

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Itacir Alves da Silva

**GESTÃO ESTRATÉGICA COM FOCO NO *BALANCED SCORECARD* (BSC):
PROPOSTA DE UM MODELO À ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS**

Caxias do Sul

2013

ITACIR ALVES DA SILVA

**GESTÃO ESTRATÉGICA COM FOCO NO *BALANCED SCORECARD* (BSC):
PROPOSTA DE UM MODELO À ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração – Modalidade Profissional.

Orientadora: Profa. Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden

Caxias do Sul

2013

CIP - Catalogação na Publicação

Alves da Silva, Itacir

GESTÃO ESTRATÉGICA COM FOCO NO BALANCED SCORECARD
(BSC): PROPOSTA DE UM MODELO À ESCOLA DE
ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS / Itacir Alves da Silva. --
2013.

88 f.

Orientadora: Marisa Ignez dos Santos Rhoden.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,
2013.

1. Balanced Scorecard. 2. gestão de instituições
de educação superior pública. 3. Gestão estratégica.
4. Gestão integrada com foco no BSC. I. dos Santos
Rhoden, Marisa Ignez, orient. II. Título.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente ao **Grande Arquiteto do Universo**, por nunca me deixar desistir e por me fazer acreditar que tudo é possível desde que seja planejado, organizado e se tenha uma boa dose de persistência. A minha esposa **Deise** que soube entender as minhas ausências e sempre me incentivou a prosseguir. Agradeço especialmente a minha orientadora Profa. **Marisa Rhoden** que teve a paciência e compreensão necessárias comigo e que, acima de tudo, sempre teve uma conduta ilibada, me conduzindo pelo magnífico e desafiador caminho do saber.

RESUMO

As grandes transformações que afetam o Ensino Superior Brasileiro desafiam as IES a adotarem princípios modernos de gestão, que valorizem o planejamento, a definição de metas, a orçamentação e a gestão de projetos, direcionando a organização para atingir seus objetivos estratégicos. Diante desse contexto, este trabalho busca contribuir a partir da proposta de um modelo de gestão estratégica com foco no *Balanced Scorecard* para a Escola de Administração da UFRGS. Para tanto, buscou-se relatar: o campo de atuação das Escolas de Administração; identificar os métodos de Planejamento e Gestão com foco nas Instituições de Ensino Superior; analisar o *Balanced Scorecard* como método de gestão para a EA-UFRGS e propor um modelo de Gestão Estratégica com foco no BSC à Escola de Administração da UFRGS. O método de pesquisa utilizado é o estudo de caso com abordagem qualitativa e delineamento exploratório, com pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas. A técnica de análise de dados adotada foi a de conteúdo uma vez que ela auxilia a compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características e extrair os momentos mais importantes. As entrevistas foram realizadas com nove membros da equipe que está desenvolvendo o plano estratégico da Instituição. Os resultados demonstram que a EA-UFRGS conta com as diretrizes preliminares para aplicação do BSC, sendo elas a visão, a missão, princípios e informações sobre o ambiente organizacional. A maioria dos entrevistados considera importante e viável a aplicação de um modelo de gestão apoiado nas questões estratégicas que defina os processos-chave e respectivos indicadores de desempenho para auxiliar no processo de gestão da instituição, com as devidas adequações decorrentes das características peculiares da organização. A análise das entrevistas também indica que a EA-UFRGS dispõe de um excelente e qualificado quadro de professores e funcionários, um ótimo banco de dados e estrutura organizacional adequada, o que contribui significativamente para a utilização do BSC.

Palavras-Chave: Gestão Estratégica. *Balanced Scorecard*. Instituições de Ensino Superior.

ABSTRACT

The great changes that affect Brazilian Higher Education defy HEIs to adopt modern management principles, value planning, goal setting, and budgeting and project management, directing the organization to achieve its strategic objectives. Given this context, this study aims at contributing from the proposal of a model of strategic management with a focus on the Balanced Scorecard for UFRGS Management School. To do so, it has searched to report: the playing field of Business Schools; identify methods of Planning and Management with a focus on Higher Education Institutions; analyze the Balanced Scorecard as a management method to EA-UFRGS and propose a model of Strategic Management with a focus on BSC at UFRGS Management School. The research method is the case study approach with qualitative and exploratory design, with bibliographical, documentary research and interviews. The analysis technique adopted has been the content data because it helps to better understand speech, deepen its characteristics and to further extract the most important moments. Interviews have been conducted with nine members of the team that is developing the strategic plan of the institution. The results show that EA-UFRGS has preliminary guidelines for implementing the BSC; they are the vision, mission, principles and information about the organizational environment. Most respondents consider important and viable implementation of a management model supported on strategic issues that define the key processes and their performance indicators to assist in the management of the institution, with the necessary adjustments arising from the peculiar characteristics of the organization. The data analysis also indicates that EA-UFRGS has an excellent frame and qualified Professors and staff, a great database and appropriate organizational structure, which significantly contributes to the use of the BSC.

Keywords: Strategic Management. Balanced Scorecard. Higher Education Institutions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Vista área da Escola de Administração da UFRGS.....	12
Figura 2 - As quatro perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	30
Figura 3 - A Perspectiva dos Clientes	32
Figura 4 - Perspectiva dos Processos Internos – O Modelo da Cadeia de Valores Genérica.....	35
Figura 5 - Estrutura da Medição do Aprendizado e Crescimento	36
Figura 6 - Exemplo da Relação de Causa e Efeito	40
Figura 7 - Sistema Gerencial: Conectando Estratégia e Operações.....	44
Figura 8 - Modelo de Planejamento Estratégico utilizado pela EA-UFRGS.....	65
Figura 9 - Modelo de gestão estratégica com foco no BSC proposto a EA-UFRGS	66
Figura 10 - Análise SWOT.....	68
Figura 11 - Modelo de mapa estratégico proposto a EA-UFRGS	70
Figura 12 - Modelo proposto de gerenciador de projetos estratégicos	72
Figura 13 – Sugestão de possíveis indicadores	73
Figura 14 - Resumo do modelo proposto à EA-UFRGS de gestão estratégica com foco no BSC.....	79

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 A GESTÃO ESTRATÉGICA DE INSTIUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES) COM FOCO NO BSC.....	14
2.1 CAMPO DE ATUAÇÃO DAS ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO	14
2.2 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: PLANEJAMENTO E GESTÃO.....	21
2.2.1 Planejamento e Gestão.....	24
2.3 O <i>BALANCED SCORECARD</i> COMO MÉTODO DE GESTÃO PARA A EA-UFRGS.....	28
2.3.1 Perspectiva dos Clientes (sociedade)	31
2.3.2 Perspectiva dos Processos Internos	34
2.3.3 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	36
2.3.4 Perspectiva Financeira.....	37
2.3.5 Integração das Perspectivas do BSC	39
2.3.6 Contribuições da utilização do <i>Balanced Scorecard</i> nas práticas de gestão	41
2.3.7 Análise crítica do <i>Balanced Scorecard</i>.....	45
2.3.8 Fatores críticos a serem observados na implantação e uso do <i>Balanced Scorecard</i>.....	47
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	51
3.1 MÉTODO(S) DE PESQUISA.....	51
4 PROCESSO DE GESTÃO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EA-UFRGS, ANÁLISE DAS ENTREVISTAS E PROPOSTA DE UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA COM FOCO NO BSC À EA-UFRGS.....	55
4.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EA-UFRGS.....	55
4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	59
4.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS ENTREVISTAS	63
4.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DA EA-UFRGS – UM MODELO A SER DESENVOLVIDO	64
4.4.1 Fase 1: reflexão estratégica	67
4.4.2 Fase 2: tradução da estratégia	69
4.4.3 Fase 3: alinhamento organizacional	74
4.4.4 Fase 4: processos-chave	75
4.4.5 Fase 5: revisão estratégica e operacional	77
4.4.6 Fase 6: testar e adaptar a estratégia.....	78
4.5 SÍNTESE DO MODELO PROPOSTO.....	78
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	80
REFERÊNCIAS	82
APÊNDICE A – Roteiro básico de entrevista	87

1 INTRODUÇÃO

O Ensino Superior está inserido em um ambiente que passa por grandes transformações afetando em diferentes graus as instituições e as pessoas. Conforme Moraes (2001), além dos fatores do ambiente externo que geram impactos nas organizações universitárias, estas enfrentam dificuldades decorrentes de sua própria inércia, da expansão do ensino superior e da intervenção normativa do Estado, tanto na sua organização quanto no seu funcionamento.

O aumento no número de Instituições de Ensino Superior, nos últimos anos, é considerável, principalmente de graduação, sobretudo as privadas. Segundo dados do censo da educação superior, realizado pelo INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS (INEP), em 2011 participaram 2.365 IES, que ofertam cursos de graduação e/ou sequenciais de formação específica. Considerando apenas os cursos de graduação, 30.616 cursos presenciais e a distância compõem os resultados do censo 2011. O número de matrículas, nesses cursos, foi 6.739.689, o número de concluintes 1.016.713 e de ingressos (considerando todas as formas de ingresso) 2.346.695. O número de matrículas, nos cursos de graduação, aumentou em 124% de 2001 a 2011, sendo que nas Universidades Federais as matrículas aumentaram 145,4% no mesmo período.

Apesar do caráter preponderantemente privado da expansão ao longo desse período, tais resultados apontam para certa estabilização da participação desse setor, que, em 2011, representa 73,7% das matrículas de graduação. Por outro lado, nesse mesmo período, o setor público assiste a uma inédita e significativa expansão. As categorias Federal e Estadual apresentam crescimento no número de matrículas de 2001 a 2010 da ordem de 85,9% e 66,7%, respectivamente. De 2010 para 2011, a rede pública apresentou um crescimento de 7,9% nas matrículas, enquanto que o setor privado cresceu 4,8%.

O forte crescimento na prestação de serviços educacionais aponta para uma readequação das instituições, em que as IES que conquistaram fatias importantes do mercado e precisam se adequar a esta nova realidade devem, ainda, preocupar-se com a necessidade de melhoria da qualidade do processo ensino-aprendizagem, com o problema de encolhimento das margens de lucro e com a necessidade de diminuir custos operacionais, pois nesse mercado tão competitivo o equacionamento de tais questões é fundamental (TACHIZAWA; ANDRADE, 2002).

O acirramento da competição é evidente e as IES precisam considerar a utilização de métodos de gestão modernos e eficazes que traduzam a visão da organização e busquem atingir seus objetivos estratégicos. O desenvolvimento de um processo de planejamento estratégico, a definição de metas, o orçamento anual e a administração de projetos podem contribuir decisivamente para o sucesso da IES (ROCHA; GRANEMANN, 2003).

Dentre os métodos de gestão que podem ser utilizadas por Instituições de Ensino Superior no intuito de se manterem atrativas neste mercado que exige a quebra de paradigmas constantemente, pode-se destacar o *Balanced Scorecard* que permite a tradução da visão e da estratégia das instituições em ações que permeiam toda a gestão, colaborando para que as metas estratégicas propostas sejam alcançadas. O BSC quando utilizado de forma integrada na gestão estratégica, buscando transformar a visão da entidade em algo que faça parte do seu dia a dia, pode auxiliar no processo de sustentabilidade e criação de um futuro promissor para esta.

Cabe lembrar que uma estratégia visionária necessita estar vinculada a processos operacionais e de governança para poder ser implementada. Além disso, a excelência operacional pode contribuir para a redução de custos, melhoria da qualidade, a racionalização dos processos e a redução de prazos, mas sem visão e orientação estratégica, dificilmente a empresa desfrutará de sucesso sustentável apenas em consequência das suas melhorias operacionais (KAPLAN; NORTON, 2008).

A gestão estratégica é um processo contínuo e interativo de informações e ações que permitem a manutenção da organização como um todo, integrado de forma apropriada a seu ambiente. Evidencia-se assim a informação e o conhecimento como diferenciais competitivos que podem apoiar o processo de gestão em uma IES, o que lhe permitirá atrair mais alunos para seus cursos e também professores/pesquisadores e corpo técnico mais qualificado.

As organizações apresentam diversos objetivos, às vezes conflitantes entre si, necessitando de uma hierarquia sobre a qual deve ser privilegiada em detrimento de outros, o BSC quando utilizado adequadamente baliza esse equilíbrio organizacional. “Busca-se a sinergia, ou seja, a ação positiva de um objetivo sobre os demais para proporcionar efeitos multiplicados.” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 390).

Diante do contexto exposto, o presente estudo surge movido pela verificação de que a Escola de Administração ainda não utiliza um modelo de gestão baseado em indicadores de desempenho balanceados, com foco na estratégia da unidade, mas, segundo depoimentos da

direção da unidade, observa-se a necessidade de implantação de um sistema de gestão com foco em resultados, para alcance da estratégia empresarial. Frente a isso, este trabalho justifica-se no sentido de buscar subsídios e informações com equipe de gestores da Instituição no intuito de analisar suas percepções quanto à necessidade e possibilidade da utilização de um modelo de gestão estratégica com foco no BSC, permitindo com isso apresentar uma proposta de modelo para a Instituição. Assim, emerge a seguinte questão de pesquisa: **Quais as características adequadas para um modelo de gestão estratégica com foco no BSC para a Escola de Administração da UFRGS, que auxilie no desenvolvimento da Estratégia Empresarial?**

Apresentado o problema de pesquisa, tem-se como objetivo geral desenvolver uma proposta de modelo de gestão estratégica com foco no BSC junto a EA-UFRGS que auxilie no desenvolvimento da estratégia empresarial. Os objetivos específicos que permitem a operacionalização do estudo, sinalizando as ações a serem seguidas para o alcance do objetivo geral são: (a) descrever o campo de atuação das Escolas de Administração; (b) identificar os métodos de planejamento e gestão com foco nas instituições de ensino superior; (c) analisar o *Balanced Scorecard* como método de gestão para a EA-UFRGS; (d) propor um modelo de gestão estratégica com foco no BSC à Escola de Administração da UFRGS.

A Escola de Administração da UFRGS, objeto deste estudo, conforme destacado em seu *site* <http://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/>. Acesso em jul. 2013, foi criada em setembro de 1996 pela decisão nº 58/96, aprovada pelo Conselho Universitário da UFRGS, tornando-se uma unidade autônoma. Localizada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, a Escola tem o construtivismo como concepção de ensino predominante, dando ao aluno a oportunidade de construir conceitos na interação com colegas e na participação concreta de atividades de empresas.

A Escola de Administração presta vários serviços à comunidade nas áreas de ensino, pesquisa e extensão. Na área de ensino, destaca-se o Curso de Graduação em Administração diurno e noturno e o Curso de Administração Pública e Social noturno, na Pós-Graduação destacam-se os Cursos de Mestrado em Administração com foco acadêmico, interinstitucional e profissional, Curso de Doutorado em Administração, acadêmico e, interinstitucional. Ainda na área de ensino, realiza programas de formação continuada contemplando os Cursos de Especialização Lato Sensu nas áreas de Gestão Empresarial, *Marketing*, Finanças e MBA

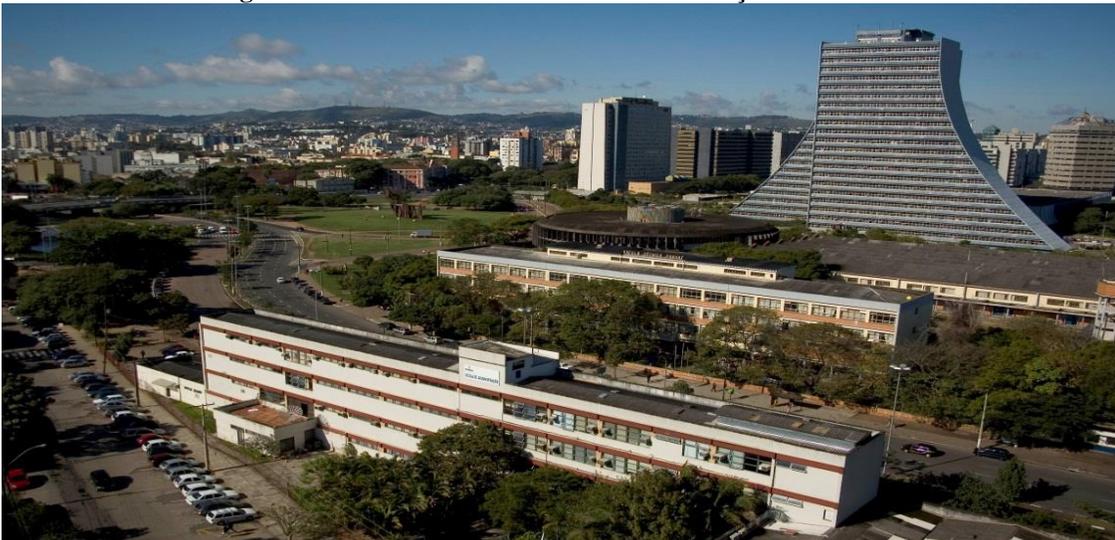
Executivo Internacional. Também disponibiliza cursos de especialização na modalidade EAD em Gestão Pública, Gestão Pública Municipal e Gestão em Saúde.

As atividades de pesquisa encontram-se divididas em pesquisas básicas e aplicadas, sendo as aplicadas realizadas em parceria com empresas. Os projetos de pesquisa acadêmica estão ligados a, pelo menos, um dos 15 grupos de pesquisa da escola, que dispõem, em sua maioria, de projetos financiados por órgãos de fomento como CAPES, CNPq, FINEP e FAPERGS.

No que tange às atividades de extensão, estas são divididas em atividades de Consultoria (Planejamento Estratégico, *Marketing*, Finanças, Recursos Humanos, Produção e Gestão da Informação), Cursos de Extensão (desenvolvimento de programas sob medida para as organizações) e pesquisa aplicada (de mercado, de satisfação de cliente, de clima organizacional, de qualidade de vida no trabalho).

A Escola tem bem definida sua missão e princípios que são divulgados a todos os envolvidos nos processos, sendo eles: professores/pesquisadores, corpo técnico, alunos e sociedade. Atende atualmente 3.285 alunos, sendo 1.747 matriculados nos cursos de graduação, 479 nos curso de pós-graduação modalidade presencial e 1.059 nos curso de pós-graduação modalidade EAD. Dos 68 professores efetivos, 65 têm título de doutor e três são mestres. A Escola disponibiliza à sociedade uma infraestrutura com 12 salas de aula com recursos de multimídia e acesso direto à *internet*; laboratórios de informática; biblioteca com mais de 28 mil volumes, sendo mais de 25 mil livros, teses e dissertações e acesso à base de dados *online*.

Figura 1 - Vista área da Escola de Administração da UFRGS



Fonte: Escola de Administração da UFRGS (2011)

A Escola conta ainda com convênios internacionais com instituições de diversos países, entre eles: França, Alemanha, Canadá, Estados Unidos, Espanha, Portugal e Argentina.

Quanto à gestão da Escola destaca-se que as decisões são tomadas de forma colegiada, privilegiando a representação dos diversos segmentos da unidade. A utilização do planejamento estratégico no processo de gestão da Escola faz parte da sua história administrativa e aperfeiçoou-se juntamente com a evolução da Escola, permeando ao longo dos anos as suas ações e envolvendo os diversos departamentos que a constituem. Cabe destacar que o planejamento estratégico da Escola é elaborado observando-se o PDI da UFRGS e suas diretrizes institucionais, o que limita a atuação de seus gestores. A Escola conta ainda com um programa de avaliação de desempenho dos docentes e dos servidores técnico-administrativos, com critérios estabelecidos pela UFRGS.

O presente trabalho apresenta, além desta introdução, a seguinte estrutura: o capítulo 2 contempla o referencial teórico, trazendo as fontes de informações utilizadas para fundamentar os objetivos e contribuir com as possíveis respostas à questão de pesquisa; no capítulo 3 evidencia-se o método de pesquisa utilizado; no 4 é descrito o processo de gestão e estrutura da Escola de Administração da UFRGS, enquanto que o capítulo 5 mostra um modelo de gestão estratégica com foco no BSC a ser sugerido à Escola de Administração; finalmente, o capítulo 6 descreve as considerações finais sobre o estudo.

2 A GESTÃO ESTRATÉGICA DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES) COM FOCO NO BSC

Apresentadas as considerações iniciais que buscam situar o leitor quanto ao tema, delimitação deste e os objetivos gerais e específicos, discorre-se a seguir sobre o referencial teórico utilizado para fornecer subsídios que permitam sustentar a solução proposta ao problema de pesquisa. O referencial conceitual está apoiado principalmente na lei de diretrizes e bases da educação, no censo da educação superior 2011, nas obras de Robert Kaplan e David Norton, Gerson Rizzatti e Gerson Rizzatti Junior, Sonia Sousa Penin e Sofia Lerche Vieira e Peter Drucker.

2.1 CAMPO DE ATUAÇÃO DAS ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO

Considerando que as Escolas de Administração são instituições de ensino superior, prestadoras de serviços educacionais e são atingidas diretamente pelas normas regulamentadoras estabelecidas pelo Ministério da Educação e pelo mercado em que atuam, faz-se necessário apresentar o cenário da Educação Superior no Brasil, onde se inserem essas instituições.

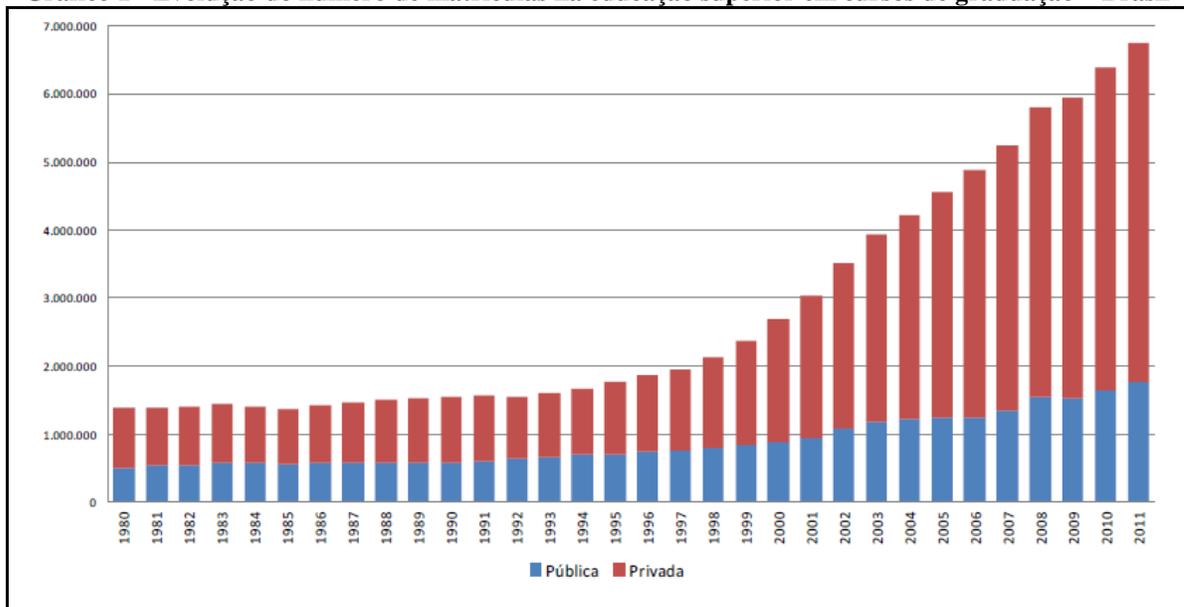
Uma universidade moderna define-se como instituição em que se aprende a aprender, que tem sua importância à medida que representa o desafio atual da educação sendo o instrumento central da modernidade, da sociedade e da economia, admitindo-se que a educação seja fator primordial desse processo, na condição de geradora da capacidade de criar tecnologias inovadoras e alternativas, muito embora tal visão possa recair na prepotência da técnica sobre a política (DEMO, 1991).

As universidades se caracterizam como um agrupamento de indivíduos, submetido a regras e a uma estrutura de posição que define as relações entre eles. Essas regras e estruturas são estabelecidas de forma deliberada e intencional. Suas estruturas são padronizadas nacionalmente segundo os preceitos da lei, e não levam em conta as necessidades de cada instituição, as características que englobam as questões regionais e as mudanças exigidas pela sociedade local, e

esses fatores acabam por ocasionar distorções na definição de seus objetivos e na sua gestão (RIZZATTI; RIZZATTI Jr., 2004).

