

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ENGENHARIA**  
**MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE APOIO À GESTÃO PARA UMA  
INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR BASEADO EM INDICADORES DE  
DESEMPENHO**

**MARCELO JORGE SONNEBORN**

**Orientador: Professor Francisco José Kliemann Neto, Dr.**

Porto Alegre/RS

2004

**MARCELO JORGE SONNEBORN**

**DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE APOIO À GESTÃO PARA UMA  
INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR BASEADO EM INDICADORES DE  
DESEMPENHO**

Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia – modalidade Profissionalizante – Ênfase em Gerência de Serviços da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. ° Francisco José Kliemann Neto, Dr.

Porto Alegre/RS

2004

MARCELO JORGE SONNEBORN

**DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE APOIO À GESTÃO PARA UMA  
INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR BASEADO EM INDICADORES DE  
DESEMPENHO**

Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de mestre em ENGENHARIA e aprovado em sua forma final pelo orientador e pelo coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

---

Prof. ° Francisco José Kliemann Neto, Dr.  
Orientador  
Escola de Engenharia  
Universidade do Rio Grande do Sul

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.° Peter Bent Hansen, Dr.  
Universidade do Rio Grande do Sul

---

Prof.ª Cláudia Medianeira Cruz Rodrigues, Drª  
Universidade do Rio Grande do Sul

---

Prof.ª Ane Lise Dalcul, Drª  
Centro Universitário Metodista IPA

DATA DA APROVAÇÃO

---

Dedico este trabalho a minha amada Cristiane, pelo amor, carinho e dedicação, e a Isabella fruto do nosso amor.

Com carinho,

Marcelo Jorge Sonneborn

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus pela Vida!

A Reitoria do Centro Universitário Metodista IPA, em especial ao Professor Jaider Batista da Silva pelo constante incentivo e oportunidade de aprendizado e estudo.

Ao professor Francisco José Kliemann Neto pela atenção, motivação e confiança.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção pelos conhecimentos propostos, em especial ao Professor Peter Bent Hansen pelo incentivo a este trabalho.

A minha família e amigos por entenderem a minha ausência.

## RESUMO

As últimas décadas apresentaram grandes desafios para a gestão das organizações em geral. A globalização e o acirramento da concorrência têm exposto as fragilidades dos modelos de gestão das empresas menos preparadas. No mercado da educação superior privada no Brasil não é diferente. Este setor tem experimentado forte expansão da oferta, decorrente da percepção das oportunidades de negócio nesta área. Neste contexto, a gestão de Instituições de Ensino Superior (IES) têm representado um desafio para seus administradores. As características destas organizações exigem a adaptação do modelo de gestão às características de um mercado fortemente concorrencial e regulado pelo Estado. O presente trabalho propõe um modelo de apoio à gestão para uma Instituição de Ensino Superior baseado em indicadores de desempenho com vistas a garantir que as estratégias e as ações que delas se desdobram estejam alinhadas com sua visão. Para tanto, partiu-se de uma revisão bibliográfica acerca do tema medição de desempenho. Com o estudo de caso buscou-se identificar o atual modelo de gestão da IES, por meio de pesquisas qualitativa e quantitativa. Com a pesquisa foi possível identificar as necessidades da instituição e cruzá-las com os modelos de medição de desempenho estudados. Nesta etapa foi possível relacionar teoria e prática e identificar com a metodologia do grupo focado o melhor modelo de medição de desempenho a ser sugerido como apoio a gestão da instituição. A partir desta etapa é sugerido um modelo de medição de desempenho, baseado no *Balanced Scorecard*. Foram criadas cinco perspectivas, os objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho a eles vinculados. Os resultados obtidos demonstram o cumprimento do objetivo deste estudo, com a proposição das relações de causa-e-efeito entre os objetivos estratégicos e o Mapa Estratégico da Instituição, que permitem alinhar estes objetivos às estratégias definidas.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*, medidas de desempenho, indicadores de desempenho, gestão de instituições de ensino superior, mapa estratégico.

## ABSTRACT

Recent decades have presented great challenges for the administration of organizations in general. Globalization and fierce competition have exposed the fragilities of administration models of less prepared companies. In the market of private higher education in Brazil, this situation is no different. The sector has experienced a great expansion in terms of supply, due to the recognition of business opportunities in this area. In this context, the administration of institutions of higher education has represented a challenge for the administrators. The characteristics of these organizations demand that the model of administration be adapted to the characteristics of a heavily competitive market which is regulated by the state. This study proposes an administrative support model for an institution of higher education based on performance indicators, with the objective of guaranteeing that strategies and actions which unfold be in line with the institution's vision. In order to achieve this, a bibliographical review on the topic of measuring performance served as the starting point. Using qualitative and quantitative research, the case study sought to identify the present model of administration of the institution of higher education. The research made it possible to identify the necessities of the institution and cross-reference these with the performance-measuring models that were studied. In this stage, it was possible to relate theory to practice and identify, through the use of focus group methodology, the best performance-measuring model to be suggested as support for the administration of the institution. From this, a performance-measuring model is suggested based on Balanced Scorecard. Five perspectives, the strategic objectives, and the performance indicators related to them were created. The results obtained show the fulfillment of this study's objective, with the proposing of the cause-and-effect relationships among the strategic objectives and the Strategic Map of the institution, which allow these objectives to be aligned with the defined strategies.

**Key words:** Balanced Scorecard, measures of performance, performance indicators, administration of institutions of higher education, strategic map.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Interdependência entre <i>marketing</i> , operações, recursos humanos e financeiros ..	34
Figura 2 - Definindo uma estratégia de serviço.....	36
Figura 3 - Modelo descritivo de gestão .....	40
Figura 4 - O Atingimento das estratégias através dos processos.....	44
Figura 5 - Visão clássica da organização e as “lacunas” .....	45
Figura 6 - O Impacto da estratégia sobre os componentes do sistema de uma organização .	49
Figura 7 - Dimensões da medição de desempenho – <i>quantum performance</i> .....	50
Figura 8 - Modelo <i>quantum</i> de medição de desempenho.....	51
Figura 9 - <i>Balanced scorecard</i> – perspectivas .....	55
Figura 10 – <i>Balanced scorecard</i> – como estrutura para a ação estratégica.....	57
Figura 11 - Impacto das medidas genéricas na participação de mercado para a empresa.....	60
Figura 12 - A Perspectiva dos processos internos – cadeia de geração de valores .....	61
Figura 13 – Relação de causa-e-efeito do BSC .....	63
Figura 14 – Roteiros dos modelos de implementação dos BSC apresentados .....	84
Figura 15 - Fluxo de implementação do modelo proposto.....	85
Figura 16 - Relações de causa-e-efeito construídas para instituição .....	102
Figura 17 – Mapa estratégico construído para instituição.....	103



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Educação básica – matrículas no Brasil – 1995-2010 (em mil).....	14
Tabela 2 - Ensino superior – evolução do número de matrículas – 1995-2002 .....	15
Tabela 3 - Ensino superior – evolução do número de instituições de educação superior – 1991-2002.....	19
Tabela 4 - Ensino superior – relação das 20 maiores IES do Brasil por número de alunos matriculados em 2002.....	20
Tabela 5 - Ensino superior – percentual do número de concluintes em relação ao número de alunos que ingressaram quatro anos antes – 1991-2002.....	21
Tabela 6 - Produto interno bruto (%) segundo setor de atividades – 1960-2000.....	31
Tabela 7 - Participação do setor de serviços na economia dos países da América Latina e Caribe – 1995 .....	33
Tabela 8 - Perspectivas do BSC e medidas genéricas de desempenho .....	55
Tabela 9 - Perspectiva do cliente – medidas genéricas .....	59
Tabela 10 - Características dos modelos estudados .....	64
Tabela 11 - Número de alunos por curso de graduação .....	68
Tabela 12 - Centro Universitário Metodista – IPA.....	68
Tabela 13 - Tabulação do questionário da pesquisa quantitativa .....	80
Tabela 14 - Relação entre necessidades da empresa e modelos estruturados .....	82
Tabela 15 - Perspectivas e temas estratégicos .....	90
Tabela 16 - <i>Scorecard</i> proposto para a instituição .....	93-96

