Norton, foi traçado o mapa estratégico abaixo, com objetivo de abranger as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, adaptado a Celer Faculdades, conforme figura 3:

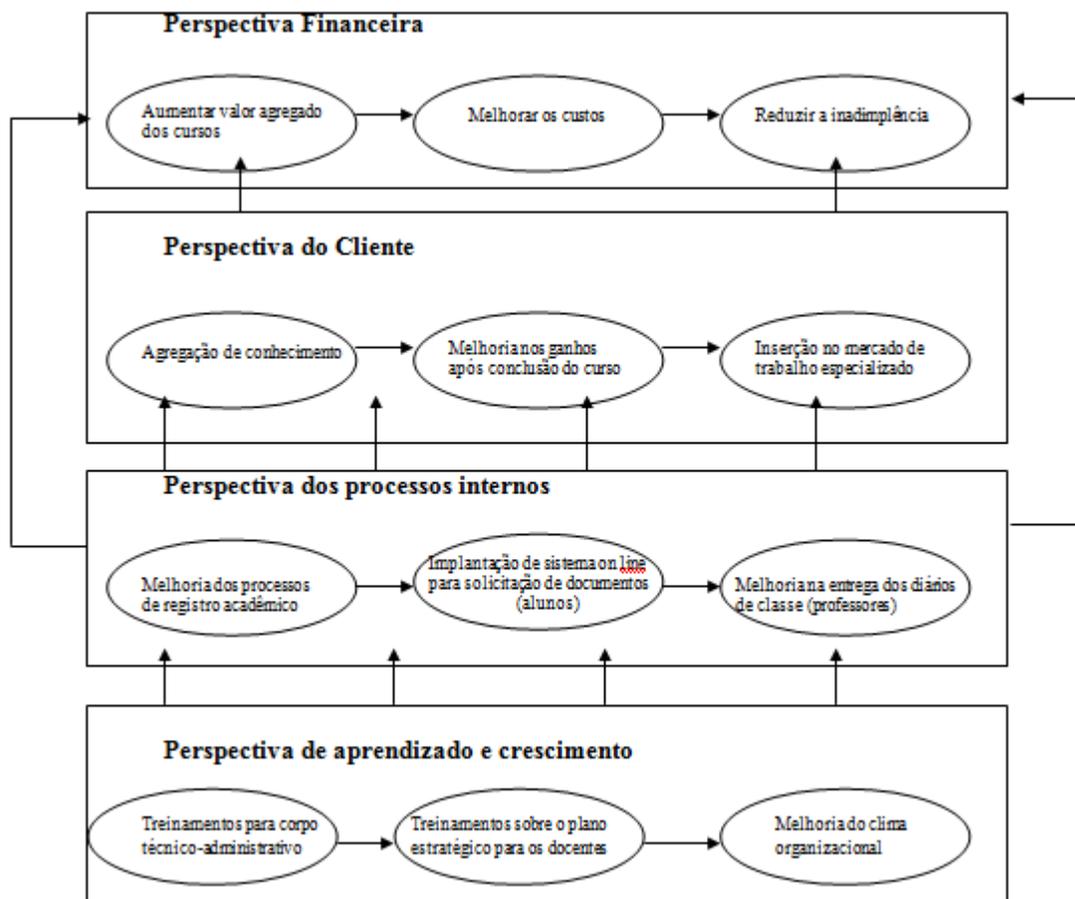


Figura 3: O modelo do *Balanced Scorecard*.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004, p.32)

4.2 Definição de Indicadores

Para cada um dos itens das perspectivas citadas na figura 3 foram definidos os indicadores. Na perspectiva financeira: aumentar o valor agregado dos cursos: através de um novo posicionamento no mercado, passando a competir não mais por preço dos cursos, mas pela diferenciação nos serviços prestados, na qualificação dos docentes.

Forma de mensuração:

- através de coleta de dados diretamente com a Tesouraria, setor responsável pela negociação e fechamento da parte financeira dos contratos, solicitações de abatimentos, descontos e condições especiais de pagamento;
- melhorar os custos: buscar diminuir os custos com locações de equipamentos, reavaliar das planilhas de custos de cada curso;
- reduzir a inadimplência: a inadimplência pode ser percebida através dos relatórios financeiros da Instituição. Implantação de um programa de ligações telefônicas para os alunos com inadimplência igual ou superior a 60 (sessenta) dias, inclusão do aluno devedor no SPC – Serviço de Proteção ao Crédito.