Para fornecer mais informações sobre este agrupamento de indivíduos, o Censo da Educação Superior realizado anualmente pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) busca coletar dados sobre a educação superior no Brasil e transformá-los em informações detalhadas sobre a situação atual e as tendências do setor, tanto à comunidade acadêmica quanto à sociedade em geral. O censo reúne informações sobre as Instituições de Ensino Superior, seus cursos de graduação presencial e a distância, cursos sequenciais, vagas oferecidas, inscrições, matrículas, ingressantes e concluintes, além de informações sobre docentes, nas diferentes formas de organização acadêmica e categoria administrativa¹. O último censo realizado em 2011, divulgado em outubro de 2012, confirma a tendência de crescimento no número de matrículas em cursos de graduação presenciais e a distância, conforme demonstra o Gráfico 1 a seguir.

Gráfico 1 - Evolução do número de matrículas na educação superior em cursos de graduação – Brasil



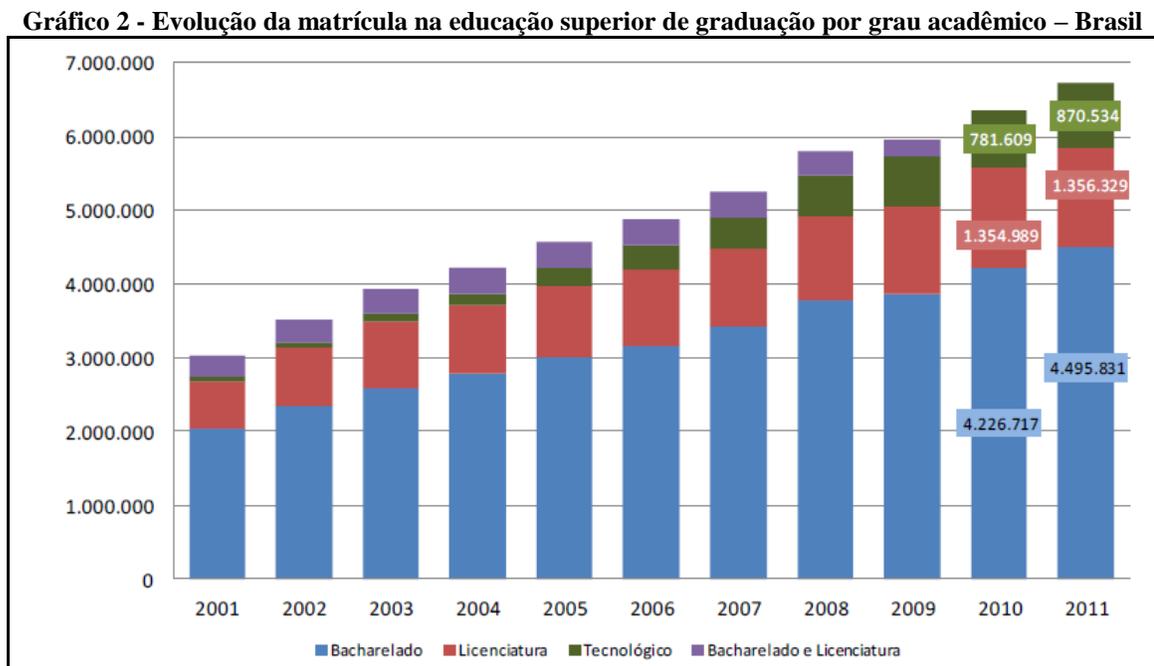
Fonte: Censo de Educação Superior/MEC/Inep/Deed (2012)

¹ Segundo a lei 9.394 de dezembro de 1.996, art. 19. As instituições de ensino classificam-se nas seguintes categorias administrativas: (Regulamento: DECRETO N° 2.207, de 15 de abril de 1997).

I – públicas, assim entendidas, as criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público;
II – privadas, assim entendidas, as mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

O Gráfico acima demonstra que de 1980 para 2011 aumentou significativamente o número de matrículas em cursos de graduação. Os dados revelam ainda que as Instituições de Ensino Superior, Federais e Estaduais apresentam um crescimento mais acentuado no número de matrículas de 2001 a 2010 na ordem de 85,9% e 66,7% respectivamente. No período 2010-2011, as matrículas na rede pública cresceram 7,9%, enquanto que a rede privada registrou um crescimento de 4,8%. Somente na rede federal de ensino o crescimento no período 2010-2011 foi de 10%, representando 58% das matrículas na rede pública e superou a marca de um milhão de matrículas de graduação.

A evolução das matrículas na educação superior por grau acadêmico permite identificar que a maioria dos alunos está matriculada em cursos de bacharelado, conforme mostra o Gráfico 2 abaixo.

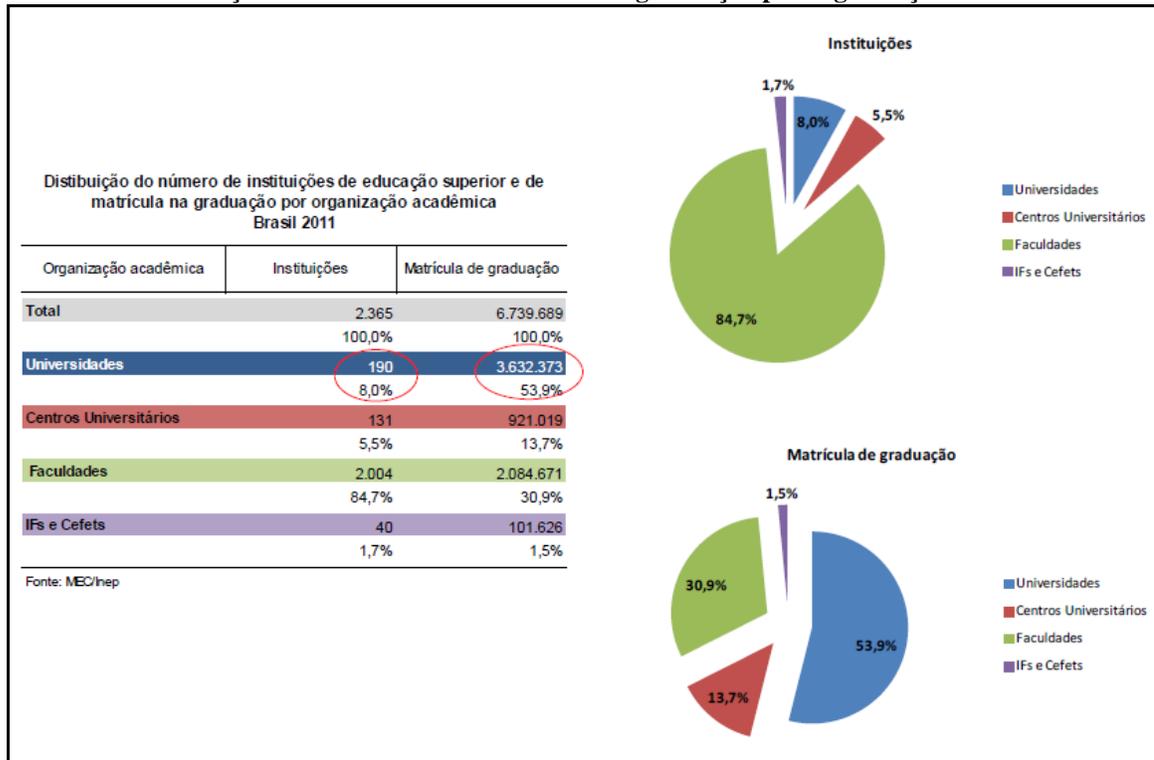


Fonte: Censo de Educação Superior/MEC/Inep/Deed (2012)

No Gráfico 2 acima, observa-se que no período de 2010-2011, as matrículas cresceram 6,4% nos cursos de bacharelado, 0,1% nos cursos de licenciatura e 11,4% nos cursos tecnológicos. Os cursos de bacharelado têm uma participação de 66,9% nas matrículas, enquanto os cursos de licenciatura e tecnológicos têm 20,2% e 12,9%, respectivamente.

O Censo de 2011 revela que as universidades, embora representem somente 8,0% do total das Instituições de Ensino Superior, continuam concentrando a maior parte das matrículas (53,9%), seguidas das faculdades (30,9%) e dos centros universitários (13,7%), conforme demonstra o Gráfico 3.

Gráfico 3 - Distribuição do nº de IES e de matrículas na graduação por organização acadêmica – Brasil



Fonte: Censo de Educação Superior/MEC/Inep (2012)

Desde o final da década passada, o crescimento da educação superior no Brasil, numa média de 7% ao ano, produziu uma diversificação da forma de atendimento aos ingressantes, sobretudo na graduação (MARTINS, 2000). No entanto, o autor alerta que, desde então, observa-se uma hierarquização institucional sem necessariamente o aprimoramento nas relações entre o projeto pedagógico das instituições e as reais necessidades dos jovens e do mercado.

Apenas dez universidades no país têm de fato um envolvimento considerável em pesquisa. A grande maioria apresenta alguma atividade desta modalidade embora, muitas vezes frágil e isolada, enquanto que muitas, com um trabalho mais fraco, sobretudo neste aspecto, não têm nenhum vínculo com a pesquisa (CASTRO, 2009). O pesquisador destaca ainda que, de alguma forma, existem muitos aspectos a serem melhorados nos investimentos em pesquisas, principalmente quanto ao pagamento de pessoal e na efetivação dessa atividade acadêmica, não

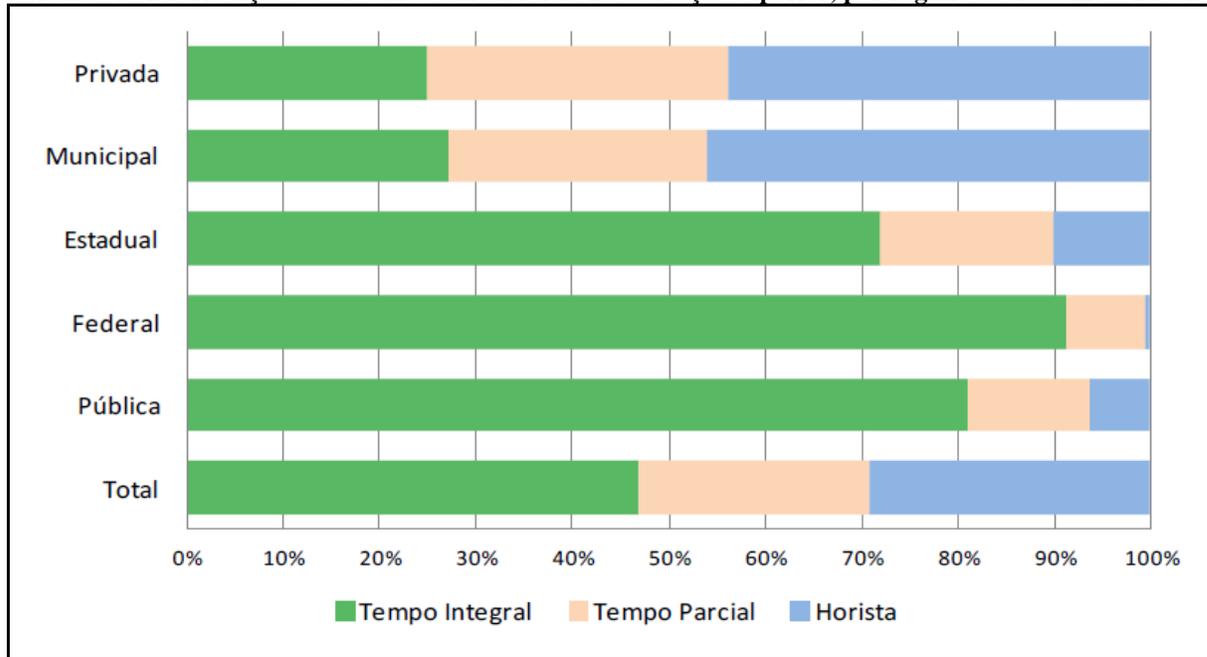
se pode negar que a pós-graduação tem se mostrado como um dos setores mais eficazes da educação brasileira, principalmente nas instituições públicas, que além de pesquisadores, tem formado professores para atuarem na docência de cursos de graduação.

O acelerado processo de expansão de instituições e cursos favorece o aumento incontrolável de professores que se vinculam exclusivamente às instituições de ensino superior para a docência baseada em horas, gerando o efeito direto na fragilização do fomento à pesquisa em escolas superiores que limitam sua atuação a uma forma de escolarização, sem nem mesmo existir, em muitos casos, a extensão.

As tensões na educação superior são muitas, principalmente no campo da discussão sobre produtividade, em que há uma desvalorização da docência para profissionais do ensino superior em favor da pesquisa, como se essas atividades deveriam ser colocadas numa situação dicotômica dentro das escolas superiores e não como mecanismos de equilíbrio (KRASILCHIK, 2008).

Confirmando o exposto, o Censo de 2011 registrou mais de 345.000 vínculos de funções docentes em exercício nas Instituições de Educação Superior. A categoria pública apresenta, predominantemente, regime de trabalho de tempo integral (média de 80,2%). As instituições públicas federais dispõem, em média, 90,2% de seus professores, sob o regime de tempo integral, 9,6% em tempo parcial e 0,2% como horistas. O cenário nas instituições privadas é o oposto, o que pode explicar a falta de pesquisa nessas instituições, conforme Gráfico 4.

Gráfico 4 - Distribuição dos docentes em exercício na educação superior, por regime de trabalho – Brasil



Fonte: Censo de Educação Superior/MEC/Inep (2012)

Com exceção de poucos cursos como o Direito ou Medicina, o fato de o crescimento econômico estar por volta de 3% e o de ampliação e expansão de alguns cursos superiores chegarem a 20% geraria, inequivocamente, certa saturação em alguns campos (CASTRO, 2009). Tal circunstância implica a existência de cursos mais flexíveis e menos técnicos, capazes de contribuir para o desenvolvimento de competências mais gerais, favorecendo o ingresso em campos de trabalho que não sejam tão restritos. Não se trata, pois, da desagregação de cursos ou instituições de ensino, mas sim de uma abordagem mais interdisciplinar, tanto do ponto de vista dos conteúdos conceituais, quanto dos procedimentos metodológicos.

A Educação Superior no Brasil é um dos setores mais regulamentados pelo governo. Desde a sua origem até os dias atuais, o Estado regulou as relações no ensino superior, sendo que, nos últimos anos, a legislação educacional brasileira passou por grandes modificações, principalmente depois da publicação da Lei 9.394/96, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), no mês de dezembro de 1996.

Para uma maior compreensão do estudo, faz-se necessário ponderar sobre a organização acadêmica das IES, as quais são regulamentadas pelo decreto lei 3.860/01, alterado pelo decreto 5.225/04 e revogado pelo decreto 5.773/06, da seguinte forma:

- a) universidades: são instituições pluridisciplinares que gozam de autonomia para a criação, organização e extinção de cursos e programas da educação superior, ampliação e diminuição de vagas, entre outras, e que adotam em sua dinâmica a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão;
- b) centros universitários: de acordo com o Decreto 5.786/06, são Instituições de Ensino Superior pluri-curriculares, que se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, comprovada pelo desempenho de seus cursos nas avaliações coordenadas pelo Ministério da Educação (MEC), pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico oferecidas à comunidade escolar, e que gozam da autonomia para criação, organização e extinção de cursos e programas da educação superior, bem como a ampliação ou diminuição de vagas, entre outras;
- c) centros federais de educação tecnológica, de acordo com o Decreto 5.224/04, que dispõe sobre a sua organização, constituem-se em autarquias federais, vinculadas ao Ministério da Educação, detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didática pedagógica e disciplinar. Os CEFETs são instituições especializadas na oferta de educação tecnológica;
- d) faculdades integradas, faculdades tecnológicas, faculdades, institutos ou escolas superiores: dependem de prévia autorização do Poder Executivo para ser criadas e credenciadas como Instituições de Ensino Superior, e não gozam de autonomia universitária como as Universidades e os Centros Universitários. Essas IES também não têm autonomia para a criação de novos cursos e aumento do número de vagas em cursos já existentes. Para que as IES possam criar novos cursos elas precisam requerê-los, observando todos os requisitos legais necessários para tanto. O MEC nomeia uma Comissão de Avaliação para visitar a Instituição e verificar as condições de oferta do curso solicitado. Isso também ocorre quando há solicitação de reconhecimento de curso (BRASIL, 2011).

Percebe-se que a educação superior e sua gestão são suscetíveis a interferências externas, seja por regulamentação governamental seja pela concorrência acirrada do mercado em que atuam. Isso as leva a um constante processo de aperfeiçoamento dos métodos de gestão, buscando um gerenciamento mais eficaz dos seus recursos. O planejamento e a gestão eficaz das

instituições de ensino são fundamentais para a implantação e êxito do *Balanced Scorecard*, conforme descrito abaixo.

2.2 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: PLANEJAMENTO E GESTÃO

Apresentado o campo de atuação em que se insere a Instituição em estudo, discorre-se sobre o seu planejamento e gestão. Por ser parte integrante da UFRGS, a Escola de Administração deve observar as mesmas regras, por isso convém caracterizar universidades para facilitar o entendimento da importância de se utilizar uma gestão estratégica com foco no BSC.

Como instituições sociais, as universidades têm características próprias, decorrentes das comunidades onde estão localizadas, das pessoas a elas vinculadas, da época a que pertencem, das contingências nacionais, regionais e locais que as envolvem e da capacidade de cada um desses fatores relacionarem-se com os demais (GRECO, 2002). No intuito de conceituar universidade, Lampert (2000) acrescenta que a universidade, dentro de uma nova visão de mundo, precisa estar aberta às inovações e contradições que a tríade ciência/tecnologia/indústria desenvolve. A universidade não pode ser uma torre de marfim, obsoleta, voltada ao passado. Ademais da reprodução de conhecimento, a sua incumbência principal está em gerar ciência e tecnologia, ao mesmo tempo em que terá a tarefa de conceber e trabalhar a complexidade dos fenômenos e a pluralidade ideológica.

A gestão universitária, inserida nesse cenário, requer não apenas bons gestores, mas lideranças que tenham compromisso ético com os valores acadêmicos e legitimidade diante dos vários segmentos da comunidade acadêmica; requer também criatividade e ideias, é preciso ousar, experimentar novos métodos de gestão. A universidade do século XXI tem de ser construída pelos elementos que constituem cada sociedade (DIAS, 2003).

A intangibilidade do conhecimento é o elemento norteador da atuação das instituições de ensino e talvez o maior desafio no processo de gestão. Por isso, os modelos tradicionais de gestão não se aplicam na totalidade as Instituições de Ensino Superior, é preciso respeitar as suas características específicas como o importante papel social que desempenham junto à sociedade. Por outro lado, não se pode esquecer que as teorias administrativas aplicadas na gestão dos mais diversos segmentos podem servir de base para uma adequação ao pensar e agir da gestão

universitária, bons exemplos disso são o planejamento estratégico e sistemas de indicadores de desempenho equilibrados ou balanceados.

Os métodos de planejamento, gestão, inovação e avaliação na educação agregam conhecimento e reflexão sobre a realidade educacional, permitindo sua modificação de modo a proporcionar a direção do exercício pedagógico, realizando a intencionalidade educativa/formativa (PENIN; VIEIRA, 2002).

As áreas do conhecimento estão em constante mudança. As faculdades, departamentos e disciplinas existentes não serão adequados por muito tempo (DRUCKER, 2001). As instituições de ensino precisam criar mecanismos que antevêm essas mudanças e permitam uma gestão bem planejada, com visão de futuro e alicerçada em métodos que possibilitem converter a estratégia em um processo contínuo e sejam ao mesmo tempo seguros e flexíveis.

Um dos elementos para compreender o processo de mudança pelo qual passa a sociedade é o aumento progressivo da dependência dos países, dos governos, das empresas e dos indivíduos em relação ao conhecimento (PENIN; VIEIRA, 2002). A forma como os homens partilham o conhecimento, gerando outros, é facilitado pela sua rápida divulgação a partir dos meios das tecnologias de comunicação e informação.

No pós-capitalismo o conhecimento está sendo visto como o grande gerador de riqueza. Ao se analisar o PIB das nações mais desenvolvidas, percebe-se que as maiores parcelas de contribuição migraram da agricultura para a indústria, dessas para os serviços e mais recentemente para tudo aquilo que agrega conhecimento de ponta.

Essa nova relação dos indivíduos com o conhecimento traz duas consequências para a escola brasileira (PENIN; VIEIRA, 2002). São elas:

- a) a primeira consiste no reforço de sua importância social, já que ela ainda é a porta de entrada da maior parte da população, para o acesso ao mundo do conhecimento. Enquanto que grandes quantidades de informações estão acessíveis, uma grande parcela da população permanece excluída da sociedade da informação;
- b) a segunda consequência, aliada à perspectiva democratizadora, é a necessidade de a escola repensar seu modo de organização, sua gestão, sua maneira de definir os tempos, os espaços, os meios e o modo de ensinar, isto é, a forma de fazer escola. Assim, é necessário formar uma escola a partir de sua função social, qual seja: “ensinar

bem e preparar os indivíduos para exercer a cidadania e o trabalho no contexto de uma sociedade complexa, enquanto se realizam como pessoas.”

Na contemporaneidade, enfatiza-se a organização do conhecimento e sua busca em torno de áreas de aplicação, e não mais ao redor das áreas que são objetos das disciplinas. De acordo com Drucker (2001), nos últimos tempos o trabalho interdisciplinar tem crescido de maneira acelerada em todos os lugares, movimentando muito mais as energias das universidades e, dessa maneira, determinando a sua direção. A gestão das IES está inserida também nesse trabalho interdisciplinar e a construção do planejamento estratégico e do BSC deve privilegiar a participação dos mais diversos setores que compõem sua estrutura administrativa e as mais diversificadas áreas do conhecimento.

A sociedade do conhecimento entende Gestão do Conhecimento como um processo que permite a inovação e a expansão dos negócios a partir da criação de valor pelo conhecimento organizado. Passa pelo estudo, discussão e compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e entende o conhecimento como o ativo mais importante das empresas, como enfatiza Scharf (2007).

As Instituições de Ensino Superior, como instituições sociais a servir a sociedade em que se inserem, estão sujeitas às mudanças que caracterizam o mundo organizacional contemporâneo e precisam se adaptar para cumprir com esse papel social. Nesse ambiente de mudanças, as organizações passam por grandes transformações em suas estruturas, processos e produtos e/ou serviços. Conceitos tradicionais consolidados ao longo da evolução do pensamento administrativo-organizacional são substituídos por novos paradigmas face à necessidade de sobrevivência em um mundo globalizado (COLOSSI; SOUZA, 2004). O autor destaca ainda que a instituição universitária, um tipo especial de organização complexa e caracterizada por sua natureza conservadora, recebe ainda o impacto do ambiente de mudanças globais.

Tais reflexões, para as universidades públicas, representam uma oportunidade para reconhecer que as alterações necessárias no sistema educacional devem ser atendidas com rapidez e demandam esforço coletivo dos envolvidos no processo de construção educacional, como profissionais, governos e sindicatos, bem como a sociedade. Percebe-se que as universidades são organizações extremamente complexas, com um processo mais lento de tomada de decisão, pois apresentam peculiaridades que devem ser observadas e respeitadas. O

planejamento estratégico, respeitando as peculiaridades de cada instituição pode contribuir significativamente na definição de suas estratégias, o que será exposto a seguir.

2.2.1 Planejamento e Gestão

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), entre outras iniciativas governamentais recentes na área da educação, trouxe um novo momento para a realidade das Instituições de Ensino Superior, o de pensar no longo prazo. As Instituições começaram obrigatoriamente a visualizar ações para o horizonte estratégico de cinco anos como solicitado pelo MEC por meio da lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 e pela portaria nº 1.264 de 17 de outubro de 2008.

O PDI, segundo essa lei, consiste num documento em que se define a missão da Instituição de Ensino Superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Abrangendo um período de cinco anos, deverá contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento. Deverá apresentar, ainda, um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura. O PDI deve estar intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional, realizada tanto como procedimento autoavaliativo, como procedimento externo. Quando se tratar de Instituição já credenciada e/ou em funcionamento, os resultados dessas avaliações devem balizar as ações para sanar deficiências que tenham sido identificadas. Se a IES tiver apresentado PDI, quando do credenciamento, o documento institucional deverá incluir, também, uma comparação entre os indicadores de desempenho constantes da proposta inicial e uma avaliação, considerando-se a situação atual.