## LISTA DE SIGLAS

<b>BSC</b>	- <i>Balanced Scorecard</i>
<b>CEs.</b>	- Comissões de Especialistas
<b>CESUPA</b>	- Centro de Ensino Superior de Porto Alegre
<b>CONSEPE</b>	- Conselho Superior de Ensino e Pesquisa
<b>CPA</b>	- Comissão Própria de Avaliação
<b>CREDIPA</b>	- Crédito Educacional do IPA
<b>ENC</b>	- Exame Nacional de Cursos
<b>ENADE</b>	- Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
<b>HPB</b>	- Hospital Parque Belém
<b>IBGE</b>	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>IES</b>	- Instituições Ensino Superior
<b>IMEC</b>	- Instituto Metodista de Educação e Cultura
<b>INEP</b>	- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Nacionais
<b>IPA</b>	- Instituto Porto Alegre da Igreja Metodista – Centro Universitário Metodista
<b>MEC</b>	- Ministério da Educação e Cultura
<b>PAIUB</b>	- Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
<b>PDI</b>	- Plano de Desenvolvimento Institucional
<b>PIB</b>	- Produto Interno Bruto
<b>PNB</b>	- Produto Nacional Bruto
<b>SINAES</b>	- Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1	TEMA DO TRABALHO.....	18
1.2	DETALHAMENTO DO PROBLEMA .....	21
1.3	JUSTIFICATIVA DO TRABALHO.....	22
<b>1.3.1</b>	<b><i>Relevância do trabalho</i></b> .....	23
<b>1.3.2</b>	<b><i>Oportunidade do trabalho</i></b> .....	24
<b>1.3.3</b>	<b><i>Viabilidade do trabalho</i></b> .....	25
1.4	OBJETIVOS DO TRABALHO.....	25
<b>1.4.1</b>	<b><i>Objetivo principal</i></b> .....	25
<b>1.4.2</b>	<b><i>Objetivos específicos</i></b> .....	26
1.5	LIMITES DO TRABALHO .....	26
1.6	METODOLOGIA DO TRABALHO.....	27
1.7	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	29
<b>2</b>	<b>O SETOR DE SERVIÇOS</b> .....	31
2.1	CONCEITO DE SERVIÇOS.....	31
2.2	GESTÃO DE SERVIÇOS .....	33
2.3	GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO.....	37
2.4	MEDIDAS DE DESEMPENHO .....	41
<b>2.4.1</b>	<b><i>O Modelo de Rummler e Broche – ótica de processos</i></b> .....	44
<b>2.4.1.1</b>	<b><i>Nível I da organização</i></b> .....	46
<b>2.4.1.2</b>	<b><i>Nível II dos processos</i></b> .....	46

2.4.1.3 Nível III do trabalhador- executor .....	47
<b>2.4.2 O Modelo de Hronec – quantum performace .....</b>	<b>49</b>
2.4.2.1 Os Geradores.....	52
2.4.2.2 Os Facilitadores .....	52
2.4.2.3 Os Processos .....	53
2.4.2.4 Melhoria contínua .....	53
<b>2.4.3 O Modelo de Kaplan e Norton – Balanced Scorecard .....</b>	<b>53</b>
2.4.3.1 Perspectiva financeira.....	57
2.4.3.2 Perspectiva dos clientes .....	58
2.4.3.3 Perspectiva dos processos internos.....	60
2.4.3.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento .....	62
2.4.3.5 Relações de causa-e-efeito .....	62
<b>2.4.4 Análise comparativa dos modelos estudados .....</b>	<b>63</b>
<b>2.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....</b>	<b>64</b>
<b>3 ANÁLISE CRÍTICA DO MODELO DE GESTÃO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO METODISTA – IPA.....</b>	<b>66</b>
3.1 DESCRIÇÃO DA INSTITUIÇÃO – BREVE HISTÓRICO.....	66
3.2 O ATUAL MODELO DE GESTÃO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO METODISTA – IPA .....	69
3.2.1 Avaliação do atual modelo de gestão – pesquisa qualitativa.....	75
3.2.2 Avaliação do atual modelo de gestão – pesquisa quantitativa.....	78
3.3 DEFININDO O MODELO DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO MAIS ADEQUADO À INSTITUIÇÃO FOCO DE ESTUDO .....	80
<b>4 ESTRUTURAÇÃO DE UM MODELO DE APOIO DE GESTÃO PARA A INSTITUIÇÃO EM ESTUDO BASEADO INDICADORES DE DESEMPENHO. 83</b>	<b>83</b>
4.1 DEFINIÇÃO DO MÉTODO DE CONSTRUÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	83
4.2 CONSTRUINDO O <i>BALANCED SCORECARD</i> ESPECÍFICO DA INSTITUIÇÃO FOCO DE ESTUDO. 86	86

4.2.1	<i>Etapa 1 – Arquitetura do programa de medição</i> .....	86
4.2.2	<i>Etapa 2 – Definição dos objetivos estratégicos</i> .....	86
4.2.3	<i>Etapa 3 – Escolha dos indicadores estratégicos</i> .....	87
4.2.4	<i>Etapa 4 – Elaboração do plano de implementação</i> .....	87
4.3	IMPLANTAÇÃO PARCIAL DO MODELO PROPOSTO KAPLAN E NORTON .....	88
4.3.1	<i>Etapa 1</i> .....	88
4.3.2	<i>Etapa 2</i> .....	88
4.3.3	<i>Etapa 3</i> .....	89
4.4	INTEGRAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> À <i>ESTRATÉGIA – O MAPA ESTRATÉGICO</i> .....	100
4.5	CONSIDERAÇÕES SOBRE O MODELO DESENVOLVIDO.....	104
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS....</b>	<b>105</b>
5.1	CONCLUSÕES .....	105
5.2	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	107
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>108</b>
	<b>APÊNDICE A – Pesquisa Qualitativa</b> .....	<b>112</b>
	<b>APÊNDICE B - Pesquisa Quantitativa</b> .....	<b>115</b>
	<b>ANEXO A – Organograma da Instituição</b> .....	<b>116</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

As últimas décadas apresentaram inúmeros desafios para a gestão das organizações em geral. Grandes e rápidas mudanças nos cenários político, econômico e social introduziram novas variáveis no dia-a-dia dos executivos, diminuindo-lhes sensivelmente a margem de erro. Gerir uma organização sem método, planejamento e controles passou a ser sinônimo de problemas futuros.

A globalização da economia trouxe consigo uma forte exposição das fragilidades das organizações. A abertura das economias dos países, e a do Brasil em particular, ocorreu sem aviso prévio. Paralelamente a este processo de integração econômica mundial, as organizações passaram a enfrentar desafios gerados dentro de seus próprios países.

No Brasil, a evolução da legislação de proteção ao consumidor tem influenciado o seu comportamento, resultando num perfil de cidadão mais exigente, informado e consciente de seus direitos. Não foram apenas os processos produtivos e as relações comerciais que se alteraram em curto espaço de tempo, mas também o comportamento do consumidor.

Passou a ter maiores condições de sobreviver a organização que, de melhor forma e com mais agilidade, adaptar-se a esta nova realidade. Estabelecer estratégias competitivas de curto, médio e longo prazos passou a ser fator de sobrevivência. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), estratégia é um plano, ou algo equivalente – uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro. Os mesmos autores definem estratégia como sendo também um padrão, ou seja, consistência de comportamento ao longo do tempo. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), ambas as definições são válidas, pois as organizações desenvolvem planos para o futuro, mas também extraem padrões do passado.

Esta realidade também afeta o setor de educação superior no Brasil que, nos últimos anos, vem sendo submetido a um grande processo de transformação, no qual se observam mudanças quantitativas e qualitativas.

As Instituições de Educação Superior (IES) privadas foram fortemente afetadas por estas transformações na economia. Por terem suas receitas quase que exclusivamente dependente das mensalidades cobradas dos seus alunos, passaram a experimentar a lógica do mercado principalmente após a estabilização da economia em 1994, período que passou a exigir melhor gestão do negócio educação sem a possibilidade de repassar custos de forma automática aos consumidores.

Diante disso, as IES privadas buscaram alternativas de aumento de receita real através da ampliação da oferta de cursos, criação de novos cursos de graduação e pós-graduação, prestação de serviços e de parcerias com entidades públicas e privadas.

Nos últimos anos, houve um aumento significativo do número de vagas no ensino superior, determinado principalmente pela pressão de demanda decorrente da expansão do ensino médio.