Na perspectiva do cliente: agregação de conhecimento: melhoria contínua no corpo docente dos cursos, visando melhor apresentação de conteúdos, atualização dos projetos dos cursos com a participação das empresas e entidades do meio (Marketing ou Recursos Humanos), com objetivo de identificar pontos-chave para os profissionais; melhoria nos ganhos (após a conclusão do curso): em consonância com o item anterior, através da agregação de conhecimento de acordo com o que o mercado aponta como necessidade de formação para os profissionais da área, a possibilidade de maiores ganhos por parte dos cursantes e/ou concluintes aumenta, tendo sua origem na própria empresa; inserção no mercado de trabalho especializado: divulgação da Instituição para que as empresas reconheçam que os profissionais que passaram pela IES possuem uma formação sólida, e estão realmente preparados para atuar em suas áreas de especialização.

Na perspectiva de processos internos: melhoria dos processos de registro acadêmico: informatização dos processos manuais, uso eficiente do sistema Mentor, o que traz mais agilidade aos processos, evita retrabalhos ou redigitações, e conferências; integração com o sistema da biblioteca para registro de alunos e senhas; implantação de sistema on-line de solicitação de documentos (disponível para os alunos): já está disponível a consulta de notas e faltas e do financeiro, a disponibilização da solicitação de documentos desobriga o aluno de comparecer a IES somente para fins de assinatura de requerimento, possibilitando que o aluno solicite documentos em qualquer lugar; melhoria no prazo de entrega de diários de classe (professores): através do diário on-line, onde o professor poderá digitar as notas e faltas dos alunos, que automaticamente estarão disponíveis na Página do Aluno, condicionamento da entrega do Diário de Classe físico e completo ao pagamento da disciplina.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento: treinamentos para corpo técnico-administrativo: para trabalhar com estas novas tecnologias e treinamentos para atendimento e principalmente no tocante as legislações pertinentes às Instituições de Ensino Privadas; treinamentos sobre o plano estratégico para os docentes: visando disseminar a visão e a missão da Instituição, para que todos tenham os mesmos objetivos, respeitando os princípios da Instituição; melhoria do clima organizacional: identificar a percepção coletiva que as pessoas têm da Instituição, através da experimentação de práticas, políticas, estrutura, processos e sistemas e a conseqüente reação a esta percepção. Realização de pesquisa de Clima Organizacional visando analisar do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades e com Objetivo de mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações. Esta pesquisa criará uma base de informações, que possibilitará identificar e compreender os aspectos positivos e negativos que impactam no clima e orientam a definição de planos de ação para melhoria do clima organizacional e, conseqüentemente, da produtividade.

4.3 Resultados Obtidos Confrontados com a Revisão de Literatura

Após criteriosa pesquisa bibliográfica e estudo da realidade da IES e do levantamento de informações e definição de indicadores, faz-se necessário registrar os resultados obtidos com o modelo proposto por Kaplan e Norton. Neste sentido, optou-se por realizar o confronto Resultados obtidos versus revisão de literatura subdividindo-os em quatro partes, as quatro perspectivas propostas pelos autores: perspectiva financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Na perspectiva financeira: Segundo esta perspectiva e de acordo com Kaplan e Norton (1997), os objetivos financeiros podem ser diferentes em cada fase do ciclo de vida da empresa: crescimento; sustentação e colheita. No caso da IES e de sua atual fase, identificou-se estar na fase de crescimento, buscando melhorias internas em termos através de posicionamento no mercado, revisão dos custos objetivando maior competitividade e reduzir a inadimplência, que é um grande vilão nas Instituições de

Ensino particulares, pois o aluno tem toda a estrutura a sua disposição: professores, tecnologias, materiais e usufrui disto sem a contrapartida financeira acordada, gerando transtornos de ordem financeira, em especial de liquidez.