O Planejamento Estratégico ou PDI podem trazer melhorias significativas para a gestão nas universidades. Esse planejamento necessita de adaptações sucessivas, entre outros motivos, pelo fato de que o setor educacional sofre interferência direta de ações externas como as decisões do MEC. Qualquer planejamento para a gestão de um empreendimento não é algo estático. O processo flui, sofrendo diversos tipos de influência, adaptando-se e moldando-se, conforme as necessidades apresentadas.

Observando-se a importância do planejamento estratégico e de como este tem sido desenvolvido pelas Instituições de Ensino Superior, deve-se ter cuidado na hora de sua implantação, pois se sabe que o processo de elaboração de um planejamento estratégico é diferente do processo de implantação e que as principais dificuldades aparecem neste último processo, certamente, a etapa mais difícil (PEREIRA, 2010). Na hora de implantar uma estratégia, deve-se considerar a junção entre o planejamento, a supervisão de processos e o gerenciamento de pessoas, visando a atingir os objetivos projetados, como colocam Thompson Jr. e Strickland (2002, p. 311): “A implementação da estratégia é principalmente uma atividade orientada para as operações, que giram em torno do gerenciamento de pessoas e processos de negócios”. Converter estratégias em ações é a tarefa principal para que os objetivos sejam alcançados.

As características de cada IES devem ser amplamente discutidas e consideradas quando da elaboração e implantação do planejamento. Uma Instituição de Ensino Superior necessita considerar: a vocação institucional, a história, a experiência acumulada, o histórico; enfim, é preciso cuidar do momento da implantação do PDI, entendendo que determinadas pessoas na IES contam com um valioso conhecimento, que poderia contribuir muito para a transição de uma IES que atua sem planejamento para uma IES organizada, atuante de forma planejada (ROCHA, 2003).

Alguns aspectos, segundo Bodini (2004, p. 2), merecem atenção especial na hora da realização do processo de planejamento estratégico em universidades:

- a) a metodologia tradicional para o planejamento estratégico é possível de ser implantada em universidades, porém deve-se levar em consideração que as estas são sistemas complexos e que muitas vezes adaptações individuais serão necessárias;
- b) se a estrutura e a dinâmica podem ser de livre escolha, o mesmo não se pode dizer do ambiente externo que define a finalidade do sistema. Isto porque a universidade está inserida no macro sistema nação e sua missão (ou finalidade) irá depender dos objetivos nacionais, recursos disponíveis, políticas industriais, tecnológicas, culturais e educacionais do país;
- c) deve-se reconhecer que o principal cliente do sistema é a sociedade, e que seus anseios de eficiência/eficácia devem ser monitorados permanentemente de forma a identificar desvios entre o almejado e o alcançado;
- d) as universidades podem dar início ao planejamento estratégico, priorizando alguma (s) de suas áreas, como por exemplo: ensino de graduação, e evoluindo gradativamente às outras;
- e) implantar modelo participativo para administrar as mudanças, envolvendo todos os segmentos da gestão universitária;

f) transformar o planejamento em administração estratégica, buscando direcionar todos os esforços para o atingimento dos objetivos estratégicos da organização.

O planejamento de uma Universidade deve ser capaz de questionar e buscar encontrar soluções para os problemas vividos pela Instituição, não deve ser resumido à solicitação de previsão das necessidades humanas, financeiras e materiais nas unidades acadêmicas e órgãos administrativos. Observa-se que a implementação de estratégias de mudanças dependerá do trabalho e envolvimento dos atores, de sua motivação e da supervisão desse trabalho. Para que o Planejamento Estratégico ou PDI de uma Instituição de Ensino Superior tenham êxito, seus gestores devem compreender profundamente o processo de gestão universitária, suas características e peculiaridades.

A gestão estratégica, se bem desenvolvida, permite analisar o ambiente externo e interno, estudar os fatores e tendências que afetam o negócio, definir meios para atingir sua missão, estabelecer temas estratégicos, além de permitir monitorar e aperfeiçoar constantemente seus processos internos (BRYSON; ALSTON, 1996).

Na área da administração universitária, são escassos os estudos práticos publicados no Brasil, principalmente os referentes à gestão de universidades públicas. É um conhecimento especializado voltado para gestores universitários, bem como para profissionais da área de Contabilidade, Administração, Economia e Gestão Educacional (SIMÃO, 2004).

Percebe-se que, como em qualquer outra organização, as universidades necessitam de gestores capazes de deliberar sobre os seus múltiplos objetivos, ter influência nos processos decisórios, amplo conhecimento do setor educacional, leis, recursos humanos, acadêmicos, projetos; enfim, conhecer toda a riqueza de detalhes existentes no contexto em que atua. De modo geral, as decisões no que tange ao desenvolvimento e implantação de estratégias nas universidades brasileiras sofrem influências da estrutura e poder vigentes do Estado ou de grupos de alto escalão nela representados, por isso a preocupação em se ter gestores com bons relacionamentos na comunidade local, governos, lideranças representativas, conselho estudantil e sindicatos (LOPES; BERNARDES, 2010).

A administração universitária pode ser classificada em duas modalidades: os serviços administrativos e de infraestrutura e a prática acadêmica que compreende laboratórios, prática de estágios e professor em sala de aula (RIZZATTI; RIZZATTI Jr., 2004). Esses setores da administração educacional constitui um campo específico de trabalho para o profissional cuja

formação exige a aquisição de competências conceituais ou administrativas, técnicas e humanas, que devem ser indissociadas.

A gestão de uma organização universitária é algo bastante distinto da gestão de uma indústria têxtil, de uma organização bancária, ou mesmo de uma mera instituição pública prestadora de serviços. Nessa perspectiva, a habilidade e o domínio de técnicas administrativas, largamente utilizadas nas empresas, tornam-se inadequadas e ineficazes à realidade universitária (MEYER Jr., 1988). A gestão das Universidades é merecedora de atenção especial, pois seu caráter social e suas peculiaridades a diferem e muito das organizações com fins lucrativos.

As ideias e as sugestões sobre a administração das universidades não têm qualquer valor se não se baseiam na compreensão de sua própria natureza e da complexidade de seu funcionamento. As tentativas simplistas, que pretendem instituir mudanças nas universidades como se tratassem de empresas ou de organismos públicos, prestam-lhe um desserviço (RODRIGUEZ, 1983). Assim, é difícil encontrar modelos conhecidos e de sucesso, desenvolvidos exclusivamente para a gestão de Instituições de Ensino Superior.

Pode-se concluir que qualquer atuação em uma Instituição de Ensino que não considere o equilíbrio das especificidades do setor educacional com as técnicas de gestão que poderiam ser utilizadas, tendo como referência algo que seja especialmente desenvolvido para a educação, pode não funcionar. Não passariam de um conjunto de procedimentos que só atenderiam às exigências momentâneas do Ministério da Educação (MEC), e dificilmente seriam eficientes (WOOD Jr.; CALDAS, 2002).

O fundamento que deve nortear a Gestão Universitária é o enfoque sistêmico, para que os subsistemas mantenham-se integrados, e para que a missão, visão e valores da instituição sejam incorporados e difundidos (REIS, 2003). Nesse contexto, o *Balanced Scorecard* (BSC), sendo um sistema balanceado, pode contribuir de forma significativa na operacionalização dos objetivos estratégicos, bem como na sua difusão. Percebe-se, diante do exposto, que o planejamento e a gestão das Instituições de Ensino Superior Públicas precisam encontrar caminhos diferentes dos modelos tradicionais, devem ser concebidos envolvendo todos os agentes que fazem parte da sociedade.

A seguir conceitua-se o *Balanced Scorecard* e suas perspectivas, buscando identificar se este poderá contribuir com a Gestão da Escola de Administração da UFRGS, no sentido de

operacionalizar as questões estratégicas e identificar indicadores que possam contribuir para sua concretização.

2.3 O *BALANCED SCORECARD* COMO MÉTODO DE GESTÃO PARA A EA-UFRGS

O cenário atual do Ensino Superior no Brasil, conforme descrito anteriormente, seja para instituições públicas ou privadas, demonstra que o antigo modelo de gestão das IES precisa ser repensado para se adequar ao novo modelo educacional. A busca pela qualidade nas IES deve ser uma constante e o processo de gestão da qualidade está intimamente ligado a sua estratégia, envolvendo todos os membros da organização, sendo função dos gestores delinear os objetivos e fixar as metas de qualidade (KOTLER; FOX, 1994).

A adequação das Instituições de Ensino Superior à nova realidade educacional brasileira requer uma ruptura de paradigmas, em que se almeje a excelência nos processos operacionais e de governança, buscando viabilizar operacionalmente a implantação das questões estratégicas estabelecidas. Essa excelência operacional pode contribuir para a redução dos custos, a melhoria da qualidade, a racionalização dos processos e a redução de prazos; mas sem visão e orientação estratégica, dificilmente a empresa desfrutará de sucesso sustentável apenas em consequência das suas melhorias operacionais (KAPLAN; NORTON, 2008).

Nesse contexto, apresenta-se o *Balanced Scorecard*, criado por Kaplan e Norton em 1990, cujo objetivo é auxiliar o acompanhamento do desempenho da estratégia das organizações. O termo *Balanced Scorecard* é um método de gestão que busca o equilíbrio entre os indicadores de desempenho. Pode-se compreender, com base em Herrero Filho (2005), que não é mais suficiente medir somente a saúde financeira da organização, é necessário medir a saúde estratégica de longo prazo, o que pode ser feito utilizando esse método.

Método de gestão, amplamente fundamentado nas obras de Kaplan e Norton (1997 e 2001), o BSC renova-se constantemente, tornando-se mais abrangente e integrado. Na obra, a execução Premium (2008), os autores enfatizam que este sistema de gestão abrangente e integrado que interliga estratégia e operações é o estágio final a ser almejado pelas empresas, para relacionar a excelência em execução operacional com as prioridades e a visão da gestão estratégica.

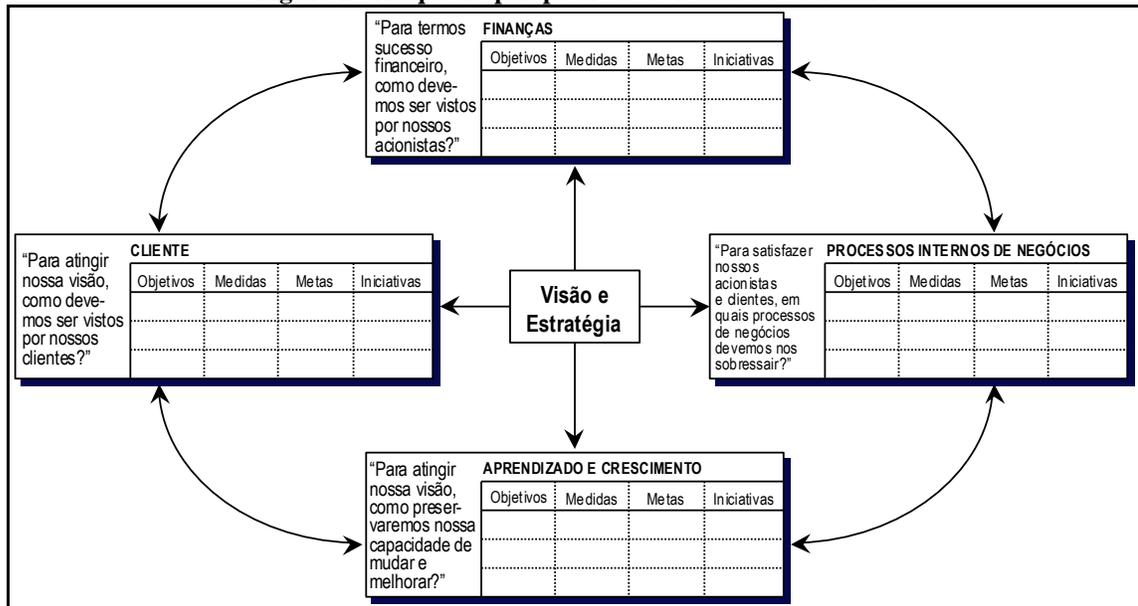
O *Balanced Scorecard* pode ser mais que um sistema de indicadores, as empresas inovadoras o utilizam como a estrutura organizacional básica de seus processos gerenciais. Seu verdadeiro poder ocorre quando deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica (MÜLLER, 2001). Ele preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, aprendizado e crescimento ao sucesso financeiro de longo prazo. A magnitude dos resultados atingidos pelos adeptos do *Balanced Scorecard* revela que se deve utilizar o BSC não apenas como medida de desempenho, mas sim como gerenciamento da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2001).

Na busca de novas técnicas e teorias administrativas para as IES, torna-se de fundamental importância o papel dos gestores da IES, pois eles, juntos com seus técnicos, são os principais envolvidos na definição da missão, dos objetivos e das metas da Instituição, bem como na eficiência da implantação das estratégias institucionais, assegurando uma gestão de qualidade (TACHIZAWA; ANDRADE, 2002).

A missão e a estratégia de uma Instituição podem ser difundidas entre os colaboradores por meio do BSC, isso é realizado de forma que todos saibam quais são os objetivos propostos e quais as estratégias adotadas para alcançá-los. O seu foco está na capacitação das pessoas e dos processos para que haja retenção de clientes, prospecção de novos segmentos de mercado com produtos e serviços inovadores, habilitação de seus funcionários para haver um atendimento de qualidade e menores custos e incentivar o *feedback* para que se tenha uma melhoria contínua.

O modelo básico do BSC contempla quatro perspectivas que equilibram os objetivos de curto e longo prazo, podendo ser ampliado o número de perspectivas ou mesmo alteradas algumas delas. Cada perspectiva conta com seus objetivos estratégicos. São elas: financeira, processos internos, aprendizado e crescimento e cliente, buscando uma ação positiva com efeitos multiplicadores (KAPLAN; NORTON, 1997), conforme Figura 2.

Figura 2 - As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*



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

O BSC descreve os objetivos e iniciativas de uma organização por meios da sua estratégia de forma simplificada para que os colaboradores compreendam e possam realizar sua atividade de modo que essas metas sejam alcançadas. Dessa forma, os ativos intangíveis se mostram valiosos para os *stakeholders*. Herrero Filho (2005) salienta que essa não é uma ferramenta estratégica estática, está sempre em desenvolvimento, isso porque as exigências do mercado estão em constante mudança e, ferramentas obsoletas não auxiliam a gerência.

Um modelo de *Balanced Scorecard* modificado é proposto por Pessoa (2000) para aplicação em Universidades Federais, substituindo o foco principal de perspectiva financeira pela do cliente, justificando que nas organizações sem fins lucrativos a perspectiva financeira representa uma limitação e não um objetivo. A autora também sugere a substituição da perspectiva financeira, pelo Governo Federal, desempenhando este um papel de acionista, porém não um acionista com expectativa de retorno financeiro do capital investido, mas sim, com objetivos sociais.

Ao elaborar um modelo de BSC para Universidades particulares, Rocha (2000) propõe a criação de uma quinta perspectiva, a da educação. Esta nova perspectiva também seria o foco principal do *Scorecard*, pelo fato de os dirigentes da Universidade, onde foi realizado o trabalho,

entenderem que esta desempenha um papel social, passando a questão financeira a ter um papel secundário e de apoio às ações da entidade.

Observa-se que o BSC é um método de gestão flexível e pode ser adaptado às características e peculiaridades de cada organização, sendo incorporadas novas perspectivas ou utilizando apenas as tradicionais. As perspectivas tradicionais criadas por Kaplan e Norton que compõem o BSC serão descritas a seguir, com suas diferentes características e objetivos.

2.3.1 Perspectiva dos Clientes (sociedade)

Conceituado o BSC e expostas suas finalidades, descreve-se as suas perspectivas básicas, iniciando-se pela perspectiva dos clientes. As Instituições de Ensino Superior, particulares ou públicas, com ou sem fins lucrativos, são organizações constituídas para oferecer benefícios à sociedade. Esses benefícios são de natureza social, cultural, econômica, educativa, tecnológica e moral. Essa definição é importante para que se possa identificar quem são os clientes das IES, ou seja, a sociedade que é a grande beneficiária de sua existência.

Essa perspectiva auxilia na captação, fidelização, retenção e melhora a relação da organização com os clientes, conforme o seu nicho de mercado. No entendimento de Costa (2006), é necessário mapear corretamente o segmento de mercado, para poder focar as suas estratégias nas características do público-alvo. Complementam ainda Kaplan e Norton (1997) que as empresas que querem oferecer todos os tipos de serviços e produtos para vários estilos de clientes acabam sendo nada para ninguém, pois não apresentam uma referência forte para ser identificada.

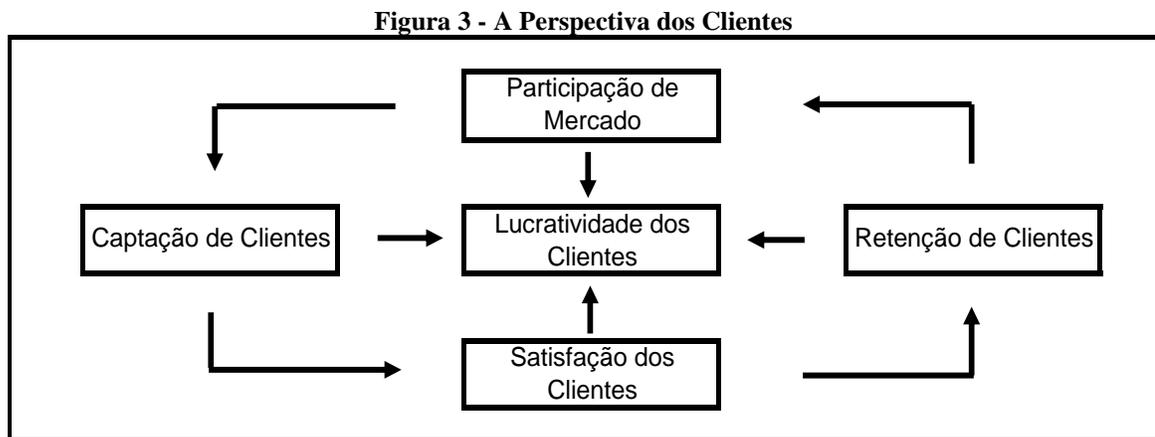
O objetivo da perspectiva dos clientes é identificar se a estratégia de diferenciação, de liderança, custos ou enfoque está contribuindo para o incremento do valor percebido pelos clientes em relação aos produtos e serviços. Quando esse está satisfeito ocorre a sua fidelização, aumentando a carteira de clientes e, conseqüentemente, o valor de mercado da empresa (HERRERO FILHO, 2005).

Para medir a rentabilidade da relação com os clientes, sugerem-se os seguintes indicadores:

- a) participação de mercado;

- b) retenção dos clientes;
- c) captação de clientes;
- d) satisfação dos clientes; e
- e) lucratividade por cliente.

A participação de mercado demonstra a abrangência dos negócios, já a captação mede a potencialidade da unidade de negócio de atrair novos consumidores. A retenção, por sua vez, é medida pelo seu relacionamento contínuo. O nível de satisfação depende do desempenho e da experiência de compra. A lucratividade analisa se determinados clientes-alvo estão proporcionando retorno financeiro, isso faz com que se reflita o que se deve modificar para tornar lucrativos os que não são. Em instituições de ensino podem ser analisados os cursos ofertados. A relação desses indicadores pode ser vista na Figura 3.



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 72)

Os clientes esperam que lhes sejam fornecidos atributos juntamente com os produtos ou serviços, os quais são valores percebidos que fazem com que prefiram determinado produto ou serviço em detrimento de outros. Sobre este enfoque, Kaplan e Norton (1997) analisam que os atributos variam de acordo com o segmento em que os produtos /serviços estão inseridos, mas em geral são os seguintes:

- a) atributos dos produtos/serviços;
- b) relacionamento com os clientes;
- c) imagem e reputação.

Os atributos dos produtos/serviços referem-se a sua funcionalidade, preço e qualidade. O relacionamento refere-se ao tempo de resposta e entrega do produto/serviço e o conforto na compra. A imagem e reputação são fatores intangíveis que atraem os consumidores, como a sua publicidade, marca e qualidade percebida.

A gestão das IES públicas e privadas está modificando o foco dos serviços para o valor do cliente, este é formado pela soma do valor percebido mais o valor da marca e da retenção. É necessário saber os motivos que levam uma determinada pessoa a escolher onde contratar um serviço educacional, se a experiência de compra faz com que retorne, e como influenciar as pessoas nas suas compras. A análise da perspectiva dos clientes no BSC auxilia a responder tais questões (HERRERO FILHO, 2005).

Referindo-se à percepção de valor, Kotler (2000) define valor percebido como a razão entre o que o cliente recebe e o que ele dá. O cliente recebe benefícios e assume custos. Os benefícios podem ser funcionais e emocionais. Os custos podem ser monetários, de tempo, de energia e psicológicos. Em outros termos, valor é a avaliação global do consumidor da utilidade de um produto ou serviço baseado na percepção do que é recebido e do que é dado, podendo existir diferenças entre as expectativas dos clientes quanto aos atributos de valor do produto ou serviço e as percepções da empresa sobre estas expectativas, o que corresponde a um *gap* entre o que a empresa entende que o cliente quer (visão interna) e o que o cliente diz querer (visão externa) em termos de atributos de valor (ZEITHAML, 1988).

Ao discorrer sobre uma pesquisa realizada por Leonard Berry e A. Parassuraman, Herrero Filho (2005) destaca que a qualidade dos serviços conta com cinco dimensões: a confiabilidade que é a capacidade de entregar o serviço prometido de forma confiável e com precisão; o tangível que representa a parte visível da Instituição, como os seus equipamentos; a sensibilidade demonstrada pela boa vontade dos colaboradores em auxiliar os clientes; segurança passada pelos colaboradores, a partir de seu conhecimento; e, por fim, a empatia que é a atenção proporcionada às necessidades e dificuldades do comprador no uso dos serviços contratados.

Para ter qualidade nos serviços prestados de forma perceptível aos clientes, faz-se necessário dispensar atenção especial aos processos internos da organização, esta perspectiva é explanada a seguir.

2.3.2 Perspectiva dos Processos Internos

No delineamento do BSC, costuma-se desenvolver primeiramente os objetivos das perspectivas financeiras e dos clientes antes que a dos processos internos, pois esta tem a função de suporte para a obtenção das outras perspectivas. No caso das instituições de ensino superior públicas o foco no cliente (sociedade) pode ser o mais importante, uma vez que esta não depende exclusivamente dos recursos advindos das mensalidades para sua sustentabilidade. Os sistemas de medição de desempenho tradicionais focam a melhoria dos processos internos já existentes. O BSC propõe não somente a identificação das necessidades atuais dos consumidores, mas também as necessidades futuras e o desenvolvimento de soluções. Nesse sentido, Kaplan e Norton (1997) descrevem que o foco no cliente é importante, porém se não transformados em processos dentro da empresa para atender essas expectativas de nada adianta, visto que o ponto de vista do consumidor decorre da experiência de compra.

O alinhamento e aprimoramento dos programas de gestão de processos podem ser obtidos por meio do uso das questões estratégicas, dos mapas estratégicos e do BSC. O BSC gera elos causais explícitos entre melhorias da qualidade e dos processos, de um lado, e resultados bem-sucedidos para clientes e acionistas, de outro lado (KAPLAN; NORTON, 2008).

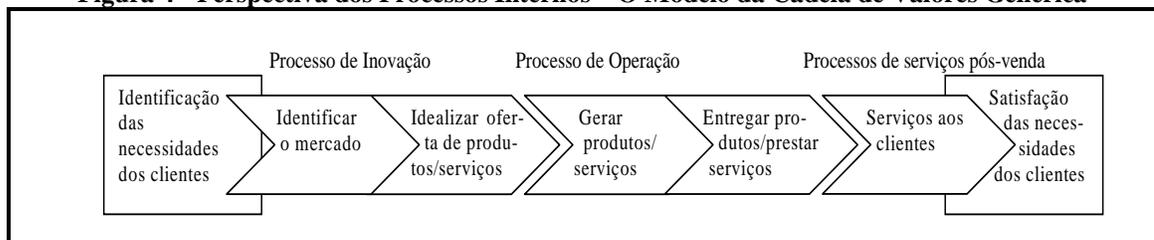
Não se pode somente melhorar a qualidade dos serviços, administrar o ciclo de vida, aumentar a produtividade e reduzir os custos, pois essas ações não proporcionam vantagens competitivas sustentáveis, a menos que supere os concorrentes. Essa análise revela processos de negócios inovadores que devem ser aprimorados para tornar-se referência.