A tabela 1 apresenta dados do Ministério da Educação e Cultura – MEC / Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – Anísio Teixeira – INEP, relativos ao ensino médio brasileiro.

Tabela 1 – Educação básica – matrículas no Brasil: 1995 – 2010 (em mil)

<b>Ano</b>	<b>Ensino Médio</b>	<b>Variação</b>
1995	5.313	100
1996	5.739	108,02
1998	6.962	131,04
2000	8.774	165,14
2002	10.020	188,59
2004*	10.297	193,81
2005*	10.383	195,43
2008*	10.446	196,61
2010*	10.369	195,16

Fonte: [www.mec/inep.gov.br](http://www.mec/inep.gov.br) (\*) Dados estimados

Percebe-se um crescimento de 88,59 % no número de matrículas entre 1995 e 2002 para o ensino médio. Na mesma Tabela pode-se perceber que, pelas projeções do INEP, há a expectativa de uma forte expansão do ensino médio até 2010, o que determinará efetivo reflexo na demanda por vagas no ensino superior. A mesma tendência observa-se na Tabela 2, na qual apresenta-se a evolução histórica do número de matrículas no ensino superior.

Tabela 2 – Ensino superior – evolução do número de matrículas 1995-2002

Ano	Total	Pública	%	Privada	%
1995	1.759.703	700.540	39,8	1.059.163	60,2
1996	1.868.529	735.427	39,4	1.133.102	60,6
1997	1.945.615	759.182	39,0	1.186.433	61,0
1998	2.125.958	804.729	37,9	1.321.229	62,1
1999	2.369.945	832.022	35,1	1.537.923	64,9
2000	2.694.245	887.026	32,9	1.807.219	67,1
2001	3.030.754	939.225	31,0	2.091.529	69,0
2002	3.479.913	1.051.655	30,3	2.428.258	69,7

Fonte: [www.mec/inep/daes.gov.br](http://www.mec/inep/daes.gov.br)

No mesmo período (1995-2002), houve um incremento de 129% no número de matrículas na rede privada e 50% na rede pública. Este cenário, de aumento da demanda por vagas na rede privada, aliado a uma menor oferta da rede pública, apresenta oportunidades ao setor privado de educação superior, mas também desperta a atenção de diversas empresas de outros países para o mercado brasileiro de educação superior.

Em recente artigo da Revista de Negócios Exame (2002), a repórter Cynthia Rosenberg cita diversos grupos internacionais de educação que estão com planos de investir no Brasil. Destaque é dado ao *Apollo Group*, maior grupo empresarial de ensino dos Estados Unidos, com 150.000 alunos e 160 *campi*.



O *Apollo Group* é uma potência que faturou 770 milhões de dólares no ano de 2001 e apresenta um valor de mercado de 7,2 bilhões na bolsa de valores Nasdaq<sup>1</sup>.

Segundo Lopes (1999), universidades são organizações que desenvolvem uma lógica distinta das demais organizações. Para o autor, a principal atividade de uma organização educacional é a formação e disseminação do conhecimento através de práticas educativas e, por isto, estas organizações exigem práticas de gestão específicas e que atendam as demandas de suas comunidades internas e externas.

Na gestão de organizações educacionais, devem ser consideradas algumas características específicas que as diferem das demais organizações. Estas características, muitas vezes, impedem que a gestão estratégica destas organizações, quando a possuem, tenha um método definido com objetivos claros e amplamente divulgado para os seus empregados. Decorre daí a origem de muitos dos problemas de gestão das IES, principalmente nas privadas. Muitas destas instituições adotam como estratégia de gestão, tão somente o acompanhamento dos indicadores financeiros tradicionais e o atendimento às exigências legais, mais especificamente as exigências das avaliações institucionais determinadas pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC).

A gênese da avaliação institucional em universidades brasileiras remonta à década de 90. Segundo Lopes (1999), a crise do financiamento do ensino público, principalmente no ensino superior obrigou o MEC, em conjunto com a comunidade universitária, a debater a necessidade de proceder avaliações institucionais nas universidades brasileiras.

Esta avaliação tinha como objetivo tornar a gestão universitária menos amadora, e buscando assim fundamentar as solicitações de recursos, prestar contas à sociedade e, ao mesmo tempo, rebater as críticas do desperdício.

---

<sup>1</sup> Nasdaq: Bolsa de Valores Eletrônica de Nova York

Nesta mesma década, foram estruturados e implantados o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), o Exame Nacional de Cursos (ENC), chamado de **provão** e as Comissões de Especialistas (CEs).

Atualmente, a avaliação das IES se dá através do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior – SINAES, que avalia: a) as instituições de ensino; b) os cursos de graduação; e c) o desempenho dos estudantes. Estas avaliações se dão através da auto-avaliação, avaliação externa, exame nacional do desempenho dos estudantes (ENADE) e instrumentos de informação (censo e cadastro).

A importância da avaliação dos cursos de graduação e, conseqüentemente, das Instituições de Ensino Superior, tem se tornando relevante a partir do momento em que o resultado destas avaliações pode definir orçamentos, no caso das IES públicas, definir mercado, no caso das instituições privadas, ou até determinar o fechamento de um curso ou até da instituição, tanto para IES públicas quanto privadas.

O grande desafio que se impõe é como os gestores de organizações de educação privadas conseguirão atender a todas estas exigências qualitativas e, ao mesmo tempo, obterem resultado econômico nas organizações que dirigem.

A gestão de uma organização passa pela definição de estratégias que devem atender aos fatores críticos do negócio e também prospectar caminhos para a ampliação e qualificação das atividades desenvolvidas. O processo de tomada de decisão deve estar embasado em informações relevantes e que permitam avaliar as relações de causa-e-efeito relativas às decisões tomadas.

As especificidades de uma IES não impedem que a mesma adote uma metodologia de gestão que lhe permita um processo decisório baseado em critérios que considerem as suas

características e que, ao mesmo tempo, as pondere com indicadores claros e precisos relativos à sua missão como organização de ensino.

Comparativamente a uma organização industrial ou comercial, as instituições de ensino fazem parte de uma cadeia de produção. Pelas características do que produzem, estas organizações, segundo os anais da Conferência Mundial sobre o Ensino Superior da Unesco (1998), estão situadas na origem de uma cadeia de suprimentos, dedicadas ao fornecimento do saber.

É neste cenário que o presente trabalho abordará o estudo de um modelo de medição de desempenho, baseado em indicadores, que possa dar suporte ao processo decisório e a melhoria da gestão de uma IES privada, de fins filantrópico e confessional, que oferece cursos de nível superior.

## 1.1 TEMA DO TRABALHO

O tema do presente trabalho é utilização de modelos de medição de desempenho como apoio à gestão para uma Instituição de Ensino Superior.

A educação superior privada tem experimentado uma expansão significativa nos últimos anos. A tabela 3 apresenta os números dessa expansão. Percebe-se que, em dez anos, mais do que dobrou o número de instituições de educação superior no país. Essa expansão é decorrente da forte demanda pelo ensino superior no período.

Outra característica revelada pelo Censo de Educação Superior publicado pelo MEC, em 17 de outubro de 2003, é que 58% dos alunos da educação superior estão matriculados em cursos noturnos. Este fenômeno reflete uma realidade sócio-econômica no Brasil, qual seja: cada vez mais os alunos da educação superior trabalham paralelamente a realização do curso,

donde pode-se concluir que esse perfil de aluno custeava seus próprios estudos, sendo extremamente sensível ao preço do serviço e muito exigente com a qualidade do mesmo (relação custo-benefício).

Tabela 3 – Ensino superior – evolução do número de instituições de educação superior 1991-2002

Ano	Total de Insti- tuições		Instituições Públicas		Instituições Privadas	
		%		%		%
1991	893	-	222	-	671	-
1992	893	0,0	227	2,3	666	-0,7
1993	873	-2,2	221	-2,6	652	-2,1
1994	851	-2,5	218	-1,4	633	-2,9
1995	894	5,1	210	-3,7	684	8,1
1996	922	3,1	211	0,5	711	3,9
1997	900	-2,4	211	0,0	689	-3,1
1998	973	8,1	209	-0,9	764	10,9
1999	1.097	12,7	192	-8,1	905	18,5
2000	1.180	7,6	176	-8,3	1.004	10,9
2001	1.391	17,9	183	4,0	1.208	20,3
2002	1.637	17,7	195	6,6	1.442	19,4

Fonte: [www.mec/inep/daes.gov.br](http://www.mec/inep/daes.gov.br)

A tabela 4 apresenta as vinte maiores IES do Brasil, considerando-se o número total de alunos matriculados em 2002. Pode-se perceber que, dentre as vinte maiores, há quatro instituições gaúchas, sendo três na Região Metropolitana (Grande Porto Alegre) e uma na região da Serra, áreas de abrangência da IES estudo de caso. Juntas apresentam 125.624 alunos matriculados em 2002, o que, de acordo com o Censo da Educação Superior-2002 representa 51,68% do total de alunos matriculados na educação superior no Estado do Rio Grande do Sul.