Na perspectiva do cliente: Nesta perspectiva, de acordo com Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas de desempenho nesses segmentos-alvo. As medidas essenciais para o sucesso da estratégia são a satisfação do cliente, a retenção dos clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo. Com a idéia de que conhecimento é um bem intangível, a Instituição entende que a melhoria no corpo docente dos cursos, e que parcerias com a comunidade possam atender não somente aos anseios dos estudantes no sentido de melhoria de sua condição profissional e de remuneração, mas também atenderá a uma demanda que o mercado possui de pessoas efetivamente capacitadas e preparadas para aplicar seus conhecimentos nas empresas.

Na perspectiva de processos internos: nesta perspectiva, são identificados os processos internos críticos, nos quais a empresa deve alcançar a excelência. (Kaplan e Norton 1997). Segundo os autores, as medidas dos processos internos estão focadas nos processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros. Diante desta visão diferenciada dos processos internos, proposta pelo *Balanced Scorecard*, a Instituição percebeu que pode ter uma grande vantagem competitiva se conseguir implantar um sistema que ofereça suporte para o registro acadêmico mais ágil, ao mesmo tempo que permita ao aluno atender grande parte de suas necessidades através do site da Instituição. Este processo foi implantado, sendo que alguns módulos já foram testados e aprovados pela Instituição e pelos acadêmicos e novos módulos encontram-se em fase de teste. A previsão de conclusão dos testes é o mês de julho de 2008, isto é, após a conferência de todos os processos de matrículas e rematrículas da Instituição, bem como o fechamento do semestre 2008/1, que é o primeiro semestre em que os professores trabalham seus diários diretamente na web, permitindo aos alunos um acompanhamento diário de rendimento em cada disciplina.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento: Kaplan e Norton (1997) citam que os vetores de aprendizado e crescimento provêm basicamente de três fatores: Capacidades dos funcionários; Capacidades dos sistemas de informação e Motivação, *empowerment* e alinhamento. A Instituição tem um corpo técnico-administrativo enxuto, onde algumas pessoas inclusive acumulam mais de uma função, e isto está de acordo com a filosofia de trabalho da IES que acredita que cada pessoa que faz parte de seu quadro possui grande capacidade, inclusive de superação de expectativas. Porém, ao se trabalhar com um quadro enxuto, ocorrem sobrecargas de trabalho, que muitas vezes prejudicam o resultado final dos trabalhos. Em virtude disso, optou-se por trabalhar a perspectiva de aprendizado e crescimento focada dietamente em todos os atores envolvidos nos processos da Instituição: seu corpo técnico-administrativo. Nesta perspectiva então, propôs-se a execução de treinamentos, a nível técnico visando o entendimento das novas tecnologias e também a nível estratégico, deixando claro qual é a visão da Instituição, sua missão, seus objetivos, filosofias e princípios e principalmente, que cada técnico-administrativo saiba onde a empresa quer chegar e como cada um está ativamente participando disso.

Com este repasse de informações, a Instituição torna-se mais clara, mais transparente e cada pessoa sabe o que é esperado dela e a importância de seu papel em todo o planejamento, o que melhora de forma significativa o clima organizacional, pois a definição de responsabilidades deixa mais claro até onde cada técnico pode e deve atuar. Kaplan e Norton (1997) nos dizem que a motivação e as habilidades dos funcionários são necessárias para o alcance de metas e a superação nas perspectivas dos clientes e dos processos internos. Porém, para que os funcionários desempenhem seus papéis com eficácia, precisam de informação – sobre clientes, os processos internos, as consequências financeiras de suas decisões. Os funcionários da linha de frente necessitam de informações precisas sobre o relacionamento de cada cliente

com a empresa. As informações precisam estar atualizadas e disponíveis para todos os níveis hierárquicos, para que os objetivos da empresa sejam melhor compreendidos e assimilados e, desta forma, transformados em resultados positivos.