Há processos genéricos mencionados nessa perspectiva que visam a criar valor para o cliente e melhorar o funcionamento da organização. Para Kaplan e Norton (1997), esses processos são: inovação, operações e serviço pós-venda. O processo de inovação engloba a pesquisa das necessidades das pessoas ou clientes e a criação de produtos e serviços para atendê-las. Após essa fase, são realizadas pesquisas sobre possíveis clientes para inovar os seus produtos/serviços, aumentando o seu nicho de mercado. Além disso, melhorar o processo operacional e diminuir os custos é de grande valia, pois visa à entrega eficiente e pontual do pedido, satisfazendo o consumidor. Por fim, há o terceiro processo, que é o pós-venda, disponibilizando outros serviços que poderão ser prestados após o recebimento desse pelo cliente ou sociedade. No caso de Instituições de Ensino podem ser outros cursos de graduação, pós-

graduação, extensão, e programas de fidelização que permitam a manutenção de um relacionamento duradouro com a sociedade.

A inovação, dentro da perspectiva dos processos internos do BSC, não deve ser vista somente como a introdução de novos produtos ou serviços no mercado, mas também inovar a gestão para se diferenciar dos concorrentes. O processo de inovação, como salientam Kaplan e Norton (1997), demora mais para a criação de valor, pois primeiramente precisa verificar novos mercados e clientes sem esquecer-se das necessidades dos atuais e lançar novos produtos ou serviços focados nas necessidades recém-identificadas. No processo de operação, a criação de valor é mais rápida, já que os serviços são oferecidos aos clientes já existentes. Pode-se observar essas duas etapas na Figura a seguir.

Figura 4 - Perspectiva dos Processos Internos – O Modelo da Cadeia de Valores Genérica



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 102)

A excelência operacional, advertem Kaplan e Norton (1997), é uma das etapas para a realização das necessidades dos consumidores, porém não é a mais decisiva. Há instituições que concentram seus esforços em pesquisa e desenvolvimento, uma vez que seu diferencial está na introdução de novos produtos/serviços no mercado, no entanto, como descrito anteriormente, o retorno pode ser demorado.

Observa-se, com base no descrito que para alcançar as metas da perspectiva dos processos internos, a organização deve valorizar seus colaboradores e investir fortemente no seu aprimoramento, visto que são eles que realizam os procedimentos e estão em contato com os clientes, isso está previsto na perspectiva de aprendizado e crescimento a seguir.

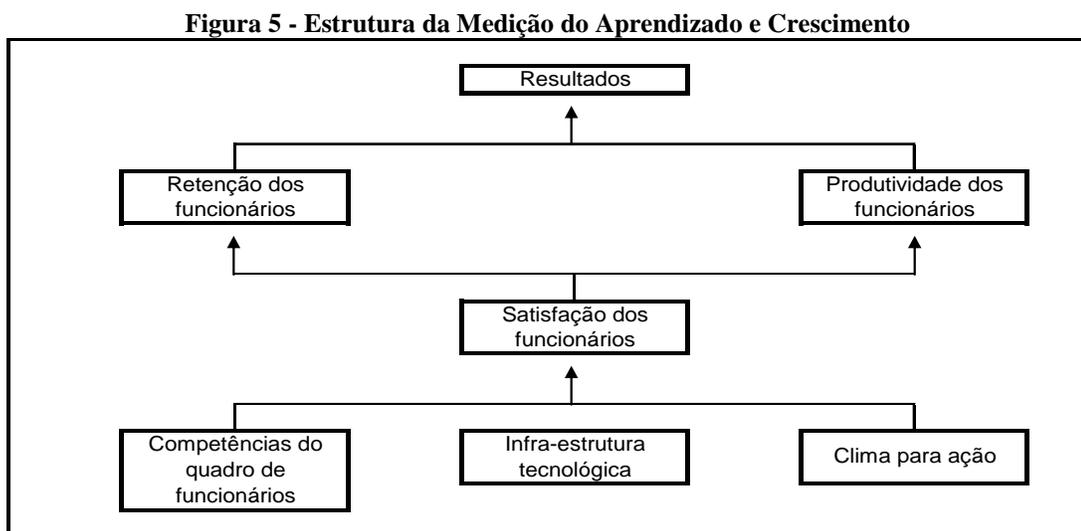
2.3.3 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento, na concepção de Kaplan e Norton (2008), identifica os trabalhos (capital humano), os sistemas (capital da informação) e o clima (capital organizacional) que apoiam o processo de criação de valor. O investimento na capacitação de pessoal e melhoria dos processos é visto como despesa, o que prejudica os resultados no curto prazo, entretanto o BSC enfatiza a importância de investir no futuro para o crescimento sustentável da organização.

A perspectiva do aprendizado e crescimento dispõe de três categorias básicas, são elas:

- a) capacitação dos funcionários;
- b) dos sistemas de informação; e
- c) procedimentos organizacionais.

Os trabalhos rotineiros podem ser realizados por computadores, e as pessoas realizam atividades que necessitam de conhecimento, por esse motivo há a necessidade de capacitar os colaboradores. Para que o investimento nas pessoas atinja o resultado desejado, deve-se também investir em sistemas de informação para que estes forneçam dados confiáveis, facilitando a realização das atividades. E, por fim, para alcançar o sucesso organizacional, é preciso proporcionar ao empregado liberdade de decidir e agir, para ter iniciativa e motivação. Todos esses vetores unidos incrementam os resultados, como se observa na Figura 5 a seguir.



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.135)

Para que haja uma maior produtividade e qualidade nos serviços dos colaboradores, estes precisam estar satisfeitos com seu ambiente de trabalho. A partir dessa reflexão, Kaplan e Norton (1997) comentam que os clientes atendidos por colaboradores satisfeitos apresentam uma experiência de compra muito mais agradável do que os atendidos por empregados insatisfeitos.

A perspectiva de aprendizado e crescimento avalia o valor dos colaboradores para a organização em três níveis de contribuição: como indivíduo, como membro de uma equipe de trabalho e como alguém integrado na cultura organizacional. Analisa-se o valor do empregado, conforme a sua capacidade de aprender, criar e compartilhar conhecimentos e como as suas competências geram valor para a instituição (HERRERO FILHO, 2005).

A perspectiva financeira será o próximo item a ser referenciado, sendo que essa perspectiva trata da situação financeira da empresa, e se as ações adotadas nas outras perspectivas estão agregando o valor desejado para a organização.

2.3.4 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira mostra se a estratégia está sendo eficaz na produção de resultados tangíveis e serve como referência para as demais, já que com o desenvolvimento dos objetivos das outras perspectivas pode-se alcançar os objetivos da perspectiva financeira. Kaplan e Norton (1997) explicam essa perspectiva como a base para integrar as demais.

O desempenho financeiro indica se a estratégia está proporcionando retorno, com o crescimento da lucratividade e incremento de valor para os acionistas, sócios e/ou mantenedores. Caso os indicadores financeiros não sejam os esperados, faz-se necessário rever as definições ou execução das estratégias. Como descrito por Herrero Filho (2005), essa perspectiva também possibilita analisar se o desempenho dos ativos intangíveis e as outras áreas de desempenho não financeiro estão gerando valor, visto que o resultado financeiro pode ser consequência, por exemplo, de se ter uma equipe qualificada.

Muitas entidades incluem na sua perspectiva financeira um objetivo sobre a dimensão do risco de sua estratégia, para que os riscos implicados por seu posicionamento não sejam maiores que os possíveis benefícios. Pode-se exemplificar essa situação com a diversificação de fontes de

receitas, ou de linhas de negócios ou de regiões geográficas específicas (OLIVEIRA; PEREZ Jr.; SILVA, 2009).

Ao se iniciar o delineamento da perspectiva financeira os gestores devem analisar quais medidas são adequadas à sua estratégia e ao ciclo de vida do seu empreendimento, isso porque existem três ciclos de vida das organizações. Nesse sentido, Kaplan e Norton (1997) explicam que cada um desses ciclos dispõe de estratégias diferentes, já que seus objetivos também são diferenciados. São elas: crescimento, sustentação e colheita.

A fase de crescimento é o estágio inicial, no qual os produtos e serviços têm grande potencial de crescimento, tendo que investir valores consideráveis para desenvolvê-los e aperfeiçoá-los, capacitar funcionários e captar clientes. Na opinião de Kaplan e Norton (1997), nessa fase as organizações podem operar com fluxo de caixa negativo e com pouco retorno sobre o capital investido, pois há mais investimentos do que recursos financeiros gerados. O objetivo principal dessa fase é aumentar as vendas, e, conseqüentemente, a receita, para chegar à próxima fase.

No estágio de sustentação, a expectativa é manter a participação de mercado e aumentá-la gradativamente a cada ano. Os investimentos são realizados visando a grandes retornos sobre o capital empregado, evitar estrangulamentos financeiros e buscar a melhoria contínua. Esses investimentos são avaliados pelo fluxo de caixa, orçamento de capital, podendo também utilizar o valor econômico agregado² e valor gerado para os acionistas, sócios e/ou mantenedoras. Os objetivos nessa fase estão relacionados à lucratividade.

Quando se está na maturidade há a fase da colheita, em que se deseja captar o retorno dos investimentos realizados nas fases anteriores. Se houver novos investimentos, estes não serão significativos e precisarão ter rápido retorno em caixa, visto que o objetivo é maximizar o fluxo de caixa e diminuir a necessidade de capital de giro. Não é mais realizada a ampliação de novas capacidades, somente a manutenção de equipamentos e o aprimoramento de seus funcionários. No entanto, durante a fase da colheita pode haver uma mudança de tecnologia, legislação ou mercado, proporcionando a volta para a fase de crescimento. Esses ciclos de vida das organizações demonstram como há diferentes objetivos financeiros entre cada uma delas.

² O valor econômico agregado (EVA) é, segundo Kassai *et al.* (2000, p. 193), o valor que a empresa agrega após remunerar todos os recursos investidos, quer sejam financiados pelo custo do capital obtido de terceiros (*Ki*) ou pelo custo do capital próprio (*Ke*).

Para nortear as estratégias de crescimento, sustentação e colheita, sugere-se observar três temas financeiros:

- a) crescimento e *mix* de receita;
- b) redução de custos/melhoria de produtividade; e
- c) utilização dos ativos/estratégia de investimento, dependendo da fase que se esteja é utilizado um tema estratégico financeiro.

O Crescimento e *Mix* de Receita referem-se à conquista de novos clientes e mercados, melhoria no valor agregado dos produtos e modificação no preço. No que diz respeito à Redução de Custo/Melhoria de Produtividade, devem-se baixar os custos diretos e indiretos e compartilhar os recursos com as outras unidades de negócio, melhorando a receita por funcionário, verificar o percentual de transações em cada unidade com o intuito de abandonar os de alto custo e reduzir as despesas operacionais. Em relação à utilização dos Ativos/Estratégia de Investimentos, Kaplan e Norton (1997) apontam que o objetivo de ter retorno sobre o investimento e valor econômico agregado oferece medidas de resultado de estratégias destinadas a aumentar receita, reduzir custos e melhorar a utilização do ativo.

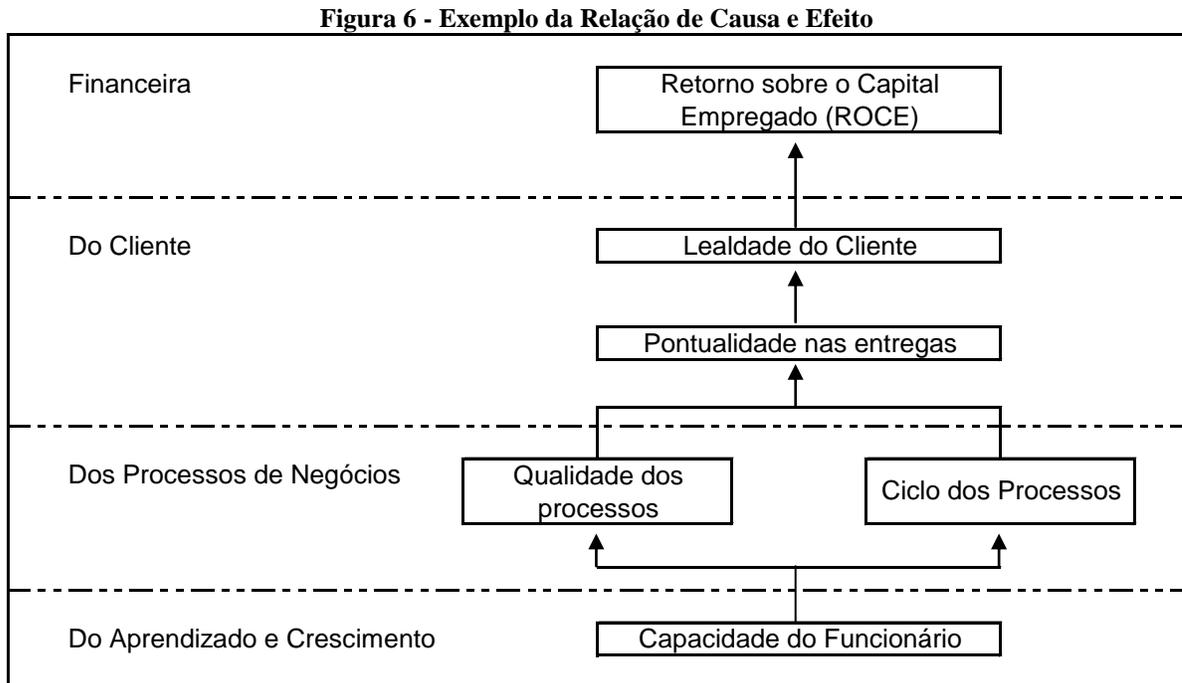
A meta de longo prazo é representada pelos objetivos financeiros, e o BSC faz com que esses objetivos se tornem explícitos e se ajustem de acordo com a sua fase de ciclo de vida. Para que haja uma gestão financeira eficaz deve haver equilíbrio entre os retornos esperados e os riscos. Um exemplo de gerenciamento de riscos nessa perspectiva seria a gestão de proporções das origens das receitas em clientes linhas de negócios diversificados (KAPLAN; NORTON, 1997).

O estudo das quatro perspectivas do BSC evidência que este método de gestão abrangente e integrado pode ser capaz de interligar as questões estratégicas e os processos operacionais, todavia essa interligação somente ocorrerá se existir uma integração eficaz entre as perspectivas, o que será destacado a seguir.

2.3.5 Integração das Perspectivas do BSC

O BSC deve contar a história da estratégia da unidade de negócio, deixando explícitos os objetivos de cada perspectiva e as suas relações para que sejam gerenciadas. De acordo com

Oliveira, Perez jr. e Silva (2009), ele deve incentivar a vinculação dos objetivos financeiros à estratégia da entidade, servindo como foco para os objetivos das demais perspectivas, fazendo parte da relação de causa e efeito, em que a realização de um possibilita o alcance do outro, como pode ser verificado na Figura abaixo.



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 31)

As medidas de resultado indicam os principais objetivos da estratégia, como lucratividade, satisfação e retenção de clientes, participação do mercado e capacitação de funcionários e, se as medidas de curto prazo estão alcançando-os. Os vetores de desempenho são indicadores que alertam sobre o que deve ser feito hoje para criar valor no futuro. Conforme Kaplan e Norton (1997), o BSC deve ser uma combinação de resultados e impulsionadores de desempenho de acordo com a unidade de negócios.

A cadeia de causa e efeito deverá permear todas as perspectivas do BSC. Quando trabalhadas separadamente a melhoria da qualidade, satisfação dos clientes, inovação e satisfação dos funcionários não produzirá o resultado desejado. Os efeitos de todas as medidas utilizadas nas perspectivas devem estar vinculados às questões estratégicas. Por essa razão, as decisões tomadas separadamente por áreas podem promover um melhoramento em certa atividade por um

determinado tempo, mas comprometer o futuro do negócio, pois pode deteriorar outra área com igual ou maior importância.

Apesar de o BSC contar com quatro perspectivas diferenciadas, deve ser visto como um instrumento de estratégia único. O número de indicadores elencados é irrelevante, conforme análise de Kaplan e Norton (1997), sendo que as medidas são interligadas em cadeias de causa e efeito. Um exemplo genérico dessa relação pode ser o efeito que a capacitação dos funcionários e aperfeiçoamento de seus processos operacionais promoverá na melhoria da qualidade dos produtos, fazendo com que os clientes fiquem mais satisfeitos e aumentando a lucratividade.

2.3.6 Contribuições da utilização do *Balanced Scorecard* nas práticas de gestão

A busca por diferenciais competitivos exige das Instituições de Ensino Superior uma reformulação constante de suas práticas de gestão, já que, segundo McAdam e Bailie (2002), os mercados são guiados mais pelo valor do que por preço, forçando organizações a considerarem qualidade, serviço ao consumidor e outros atributos. Os autores destacam ainda que, desde o final de 1980, medidas de desempenho tem se tornado um assunto muito atual com constante aumento no interesse deste tema, guiado pelos aumentos nas taxas de mudança no ambiente de negócios em ambos os setores, privado e público.

A forma como as organizações devem avaliar seu desempenho tem desafiado gestores por muitos anos, a mais usual no setor privado é a utilização de medidas financeiras. Nas Instituições de Ensino Superior público, sugere-se observar outras formas que permitem contemplar a complexidade de sua gestão.

O estabelecimento de objetivos a serem gerenciados pelo BSC deve observar criteriosamente a forma como estes são desenvolvidos, uma vez que, conforme Neely *et al.* (1997), desenvolver medidas de desempenho envolve muito mais que especificar fórmulas. Deve-se levar em consideração a frequência das medidas e a fonte dos dados.

Ao se desenvolver medidas de desempenho alguns fatos devem ser considerados, segundo Neely *et al.* (1997):

- a) ser derivável da estratégia;
- b) prover *feedbacks* a tempo e com precisão;

- c) ser relacionada a algo específico, que possa ser medido;
- d) ser baseado em quantidades que possam ser influenciadas ou controladas por usuários individuais ou por usuários com a cooperação de outros;
- e) ser claramente definida;
- f) ser parte de um gerenciamento cíclico fechado;
- g) ter uma proposta explícita;
- h) ser baseado em uma fórmula e fonte de dados definidas;
- i) empregar faixas de valores em vez de números absolutos;
- j) usar dados que são automaticamente coletados como parte de um processo, quando possível.

Todos os sistemas de medição de desempenho (SMD) consistem em um número de medidas de desempenho individuais. As medidas de desempenho necessitam ser posicionadas no contexto da estratégia, pois elas influenciam o que as pessoas fazem. Assim o SMD deve retratar esta necessidade utilizando medidas que sejam requisitadas no processo decisório, focado no objetivo da instituição (OLIVEIRA; TURRIONI, 2006). Sabe-se que medir bens tangíveis não é muito difícil, mas o mesmo não se pode dizer sobre bens intangíveis e seus efeitos na entrega do serviço. Os bens intangíveis, apesar de serem difíceis de medir, são muito importantes no gerenciamento da estratégia, pois agregam valor indiretamente à empresa ou produto/serviço (KAPLAN; NORTON, 2001).

Algumas características fundamentais dos sistemas de medição de desempenho são destacadas por Neely *et al.* (1994):

- a) a capacidade de comunicação da visão e dos objetivos da organização a todos os empregados;
- b) a existência de um conjunto de metas de desempenho relacionados aos objetivos organizacionais e das unidades de negócio;
- c) a revisão formal e regular do progresso das respectivas metas; e
- d) a avaliação da contribuição das mudanças e melhorias realizadas para o aumento da efetividade do desempenho da organização.

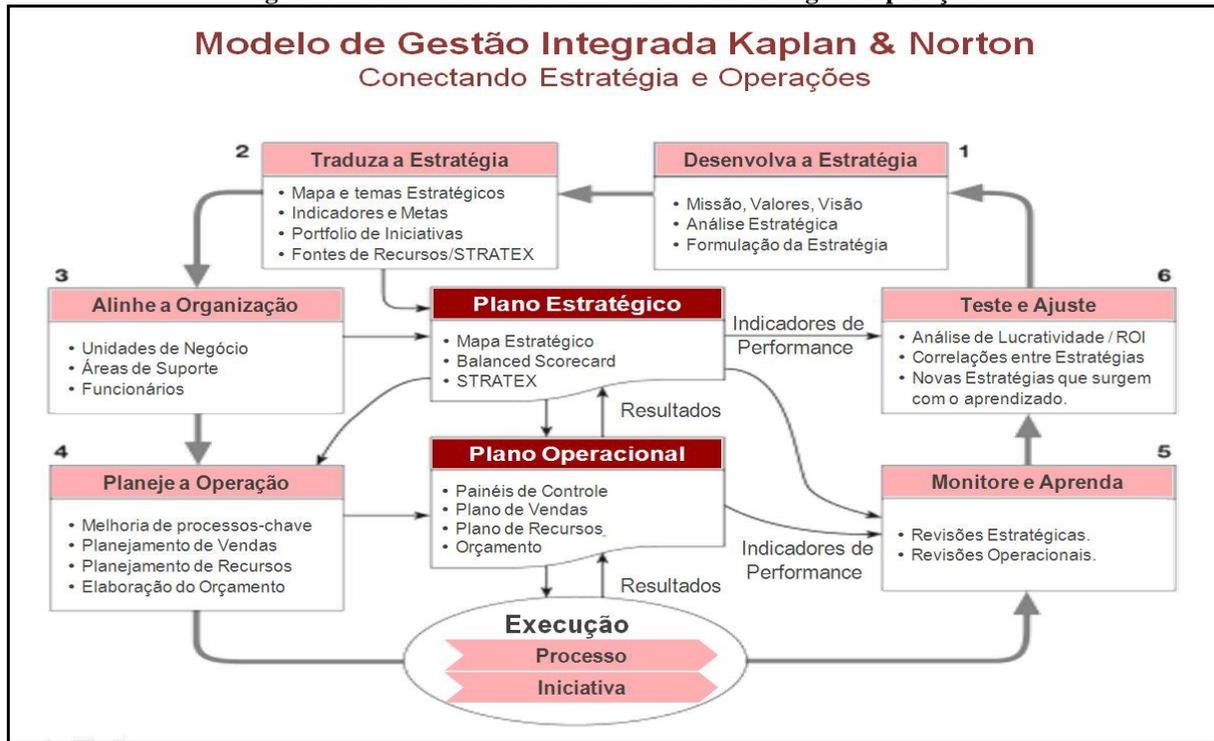
Diante do exposto, observa-se que para desenvolver sistemas de medição eficazes, a organização deve contar com processos eficazes, habilidades apropriadas de recursos humanos, cultura apropriada e sistemas flexíveis (KENNERLEY; NELLY, 2002).

Optou-se, neste trabalho, por avaliar somente o *Balanced Scorecard* por este utilizar um amplo conjunto de medidas relacionadas à estratégia e permitir uma visão mais clara da organização. Segundo Attadia (2004), o *Balanced Scorecard* além de contar com medidas financeiras e não financeiras de desempenho, ajuda a implementar a estratégia de maneira eficiente.

Os principais objetivos para a implantação de um *Balanced Scorecard* estão relacionados a três fatores: facilitar e orientar o estabelecimento de objetivos e medidas traduzidos da visão e da estratégia, atrelando-os a perspectivas definidas; obtenção do consenso entre todos os participantes, pois do contrário, dificulta o comprometimento na execução das iniciativas estratégicas; possibilitar a vinculação entre os indicadores de resultados ou ocorrências com seus vetores de desempenho, o que facilita sobremaneira a gestão e a própria construção de um *Scorecard* (ROCHA, 2000). O mesmo autor destaca que outro ponto positivo desse método é a estruturação geral dos indicadores, facilitando o controle do desempenho da Instituição de educação, visto que a análise de cada perspectiva possibilita a identificação de falhas nos diversos processos, contribuindo para o melhor gerenciamento da Instituição.