Esse posicionamento de grandes IES na região metropolitana de Porto Alegre permite delinear que o cenário competitivo no setor educação superior é extremamente acirrado na região considerada. Como resultado, há uma crescente disputa pelos clientes (alunos) capacitados a pagar pela sua formação. A elevada competição no setor torna necessária a

adoção de estratégias, não só de captação (ingresso) de alunos, mas também de sua permanência na educação superior.

Tabela 4 – Ensino superior – relação das 20 maiores IES do Brasil por número de alunos matriculados - 2002

Nome da Instituição	UF	Categoria Administrativa	Matrículas
1 Universidade Paulista	SP	Privada	88.304
2 Universidade Estácio de Sá	RJ	Privada	85.693
3 Universidade de São Paulo	SP	Estadual	42.871
4 Universidade Luterana do Brasil	RS	Privada	41.729
5 Universidade Bandeirante de São Paulo	SP	Privada	34.841
6 Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais	MG	Privada	34.078
7 Universidade do Vale do Rio dos Sinos	RS	Privada	31.670
8 Universidade Estadual de Goiás	GO	Estadual	31.575
9 Universidade Estadual do Piauí	PI	Estadual	30.644
10 Universidade Federal do Pará	PA	Federal	29.773
11 Universidade do Vale do Itajaí	SC	Privada	27.923
12 Centro Universitário da Cidade	RJ	Privada	27.353
13 Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul	RS	Privada	27.065
14 Universidade Salgado de Oliveira	RJ	Privada	26.527
15 Universidade Federal do Rio de Janeiro	RJ	Federal	26.411
16 Universidade de Caxias do Sul	RS	Privada	25.160
17 Universidade Presbiteriana Mackenzie	SP	Privada	24.789
18 Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho	SP	Estadual	24.352
19 Universidade Católica de Goiás	GO	Privada	23.359
20 Centro Universitário Nove de Julho	SP	Privada	22.029

Fonte: [www.mec/inep/daes.gov.br](http://www.mec/inep/daes.gov.br)

Com base nos dados do Censo da Educação Superior-2002, o ingresso nas IES no estado do Rio Grande do Sul foi de 1.205 mil alunos, sendo que 85% deste contingente ingressou em instituições privadas. A tabela 5 apresenta o percentual de alunos que concluem a educação superior. Percebe-se que, nos últimos anos, a retenção média dos alunos

permaneceu estável, sendo 65,7% em média para as públicas e 57,6% para as instituições privadas.

Tabela 5 – Ensino superior – percentual do número de concluintes em relação ao número de alunos que ingressaram quatro anos antes 1991-2002

Ano	Ingressos por Processos Seletivos			Concluintes			Concluintes/Ingressos (%)		
	Total	Pública	Privada	Total	Pública	Privada	Total	Pública	Privada
1991	426.558	142.857	283.701						
1992	410.910	149.726	261.184						
1993	439.801	153.689	286.112						
1994	463.240	159.786	303.454	245.887	87.862	158.025	57,6	61,5	55,7
1995	510.377	158.012	352.365	254.401	94.951	159.450	61,9	63,4	61,0
1996	513.842	166.494	347.348	260.224	99.820	160.404	59,2	64,9	56,1
1997	573.900	181.859	392.041	274.384	106.082	168.302	59,2	66,4	55,5
1998	651.353	196.365	454.988	300.761	105.360	195.401	58,9	66,7	55,5
1999	787.638	217.497	570.141	324.734	112.451	212.283	63,2	67,5	61,1
2000				352.305	116.641	235.664	61,4	64,1	60,1
2001				395.988	132.616	263.372	60,8	67,5	57,9
2002				466.260	151.101	315.159	59,2	69,5	55,3

Fonte: [www.mec/inep/daes.gov.br](http://www.mec/inep/daes.gov.br)

## 1.2 DETALHAMENTO DO PROBLEMA

Dado o contexto atual, e considerando o ambiente competitivo em que as instituições encontram-se inseridas, as questões que envolvem o problema da IES em estudo são:

- a) o modelo atual de gestão permite que a IES tenha informações baseadas em indicadores, que possibilitem tomar decisões que garantam que seu desempenho esteja alinhado às suas estratégias?;
- b) o modelo de gestão existente na IES permite a geração de informações a todos os níveis de decisão da instituição?;

- c) um modelo de gestão baseado na avaliação de desempenho poderá ser aplicado à IES em questão, para que a mesma tenha sucesso na implantação do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)?

### 1.3 JUSTIFICATIVAS DO TRABALHO

O sistema de ensino superior privado tem experimentado uma forte expansão nos últimos anos. A reboque dessa expansão está o aumento da competitividade verificado no setor. Como consequência, as IES têm suas posições de mercado e rentabilidade ameaçadas pela concorrência natural que está se implantando no setor.

O mundo globalizado dos negócios já não permite mais que os gestores possam descansar sobre os ganhos do passado. É preciso estar atento ao presente e inovar para poder competir e sobreviver no futuro.

Para Carvalho (1997, p. 142) “sobreviverão e vencerão as instituições que forem melhor administradas, voltadas ao mercado a que servem, utilizando-se de todos os recursos disponíveis”.

Segundo Tachizawa e Andrade (2001), a importância de indicadores no processo moderno de gestão universitária, depende de medições, informações e análises. As medições precisam ser uma decorrência da estratégia da instituição de ensino, abrangendo os principais processos, bem como os resultados.

Para Müller (2000), as informações necessárias para a avaliação e melhoria do desempenho incluem, entre outras, as relacionadas com o cliente, o desempenho dos produtos, as operações, o mercado, a concorrência, os fornecedores, os funcionários e os aspectos financeiros.

Barros (2003, p.2) afirma que

[...] estamos com um dilema muito bem colocado [...]. De um lado a escola como instrumento de educação e formação – que é uma visão tradicional [...] uma visão que todos nós gostamos. Por outro lado vemos a educação como negócio e a escola como instrumento empresarial.

No mesmo documento, Barros (2003, p. 2) afirma:

As questões de gestão do projeto acadêmico ou didático-pedagógico de uma escola normalmente têm sido planejadas e executadas de forma não integrada com as questões de gestão organizacional, gerando a falsa hierarquia de que o acadêmico-pedagógico é superior aos aspectos organizacionais (considerados como meio), tendo por resultado uma perigosa dicotomia e sectarismo, que fragilizam a organização e sua capacidade de sobrevivência no mercado [...].

A profissionalização dos gestores e da gestão da educação é uma real necessidade nas organizações de ensino, sendo, em conjunto com a qualidade do projeto pedagógico, fatores críticos de sucesso para o negócio. Questões como mercado, lucro e negócio, são conceitos que ainda não são bem compreendidos nas IES. Porém, o mercado não distingue o setor de atuação e nem a natureza das empresas; a ineficiência na gestão cobrará seu preço.

Na mesma trilha, reforçando a necessidade de uma gestão voltada para o planejamento e definição de estratégia, destaca-se o artigo 13 da Conferência Mundial sobre o Ensino Superior da Unesco (1998, p. 31):

A gestão e o financiamento da educação superior requerem o desenvolvimento de capacidades e estratégias apropriadas de planejamento e análise de políticas [...] a fim de garantir uma gestão devidamente racionalizada e o uso efetivo e financeiramente responsável dos recursos. As instituições de educação superior devem adotar práticas de gestão com uma perspectiva de futuro que responda às necessidades dos seus contextos. Os administradores da educação superior devem ser receptivos, competentes e capazes de avaliar permanentemente, por meio de mecanismos internos e externos, a eficiência dos procedimentos e regulamentos administrativos.