Passado um ano do processo de levantamento e aplicação dos conceitos do *balanced scorecard* na IES, torna-se importante registrar que na implantação das propostas, houve inicialmente por parte de alguns colaboradores uma certa dúvida, e pequena resistência no processo de implantação de melhorias, o que foi plenamente resolvido após a apresentação dos objetivos desta mudança e sua importância para a IES, bem como a necessidade da colaboração de todos. O processo de alteração do sistema mentor demandou um tempo considerável para alteração e testes antes da mudança definitiva, porém as atualizações mostraram-se viáveis e coerentes, estando em funcionamento pleno desde então. Outro ponto a destacar foram as vantagens da aplicação, indo desde a melhor operacionalização das rotinas até a obtenção do comprometimento de todos os envolvidos com o objetivo de efetivação das melhorias.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intervalo de tempo utilizado para a realização do estudo se deve ao fato de que as Instituições de Ensino superior possuem prazos específicos para realização de cada etapa de seu planejamento e seus calendários acadêmicos. Some-se a isso a necessidade da prestação constante de informações detalhadas ao Ministério de Educação, o que faz com que a dedicação às rotinas tome uma grande fatia do tempo das pessoas envolvidas nos processos da Instituição. Sendo a participação dos atores envolvidos no processo de estruturação e implantação do *Balanced Scorecard*, foi necessária adequação ao tempo disponível dos mesmos para reuniões e discussões pertinentes ao proposto neste trabalho.

A Direção e Coordenações da Instituição se mostraram abertas a novas propostas e novas visões, auxiliando de forma direta o levantamento das informações necessárias para a consecução do objetivo proposto. Após discussões, revisões bibliográficas e de rotinas internas da Instituição, e apresentação prévia da sugestão de Mapa Estratégico e dos Indicadores de medição de desempenho, a Direção e Coordenações optaram por colocar imediatamente em prática a maior parte das propostas descritas. Atualmente, após a implantação de novas formas de analisar a Instituição e seu desempenho dentro das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* muitos processos já foram devidamente testados e aprovados.

Diante dos resultados que têm se mostrado positivos, resta o desafio de implantar a mesma sistemática para os demais cursos de Pós-graduação da Instituição. Sabe-se que toda a mudança dentro de uma organização gera um certo receio por parte dos atores envolvidos nos processos, porém vencida esta resistência inicial, conseguiu-se o engajamento da equipe, melhoria nos processos e nos relacionamentos interpessoais.

O estudo limitou-se a apenas dois cursos de pós-graduação lato-sensu oferecidos pela instituição, podendo os demais cursos serem alvo de novos estudos e levantamento de informações que visem aplicar a forma de medição de desempenho do BSC. Ressalta-se que este não é o fim desta proposta de estudo, pois pretende-se aprofundar os conhecimentos acadêmicos em nível de Mestrado (Pós-Graduação *Stricto Sensu*), onde o tema Observatório da Educação poderá ser melhor explorado e detalhadamente trabalhado.

6. REFERÊNCIAS

- BANDEIRA, A. A. (1997) **Rede de Indicadores de desempenho para gestão de uma hidrelétrica**. São Paulo, Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.
- BARROS, Aidil de Jesus Paes. **Projeto de Pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis, RJ : Vozes, 1990.
- CERVO, Arnaldo Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- FAHL, Alessandra Cristina. Proposta de BSC para um Centro Universitário. São Paulo, Dissertação de Mestrado – PUCSP.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 2002.
- KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard***. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 13 Ed. Io de Janeiro : Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **Mapas Estratégicos – *Balanced Scorecard*: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis** : tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro : Elsevier, 2004.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo. Ed. Atlas, 1985.
- MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas 2008.
- MARTINS, R.A. (1999) **Sistemas de Medição de Desempenho: um modelo para estruturação do uso**. São Paulo, Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.
- ÑAURI, M. H. C. (1998) **As medidas de desempenho como base para a melhoria contínua de processos: o caso da Fundação de Amparo à Pesquisa e extensão universitária (FAPEU) Florianópolis**, Dissertação (Mestrado) – Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.
- NEELY, A. ; GREGORY, M. E PLATTS, K. (1995). **Performance Measurement System Design – A Literature Review and Research Agenda**. Int. J. of Operations & Production Management, v. 15, nº 4, p. 80-116
- NEELY, A. **Measuring Business Performance**. The Economist Books. 1998.
- PINTO, Francisco. **Balanced Scorecard: Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos**. Lisboa : Silabo, 2007.
- SPINOLA, M. M. ; PESSÔA, M.S.P. (1997) **Tecnologia da Informação IN Gestão de Operações**. São Paulo, Editora Edgard Blücher.
- TOBIAS, J. A. **Como fazer sua pesquisa**. São Paulo: AM Editora, 1992.
- WERNKE, Rodney. **Gestão de Custos: uma abordagem prática**. 2ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.