A utilização do BSC ou de outros sistemas de gestão de forma desconexa e que não privilegiem a ligação entre a estratégia e a operação pode trazer dificuldades e frustrações para a maioria das organizações quando da implementação de suas estratégias. Nesse contexto, Kaplan e Norton (2008) sugerem a adoção de um sistema abrangente e integrado que ligue a formulação e o planejamento da estratégia com a execução. O sistema divide-se em seis grandes estágios, conforme destaca a Figura abaixo:

Figura 7 - Sistema Gerencial: Conectando Estratégia e Operações



Fonte: Kaplan e Norton (2008, p. 8)

Os estágios são assim definidos:

- estágio 1: Os gestores desenvolvem a estratégia, identificando o negócio em que a organização atua e por quê? (Esclarecer a missão, os valores e a visão de futuro da entidade); identificação e atualização das questões-chave quanto ao ambiente externo, interno e o progresso das estratégias existentes. A avaliação ambiental é sistematizada em um quadro SWOT; e formular a estratégia para competir melhor, buscando identificar em que nichos a instituição compete, a proposta de valor para os clientes que os diferenciará, os processos-chave que promoverão a diferenciação na estratégia, as competências exigidas na estratégia e os requisitos tecnológicos da estratégia;
- estágio 2: A organização planeja a estratégia, com base em ferramentas como mapas estratégicos e *Balanced Scorecard*. Desenvolve objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas e orçamentos que orientam a ação e a alocação de recursos;
- estágio 3: Depois da elaboração do mapa estratégico e do *Balanced Scorecard* de alto nível, os gestores alinham a organização com a estratégia, por meio de desdobramentos com mapas estratégicos e *Balanced Scorecards* interligados para as unidades

organizacionais. Também alinham os empregados, por meio de processos de comunicação formal, e vinculam os objetivos e incentivos de cada empregado aos objetivos estratégicos;

- d) estágio 4: Nesse estágio os gestores planejam as operações, usando métodos como gestão da qualidade e dos processos, reengenharia, etc;
- e) estágio 5: à medida que executa a estratégia e os planos operacionais, a empresa monitora e aprende sobre problemas, barreiras e desafios. Esse processo integra informações sobre operações e estratégias, por meio de um sistema de reuniões de análise de gestão.
- f) estágio 6: Os gestores testam e adaptam a hipótese estratégica usando dados operacionais internos e novas informações sobre o ambiente externo e sobre os concorrentes.

Os seis estágios fornecem um sistema de *loop* fechado, integrado e abrangente, que interliga o planejamento estratégico com o planejamento operacional, execução, *feedback* e aprendizado. Identificadas as contribuições do *Balanced Scorecard* nas práticas de gestão, faz-se necessário destacar que este método também recebe críticas, algumas bem consistentes e que precisam ser analisadas.

2.3.7 Análise crítica do *Balanced Scorecard*

Embora considerando os muitos benefícios oriundos da adoção da proposta de Kaplan e Norton, verifica-se na literatura sobre gestão que esta não está imune às críticas. Alguns autores elencam limitações ou restrições imputáveis ao *Balanced Scorecard*, que merecem ser analisadas atentamente pelas organizações que pretendem implementar ou manter o BSC.

A ideia de *Balanced Scorecard*, segundo Atkinson e Epstein (2000), não é totalmente nova, visto que, durante e após a Segunda Guerra Mundial, desenvolveram-se sistemas semelhantes na *Ford Motors*. Um dos mentores desse sistema na Ford, Robert MacNamara, foi Secretário de Defesa dos Estados Unidos da América e introduziu os mesmos métodos de administração no Pentágono durante a Guerra do Vietnã. Na França, as empresas vêm usando há mais de 50 anos uma ferramenta chamada “*Tableau de Bord*”, proposta por Guerny, Guiriec e

Lavergne, semelhante ao BSC. Afirmam, ainda, que os países escandinavos vêm usando, há anos, diversos indicadores relacionados aos fatores humanos e sociais.

Em relação às críticas ao BSC, Lunkes (2002) destaca que Kaplan e Norton em seu livro “Organização Orientada para a Estratégia” (2004), afirmam que o orçamento ainda é necessário, uma vez que o BSC é uma ferramenta para a implementação da estratégia da empresa, portanto, não tem a abrangência e amplitude necessárias para implementar as metas em nível operacional. Ainda segundo o autor, as perspectivas elencadas no BSC não são, necessariamente, suficientes para todos os tipos de empresas, apresentando limitações.

Grande parte das empresas brasileiras, segundo Borget (1999), está despreparada para a implantação de qualquer ferramenta de gestão: são desorganizadas operacional e estruturalmente, e não apresentam as condições necessárias à implementação com sucesso. As empresas adotam o BSC mais como um modismo, desconhecendo, por vezes, suas vantagens e os problemas que pode criar. O autor destaca, também, que muitos dos indicadores propostos pelo BSC são difíceis de serem quantificados e monitorados por meio do processo de gestão. Os indicadores são formados a partir de intangíveis, que podem ser voláteis, sofrendo grandes variações e são influenciados pelo meio interno ou externo da empresa, tendo os empregados e gestores pouco controle sobre eles.

O BSC é muito atraente teoricamente, de acordo com Massoud e Peyvandi (2001), entretanto, sua implantação pode causar muitos problemas. Os autores realizaram pesquisa em 100 (cem) grandes empresas americanas, sendo que, aproximadamente, 60% delas usavam o BSC. O que a pesquisa demonstrou é que, apesar de os principais escritores mundiais afirmarem que as medidas não financeiras são praticamente mais importantes do que as medidas financeiras, as empresas continuam dando maior peso às medidas financeiras, conforme Quadro abaixo.

Quadro 1 - Pesos atribuídos às medidas de desempenho

Categoria da Medida de Desempenho	Média
Perspectiva Financeira	55%
Perspectiva dos Clientes	19%
Perspectiva dos Processos Internos	12%
Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	14%

Fonte: Adaptada de Massoud e Peyvandi (2001)

Outra dificuldade percebida, segundo os autores, é o tempo necessário para projetar e manter certos indicadores, que excede o valor dos benefícios gerados. E, finalmente, a maioria das empresas avalia os gestores e empregados com base nas medidas financeiras, em detrimento das não financeiras.

A Gestão do Conhecimento é o “lado fraco” do *Balanced Scorecard*, já que os indicadores utilizados nessa perspectiva tendem a ser genéricos, simplistas e com fraca vinculação efetiva com a estratégia empresarial (TERRA, 2006). Sendo a gestão do conhecimento um assunto relativamente recente, é normal que fosse também aquela mais difícil para executivos e gerentes. É também a perspectiva que exige uma visão estratégica mais conceitual, maior atenção aos aspectos *softs* de gestão, às pessoas e também a visão mais ligada aos requisitos para implantação da estratégia e obtenção de resultados no longo prazo.

Em resposta às críticas feitas ao BSC, Kaplan e Norton (1997) admitem que as quatro perspectivas do BSC se revelam adequadas em diversas empresas e setores de mercado e que estas devem ser consideradas um modelo, não uma camisa de força. Não existe teorema matemático, segundo o qual, as quatro perspectivas sejam necessárias e suficientes. Relatam que não encontraram empresas que utilizem menos do que as quatro perspectivas; no entanto, dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia de uma unidade de negócios, é possível que seja preciso agregar uma ou mais perspectivas complementares.

Diante do exposto, é possível afirmar que as críticas ao BSC contribuem para um aperfeiçoamento desse método de gestão, destacando que cada organização tem características próprias e que o comprometimento da alta administração, envolvendo todos os agentes da organização na construção de objetivos estratégicos claros e indicadores adequados, é fundamental para a implantação com êxito do *Balanced Scorecard*.

2.3.8 Fatores críticos a serem observados na implantação e uso do *Balanced Scorecard*

Pesquisas na literatura brasileira mostram os principais obstáculos enfrentados pelas empresas nacionais na implantação do BSC e que contribuíram para o seu sucesso ou não. Em sua pesquisa, Goldszmidt (2003) identificou quatorze fatores críticos para a implementação e uso do *Balanced Scorecard*, divididos em dois grupos: 1º grupo – fatores organizacionais (tal como

se apresentavam antes da iniciativa do BSC, abrangendo processos organizacionais, cultura organizacional, estratégia e sistemas de informação); 2º grupo – fatores diretamente relacionados ao processo de implementação e uso do BSC (incluindo consciência da real finalidade do projeto e do esforço necessário; liderança e apoio da alta administração e equipe de projeto; individualização do projeto; abrangência do projeto e projeto piloto; elaboração dos indicadores; simplicidade; comunicação e disseminação; dinâmica da aplicação do BSC e integração com os processos gerenciais).

Ao pesquisar três grandes empresas, Pessanha (2004) identificou que estas se desviaram das recomendações de Kaplan e Norton (1997), principalmente, nos seguintes aspectos: quanto à “definição dos objetivos e medidas”, houve pouca ou nenhuma participação dos escalões inferiores no processo de desenho e implantação do BSC. Em relação à “definição das estratégias e planos”, as medidas comuns, geralmente financeiras, são consideradas as mais importantes pela alta administração, quando da avaliação do desempenho. Quanto ao “estabelecimento de metas”, observou-se o papel predominante do processo orçamentário de curto prazo, elaborado, segundo determinações dos acionistas, nas empresas privadas.

As dificuldades que nove empresas pesquisadas encontram para implementar o BSC são relatadas por Hispagnol e Rodrigues (2006), dentre as quais:

- a) a dificuldade de definir quais seriam os indicadores mais importantes para a empresa, considerando suas estratégias e fatores críticos;
- b) os colaboradores nem sempre se comprometiam com a avaliação de seu desempenho segundo os indicadores, mesmo sendo eles oriundos da definição da estratégia empresarial;
- c) a alta administração teve sua própria agenda de interesses; e
- d) alguns gestores queriam resultados a curto prazo e a implementação e consolidação de um sistema de medição de desempenho necessita de um prazo maior para obtenção dos resultados.

As pesquisas, no âmbito internacional, também mostram algumas críticas ao BSC ou obstáculos a sua implantação. Norreklit (2000), por exemplo, relaciona as seguintes críticas: em relação aos objetivos e medidas, o BSC não se preocupa com os interesses dos demais *stakeholders* além dos acionistas, tais como: fornecedores, governo e comunidades locais. No que tange aos planos de remuneração, a ligação com o BSC é insuficiente para fazer com que

indivíduos possam agir de forma proativa e sejam solucionadores criativos de problemas, sendo mais importante criar compromisso intrínseco com os funcionários. Por fim, considera o BSC uma ferramenta mecânica, apresentando uma estrutura hierárquica tipicamente *top-down*, não permitindo que os empregados participem do processo de observação para descobrirem oportunidades e ameaças jamais enxergadas pelos gestores da empresa.

Uma pesquisa, conduzida por Lewy e Du Mee (1998) com sete empresas europeias usuárias do BSC, identificou alguns fatores para o sucesso: (a) assegurar-se de que os objetivos estratégicos estejam estabelecidos antes de o BSC ser implementado; (b) o BSC deve ser utilizado para apoiar o alcance de objetivos estratégicos, como um veículo ideal para disseminar a estratégia corporativa para os níveis hierárquicos inferiores da organização, uma vez que o uso do BSC para se obter controle extra de cima para baixo pode levar as pessoas a se rebelarem; (c) não subestimar a necessidade de treinamento e comunicação no uso do BSC, assim como a carga administrativa extra e os custos de seu relato periódico; (d) garantir a participação efetiva da alta administração e que os principais gerentes de linha estejam comprometidos com o projeto; e (e) não padronizar o projeto, ou seja, considerar os medidores específicos, diretamente ligados às estratégias individuais das divisões.

O estudo conduzido por Bourne e Neely (2002), em empresas nos EUA, também apontou as principais razões pelas quais a implantação do BSC resultou em fracasso: (a) dificuldades com acesso à informação e aos sistemas de informação da organização; (b) mau planejamento em relação à quantidade de horas necessárias para a implantação; (c) consequências pessoais e políticas que as medidas passam a acarretar; (d) falta de comprometimento da alta direção (principalmente na fase inicial) e; (e) no caso de empresas multinacionais, as frequentes intervenções da matriz ou controladora.

Algumas análises críticas ao BSC são apresentadas por Otley (1999) em seu estudo, resumidas a seguir: (a) a metodologia existente para a implantação do BSC oferece pouco detalhe sobre como selecionar as medidas específicas de desempenho; (b) as relações de causa e efeito se tornaram “lineares”, simplificando a realidade, existindo pouca orientação sobre como construir analiticamente estas relações; (c) o processo de estabelecimento de metas não é discutido de maneira satisfatória na literatura sobre o BSC. A explicação desse processo é importante porque mostra como os *trade-offs* entre medidas de desempenho devem ser calculados; (d) os programas de recompensa não são bem explicados pelos proponentes do BSC. Kaplan e Norton citam

experiências de diversas empresas, sem se comprometerem com nenhuma recomendação sobre como e quando as medidas do BSC devem ser vinculadas à remuneração.

As principais críticas ao *Balanced Scorecard* destacam, entre outras, a excessiva atenção dispensada à perspectiva financeira em relação às demais, a falta de comprometimento da alta administração, principalmente na fase de implantação, falhas na disseminação da cultura do BSC para toda a organização, dificuldade na definição dos indicadores, pouca ou nenhuma participação dos escalões inferiores no processo de construção e definição das questões estratégicas.

A revisão bibliográfica apresentada não tem como pretensão esgotar o assunto, visto que a literatura sobre o BSC é vasta, mas é relevante para suportar o entendimento dos objetivos propostos para o presente trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Caracteriza-se este trabalho como uma pesquisa científica, sendo um “[...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos” (GIL, 2010, p. 17). Segundo Pereira (2007), a pesquisa é um conjunto de procedimentos utilizados para organizar os pensamentos e conhecimentos obtidos para que se alcance o seu objetivo. Por isso, na sequência deste capítulo, apresentam-se os métodos de pesquisa e as técnicas de coleta de dados utilizados.

3.1 MÉTODO(S) DE PESQUISA

Considerando que o objetivo geral deste trabalho é desenvolver uma proposta de modelo de gestão estratégica com foco no BSC junto a Escola de Administração da UFRGS, o método de pesquisa utilizado é o de estudo de caso com abordagem qualitativa e exploratória.

O estudo de caso é uma categoria de pesquisa em que o objeto é uma unidade que é analisada com profundidade. Dos tipos característicos de pesquisa qualitativa, o estudo de caso é um dos mais relevantes (TRIVINÕS, 2008). Beuren (2009, p. 84) concorda, apontando que “esse estudo é preferido pelos pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos em respeito a determinado caso específico.”

A abordagem utilizada é qualitativa, que segundo Roesch, Becker e Mello (2007, p. 154),

[...] é apropriada para avaliação formativa quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa ou construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas e planos.

Na pesquisa qualitativa, explica Beuren (2009), as análises são mais profundas sobre o assunto em estudo. O mesmo é observado por Triviños (1987, p. 131), o qual descreve que esse tipo de pesquisa não é tão rígido como a quantitativa, “as informações que se recolhem, geralmente, são interpretadas e, por isso, pode originar a exigência de novas buscas de dados.”

Esta pesquisa pode ser definida como exploratória, já que “tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias.” (GIL, 2010, p. 41). Assim como descrito por Triviños (1987), a pesquisa exploratória proporciona ao investigador mais conhecimentos sobre o problema, visto que ela inicia de uma hipótese e em seguida aprofunda seus estudos em uma realidade específica. Desse modo, foi explorada a literatura sobre gestão estratégica com foco no BSC e qual modelo pode ser aplicado à Escola de Administração da UFRGS.

Para realização deste trabalho, além da pesquisa bibliográfica e análise documental, estruturou-se uma entrevista que foi aplicada a nove membros da equipe da Escola que participaram da elaboração do planejamento estratégico.

Quanto à análise documental, segundo Beuren (2009), configura-se como uma notável técnica para abordar dados qualitativos e quantitativos. Utiliza-se como suporte subsidiário a construção do diagnóstico de uma pesquisa, informações coletadas em documentos materiais escritos.

A análise de documentos “apresenta-se como uma valiosa fonte de coleta de dados.” (BUEREN, 2009, p. 134). Gil (2010) acrescenta que os documentos persistem ao passar o tempo com suas informações inalteradas. O pesquisador realiza suas interpretações sobre os documentos sem a influência de opiniões de terceiros.

Na análise de documentos, foram estudados e analisados os seguintes documentos: o Plano de Desenvolvimento Institucional (2011-2015), o Estatuto, o Regimento Geral e programa de avaliação docente e dos servidores técnico-administrativos, da UFRGS, que orientam estrategicamente as ações da Escola de Administração e o planejamento estratégico da EA-UFRGS.

Para a realização da entrevista estruturada “o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, com perguntas predeterminadas” (BUEREN, 2009, p. 132), e é aplicado a pessoas selecionadas de acordo com o estudo. Roesch, Becker e Mello (2007) salientam que a entrevista é um processo social, e que se deve ter cuidado para que o entrevistador consiga obter a confiança do entrevistado para que consiga respostas com seriedade.

A entrevista estruturada foi aplicada ao grupo de integrantes da EA-UFRGS que participam da elaboração do planejamento estratégico, no período de quatro a dezoito de outubro de dois mil e treze. O público-alvo que compõe a amostra é formado por onze pessoas que ocupam cargos estratégicos na organização ou participam dos colegiados existentes na

organização, sendo que destes, nove responderam à entrevista. São eles: grupo 1 - A diretora da Escola; o vice-diretor; o chefe do Departamento de Ciências Administrativas (DCA); o coordenador da Comissão de Graduação (COMGRAD); o coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) e dois professores representantes do corpo docente; grupo 2 - o gerente administrativo; o chefe do setor de finanças e suprimentos. A Figura a seguir demonstra o enunciado resumido das questões e os resultados esperados.

Quadro 2 - Enunciado resumido das questões da entrevista e resultados esperados com as questões

Enunciado resumido das questões	Resultados esperados
1) Percepção dos entrevistados quanto ao desenvolvimento da estratégia?	Identificar se o processo de definição da Missão, Visão e Valores é percebido pelos entrevistados e se consideram o modelo adequado.
2) Quanto ao planejamento da estratégia?	Observar se a Escola estabelece questões estratégicas e se define indicadores, metas, iniciativas e orçamentos para orientar a ação e alocação de recursos, objetivando o alcance da estratégia.
3) Quanto ao alinhamento da organização com a estratégia?	Verificar se e como ocorre o processo de comunicação, disseminação e entendimento da estratégia de gestão nos diferentes níveis da organização.
4) Percepção quanto ao planejamento e alinhamento estratégico dos processos-chave?	Apurar se a Escola concentra seus esforços no planejamento das operações cotidianas que darão suporte a obtenção das estratégias de longo prazo.
5) Como ocorre o processo de mensuração/avaliação de desempenho das estratégias na IES?	Ver se a organização monitora os resultados de desempenho e a age para melhorar as operações e a estratégia.
6) Quanto à avaliação e mensuração das 4 perspectivas do BSC na EA-UFRGS?	Identificar se a Escola tem um processo formal ou não que avalie e mesure as 4 perspectivas.
7) Sobre testar e adaptar a estratégia?	Analisar se a organização promove reuniões específicas para verificar se os pressupostos estratégicos básicos continuam válidos.
8) Fatores considerados críticos para a implantação de um modelo de gestão estratégica com foco no BSC?	Observar se existem entraves à adoção de um modelo de gestão com foco no BSC.
9) Fatores considerados positivos que podem contribuir para a implantação de uma gestão estratégica com foco no BSC?	Identificar os fatores que podem contribuir positivamente, na EA-UFRGS, com a implantação de um modelo de gestão com foco no BSC.
10) Percepção das melhorias/vantagens que um modelo de gestão com foco no BSC pode trazer ao desempenho da Instituição?	Verificar se os entrevistados acreditam ser viável a adoção de um modelo de gestão com foco no BSC e quais melhorias/vantagens pode trazer à escola.
11) Quanto à atribuição da responsabilidade pelo processo de gestão da estratégia à gerência administrativa?	Ver se os respondentes acreditam que a gerência administrativa deve ficar responsável pelo processo de gestão ou se tem alternativas mais viáveis.

Fonte: Elaborado pelo autor

Buscou-se, com a entrevista, identificar a percepção dos gestores quanto à necessidade e aceitabilidade da utilização do BSC como método de gestão na Instituição, bem como identificar estratégias a serem gerenciadas e possíveis indicadores para mensuração dos resultados, contribuindo assim para o desenvolvimento do trabalho proposto.

Tendo em vista os aspectos metodológicos descritos, a técnica de análise de dados adotada foi a de conteúdo, uma vez que ela ajuda a compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características (gramaticais, fonológicas, cognitivas, ideológicas etc.) e extrair os momentos mais importantes (RICHARDSON, 1999). A análise de conteúdo pode ser assim definida:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens. (TRIVIÑOS, 1987, p.160).

A análise de conteúdo, segundo Beuren (2009. p. 137), consiste em “estudar as comunicações entre os homens, com maior ênfase no conteúdo das mensagens. De certa forma, o método privilegia dados qualitativos, embora seja aplicável na abordagem quantitativa.” Além das entrevistas, serão descritas situações de resultados percebidos como possibilidades e/ou limitações quanto à identificação dos pré-requisitos básicos (diretrizes) existentes para a aplicação do BSC na EA-UFRGS; na compreensão das informações dos gestores da IES para a aplicação do BSC; e, na proposição de um modelo para aplicação na entidade.

4 PROCESSO DE GESTÃO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EA-UFRGS, ANÁLISE DAS ENTREVISTAS E PROPOSTA DE UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA COM FOCO NO BSC À EA-UFRGS

Descritos os procedimentos metodológicos e tendo como objetivo desenvolver uma proposta de modelo de gestão estratégica com foco no BSC à EA-UFRGS, apresenta-se o processo de gestão e estrutura organizacional da EA-UFRGS, a análise das entrevistas e a proposta do modelo a ser desenvolvido.

4.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EA-UFRGS

As informações aqui apresentadas são de domínio público e foram coletadas na instituição, bem como no *site*: <http://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/>.

A Escola de Administração está inserida no contexto de Gestão da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sendo denominada como uma Unidade Universitária, afeta, portanto, ao PDI, ao Estatuto e ao Regimento Geral desta. Foi criada pelo Conselho Universitário da UFRGS, quando da aprovação da decisão n. 58/96, de 6 de setembro de 1996, tornando-a uma unidade autônoma.

O Regimento da Unidade – Escola de Administração, regido pela Portaria 4.068 de 06.09.1996, disciplina a organização e o funcionamento desta por meio da seguinte estrutura organizacional:

1. Conselho da Unidade;
2. Direção;
3. Departamento de Ciências Administrativas (DCA);
4. Colegiado do Departamento;
5. Comissão de Graduação – Curso Presencial (COMGRAD);
6. Comissão de Pesquisa (COMPESQ);
7. Comissão de Extensão (COMEX);

8. Comissão de Pós-Graduação (Coordenação);
9. Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA);
10. Conselho de Interação com a Sociedade;
11. Biblioteca;
12. Núcleo de Avaliação da Unidade (NAU).

A estrutura organizacional da EA-UFRGS apresentada e que suporta estratégica e operacionalmente a gestão é caracterizada da seguinte forma:

O Conselho da Unidade: é o órgão de deliberação superior da Escola de Administração. Compete a este supervisionar as atividades de ensino, de pesquisa e de extensão no âmbito da Escola. É composto pelos seguintes membros: **Presidente; Vice-Presidente;** Chefe do DCA; Diretor do CEPA; Coordenador da COMGRAD; Coordenador da COMPG; Coordenador da COMPESQ; Coordenador da COMEX; Representante Docente: Representante Técnico-Administrativo, Representantes Discentes e Bibliotecária.

A Direção: é o órgão executivo superior da Escola de Administração. Ao diretor compete a supervisão dos programas de ensino, pesquisa e extensão e a execução das atividades administrativas, dentro dos limites estatutários e regimentais e das deliberações do Conselho da Escola de Administração. Composição: Diretor, Vice-Diretor e Assessora Administrativa.

Departamento de Ciências Administrativas (DCA): é o órgão executivo para o curso de Graduação em Administração. Exerce, no âmbito da Escola de Administração, todas as competências atribuídas aos departamentos acadêmicos no Estatuto e Regimento Geral da Universidade. Composição: Chefe do Departamento e Chefe Substituto, membros do corpo docente, são eleitos pelo plenário para um mandato de dois anos com direito a uma recondução.