### ***1.3.1 Relevância do trabalho***

O tema é relevante:

- a) por proporcionar análise e avaliação do modelo de gestão da IES foco de estudo;



- b) por proporcionar uma análise e avaliação da metodologia de alguns modelos de avaliação de desempenho existentes;
- c) pelo aumento da competitividade do setor educacional privado, tornando necessária uma gestão mais eficiente e eficaz;
- d) pela necessidade de definir um modelo de gestão que permita que a IES foco de estudo possa avaliar constantemente se as suas estratégias estão alinhadas com seus objetivos.

### ***1.3.2 Oportunidade do trabalho***

O tema é oportuno:

- a) pois a instituição recentemente passou por uma fase de transição/ajustes que resultou na readequação da estrutura administrativa e pedagógica, com vistas à implementação de um plano de expansão já aprovado pelo MEC;
- b) pela forte competição no mercado de educação superior privada, gerada pela expansão da oferta de novos cursos;
- c) pelo comportamento dos clientes (alunos) que, em consequência da conjuntura econômica do país, buscam cada vez mais serviços com qualidade e menor custo.

### ***1.3.3 Viabilidade do trabalho***

O tema é viável:

- a) pois a IES apresenta estrutura organizacional definida, com lideranças capacitadas e envolvidas no plano de expansão;
- b) porque a IES já apresenta seu PDI, que equivale para o MEC ao planejamento estratégico, elaborado e aprovado;
- c) pelo apoio da Reitoria da IES para a realização do estudo e compromisso para a validação da proposta apresentada.

Considerando-se as questões expostas, conclui-se que o tema abordado no presente trabalho é relevante, oportuno e viável.

## **1.4 OBJETIVOS DO TRABALHO**

O presente trabalho traça o objetivo principal e os objetivos específicos.

### ***1.4.1 Objetivo principal***

O objetivo principal do estudo consiste em propor um modelo de apoio a gestão para uma instituição de educação superior baseado em indicadores de desempenho com vistas a garantir que as estratégias e as ações que delas se desdobrarem estejam alinhadas com sua visão estratégica.

### ***1.4.2 Objetivos específicos***

Para atingir o objetivo geral, faz-se necessário o atendimento de alguns objetivos específicos, a saber:

- a) identificar a metodologia de alguns dos modelos de medição de desempenho mais difundidos;
- b) estudar e compreender o PDI existente na IES, identificando a missão e visão da Instituição, seus objetivos estratégicos e seu modelo de gestão;
- c) identificar quais dos modelos estudados podem auxiliar a instituição no atingimento de sua visão e de seus objetivos estratégicos.

### **1.5 LIMITES DO TRABALHO**

Para atingir os objetivos propostos, a pesquisa apresenta limitações determinadas pela própria natureza do seu desenvolvimento.

Não é objetivo deste estudo questionar e nem avaliar o PDI da instituição, já que o mesmo foi elaborado no ano de 2002 e aprovado pela Reitoria da instituição e pelo MEC.

As estratégias da instituição já estão formuladas pelo Plano de Desenvolvimento Institucional, não sendo objeto deste trabalho avaliar as existentes e nem apresentar novas.

O modelo proposto foi desenvolvido para uma instituição que está em franco processo de reestruturação, o que tem gerado um processo natural de qualificação e/ou mudanças do quadro de pessoal, não sendo, portanto, objetivo deste estudo questionar a atual qualificação dos colaboradores da organização.

A aplicação deste modelo em outras organizações não faz parte do escopo deste trabalho, já que foi desenvolvido baseado na realidade e com dados da organização analisada.

O Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES), não será objeto de discussão e análise, por considerar-se que o sistema é aceito e aplicado na instituição em estudo.

Por fim, a limitação imposta pelo tempo impede que as perspectivas propostas bem como os indicadores de performance desenvolvidos possam ser devidamente aplicados até o encerramento desta pesquisa, pois não será possível implantar e validar o modelo proposto.

## 1.6 METODOLOGIA DO TRABALHO

Em um conceito amplo, método, segundo Lakatos e Marconi (1991), é um instrumento básico que tem por objetivo ordenar o pensamento em sistemas, traçando ordenadamente os procedimentos realizados pelo cientista para o atingimento de um objetivo.

A pesquisa parte de uma dúvida ou problema. Para Cervo e Bervian (1983), a aplicação do método científico à pesquisa permite a busca da resposta ou solução da dúvida ou problema. Assim, a pesquisa constitui-se na atividade que tem por objetivo a solução de problemas.

A pesquisa, segundo Silva e Menezes (2000), pode ser classificada, quanto à sua natureza, em Básica e Aplicada. Neste trabalho, a pesquisa, quanto à sua natureza, será aplicada, pois é dirigida à geração de conhecimentos orientados à solução de problema específico.

Quanto à abordagem, para os autores, a pesquisa pode ser classificada em quantitativa e qualitativa. Neste trabalho, a pesquisa será tanto qualitativa quanto quantitativa, pois serão tratados dados qualitativos, depoimentos e comparações, e ao mesmo tempo serão utilizados dados quantitativos, tais como questionários etc.

Segundo Gil (1994), a pesquisa é também classificada, quanto aos objetivos gerais como pesquisa exploratória, descritiva e explicativa. Neste trabalho, o objetivo da pesquisa tem caráter exploratório por tratar o problema com maior visibilidade com vista a auxiliar na construção de hipóteses.

Quanto aos procedimentos da pesquisa, Gil (1994), apresenta a classificação como pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa experimental, levantamento, estudo de caso, pesquisa *ex-post-facto*, pesquisa ação e pesquisa participante. Neste trabalho, o procedimento utilizado será o estudo de caso.

O método a ser usado é:

- a) no estudo do histórico da instituição que será foco do estudo de caso, para melhor entendimento e caracterização de sua realidade;
- b) na revisão da literatura para que o autor possa conhecer modelos de medição de desempenho e suas aplicações no ambiente da educação superior. Para isto serão estudados três métodos de medição de desempenho: o modelo de Rummler e Brache (1994) *ótica dos processos*; o modelo de Hronec (1994) *Quantum Performance* e o modelo de Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 1997) *Balanced Scorecard*;
- c) no estudo de caso, para confrontar a teoria com a prática;
- d) na entrevista e aplicação de questionários aos principais gestores da instituição;

- e) na proposição de um modelo de medição de desempenho que garanta que a IES, foco de estudo, tenha seu desempenho alinhado à estratégia.

As fontes de dados para a pesquisa são: primárias, oriundas dos documentos da instituição em estudo, tais como o seu PDI e relatórios gerenciais, contábeis e econômicos com vistas ao melhor entendimento do seu modelo de gestão, da bibliografia existente acerca de educação superior no Brasil, do processo de avaliação de IES do MEC, da conceituação de serviços e gestão instituição de ensino e de modelos de medição de desempenho; as fontes secundárias são: os questionários aplicados aos principais gestores.

## 1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

O estudo está estruturado em cinco capítulos. No primeiro, é apresentado o tema, a identificação do problema, os objetivos, bem como a justificativa e a metodologia utilizada para a execução do trabalho. Também se aborda os limites deste trabalho.

No capítulo dois é apresentada a revisão bibliográfica, destacando-se o conceito de serviços, a gestão e definição de estratégias no setor de serviços, a gestão de instituições de ensino e os modelos de medição de desempenho.

No terceiro capítulo, é apresentado o estudo de caso, onde a instituição de ensino superior, objeto do estudo, é caracterizada e situada no mercado de ensino. São apresentadas sua forma de gestão, estrutura, missão, visão e as estratégias. Nesse capítulo, são identificadas as necessidades da instituição com relação ao seu modelo de gestão e a medição do seu desempenho. Ainda neste capítulo, o modelo de gestão da IES foco de estudo é confrontado com os modelos de medição de desempenho estudados. Através da metodologia do grupo

focado. Finaliza-se o capítulo com a identificação do modelo de medição de desempenho como mais adequado para a instituição.

No capítulo quatro é apresentado a estruturação do modelo de medição de desempenho, com a definição do método a ser seguido e a construção de um modelo baseado no *Balanced Scorecard*. Sugere-se um quadro de indicadores balanceado, as relações de causa-e-efeito entre estes indicadores e o Mapa Estratégico e com objetivo de alinhar o desempenho da organização à sua estratégia.

No Capítulo cinco, são apresentadas as considerações finais sugestões para trabalhos futuros.