Colegiado do Departamento: o Colegiado tem como função: Atribuir aos docentes do Departamento as tarefas de ensino, pesquisa, extensão e administração; Propor ao Conselho da Escola de Administração a admissão e a dispensa de docentes; Deliberar sobre pedidos de afastamento de docentes; Designar representantes do Departamento nas instâncias previstas no Regimento da Escola; Indicar ao Conselho da Unidade nomes para a composição de comissões examinadoras de concursos destinados ao preenchimento de vagas no quadro do corpo docente; Manifestar-se previamente sobre acordos, convênios e contratos, bem como sobre a realização de congressos e atividades similares; Examinar e dar parecer sobre o relatório anual elaborado pelo Chefe do Departamento; Promover os processos de avaliação do desempenho dos docentes e do

desenvolvimento das disciplinas a cargo do Departamento; orientar os professores lotados na Escola de Administração sobre a obrigatoriedade de lecionar, no mínimo, uma turma de graduação por semestre, salvo os casos justificados, e deliberar em grau de recurso com relação a decisões de professores ou do Chefe do Departamento.

Comissão de Graduação – curso presencial (COMGRAD): é o órgão que propõe a organização curricular ao Conselho da Unidade, avalia o currículo vigente e os planos de ensino elaborados pelo departamento, orienta academicamente os alunos a proceder à sua adaptação curricular, aprova e encaminha a relação dos alunos aptos à colação de grau à Direção da Unidade.

Comissão de Pesquisa (COMPESQ): é responsável pelos planos, programas e projetos de pesquisa. Tem como funções propor ao Conselho da Unidade da Escola de Administração ações relacionadas com as atividades de pesquisa; acompanhar e avaliar a execução dos planos, programas e projetos de pesquisa desenvolvidos na Escola de Administração, inclusive no CEPA; emitir parecer sobre convênios, acordos e contratos que envolvam atividades de pesquisa a ser executadas pela Escola de Administração; organizar informações, procedimentos e possibilidades de financiamento de planos, projetos e programas de pesquisa por instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais; exercer demais atribuições pertinentes à tarefa de promoção, divulgação e controle da pesquisa.

Comissão de Extensão (COMEX): é responsável pelas atividades de extensão, sejam de ensino (formação continuada) ou de pesquisa aplicada. Tem como funções elaborar o Regimento Interno do Conselho e da Comissão de Extensão e as suas respectivas alterações, a ser homologado pelo Conselho da Unidade da Escola de Administração; julgar os recursos interpostos de decisões do Coordenador e da Comissão de Extensão; pronunciar-se, sempre que convocada, sobre matéria de interesse da extensão; sugerir a nominata de docentes para a composição da Comissão de Extensão e o seu respectivo Coordenador.

Comissão de Pós-Graduação (Coordenação): é responsável pela regulamentação do ensino de pós-graduação, nos níveis de Mestrado e Doutorado. Tem como funções propor modificações no Regimento do Conselho de Pós-Graduação; aprovar os planos de ensino das disciplinas; propor orientadores e docentes para credenciamento pela Câmara de Pós-Graduação; propor ao Conselho de Pós-Graduação o descredenciamento de professores; avaliar os recursos, periódica e sistematicamente, em consonância com o Conselho de Pós-Graduação; avaliar e

deliberar sobre a constituição e designação de bancas examinadoras de dissertações, de trabalhos de conclusão e de teses; emitir parecer sobre planos, programas e projetos que se refiram a cursos de pós-graduação; deliberar sobre o processo de ingresso, observando a política de ocupação de vagas estabelecida pela Universidade; aprovar e encaminhar à Direção da Escola de Administração a relação dos alunos aptos a receber títulos e certificados de Pós-Graduação; elaborar os horários das disciplinas e aprovar o orçamento do Programa.

Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA): concentra-se na aproximação da Universidade com a comunidade empresarial, a partir de parcerias com empresas, atividades de extensão universitária e prestação de serviços especializados. Integrando os campos de pesquisa acadêmica e aplicada, realiza cursos de extensão e presta serviços de consultoria em todas as áreas da Administração, propiciando treinamento direto aos alunos de graduação e de pós-graduação nas áreas em que atua.

Conselho de Interação com a Sociedade: é o órgão consultivo superior da Escola de Administração, que tem como função fornecer elementos para subsidiar decisões e estratégias nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, com o propósito de melhorar a interação com a sociedade, bem como promover a avaliação externa das atividades da Escola e da sua Direção.

Biblioteca: é a unidade técnica responsável pelo provimento de informações necessárias ao desenvolvimento dos programas de ensino, pesquisa e extensão, reunindo, organizando, armazenando e conservando o material bibliográfico e a produção científica sob sua guarda, mantendo-os atualizados como tarefa permanente, bem como divulgando e orientando o acesso às novas tecnologias adotadas.

Núcleo de Avaliação da Unidade (NAU): É responsável pelo estudo, pesquisa, banco de dados, levantamento de indicadores, disseminação de informações capaz de auxiliar na gestão da Unidade. Tem como objetivos: Impulsionar um processo autocrítico da Unidade Acadêmica, na busca da garantia da qualidade da ação acadêmico-universitária; Estimular o desenvolvimento da qualidade acadêmica, em consonância com as demandas científicas e societárias, buscando expandir a capacidade da Escola de Administração como uma Instituição de alto nível; Auxiliar a ampliar e diversificar as relações da Escola de Administração em suas dimensões regional, nacional e internacional; Apoiar a Escola de Administração no repensar objetivos, modos de atuação e resultados, na perspectiva de uma Unidade mais consentânea com o momento histórico

em que se insere. Articular o processo de avaliação na Instituição como um todo, enfocando, os ensinamentos de graduação e de pós-graduação, em suas interfaces com a pesquisa e a extensão.

Observa-se que o processo de gestão e a estrutura organizacional da Escola de Administração estão de acordo com que preconiza o estatuto e regimento geral da UFRGS que se caracteriza por ser uma gestão democrática e colegiada, com participação de todos os segmentos da comunidade acadêmica. Isso poderá facilitar a adoção da Gestão Estratégica com foco no BSC, uma vez que esta se caracteriza por envolver todos os colaboradores com vistas a atingir os objetivos estratégicos definidos para a Instituição.

Outro quesito fundamental para o sucesso do exposto é a percepção positiva, principalmente dos seus gestores, à utilização do BSC, o que será verificado na análise das entrevistas, conforme segue.

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

As entrevistas foram realizadas mediante agendamento prévio com sete dos entrevistados e dois optaram por responder via *e-mail*, sendo que estas tiveram uma duração média de trinta minutos com onze perguntas abertas. Dos nove entrevistados, sete são professores e atuam nos colegiados da organização e dois são técnico-administrativos na escola. Todos os respondentes estão participando do desenvolvimento do plano estratégico da Escola de Administração e as questões propostas procuram identificar a percepção dos gestores quanto à necessidade e aceitabilidade da utilização do BSC como método de gestão na Instituição, bem como identificar estratégias a serem gerenciadas e possíveis indicadores para mensuração dos resultados.

Para facilitar a compreensão da análise das entrevistas, optou-se por dividir os entrevistados em dois grupos e denominar os entrevistados por letras, sendo assim preservada sua identidade. O grupo 1 compreende os entrevistados que são professores e participam dos colegiados da Instituição, além da diretoria da escola (A, B, C, D, E, F, G); o grupo 2 compreende os entrevistados que não são docentes, atuam em cargos administrativos e participam da elaboração do planejamento estratégico (A, B). Essa divisão tem como objetivo identificar possíveis divergências de percepção entre os grupos em relação à questão de pesquisa

estabelecida neste trabalho e traduzida nas perguntas feitas aos entrevistados, além de coletar subsídios que possam contribuir com a formulação da proposta a ser apresentada.

Quando questionados sobre o processo de desenvolvimento da estratégia adotado atualmente pela Escola, todos os respondentes consideram o processo adequado e destacam principalmente a forma democrática e representativa com que foi formado o grupo que está atuando na elaboração do PE. Segundo o entrevistado “A” do grupo 1, a Escola tem a prática de como fazer planejamento e tem sua missão, visão e valores bem definidos e consolidados desde 2007. Pela análise das entrevistas, é possível observar que o grupo 1 percebe mais claramente a existência consolidada da missão, visão e valores. Os integrantes deste grupo destacam, em sua maioria, que o planejamento atual está mobilizando e buscando a participação de todos os setores da organização. No entanto, o grupo 2 tem uma percepção diferente quanto à missão, visão e valores estarem consolidados, visto que consideram que os planejamentos anteriores eram elaborados por poucas pessoas e não encorajavam a participação de todos os setores.

Em relação à pergunta dois, que indagou sobre o desenvolvimento das questões estratégicas, indicadores, metas, iniciativas e orçamentos que orientem a ação e alocação de recursos, os dois grupos de entrevistados concordam que as questões estratégicas estão bem definidas. Todavia ainda não foi debatido nas reuniões do planejamento estratégico se serão estabelecidos indicadores, metas, iniciativas e orçamentos para o alcance dessas questões estratégicas, mas consideram necessário o estabelecimento dessas métricas.

Os entrevistados, quando questionados sobre como ocorre o processo de comunicação, disseminação e entendimento das estratégias de gestão nos diferentes níveis da organização, responderam na sua maioria que atualmente não há este processo formalmente estruturado na Escola. Apenas o entrevistado “A” do grupo 1 acredita que este processo está bem estruturado e ocorre por meio das reuniões de colegiado nos diferentes níveis da organização. Segundo a maioria dos entrevistados do grupo 1, o que acontece é uma mobilização para atingir metas específicas e que nem sempre é analisado se estas metas são prioritárias ou não.

A percepção da maioria dos entrevistados, quanto ao planejamento e alinhamento estratégico dos processos-chave, é de que atualmente não existe, mas acreditam que quando concluírem o planejamento estratégico estará bem definido. Apenas o entrevistado “B” do grupo 1 acredita que os processos-chave estão bem planejados e alinhados, citando como exemplos o processo de progressão funcional por meritocracia, o fato de todos os técnicos terem plano de

carreira, a obtenção do conceito sete na CAPES, a avaliação que os alunos fazem dos professores, a prestação de contas dos projetos realizados na Instituição. Segundo ele, “tudo é processo aqui na Escola”.

Quando indagados sobre se e como ocorre o processo de mensuração/avaliação de desempenho das estratégias na IES, todos os participantes afirmam que não tem na Escola um processo de mensuração/avaliação do desempenho das estratégias. Os entrevistados “D” e “F” do grupo 1 destacam que pelo fato de não haver um processo formal de estratégia em vigor na Escola fica muito difícil essa avaliação de desempenho, destacam ainda que existem indicadores estabelecidos pelo Ministério da Educação, organismos de fomento a pesquisa e outros da própria Universidade, mas o problema, segundo eles, é que esses indicadores não têm como propósito a busca da realização da missão da Escola. A maioria dos entrevistados sugere que após a identificação dos processos-chave, seja reavaliado o programa de avaliação de desempenho dos docentes e dos servidores técnico-administrativos, buscando alinhar este programa com os objetivos estratégicos da Escola.

Na percepção da maioria dos participantes do grupo 1, a avaliação e mensuração na EA-UFRGS da perspectiva de aprendizado e crescimento, dos clientes (sociedade), dos processos internos e financeira existem, porém de maneira informal, não estruturada. A perspectiva percebida como melhor estruturada, na opinião da maioria do grupo 1 e grupo 2, é a financeira. Eles destacam que esta é mais perceptível pelo fato de a escola ter um orçamento oriundo da UFRGS e precisar prestar contas da utilização desses recursos. Na opinião unânime dos integrantes do grupo 2, somente a perspectiva financeira é perceptível, as demais não existem. A maioria dos entrevistados do grupo 1 afirma que os dados para estruturar ou formalizar as quatro perspectivas já existem na organização, entretanto, precisa ser feito um trabalho no sentido de identificá-las corretamente e começar a utilizar focando nos objetivos estratégicos. Os entrevistados “A” e “D” do grupo 1 sugerem que por ser a Escola uma Instituição sem fins lucrativos a perspectiva do cliente (sociedade) deve ser considerada a mais importante com a perspectiva dos processos internos associados a ela e de aprendizado e crescimento em seguida. A perspectiva financeira serviria como base de apoio para todas as demais.

Ao serem questionados se a organização promove reuniões específicas para verificar se os pressupostos estratégicos básicos continuam válidos, testando e adaptando a estratégia, todos os entrevistados afirmam que não. No entanto, a grande maioria percebe que a Escola está

vivendo um momento diferenciado e que a forma como está sendo conduzido o processo de elaboração do PE atual contemplará uma agenda positiva de reuniões com pessoas estratégicas para discutir os pressupostos estratégicos. Todos os respondentes acreditam que essas reuniões serão fundamentais para o gerenciamento futuro da organização.

Os principais fatores considerados críticos na EA-UFRGS para a implantação de um modelo de gestão estratégica com foco no BSC e que utilize indicadores de desempenho apontados pela maioria dos entrevistados são: as decisões por colegiado torna o processo lento; falta de uma hierarquia bem definida; limitação de atuação dos gestores; rotatividade de lideranças; a dificuldade de estabelecer remuneração variável; dificuldade em adaptar os servidores contratados às funções necessárias; a percepção de alguns funcionários de que uma Instituição pública não deve adotar indicadores de desempenho. No entanto, quando questionados se acreditam que seja possível implementar o modelo proposto, todos responderam que sim, desde que observadas as características da organização.

Ao se defrontarem com a pergunta sobre quais fatores positivos identificam na EA-UFRGS e que podem contribuir para a implantação de uma gestão integrada com foco no BSC, a maioria dos entrevistados dos dois grupos destaca o conhecimento dos modelos de gestão, a ampla base de dados disponível, a qualificação do quadro de professores e funcionários, o fato de a Escola ser aberta a mudanças e a cultura organizacional da Instituição. Segundo o entrevistado “B” do grupo 1, “a Escola tem vontade e conta muito com seus colaboradores.”

Quanto às melhorias/vantagens que um modelo de gestão integrada com foco no BSC pode trazer ao desempenho da Instituição a maioria dos integrantes do grupo 1 apresenta uma visão mais estratégica nas respostas. As melhorias/vantagens mais citadas pelo grupo 1 são: o foco nos resultados pretendidos para implantação da estratégia; compreensão coletiva dos processos-chave; maior autonomia de gestão para os cargos estratégicos e continuidade do processo de gestão na Escola. O grupo 2 apresenta uma visão mais operacional, destacando que será possível organizar suas ações do dia a dia em algo pré-estabelecido, segundo um dos entrevistados desse grupo, será possível definir o que se espera de cada funcionário e ter claramente estabelecido um método de trabalho, “não apagar incêndio”. Aqui também se questionou os entrevistados se concordavam ou não com a implantação do modelo, todos responderam sim.

A última pergunta referiu-se ao fato de a gerência administrativa ser a responsável pelo processo de gestão da estratégia. Os entrevistados “A”, “D” e “E” do grupo 1 concordam desde que fique bem definido que a responsabilidade da gerência administrativa é fornecer as informações necessárias à direção da Escola para subsidiar a tomada de decisões. Destacam ainda que é atribuição da direção a gestão sobre professores e funcionários. Os integrantes “B” e “C” do grupo 1 responderam que a melhor alternativa será criar um grupo de trabalho que contemple os diversos setores da instituição e que consiga mobilizar a todos com vistas a atingir os objetivos estratégicos. Os respondentes “F” e “G” deste grupo responderam que a Escola conta atualmente com o escritório de projetos e que este setor ou pessoa é o mais indicado para acompanhar os projetos estratégicos, indicadores, metas e resultados. Os integrantes do grupo 2, em sua totalidade, acreditam que não deve ser responsabilidade da gerência administrativa o processo de gestão da estratégia, mas sim do Conselho da Unidade e concordam com a opinião dos integrantes “A”, “D” e “E” do grupo 1.

4.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS ENTREVISTAS

A realização das entrevistas cumpriu um papel fundamental no aprofundamento das questões propostas. De forma geral, foi possível perceber que a EA-UFRGS dispõe de profissionais extremamente qualificados, apresenta um ótimo banco de dados e, mesmo não formalizado todo o processo, observa-se que a maioria das informações necessárias para que a proposta seja implantada com êxito existem. Seu quadro de colaboradores é identificado com a Escola e busca diariamente contribuir para seu sucesso.

Observa-se que a estratégia flui com maior naturalidade entre os professores, grupo 1 e, as respostas permitem identificar duas razões principais, o fato de serem professores com formação em Administração e ministrarem aula sobre o tema; além do fato de terem feito concurso especificamente para a Escola de Administração, há um sentimento de pertencer à Escola.

A percepção das entrevistas com os técnico-administrativos é que este sentimento de pertencimento não é tão forte, eles se sentem mais pertencentes à UFRGS e menos à Escola. Outra percepção que chamou a atenção é a visão fragmentada da organização, pois, em vários momentos das entrevistas, observou-se uma ideia de separação entre o administrativo e o

pedagógico, como se não fizessem parte do todo. Entretanto, isso não diminui o senso de responsabilidade apresentado por eles nas entrevistas em relação à organização.

Muitas das informações necessárias para a operacionalização da estratégia estão disponíveis na entidade, isso ficou visível nas entrevistas. No entanto, faz-se necessário definir quais são realmente relevantes, definir se os indicadores utilizados atualmente contemplam a nova realidade da Escola e formalizar um processo de acompanhamento, mensuração e gestão destes.

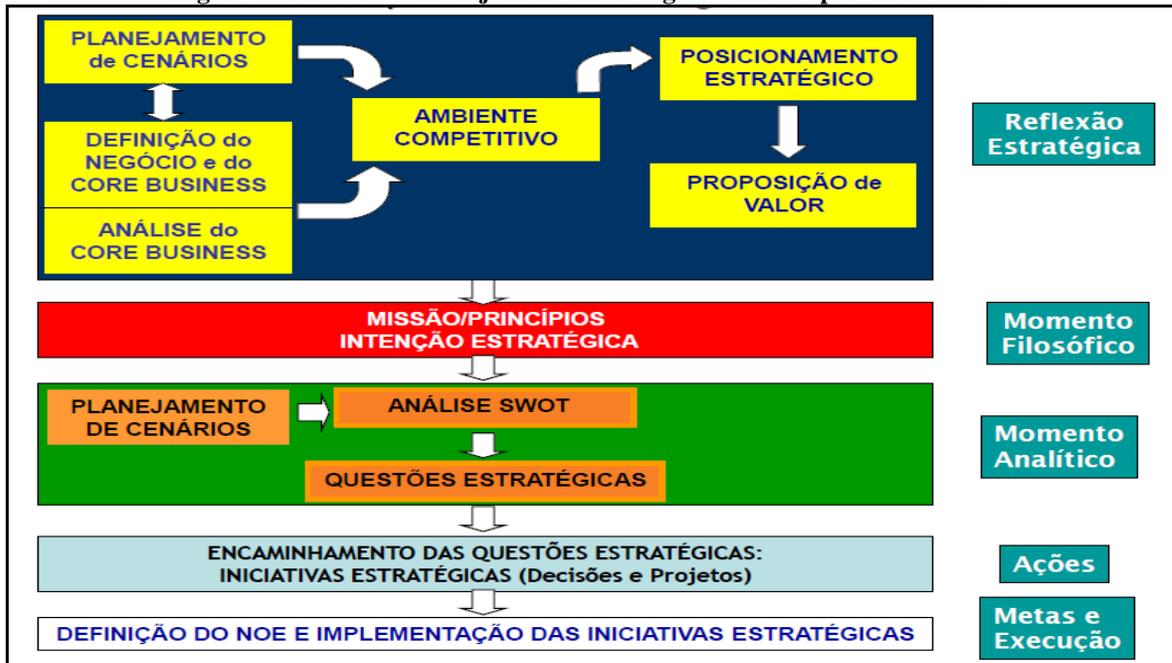
A análise das entrevistas, documental e referencial teórico suporta o modelo proposto a seguir.

4.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DA EA-UFRGS – UM MODELO A SER DESENVOLVIDO

A proposta do modelo de Gestão Estratégica com foco no BSC apresentada neste trabalho à EA-UFRGS que auxilie no desenvolvimento da sua Estratégia Empresarial requer o empenho e dedicação das lideranças que se propõem a implementá-lo. Conforme Kaplan e Norton (2008), o principal executivo da unidade deve liderar o esforço de mudança e compreender a importância de comunicar a visão e a estratégia a todos os empregados. Estes afirmam que nenhuma organização que alcançou sucesso com o sistema de gestão da estratégia tinha um líder ausente ou passivo. O modelo sugerido tem como base os resultados das três pesquisas realizadas: documental, entrevistas realizadas com os membros do grupo que está elaborando o planejamento estratégico da Escola e bibliográfica.

Com base na pesquisa documental, foram apuradas as informações do Planejamento Estratégico que está sendo desenvolvido pela Escola, buscando identificar a missão, a visão, os princípios e as questões estratégicas que devem merecer especial atenção para garantir o sucesso dos propósitos da organização. A Escola de Administração está utilizando o seguinte modelo de Planejamento Estratégico:

Figura 8 - Modelo de Planejamento Estratégico utilizado pela EA-UFRGS



Fonte: Planejamento Estratégico EA-UFRGS (2013)

As entrevistas forneceram subsídios quanto às percepções dos respondentes sobre a necessidade e aplicabilidade da Gestão Estratégica com foco no BSC na EA-UFRGS, conforme descrito no capítulo anterior.

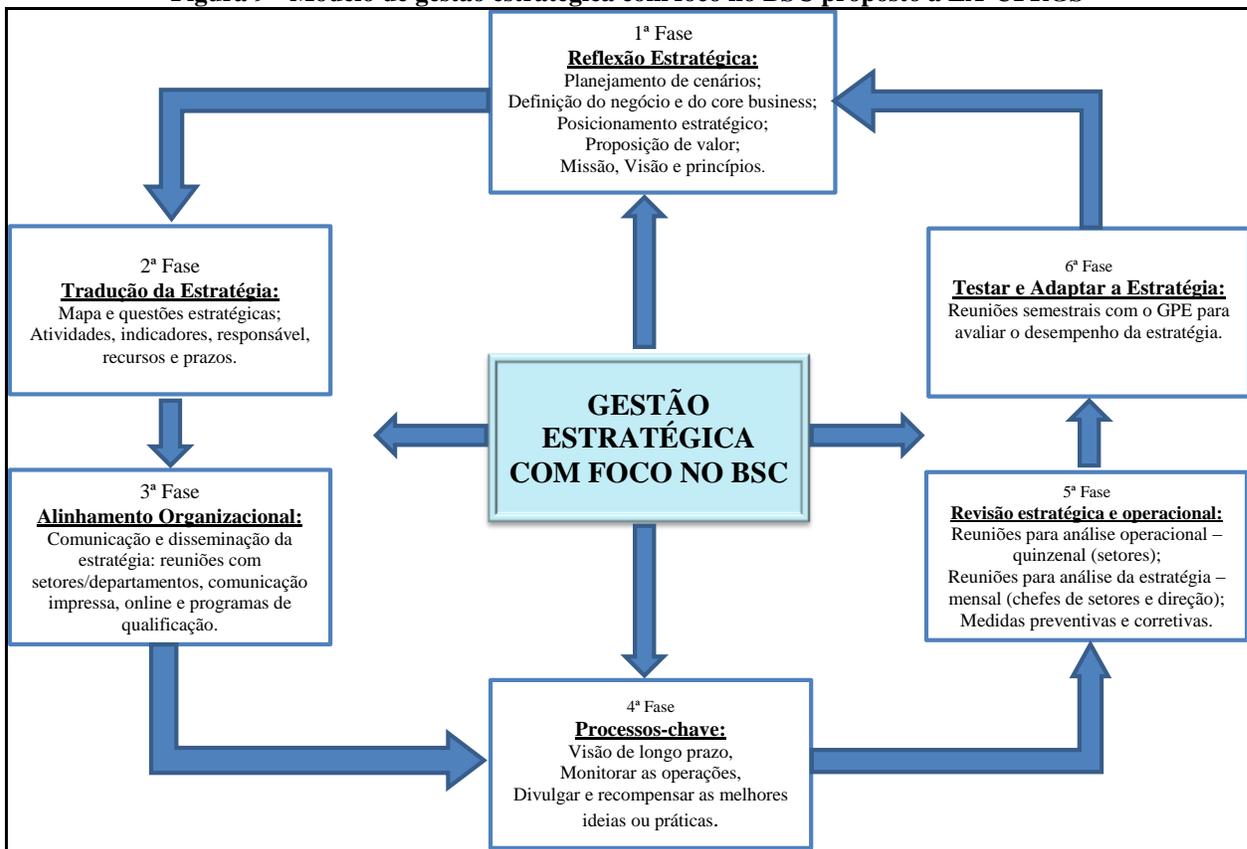
Das pesquisas bibliográficas realizadas, optou-se por utilizar como sugestão, com adaptações, o Sistema Gerencial para Integração do Planejamento Estratégico e Execução Operacional de Kaplan e Norton (2008), que sugerem as seguintes fases: a) Desenvolver a Estratégia; b) Planejar a Estratégia; c) Alinhar a Organização com a Estratégia; d) Planejar as Operações; e) Monitorar e Aprender; f) Testar e Adaptar a Estratégia.

O sistema proposto é complexo e recomenda-se uma mudança organizacional que possibilite a todos os setores atuarem como um sistema e não como um conjunto de processos descoordenados. Os processos organizacionais, normalmente, são atribuídos a pessoas que os gerenciam e por eles se responsabilizam, prestando contas do desempenho alcançado, entretanto, poucas organizações definem uma pessoa ou setor para dirigir os vários processos que têm múltiplas interfaces e interferem diretamente na execução da estratégia. Nesse sentido, e com base na análise das entrevistas sugere-se que a pessoa responsável pelo escritório de projetos seja

a responsável pelo processo de gestão da estratégia, acompanhando os projetos estratégicos, analisando os indicadores, metas e resultados, bem como fornecendo *feedback* aos interessados.

O modelo de gestão estratégica com foco no BSC, sugerido à EA-UFRGS procura respeitar as características e peculiaridades da organização, permitindo a utilização das informações, controles e ferramentas de gestão utilizadas atualmente. Agregam-se ainda outras possibilidades que atualmente não estão contempladas no processo de gestão da Escola. A Figura a seguir ilustra o modelo de gestão estratégica proposto e as fases que o caracteriza.

Figura 9 - Modelo de gestão estratégica com foco no BSC proposto a EA-UFRGS



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2008, p.8)

O modelo é composto por seis fases em que, segundo Kaplan e Norton (2008), cada parte do sistema influencia as demais, tornando a gestão da estratégia um processo de *loop* fechado, integrado e abrangente, permitindo a interligação do planejamento estratégico com o planejamento operacional, execução, *feedback* e aprendizagem.

A seguir, descreve-se cada uma das seis fases do modelo de gestão estratégica com foco no BSC sugerido para a Escola de Administração.

4.4.1 Fase 1: reflexão estratégica

Neste estágio de reflexão da estratégia, os gestores deverão definir a razão de ser da organização (missão), o que orienta suas ações (valores/princípios) e das aspirações quanto aos resultados futuros (visão), estabelecendo as diretrizes básicas para a formulação e execução da estratégia. Também, neste estágio, deve ser revisada e analisada a situação dos ambientes competitivo e operacional (planejamento de cenários, definição do negócio e do *core business*). Esta avaliação pode ser sintetizada em um quadro SWOT com pontos fortes, oportunidades, pontos fracos e ameaças. Sugere-se também que seja definido o posicionamento estratégico da organização, considerando os nichos de mercado em que está inserida, valores de diferenciação para os clientes, processos-chave que promoverão a diferenciação na estratégia, bem como as competências e requisitos tecnológicos que são exigidos pela estratégia.

A Escola de Administração apresenta um histórico rico, moderno e inovador quanto ao desenvolvimento e utilização do Planejamento Estratégico (PE). Nos dias atuais, a Escola está revisando e atualizando o PE, por isso, as informações aqui apresentadas podem sofrer algumas alterações, uma vez que este ainda não foi concluído e aprovado. Com base nas informações coletadas no PE em elaboração, é possível afirmar que a Escola contempla plenamente o que é proposto neste estágio. A missão, os princípios e a visão de futuro, segundo a maioria dos entrevistados, estão bem definidos. No PE da entidade pode-se identificar seu **negócio** como sendo: **Conhecimento em Administração**, sua **missão** como: **Desenvolver e compartilhar conhecimento de excelência internacional em Administração** e suas ações estão orientadas pelos seguintes princípios:

- a) Valorização dos seus profissionais e alunos;
- b) Ética;
- c) Rigor acadêmico;
- d) Interação com organizações públicas, privadas e sociais;
- e) Respeito à pluralidade;

- f) Iniciativa, criatividade e capacidade empreendedora;
- g) Compromisso com a sustentabilidade;

A intenção estratégica até 2020 está assim definida: Ser reconhecida nacional e internacionalmente como a melhor Escola de Administração do Brasil.

A Escola utilizou os seguintes temas para analisar o cenário em que está inserida: internacionalização; tecnologias de ensino; pesquisa; expectativas e valores das comunidades alvo; alternativas de financiamentos para IES; quadro regulatório das IES; ambiente competitivo; demandas para extensão; aspectos econômicos, demográficos e de mobilidade urbana e mão de obra. A revisão e análise da situação dos ambientes competitivo e operacional apresentam as seguintes características:

Figura 10 - Análise SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
Imagem e reputação da UFRGS; Gratuidade; Oferta completa (ensino, pesquisa e extensão), qualificada e multidisciplinar em todos os níveis; Conceitos 7 do PPGA e 5 da graduação; Oportunidade de pesquisa aos alunos; Qualidade do corpo discente;	Comunicação; Dificuldade na condução dos processos administrativos; Disparidade de qualificação entre professores na graduação; Estrutura física; Recursos humanos para as atividades-meio; Excessiva dependência dos cursos de especialização para o financiamento da Escola; Atratividade e seleção de novos profissionais; Individualidade e componente volitivo dos professores.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Crescente interesse em alianças internacionais; Demanda crescente por conhecimento de excelência em administração; Importância dos <i>rankings</i> das entidades educacionais; Demanda crescente por prestação de serviços no setor público e social; Disponibilidades de Recursos para pesquisas com empresas.	Perda de autonomia financeira e de gestão das IFES; Instabilidade na formulação e na interpretação de normas regulatórias; Cursos de especialização pagos estão amparados por liminar; Divergências de entendimentos sobre o papel da Universidade Pública.

Fonte: Planejamento Estratégico EA-UFRGS (2013)

Percebe-se, com base na análise SWOT, que o grupo que está elaborando o PE identificou claramente os pontos fortes, oportunidades, fraquezas e ameaças do ambiente. A elaboração da análise SWOT, definição da missão, valores e princípios são os pressupostos básicos para a

implantação de uma gestão estratégica com foco no BSC e possibilita à organização passar para a fase 2, em que se sugere o desenvolvimento da tradução estratégica, conforme exposto a seguir.

4.4.2 Fase 2: tradução da estratégia

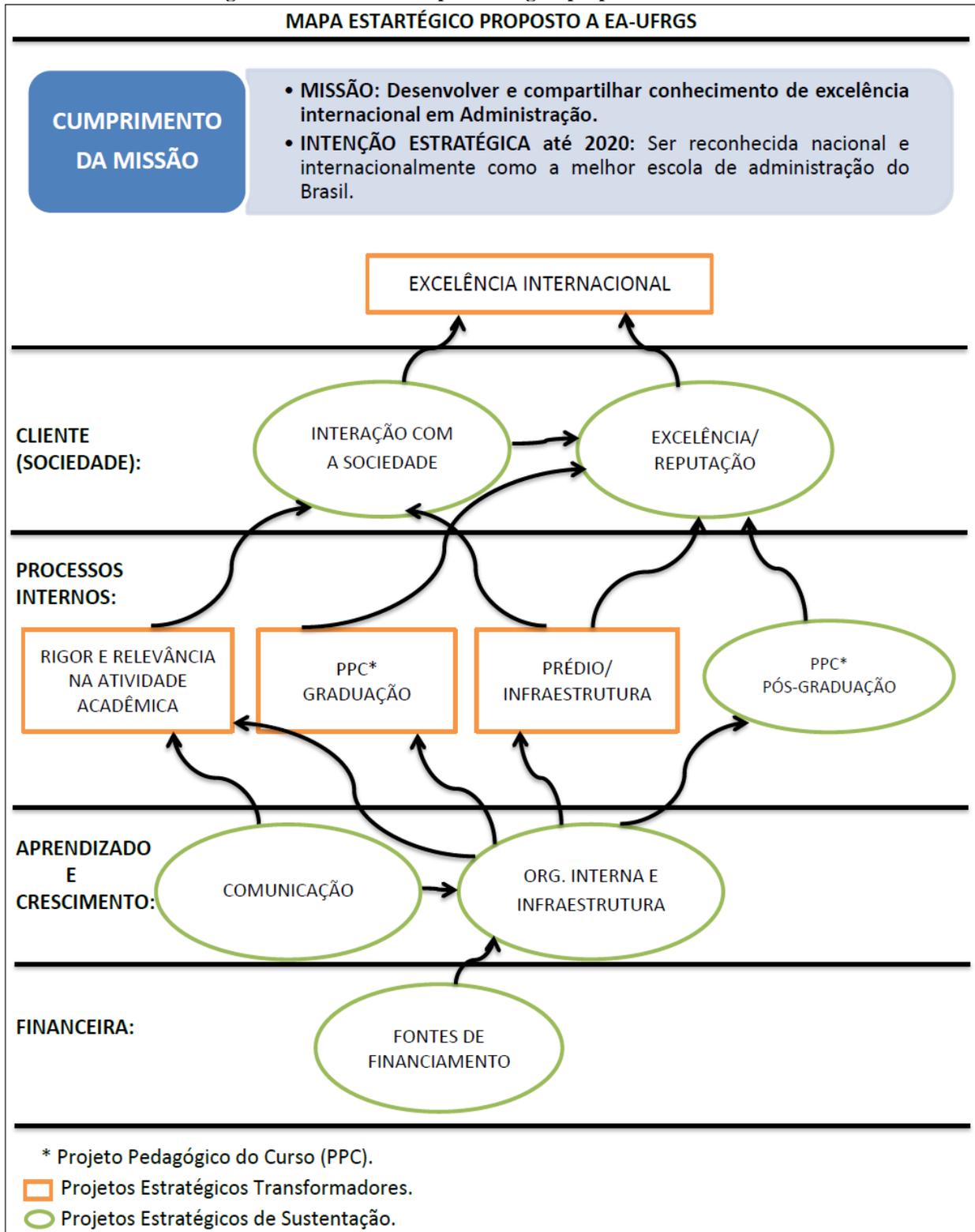
A tradução da estratégia deve ser realizada mediante o desenvolvimento das questões estratégicas, indicadores, metas, iniciativas e orçamentos que orientem a ação e alocação de recursos (KAPLAN; NORTON, 2008). Os autores afirmam ainda que nesta etapa do processo as organizações devem abordar cinco questões básicas: a) como descrevemos a estratégia? (criar mapas estratégicos); b) como medir nosso plano? (selecionar indicadores e metas); c) de que programas de ação nossa estratégia necessita? (escolher as iniciativas estratégicas); d) como financiar nossas iniciativas? (estabelecer orçamentos); e) quem liderará a execução da estratégia? (criar equipes temáticas).

Conforme destacado na análise das entrevistas, a maioria dos respondentes percebe que as questões estratégicas estão bem definidas, porém ainda não foi abordada, no grupo do PE, a elaboração do mapa estratégico, criação de indicadores, metas e orçamentos.

No PE da Escola é possível identificar que as questões estratégicas são definidas como temas que devem merecer especial atenção para garantir o alcance dos propósitos da organização e tem como fontes a reflexão estratégica, a análise SWOT, os *drivers* para proposição de valor, as prioridades da administração central da UFRGS e as opiniões dos participantes do grupo, sendo que o encaminhamento dessas questões estratégicas conduzirá às grandes iniciativas estratégicas.

Dessa análise realizada pelo grupo, identificaram-se as seguintes questões estratégicas: excelência internacional; interação com a sociedade; excelência/reputação; organização interna e infraestrutura; fontes de financiamento; rigor e relevância na atividade acadêmica; projetos pedagógicos: graduação e pós-graduação; comunicação e prédio (infraestrutura). A Figura abaixo demonstra a classificação das questões estratégicas de acordo com as perspectivas do BSC com o objetivo de atingir a intenção estratégica da Escola.

Figura 11 - Modelo de mapa estratégico proposto a EA-UFRGS



Fonte: elaborado pelo autor

Percebe-se, no mapa estratégico acima sugerido, que as perspectivas não estão ordenadas da forma tradicional, conforme sugestão de muitos autores. A reestruturação das perspectivas baseia-se na análise das entrevistas, em que a maioria indicou esta formatação como sendo a mais adequada para a Escola. Por ser uma entidade sem fins lucrativos, a perspectiva financeira deixa de ser o foco principal e atua como suporte à estruturação organizacional para atender à perspectiva do cliente (sociedade) da forma pretendida. Optou-se por colocar a excelência internacional no topo do mapa estratégico pelas seguintes razões: o fato dela também ser uma questão estratégica para a UFRGS, pelo vínculo muito forte com a intenção estratégica da Escola; e, pela análise das entrevistas, em que dois respondentes enfatizaram que já está constituído um grupo de trabalho que tem como principal objetivo viabilizar o processo de internacionalização da UFRGS e, conseqüentemente, da Escola.

O mapa estratégico apresentado demonstra que os objetivos das quatro perspectivas devem estar conectados numa relação de causa e efeito, parte-se da condição que os objetivos que estão no topo somente serão alcançados pela eficiência dos demais. “Essa arquitetura de causa e efeito, interligando as quatro perspectivas, é a estrutura em torno da qual se desenha o mapa estratégico.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 34).

As questões estratégicas deram origem aos projetos ou iniciativas estratégicas que, para serem resolvidas e/ou encaminhadas, precisam de um plano de ação específico, que de acordo com as informações coletadas no PE, deverá conter um responsável, o conjunto de atividades, alocação de recursos e prazo para execução. Sugere-se acrescentar indicadores de desempenho. O grupo de gestores da Escola que está desenvolvendo o PE entende que os projetos estratégicos têm natureza e escopo muito diferentes e têm distintos impactos sobre a organização; por isso, optou-se por dividir os projetos em dois grandes grupos: os transformadores e os de sustentação, conforme demonstrado na Figura anterior. Os projetos estratégicos transformadores são concebidos e implementados com o propósito de alterar a situação atual da empresa/organização (expansão do negócio e redefinição do negócio) e encaminhar o alcance da intenção estratégica, focando em seus condutores. Por sua vez, os projetos estratégicos de sustentação são concebidos e implementados com o propósito de garantir a manutenção da situação atual, lidar com os fatores de higiene e suportar os projetos transformadores.

Na Figura 11, é possível observar que a maioria dos projetos estratégicos transformadores é contemplada na perspectiva dos processos internos, o que de certa forma contribui para a

implantação da proposta aqui apresentada, já que as melhorias a serem realizadas nestes projetos dependem muito mais dos líderes intermediários do que dos subordinados e são fundamentais para o atingimento da intenção estratégica.

O PE da Escola atende até o momento, totalmente, a primeira fase e parcialmente a segunda, das seis etapas propostas por Kaplan e Norton (2008) e suporte teórico principal da proposta do modelo de gestão estratégica com foco no BSC sugerida.

A Escola, na fase dois, estabeleceu os projetos estratégicos e definiu os responsáveis. Para que esta fase seja concluída, a equipe que está desenvolvendo o planejamento estratégico precisa ainda definir as atividades, recursos, prazos e indicadores, o que se sugere seja estruturado da seguinte forma:

Figura 12 - Modelo proposto de gerenciador de projetos estratégicos

Projeto estratégico	Responsáveis	Atividades	Recursos	Prazos	Indicadores
Selecionar os projetos	Definir o responsável	<i>Check-list</i> com todas as atividades a serem desenvolvidas	Necessidade de recursos humanos e financeiros	Estabelecer prazos de entrega	Definir indicadores de desempenho

Fonte: elaborado pelo autor

Utilizando o modelo proposto, será possível executar o acompanhamento gerencial da realização e entrega dos projetos estratégicos, permitindo a identificação de atrasos, dificuldades de operacionalização, por parte da equipe responsável, redefinir prazos e responsáveis, se necessário.

A identificação dos indicadores de desempenho adequados para facilitar o acompanhamento dos temas estratégicos deve ser realizada pelo grupo que elabora o planejamento estratégico em conjunto com a direção da Escola. Com o intuito de auxiliar essa identificação, elaborou-se a figura abaixo com possíveis indicadores que podem ser utilizados pela Escola em cada perspectiva.

Figura 13 – Sugestão de possíveis indicadores

PERSPECTIVA CLIENTES (SOCIEDADE)	
PROJETOS ESTRATÉGICOS	POSSÍVEIS INDICADORES
Interação com a sociedade; Excelência/reputação.	Oferta de novos cursos; Participação no mercado; Retenção de alunos; Nº de alunos concluintes X nº de alunos ingressantes; Pesquisa de satisfação dos alunos; Pesquisa de reconhecimento da marca.
PERSPECTIVA CLIENTES (SOCIEDADE)	
PROJETOS ESTRATÉGICOS	POSSÍVEIS INDICADORES
Rigor e relevância na atividade acadêmica;	Nº de publicações anuais; Planos de ensino; Utilização do portal de ensino; Utilização de novas tecnologias em sala de aula; Avaliação docente pelos alunos.
Projetos pedagógicos: graduação e pós-graduação;	Atualização dos PPCs.
Prédio/infraestrutura	Estudo p/melhor utilização do espaço atual.
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	
PROJETOS ESTRATÉGICOS	POSSÍVEIS INDICADORES
Comunicação	Informativo mensal impresso e online para alunos, professores e funcionários;
Organização interna e infraestrutura	Plano de cargos e funções para técnicos-administrativos; Revisão do programa de avaliação docente e dos técnicos-administrativos; Identificar a necessidade de novos softwares de gestão; Programa de capacitação para técnicos-administrativos, docentes e terceirizados. Pesquisa de satisfação. Identificação e disseminação das melhores práticas administrativas.
PERSPECTIVA FINANCEIRA	
PROJETOS ESTRATÉGICOS	POSSÍVEIS INDICADORES
FONTES DE FINANCIAMENTO	Identificar novas fontes de financiamento; Assegurar maior volume de recursos no orçamento da UFRGS.

Fonte: elaborado pelo autor

Depois de traduzir a estratégia, sugere-se o alinhamento da organização para que esta concentre seus recursos na obtenção da intenção estratégica.

4.4.3 Fase 3: alinhamento organizacional

No alinhamento organizacional com a estratégia, terceira fase, sugere-se que a Escola preocupe-se especialmente com a comunicação e disseminação da estratégia, visto que todos os colaboradores devem conhecer e compreender a estratégia e serem motivados para auxiliar a Escola a ser bem-sucedida na sua execução.

A maioria dos entrevistados não percebe a existência de um processo formal de comunicação e disseminação da estratégia de gestão nos diferentes níveis da organização, e sim uma mobilização para atingir metas específicas. Esta percepção corrobora com a sugestão do modelo proposto que contempla a fase de comunicação e disseminação da estratégia.

Propõe-se que a comunicação e disseminação da estratégia sejam elaboradas envolvendo primeiramente os gestores dos setores/departamentos e depois os demais colaboradores, em reuniões de sensibilização e conscientização do papel preponderante que cada colaborador tem para a obtenção da estratégia.

A Escola poderá utilizar programas de comunicação formais, a fim de ajudar os colaboradores a compreenderem a estratégia e motivá-los para sua execução. Pode ainda utilizar programas de qualificação para que os funcionários desenvolvam os conhecimentos, as habilidades e as competências necessárias à implementação da estratégia. Sugere-se que cada setor/departamento utilize o mesmo modelo de gerenciador de projetos estratégicos apresentado na fase dois, definindo um responsável, as atividades que serão desenvolvidas, os recursos humanos e financeiros necessários, estabelecer prazos de entrega e indicadores de desempenho. Definido o alinhamento da organização, sugere-se a identificação e planejamento de execução dos processos-chave, promovendo as melhorias almejadas de curto e longo prazo que darão suporte à obtenção da intenção estratégica.

4.4.4 Fase 4: processos-chave

Nesta fase, sugere-se que a organização concentre seus esforços no planejamento das operações cotidianas que darão suporte ao alcance das estratégias de longo prazo, alinhando suas atividades de melhoria dos processos com as prioridades estratégicas.

Para executar a estratégia com sucesso a organização deve identificar os processos-chave e quais ajustes devem ser feitos, buscando garantir a implementação das mudanças exigidas pelas questões estratégicas nos processos operacionais, além de criar indicadores de desempenho que possam medir os resultados obtidos.

A análise das entrevistas demonstra que a maioria dos entrevistados não percebe, hoje, a existência de um planejamento e alinhamento estratégico dos processos-chave, mas acreditam que, quando concluído, o planejamento estratégico estará bem definido.

Propõe-se, então, com base na análise das entrevistas e no referencial teórico, que a organização identifique e planeje os processos-chave, atribuindo-lhes um conjunto de indicadores que possam fornecer um *feedback* sobre o desempenho dos processos por departamento, o que pode promover a melhoria desses processos e, conseqüentemente, um alinhamento com os temas estratégicos que serão suportados pelos processos operacionais. Em vista disso, poderá ser utilizado o modelo de gerenciador de projetos estratégicos, sugerido anteriormente. Esse conjunto de indicadores pode ser elaborado considerando os processos que são suscetíveis de serem influenciados pelos funcionários em suas atividades diárias. Embora sejam operacionais e não estratégicos eles podem informar as soluções de problemas e as melhorias contínuas promovidas pelos colaboradores que trabalham no mesmo departamento, função ou processo. As informações geradas poderão ser utilizadas nas reuniões sistemáticas de avaliação das operações, promovendo o *feedback* aos envolvidos. Segundo Kaplan e Norton (2008), as empresas podem se concentrar na realização dos objetivos dos processos críticos, apresentados no mapa estratégico, assim como nos objetivos de aprendizado e crescimento que impulsionam os processos-chave.

Essa fase deve merecer atenção especial dos gestores da Escola de Administração, visto que, conforme identificado no mapa estratégico, a maioria dos projetos transformadores é classificado na perspectiva dos processos internos e depende diretamente das chefias intermediárias para sua execução. Cabe lembrar que as chefias intermediárias, por sua vez, dependem diretamente da equipe de colaboradores da escola para a viabilização das metas.

Tendo em vista que a maioria dos entrevistados não percebe o planejamento e alinhamento estratégico dos processos-chave, sugere-se à Escola uma análise profunda e criteriosa quanto aos programas de avaliação de desempenho atualmente utilizados, o acadêmico e o dos servidores técnico-administrativos, já que estes utilizam critérios muito subjetivos e não parecem estar alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

O programa de avaliação de desempenho docente pouco privilegia as atividades administrativas desempenhadas pelos professores, por exemplo, a elaboração e publicação de um artigo em periódico com qualis “A” equivale a 15 pontos, enquanto que as atividades de administração que compreendem atividades de direção, assessoramento, chefia e coordenação, entre outros, equivale a cada dois anos, 20 pontos. Este exemplo é meramente ilustrativo, visto que não se pretende discutir o grau de importância entre a publicação de artigos e o desempenho de atividades administrativas, mas, sim, sugerir um equilíbrio na pontuação atribuída a ambos quando da avaliação de desempenho, uma vez que elas são fundamentais para a Instituição. Repensar esses critérios poderá motivar outros docentes a participar mais ativamente da gestão da Instituição.

O programa de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos ou docentes investidos em cargos de direção ou função gratificada possibilita que estes sejam avaliados por seus superiores imediatos, porém os critérios de avaliação, na sua maioria, são subjetivos e pouco direcionados à estratégia da Escola. Um dos critérios de avaliação das chefias intermediárias é quanto ao planejamento e organização, que busca avaliar se este estabelece planos, metas e prazos, distribuindo adequadamente as atividades e acompanhando a sua execução. Sugere-se que a direção da Escola juntamente com as chefias intermediárias e tendo como balizador o Planejamento Estratégico estabeleça quais são esses planos, quais são essas metas, quais os prazos e definam indicadores. Sugere-se, ainda, que essas metas definidas em conjunto sejam avaliadas individualmente e não de forma geral ou subjetiva. Acredita-se que com essas definições as chefias intermediárias terão mais subsídios para discutir e estabelecer com suas equipes a forma mais adequada para atingir as metas propostas.