## 2 O SETOR DE SERVIÇOS

No estudo da literatura relacionada com instituições de ensino este capítulo inicia apresentando a importância do setor de serviços na economia e as características da gestão de organização que atuam neste setor. Em seguida, trata-se da gestão de organizações de ensino superior e da importância das medidas de desempenho. Ainda neste capítulo são estudados alguns dos mais difundidos modelos de medição de desempenho. Ao final é apresentada uma comparação entre os modelos estudados.

### 2.1 CONCEITO DE SERVIÇOS

No Brasil, o setor de serviços, ou setor terciário, apresenta significativa participação na riqueza produzida, se comparado aos setores agrícola (primário) e industrial (secundário). A tabela 6 apresenta a participação percentual dos setores primário, secundário e terciário na composição do Produto Interno Bruto - PIB<sup>2</sup> brasileiro.

Tabela 6 – Produto interno bruto (%) segundo setor de atividades – 1960 a 2000

<b>ANO</b>	<b>Setor Primário</b>	<b>Setor Secundário</b>	<b>Setor Terciário</b>
<b>1960</b>	17,76	32,24	50,00
<b>1970</b>	11,55	35,86	52,59
<b>1980</b>	9,99	38,11	51,90
<b>1990</b>	9,24	34,19	56,57
<b>2000</b>	7,69	37,52	54,79

Fonte: [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

---

<sup>2</sup> Produto Interno Bruto (PIB): é dado pelo valor agregado de todos os bens e serviços finais produzidos dentro do território econômico do país, independente da nacionalidade dos proprietários das unidades produtoras.



De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o setor de serviços já representava, em 2002, 60,35% do PIB, o que comprova o fortalecimento deste setor na economia brasileira, demonstrando claramente a importância do setor de serviços na geração de riquezas do país.

Esta não é apenas uma tendência do Brasil. No mundo todo o setor de serviços tem sido o que mais gera empregos e que apresenta maior contribuição na geração de riqueza dos países. Com base no relatório do Banco Mundial (1995) apresenta-se na Tab. 7, a participação do setor de serviços nas principais economias da América Latina e do Caribe, com relação ao Produto Nacional Bruto (PNB)<sup>3</sup> em 1995.

Para Lovelock e Wright (2001), serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Para os autores, embora este processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível<sup>4</sup>.

Para Albrecht (1992), se o benefício essencial de um produto é mais tangível<sup>5</sup> ele é um bem/mercadoria, mas se este benefício for mais intangível ele é um serviço. Shostack<sup>6</sup> (1982 *apud* CERONI 2001), afirma que os serviços são constituídos de atos ou processos e existem somente na dimensão do tempo. Por outro lado, produtos são objetos tangíveis que existem no tempo e no espaço.

---

<sup>3</sup> Produto Nacional Bruto (PNB): é dado pelo valor de mercado de todos os bens e serviços finais produzidos na economia em um dado período de tempo.

<sup>4</sup> Intangível: algo que é experimentado, mas não pode ser tocado ou guardado.

<sup>5</sup> Tangível: capaz de ser tocado, segurado e preservado em forma física no curso do tempo.

<sup>6</sup> SHOSTACK, G.L. *How to design a service*. European Journal of Marketing. Vol.:16 nº 1 Jan 1982

Tabela 7 – Participação do setor de serviços na economia dos países da América Latina e Caribe - 1995

PAÍS	% DOS SERVIÇOS NO PNB
Argentina	63
Brasil	52
Costa Rica	59
República Dominicana	62
Equador	50
El Salvador	66
Guatemala	55
Honduras	50
México	63
Panamá	72
Porto Rico	57
Trinidad-Tobago	55
Uruguai	64
Venezuela	53

Fonte: Banco Mundial, El Mundo Del Trabajo em una Economia Integrada, Washington, D.C.: Banco Mundial, 1995

## 2.2 GESTÃO DE SERVIÇOS

A gestão de serviços, por sua própria natureza, apresenta particularidades. Conceitos e procedimentos empregados com sucesso para produtos nem sempre apresentam o mesmo desempenho no setor de serviços. A natureza dos serviços envolve aspectos como a participação do cliente na produção, a importância do tempo e a impossibilidade de estocagem. Para Lovelock e Wright (2001), a gestão estratégica de serviços pode ser agrupada em quatro funções gerenciais: a) *marketing*; b) recursos humanos; c) financeira e; d) operações. Estas funções desempenham papéis centrais no atendimento das necessidades dos clientes. A Figura 1 apresenta a interdependência destas funções.

As organizações que conseguirem desenvolver estratégias integradas de serviços terão uma melhor chance de sucesso. Caso contrário, serão deslocadas pelos concorrentes mais aptos e preparados para atenderem as exigências do setor de serviços.

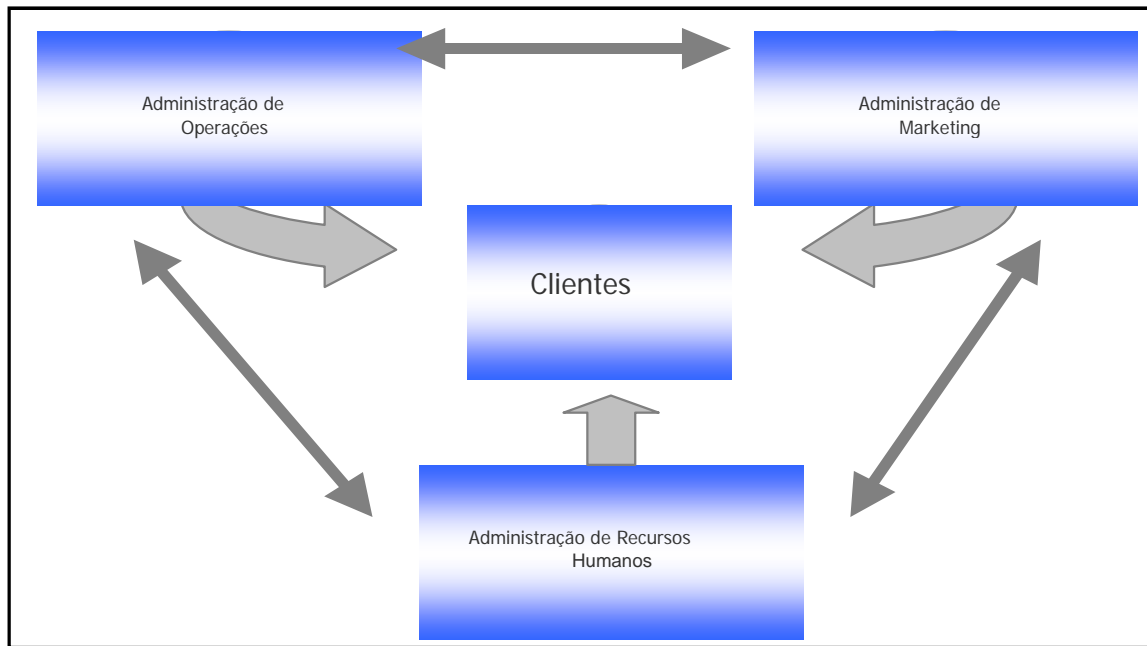


Figura 1 - Interdependência entre *marketing*, operações, recursos humanos e financeiros.

Fonte: Adaptado de Lovelock e Wright (2001, p.24).

Criar uma estratégia em serviços significa para uma empresa alcançar e manter uma posição competitiva distintiva, que lhe permita vantagens sobre seus concorrentes com a melhor satisfação de seus clientes.

Segundo Albrecht (1992), a estratégia de serviços é como a estratégia de produtos. O posicionamento do serviço no mercado é tal como o posicionamento do produto. Para o autor, o que difere em serviços é que a organização não tem como ser todas as coisas para todas as pessoas, por isso: “uma estratégia de serviço é uma fórmula especial para a prestação do serviço; essa estratégia está especificamente vinculada a uma premissa bem selecionada de benefício valioso para o cliente, e cria posição competitiva efetiva” (ALBRECHT, 1992, p.182).

A definição da estratégia, com visão clara e inspiradora é para Whiteley (1999) o impulso fundamental que leva as pessoas a servir os clientes com inspiração da melhor forma.

Whiteley (1999) apresenta o exemplo de Collis P. Huntington, fundador, em 1886, da Newport News Shipbuilding and Dry Dock Company. No discurso de inauguração de seu estaleiro Mr. Huntigton proferiu as seguintes palavras: “construiremos aqui bons navios. Com lucro – se pudermos. Com prejuízo – se preciso. Mas sempre bons navios” (WHITELEY, 1999, p.1)

A declaração acima não significa que o Mr. Huntigton fosse indiferente aos lucros, mas como era homem de negócio e já havia feito fortuna no setor de transporte de cargas e passageiros por ferrovias, sabia e reconhecia que em todas as épocas, empresas que assumiram uma posição (visão) clara e definitiva a favor do cliente, via de regra, se tornaram organizações bem sucedidas.

A definição de uma visão clara em serviços permite a criação de um quadro do futuro que será inspirador para as pessoas (funcionários da organização), razão pela qual as pessoas devem lutar para criar esse futuro.

Segundo Kotter (1999), a visão adequada atende a três objetivos importantes: a) esclarece a direção geral da organização, b) motiva as pessoas a tomarem medidas certas, c) auxilia na coordenação das ações de diversas pessoas de forma eficiente.

Para Kotter (1999 p.69):

Com uma direção bem definida, a inabilidade de tomar decisões pode desaparecer. Debates intermináveis para decidir se o dinheiro será investido na compra de uma empresa ou na contratação de mais vendedores, para saber se uma reorganização é realmente necessária ou se a expansão internacional está ocorrendo num ritmo suficientemente veloz desaparecem. Uma simples pergunta: isto está de acordo com a visão? Pode ajudar a eliminar dias, horas ou, até mesmo, meses de discussões torturantes.

Para McKenna (1999), o desenvolvimento de uma estratégia de sucesso em serviços é o resultado de processo de autoconhecimento da organização e do conhecimento do meio do mercado.

A utilização destas informações auxiliará na criação de uma estratégia que proporcione à organização encontrar seu próprio caminho alinhado com a visão da empresa.

Segundo Berry<sup>7</sup> (1995 *apud* LOVELOCK; WRIGHT 2001, p.187)

Todas as grandes empresas de serviço possuem uma estratégia de serviço clara e convincente. Elas possuem uma “razão de ser” que anima a organização e define a palavra “serviço”. Uma estratégia de serviço capta aquilo que no serviço fornece valor para os clientes. Para abrir uma trilha para o serviço excelente, os líderes de uma empresa devem definir corretamente aquilo que torna o serviço irresistível. Eles devem acionar e manter uma visão de excelência do serviço, um conjunto de marcos que sinalizam o futuro e mostram o caminho.

A estratégia de serviço de uma organização pode normalmente ser expressa em algumas frases ou palavras que animam e orientam seus funcionários, ou seja, a visão da empresa. Para Lovelock e Wright (2001), a identificação de uma estratégia eficaz de serviço passa pela determinação dos atributos<sup>8</sup> mais importantes para os clientes, pela determinação das vulnerabilidades dos concorrentes, pela determinação dos potenciais da organização e pelo desenvolvimento da estratégia, propriamente dita, que considera as necessidades dos clientes, as fragilidades da concorrência e os potenciais da organização. A Figura 2 apresenta esquematicamente esta definição de estratégia.

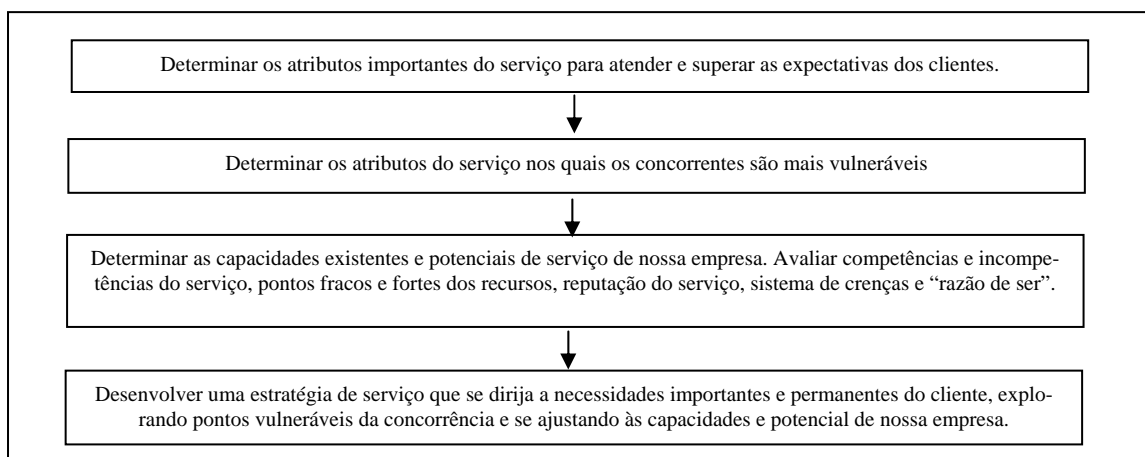


Figura 2 – Definindo uma estratégia de serviço  
Fonte: Lovelock e Wright (2001, p. 187).

<sup>7</sup> BERRY, L. L. *On Great Service* (Nova York: Free Press, 1995)

<sup>8</sup> Atributos: todos os aspectos (tangíveis ou intangíveis) de um produto ou serviço que podem ser avaliados por um cliente.

## 2.3 GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Uma organização empresarial, segundo Chiavenato (1993), consiste em um conjunto de encargos funcionais e hierárquicos, orientados para o objetivo econômico de produzir bens ou serviços. Para Hall<sup>9</sup> (1984 *apud* TACHIZAWA; ANDRADE, 2002, p.45), uma organização é:

Uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação de afiliação; essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetos.

Organizações produtoras de serviço apresentam características diferentes das organizações produtoras de produtos, como já visto. Já as organizações de ensino, que são o foco de estudo deste trabalho, mais especificamente as organizações de ensino superior, denominadas de Instituições de Ensino Superior (IES) apresentam características particulares de gestão devido às suas finalidades.

Para Baldrige<sup>10</sup> (1982 *apud* MORAES, 2001) os principais objetivos das IES são o ensino, a pesquisa e a extensão. A dificuldade está em definir o processo decisório da instituição com vistas a atender estes objetivos complexos com alto grau de incerteza e conflitos.

Segundo Lanzillotti (1997), é numa instituição de ensino superior que o conhecimento é gerado, utilizado e preservado, o que caracteriza estas instituições como organizações especializadas.

---

<sup>9</sup> HALL, R.H. *Organizações: estrutura e processos*. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1984.

<sup>10</sup> BALDRIDGE, J.V. *Estruturaction de politicas efectivo en la educacion superior*. México: Noema, 1982

Organizações com este perfil costumam apresentar uma inversão na relação entre administradores e especialistas, relativamente às organizações não especializadas. Para a autora, isto decorre do fato de serem os administradores responsáveis pelo gerenciamento das atividades-meio, cabendo aos especialistas a administração das atividades fim. Lanzillotti (1997, p.31) afirma que:

Convém acrescentar que a influência desmedida de especialistas no processo de tomada de decisões pode constituir-se em obstáculo para a consecução dos objetivos propostos pela organização, colocando em jogo a sua sobrevivência. Mas, por outro lado, a influência igualmente excessiva da administração também contribuirá para o não atingimento desses objetivos, muitas vezes impedindo a prática da liberdade acadêmica - resultado da criação e institucionalização do conhecimento.

A complexidade e a natureza das atividades das Instituições de Ensino Superior cria um ambiente específico, diferente das demais organizações empresariais.

Segundo Fernandes (1998) uma escola é uma empresa prestadora de serviços que oferece produtos. Para o autor, instituições de ensino superior oferecem como produtos os profissionais formados capazes de se inserir no ambiente de trabalho e na sociedade.

Para Hansen (2001a) as Instituições de Ensino Superior ainda relutam em enfrentar seu posicionamento na sociedade como empresas. Segundo o autor, parece que algumas instituições de ensino superior têm dificuldade de encararem-se como organizações empresariais. Porém, estas instituições não conseguem fugir dos modelos de administração/gestão de empresas.

Uma empresa busca, através da venda de produtos ou serviços, o lucro desta atividade. É a obtenção do lucro que, em última instância, na visão de Hansen (2001a), distingue uma empresa tradicional de outras instituições.

A partir desta concepção de empresa, o autor apresenta tipos diferentes de organizações na área da educação:

- a) instituições de ensino empresariais;

- b) instituições de ensino estatais;
- c) instituições de ensino comunitárias e/ou filantrópicas.