A Escola poderá monitorar e divulgar as melhores ideias ou práticas adotadas pelos departamentos, criando assim uma sinergia entre os colaboradores, permitindo a todos os setores a possibilidade de adotarem um modelo testado e aprovado, disseminando as boas práticas para toda a organização. Poderá, ainda, estudar um sistema de recompensa para as melhores ideias,

uma vez que a excelência no desempenho dos processos, que compõem o mapa estratégico, gera diferenciação na estratégia.

Definidas as quatro primeiras fases, sugere-se um momento de reflexão quanto à execução destas, e se é necessário realizar alguns ajustes.

4.4.5 Fase 5: revisão estratégica e operacional

A revisão estratégica e operacional consiste em verificar se as etapas anteriores foram executadas com excelência e só então começar a executar seus planos estratégicos e operacionais, a monitorar os resultados do desempenho e a agir para melhorar as operações e a estratégia.

Todos os participantes dos dois grupos entrevistados afirmaram que não tem na Escola um processo de mensuração/avaliação do desempenho das estratégias. Com base nessa afirmação, sugere-se à Escola a realização de reuniões com pautas e pessoas bem definidas, objetivando o *feedback* e o controle do sistema gerencial. Propõe-se duas modalidades de reuniões, uma para análise das operações e outra para análise da estratégia.

As reuniões para análise das operações podem ocorrer em intervalos de tempo menores, semanal ou quinzenalmente, sugere-se reunir os responsáveis pelos departamentos e seus subordinados. A pauta deverá ter foco na análise de desempenho de curto prazo, observando os resultados dos indicadores e estudando com a equipe, alternativas para os problemas existentes no setor que podem influenciar no seu bom desempenho no que tange o alcance da estratégia. Sugere-se que as reuniões para análise da estratégia envolvam os responsáveis pelos departamentos e a direção da Escola e podem ocorrer em intervalos maiores de tempo, mensalmente ou a cada dois meses. Nessas reuniões, sugere-se analisar o processo da estratégia, ou seja, verificar se ela está sendo bem executada ou não, modificando-a, conforme as necessidades. Sugere-se que os gestores procurem identificar a ocorrência de deficiências na implementação da estratégia, verifiquem as possíveis causas e recomendem medidas preventivas e corretivas, além de definir os responsáveis pela gestão destas. Após a revisão estratégica e operacional, a direção da Escola e os demais integrantes do GPE terão os subsídios necessários para testar e adaptar a estratégia.

4.4.6 Fase 6: testar e adaptar a estratégia

Além das reuniões de análise da operação e da estratégia, a organização deve promover reuniões específicas para verificar se os pressupostos estratégicos básicos continuam válidos (KAPLAN; NORTON, 2008). Ainda, segundo os autores, o teste e adaptação da estratégia vigente fecha o *loop* do sistema integrado de planejamento estratégico e de execução operacional.

A análise das entrevistas demonstra que na opinião de todos os respondentes não são realizadas reuniões específicas para verificar os pressupostos estratégicos. Todavia, a grande maioria percebe que a escola está vivendo um momento diferenciado e que a forma como está sendo conduzido o processo de elaboração do PE atual contemplará uma agenda positiva de reuniões com pessoas estratégicas para atender esta fase. Todos acreditam que essas reuniões serão fundamentais para o gerenciamento futuro da organização. Com base nessas informações, sugere-se que a direção da Escola planeje reuniões com a participação do GPE, podendo ser estas realizadas semestralmente ou anualmente avaliando o desempenho da estratégia e se continua válida frente às mudanças recentes, ocorridas no ambiente externo, atualizando-a e modificando-a, se necessário, além de discutir a alteração ou não das questões estratégicas, substituindo indicadores e reformulando os prazos e iniciativas estratégicas.

4.5 SÍNTESE DO MODELO PROPOSTO

Com o intuito de facilitar a compreensão do modelo de gestão estratégica com foco no BSC proposto a EA-UFRGS, elaborou-se a Figura 13 abaixo, que destaca as fases propostas, os objetivos de cada uma das fases, as diretrizes existentes na Escola para atender aos objetivos e as sugestões propostas para atender às fases e os objetivos.

Figura 14 - Resumo do modelo proposto à EA-UFRGS de gestão estratégica com foco no BSC

Fases propostas	Objetivos	Resultado das análises em relação à EA-UFRGS	Sugestões propostas
Fase 1: Reflexão estratégica	Definir a missão, a visão, os princípios, análise do ambiente competitivo e operacional, Análise SWOT, posicionamento estratégico, proposição de valor.	Atende plenamente.	Manter o atual método.
Fase 2: Tradução da estratégia	Definição das questões estratégicas, mapas estratégicos, responsáveis, atividades, recursos, prazos e indicadores.	As questões estratégicas e os responsáveis estão bem definidos.	Elaborar os mapas estratégicos, conforme modelo proposto. Utilizar o modelo de gerenciador de projetos estratégicos que contempla todos os objetivos.
Fase 3: Alinhamento organizacional	Comunicação e disseminação da estratégia.	Processo formal inexistente, segundo a maioria dos entrevistados.	Reuniões de sensibilização e conscientização com os gestores dos setores/departamentos e em seguida com os demais colaboradores. Comunicação formal. Programas de qualificação direcionados à estratégia. Utilizar o modelo de gerenciador de projetos estratégicos.
Fase 4: Processos-chave	Planejamento e alinhamento estratégico dos processos-chave.	Processo formal inexistente, segundo a maioria dos entrevistados.	Identificar, planejar e monitorar os processos-chave (Utilizar o modelo de gerenciador de projetos estratégicos). Criar programa de divulgação e recompensa às melhores ideias ou práticas. Reavaliar o programa de avaliação docente. Reavaliar o programa de avaliação dos servidores técnico-administrativos.
Fase 5: Revisão estratégica e operacional	Verificar se as etapas anteriores foram executadas com excelência a partir de reuniões para mensurar/avaliar o desempenho das estratégias.	Processo formal inexistente, segundo a maioria dos entrevistados.	Realização de reuniões semanais ou quinzenais nos setores para análise das operações. Realização de reuniões mensais com os chefes de setores e a direção para análise da estratégia.
Fase 6: Testar e adaptar a estratégia	Promover reuniões específicas para verificar se os pressupostos estratégicos básicos continuam válidos.	Processo formal inexistente, segundo a maioria dos entrevistados.	Realização de reuniões com a participação do GPE semestralmente para analisar os pressupostos estratégicos.

Fonte: Elaborado pelo autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que o modelo de gestão estratégica com foco no BSC pode ser aplicado na EA-UFRGS com as adaptações propostas ao modelo original de Kaplan e Norton (2008), fundamentadas nas entrevistas realizadas com os gestores da Escola que participam do grupo que está elaborando o Planejamento Estratégico atual, no referencial teórico e na análise documental.

O modelo proposto procura respeitar as características e peculiaridades da organização, somando esforços para o alcance da estratégia estabelecida. Este está estruturado em seis fases interdependentes com foco no aprendizado e crescimento organizacional, criando uma sinergia positiva que influencia decisivamente para que a entidade seja bem-sucedida estratégica e operacionalmente. As seis fases, conforme Figura 9, estão assim representadas: reflexão da estratégia, tradução da estratégia, alinhamento organizacional, processos-chave, revisão estratégica e operacional e testar e adaptar a estratégia.

A análise das entrevistas e do PE, aliados ao referencial teórico, demonstrou que das seis fases que integram o modelo proposto à Escola contempla plenamente a reflexão da estratégia e parcialmente a tradução da estratégia. As demais fases não são percebidas como existentes pelos entrevistados, conforme demonstrado na Figura 13, que apresenta de forma sintetizada as fases propostas, os objetivos de cada fase, as diretrizes existentes na Escola para atender os objetivos e as sugestões propostas para atender às fases e os objetivos. Durante o processo de realização das entrevistas, foi possível perceber que a Escola conta com um vasto banco de dados, controles e processos que, se alinhados e mensurados, podem contribuir decisivamente para a obtenção da estratégia da organização.

A compreensão das informações identificadas no PE e nas entrevistas possibilitou a elaboração do mapa estratégico da Escola, classificando as questões estratégicas de acordo com as perspectivas do BSC, conforme Figura 11. As perspectivas do mapa estratégico tiveram sua ordem de importância alterada com base no entendimento dos entrevistados, que, na sua maioria, sugeriram que a perspectiva dos clientes (sociedade) estivesse no topo do mapa, seguida dos processos internos, aprendizado e crescimento e, por último, a financeira. O que, conforme destacado no referencial teórico, é perfeitamente possível, uma vez que se trata de uma entidade pública sem fins lucrativos. No mapa estratégico, é possível observar que a maioria dos projetos estratégicos, considerados transformadores, classifica-se na perspectiva de processos internos

que, por suas características, dependem muito mais da atuação dos gestores do que dos subordinados.

Com o intuito de auxiliar no processo de operacionalização do modelo de gestão estratégica com foco no BSC, sugeriu-se a adoção do modelo gerenciador de projetos estratégicos (Figura 12) em que é identificado cada projeto, indicado os responsáveis, as atividades que serão desenvolvidas, os recursos humanos e financeiros necessários, estabelecimento de prazos e indicadores de desempenho. A utilização deste modelo poderá fornecer subsídios estratégicos e operacionais para as reuniões sugeridas nas fases 5 e 6.

O modelo de gestão estratégica com foco no BSC, originalmente estabelecido por Kaplan e Norton (2008), prevê a designação de uma pessoa ou setor para ser o responsável pela gestão da estratégia. Nas entrevistas realizadas, perguntou-se a percepção dos respondentes quanto à gerência administrativa ser a responsável pelo processo de gestão da estratégia, a maioria destaca que a gerência administrativa deve fornecer os subsídios necessários ao processo de tomada de decisão, mas não ser a responsável. Dois entrevistados responderam que a escola dispõe atualmente de um escritório de projetos e que este setor ou pessoa é o mais indicado para acompanhar os projetos estratégicos, indicadores, metas e resultados. Analisando a estrutura administrativa da Escola e o que preconizam Kaplan e Norton, sugere-se que o escritório de projetos seja responsável pelo processo de gestão da estratégia.

Numa visão geral desta pesquisa, é possível concluir que o estudo realizado na EA-UFRGS apresenta mais possibilidades do que limitações para a aplicação do modelo proposto. O planejamento estratégico da EA-UFRGS está em fase de elaboração, este fato constitui-se numa limitação para a realização deste trabalho, no entanto, possibilita que o estudo contribua com as próximas fases de desenvolvimento do planejamento. Outra limitação foi o baixo número de publicações que abordam o tema gestão estratégica com foco no BSC para instituições públicas de ensino superior.

Para futuros trabalhos, pode-se indicar o acompanhamento do processo de implantação do modelo sugerido, analisando os pontos positivos e negativos, os ajustes necessários e a mensuração dos resultados obtidos.

REFERÊNCIAS

- ATTADIA, L. C. L. **Uso da medição de desempenho para alinhar e comunicar a estratégia: uma análise crítica do balanced scorecard**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Carlos, São Carlos, 2004.
- ATKINSON, A; EPSTEIN, M. *Measure for Measure – Realizing the Power of the Balanced Scorecard*. CMA Management/Canada, September, 2000.
- BERLATTO, O (Org.). **Manual para elaboração e normatização de trabalhos acadêmicos do curso de ciências contábeis**. Caxias do Sul: FSG, 2010. Disponível em: <http://www.fsg.br/website_pt/user_files/File/Documentos/COT/ManualContabeis20101.pdf>. Acesso em: 15 set. 2011.
- BEUREN, I. M. (Org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BODINI, V. L. **Planejamento estratégico em universidades**. 2004. Disponível em: <<http://members.tripod.co.uk>>. Acesso em: 20 jun. 2012.
- BORGET, A. Construção de sistema de gestão de produtos à luz de uma metodologia **construtivista multicritério**. Florianópolis: Tese – UFSC, 1999.
- BOURNE, M; NEELY, A. The success and failure of performance measurement initiatives: perceptions of participating managers. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 22, n. 11., 2002.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <ftp://ftp.fnde.gov.br/web/siope_web/lei_n9394_20121996.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2012.
- _____. Ministério da Educação. **Censo da Educação Superior 2011, resumo técnico**. Brasília 2012.
- _____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. **Organização da Educação Superior**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=287&Itemid=354>. Acesso em: 16 out. 2012.
- BRYSON, J. M; ALSTON, F. K. **Creating an implementing your strategic plan**. San Francisco: Jossey Bass, 1996.
- CASTRO, V. C. B. *et al.* **Uma análise empírica do impacto do balanced scorecard sobre o desempenho de organizações brasileiras**. ANPAD 3ES. IV Encontro de Estudos sobre Estratégias. Recife: PE, 23 a 21 de junho de 2009. CD-ROM.

COLOSSI, N; SOUZA, M. D. (Org.) **Estudos e Perspectivas em Gestão Universitária**. Blumenau: Nova Letra, 2004.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, A. P. P. **Balanced Scorecard: Conceitos e Guia de Implementação**. São Paulo: Atlas, 2006.

DEMO, P. **Qualidade e modernidade da educação superior: discutindo questões de qualidade, eficiência e pertinência**. Educação Brasileira. Brasília, CRUB, v.13, n.27,1991.

DIAS, M. A. R. **Espaços solidários em tempos de obscurantismo**. In: MORHY, Lauro (Org.). **Universidade em questão**. Brasília: Universidade de Brasília, 2003. p. 55-82.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade**. São Paulo: Nobel, 2001.

EA-UFRGS. Disponível em:

<<http://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/institucional/historico/>>. Acesso em: 16 out. 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDSZMIDT, R. G. B. **Uma revisão de literatura dos fatores críticos para a implementação e uso do *Balanced Scorecard***. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 27., Atibaia, **Anais**. Atibaia: ANPAD, 2003.

GRECO, M. **Educação superior para a construção de projetos de vida**. São Paulo: Editora Salesiana, 2002.

HERRERO FILHO, E. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HISPAGNOL, G. M; RODRIGUES, A. L. **Implantação do BSC em operações brasileiras: estamos prontos?** In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DE PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS – SIMPOI, 9., 2006, São Paulo. **Anais ...** São Paulo: FGV-EAESP, 2006.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. **A execução premium**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part I. **Accounting Horizons**. v.15, n.1, pp. 84-104. 2001.

KENNERLEY, M; NELLY, A. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**. vol.22, n.11, pp.1222-1245. 2002.

KOTLER, P; FOX, K. F. A. **Marketing estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: A edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KRASILCHIK, M. **Docência no ensino superior: tendências e mudanças**. Cadernos de Pedagogia Universitária. São Paulo: Pró-Reitoria de Graduação da USP - EDUSP, 2008.

LAMPERT, E. **A universidade e a pesquisa**. In: LAMPERT, Ernani (org.) **Universidade na virada do século 21: ciência, pesquisa e cidadania**. Porto Alegre: Sulina, 2000.

LEWY, C.; DU MEE, L. **The ten commandments of Balanced Scorecard implementation**. *Managing Control and Accounting*, abr. 1998.

LOPES, L. A. C; BERNARDES, F. R. **Estruturas Administrativas das Universidades Brasileiras**. 2010. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/50>>. Acesso em: 08 jun. 2012.

LUNKES, R. J. **Estudo sobre a integração entre balanced scorecard e o orçamento**. *Revista Brasileira de Contabilidade*, Ano XXXI, n° 136 Julho/Agosto/2002.

MARTINS, C. B. **O ensino superior brasileiro nos anos 90**. In: *Revista São Paulo em Perspectiva*. São Paulo: 2000.

MASSOUD, M. F.; PEYVANDI, A. Y. **The Un-Balanced Scorecard**. *Western Decision Sciences Institute*. Vancouver, 2001.CD-ROM.

McADAM, R; BAILIE, B. Business performance measures and alignment impact strategy – the role of business improvement models. **International Journal of Operations & Production Management**. vol.22, n.9, pp.972-996. 2002.

MEYER JUNIOR, V. **Administração Universitária: considerações sobre sua natureza e desafios (1988)**. In: COLECCION UDUAL. **Administracion Universitaria em America Latina: uma perspectiva estratégica**. México: UDUAL, 1995.

MORAES, M. C. B. **Aspectos essenciais à consolidação de um modelo de gestão para instituições de ensino superior de administração privadas, em ambientes competitivos: um estudo qualitativo em instituições do Rio e São Paulo**. Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MÜLLER, J. R. **Desenvolvimento de modelo de gestão aplicado à universidade, tendo por base o balanced scorecard**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

NEELY, A; MILLS, J; PLATTS, K; GREGORY, M; RICHARDS, H. Realizing strategy through measurement. **International Journal of Operations & Production Management**. v.14, n.3, pp.140-152. 1994.

NEELY, A; RICHARDS, H; MILLS, J; PLATTS, K; BOURNE, M. Designing performance measures: a structure approach. **International Journal of Operations & Production Management**. v.17, n.11, pp.1131-1152. 1997.

NORREKLIT, H. The balance on the Balanced Scorecard: a critical analysis of some of its assumptions. **Management Accounting Research**, v. 11, n. 1, p. 65-88, mar., 2000.

OLIVEIRA, C. E. M.; TURRIONI, J. B. **Medidas de desempenho em instituições federais de ensino superior – um estudo sobre o balanced scorecard**. In: ENCONTRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA UFRJ – PROFUNDÃO, 10, 2006, Rio de Janeiro. **Anais**. 2006.

OLIVEIRA, L. M; PEREZ Jr, J. H; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OTLEY, D. Performance management: a framework for management control systems research. **Management Accounting Research**. v. 10, n. 4, p. 363-382, dec., 1999.

PENIN, S. T. S; VIEIRA, S. L. **Refletindo sobre a função social da escola**. In: VIEIRA, Sofia Lerche (Org.) **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

PEREIRA, J. M. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: Teorias, Modelos e Processo**. São Paulo: Atlas, 2010.

PESSANHA, D. **Obstáculos à implementação do *Balanced Scorecard*: estudos de casos em empresas brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Rio de Janeiro: FACC/UFRJ, 2004.

PESSOA, M. N. M. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras – Um modelo fundamentado no *Balanced Scorecard***. 2000. 287 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

REIS, F. J. G. **Perspectivas da gestão universitária**. Taubaté: Cabral Editora e Livraria Universitária, 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIZZATTI, G; RIZZATTI Jr., G. **Organização universitária: mudança na administração e nas funções administrativas**. Florianópolis: UFSC, 2004. Disponível em: <www.inpeau.ufsc.br/.../Gerson%20Rizzatti%20-%20organização%20universitária.doc>. Acesso em: 09 jun. 2012.

ROCHA, C. H.; GRANEMANN, S. R. **Gestão de instituições privadas de ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2003.

ROCHA, Douglas J. A. **Desenvolvimento do *balanced scorecard* para instituições de ensino superior privada – estudo de caso da unidade de negócios 4 da Universidade Gama**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

ROESCH, S. M. A; BECKER, G. V; MELLO, M. I. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas: 2007.

RODRIGUEZ, L. L. **Novos enfoques sobre administração universitária**. Salvador: Gráfica Universitária da UFBA, 1983.

SCHARF, E. R. **Gestão do conhecimento aplicada ao marketing: como usar conhecimento e ações orientadas para o mercado no desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

SIMÃO, V. A. **Exame da decisão no ensino superior**. Cascavel: Edunioeste, 2004.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de Instituições de Ensino**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002.

TERRA, J. C. C. **Balanced Scorecard descobre a gestão do conhecimento**. 2006. Disponível em: <www.terraforum.com.br>. Acesso em: 02 mai. 2013.

THOMPSON Jr., A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2002.

TRIVINÓS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Introdução em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WOOD Jr, T.; CALDAS, M. **Antropofagia organizacional e a difícil digestão de tecnologia gerencial importada**. [Organizational Anthropophagy and the difficult digestion of imported managerial technology] In: CUNHA, Miguel P.; RODRIGUES, Suzana B. (Ed.). **Manual de estudos organizacionais**. Lisboa: RH Ed., 2002, v. 1, p. 75-86.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of marketing**. Vol. 52, p. 2-22, July, 1988.

APÊNDICE A – Roteiro básico de entrevista

Com o objetivo de responder a questão de pesquisa da presente dissertação, elaborou-se o roteiro básico de entrevista aplicado aos sujeitos da pesquisa. As questões propostas procuram identificar a percepção dos respondentes quanto à necessidade e aplicabilidade da Gestão Estratégica com foco no BSC na EA-UFRGS.

- 1) O 1º estágio sugerido é o desenvolvimento da estratégia em que os gestores deverão definir a razão de ser da organização (missão), o que orienta suas ações (valores/princípios) e das aspirações quanto aos resultados futuros (visão), estabelecendo as diretrizes básicas para a formulação e execução da estratégia. Na sua percepção, o processo de desenvolvimento da estratégia adotado atualmente pela Escola atende esses requisitos? Comente?
- 2) O planejamento da estratégia (2º estágio), deve ser realizado mediante o desenvolvimento das questões estratégicas, indicadores, metas, iniciativas e orçamentos que orientem a ação e alocação de recursos (KAPLAN E NORTON, 2008). Como você percebe esse estágio na EA-UFRGS?
- 3) O alinhamento da organização com a estratégia (3º estágio), requer que a organização se preocupe especialmente com a comunicação e disseminação da estratégia, pois todos os colaboradores devem conhecer e compreender a estratégia e serem motivados para auxiliar a Escola a ser bem-sucedida na execução da mesma. Como ocorre o processo de comunicação, disseminação e entendimento das estratégias de gestão nos diferentes níveis da organização?
- 4) Como 4º estágio, sugere-se que a organização concentre seus esforços no planejamento das operações cotidianas que darão suporte a obtenção das estratégias de longo prazo, alinhando suas atividades de melhoria dos processos com as prioridades estratégicas. Qual sua percepção quanto ao planejamento e alinhamento estratégico dos processos-chave?

- 5) Monitorar e aprender (5º estágio). Nesta fase a organização deve verificar se as etapas anteriores foram executadas com excelência, monitorar os resultados do desempenho e agir para melhorar as operações e a estratégia. No seu entendimento, como ocorre o processo de mensuração/avaliação de desempenho das estratégias na IES?
- 6) Kaplan e Norton apontam 4 perspectivas básicas para a gestão estratégica de uma organização, com foco no BSC. Como você percebe a avaliação e mensuração dessas perspectivas na EA-UFRGS? A) perspectiva de aprendizado e crescimento? B) perspectiva dos clientes (sociedade)? C) perspectiva dos processos internos? D) perspectiva financeira?
- 7) Testar e adaptar a estratégia (6º estágio). Este é o último estágio de implantação do sistema de gestão estratégica com foco no BSC. A organização deve promover reuniões específicas para verificar se os pressupostos estratégicos básicos continuam válidos (KAPLAN E NORTON, 2008). Ainda segundo os autores o teste e adaptação da estratégia vigente fecha o *loop* do sistema integrado de planejamento estratégico e de execução operacional. Como você percebe a utilização deste estágio no processo de gestão da Escola?
- 8) Quais fatores você considera críticos na EA-UFRGS para a implantação de um modelo de gestão estratégica com foco no BSC e que utilize indicadores de desempenho?
- 9) Quais fatores positivos você identifica na EA-UFRGS e que podem contribuir para a implantação de uma gestão integrada com foco no BSC?
- 10) Na sua percepção, que melhorias/vantagens um modelo de gestão integrada com foco no BSC pode trazer ao desempenho da instituição?
- 11) O sistema proposto é complexo e exige uma mudança organizacional que possibilite a todos os setores atuarem como um sistema e não como um conjunto de processos descoordenados. Neste sentido poderá ser definida pela Escola de Administração a

criação de uma nova função organizacional para a gerência administrativa que entre outras atribuições poderá ser a responsável pelo processo de gestão da estratégia. Qual sua percepção quanto à atribuição desta responsabilidade à gerência administrativa?