As instituições de ensino empresariais são empresas no sentido estrito, já que são empresas criadas e gerenciadas com o objetivo de obter lucro. As instituições de ensino estatais são orçamentadas pelo governo (nas três esferas), não apresentam a finalidade de lucro. As instituições comunitárias caracterizam-se pela finalidade não lucrativa, e muitas são filantrópicas.

Em todas estas instituições, é possível observar características de gestão específicas. Para as instituições lucrativas, a gestão está direcionada para a conquista do cliente com oferta de produtos (cursos) atraentes para determinados segmentos de mercado e a ampliação das margens de lucro é o objetivo maior.

Nas IES estatais, é possível encontrar um certo desdém pelo mercado. Em muitas destas instituições, Hansen (2001a) afirma que os trabalhos estão mais voltados para as demandas internas e interesses de ensino, pesquisa e extensão do que para clientes potenciais.

Nas instituições comunitárias e/ou filantrópicas, a gestão apresenta-se complexa. Na concepção do autor, é comum a ausência de critérios claros acerca da própria finalidade institucional. Em muitas destas instituições há uma certa mistura dos modelos estatal e empresarial.

O modelo de gestão adotado pelas IES diferencia-se de acordo com as características destas instituições e o ambiente em que atuam.

Dias Sobrinho (2003, p. 110) define que a instituição de educação, por sua natureza e função, é radicalmente diferente de uma empresa do mundo econômico. Para o autor, uma instituição educativa tem como objetivo:

O desenvolvimento do humano e do social como referência e finalidade [...], a empresa de mercado tem nos meios o seu fim. A esta basta desenvolver eficazmente os meios para bem cumprir os seus interesses particulares [...] principalmente,



aumentar a produtividade, a eficiência, a competitividade, enfim, obter mais resultados práticos quantificáveis, derivados do seu saber-fazer, como expressões concretas do seu lucro.

Para Tachizawa e Andrade (2002), é importante diferenciar as instituições de ensino de outras organizações. O setor de ensino superior apresenta as seguintes características:

- a) não há grande diversidade entre as tecnologias educacionais e de processos utilizados pelas instituições;
- b) há existência de barreiras legais e governamentais à entrada de novas instituições;
- c) elevada regulamentação estatal;
- d) competição básica, via lançamento de novos cursos;
- e) significativo volume de investimentos e de capital para a entrada no setor;
- f) pouca diferenciação de produtos.

Agrega-se a estas características, uma outra fundamental que é a multiplicidade de objetivos de uma organização de ensino, devido as suas finalidades múltiplas: ensino, pesquisa e extensão.

Tachizawa e Andrade (2002) afirmam que há determinadas estratégias e instrumentos de gestão que são comuns a todas as instituições de ensino. Porém, há estratégias específicas e instrumentos particulares de gestão que variam de instituição para instituição. A Figura 3 ilustra a afirmação dos autores.

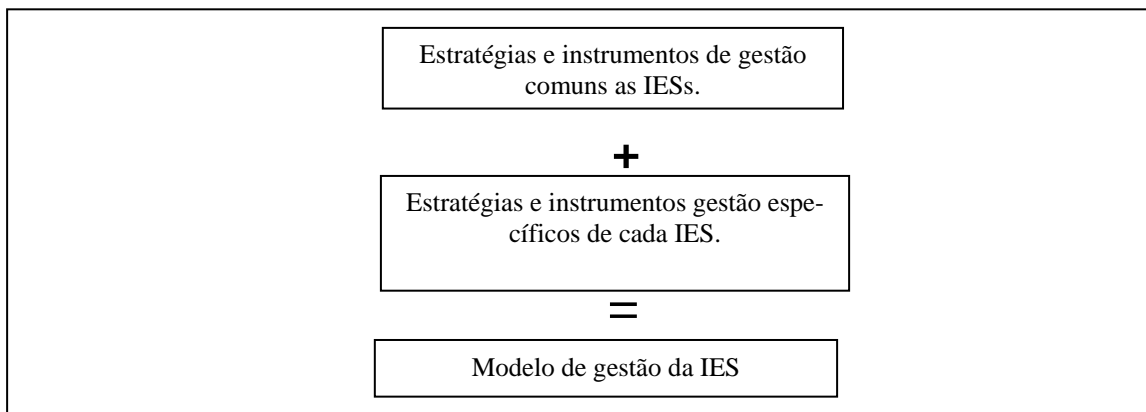


Figura 3 – Modelo descritivo de gestão  
Fonte: Adaptado de Tachizawa e Andrade (2001, p. 63).

Desta forma, o modelo de gestão adotado pela IES tem por objetivo o atingimento das estratégias comuns e específicas, através do emprego dos instrumentos de gestão comuns e específicos de cada IES.

Segundo Chiavenato e Cerqueira Neto (2003), o sistema (modelo) de gestão estratégica da organização pressupõe que seja(m) definida(s) a(s) relação(ões) entre a(s) estratégia(s) e o desempenho pretendido.

Tachizawa e Andrade (2002, p.118) afirmam que um sistema moderno de gestão depende de medição, informação e análise. Para os autores, “as medições precisam ser uma decorrência da estratégia da instituição de ensino, abrangendo os principais processos, bem como seus resultados”.

O desdobramento das estratégias exige a avaliação do desempenho de cada uma das ações definidas. Este processo de medida de desempenho garantirá apoio à tomada de decisão nos diversos níveis da organização, permitindo o acompanhamento de tendências, projeções e relações de causa e efeito, sendo a base para o planejamento, a análise do desempenho e a melhoria das atividades (TACHIZAWA; ANDRADE, 2002).

Desta forma as medidas de desempenho visam garantir uma relação de causa e efeito entre processo e resultados que garantam os resultados esperados das estratégias.

#### 2.4 MEDIDAS DE DESEMPENHO

Criar medidas e instrumentos de desempenho padronizados sempre foi um desafio para a humanidade. Todas as organizações, independente do segmento empresarial em que atuam,

precisam de medidas confiáveis e indicadores que permitam mensurar o desempenho de suas atividades.

As medidas de desempenho foram estabelecidas nos anos 20 e 30 do século XX, paralelamente às técnicas de gerenciamento dos sistemas de manufatura (FIGUEIREDO, 2002). Passados mais de setenta anos, os modelos tradicionais de medição de desempenho, já não respondem mais às necessidades das organizações modernas.

Em um ambiente cada vez mais complexo e competitivo, o aumento da concorrência, o surgimento de novos métodos de produção, novas tecnologias, novas formas de organização das empresas etc, obriga, cada vez mais, que as organizações não só tenham, mas revisem e atualizem seus sistemas de indicadores de desempenho.

Chiavenato e Cerqueira Neto (2003, p 37) afirmam que “toda a organização precisa ser transparente e clara nas suas relações com acionistas, clientes, intermediários, fornecedores, funcionários, comunidade e governo”. Esta condição, de acordo com os autores, visa apresentar os resultados de suas estratégias e operações de maneira inteligente e compreensível a todos os parceiros, aliados e concorrentes.

Para Moreira (1996), a medição de desempenho deve estar alinhada com as estratégias pré-estabelecidas do negócio, de tal forma que faça sentido de um ponto de vista estratégico. Atingir as estratégias definidas é um dos maiores desafios das organizações. Como saber se as estratégias serão atingidas? Como saber se as estratégias definidas levarão ao atingimento da visão da organização? Como podem as organizações medir o desempenho de suas atividades em um ambiente complexo, dinâmico e globalizado?

Um sistema de indicadores de desempenho deve permitir que ações corretivas sejam tomadas quando necessário. Para Chiavenato e Cerqueira Neto (2003, p.69), “um sistema de medição funciona como um painel de controle para a organização”.

Para que as estratégias da organização sejam atingidas, a performance de cada processo deve ser a melhor possível. A avaliação permanente dos mesmos torna-se então vital para a empresa. Hansen (2001) define processo como sendo um conjunto de atividades destinado a produzir um bem ou serviço – intermediário ou final, com agregação de valor ao cliente.

Um processo deve ser visto como uma cadeia de agregação de valores. Pela sua contribuição para a criação ou entrega de um produto ou serviço, cada etapa de um processo deve acrescentar valor às etapas precedentes (RUMMLER; BRACHE, 1994, p.55).

Hronec (1994, p.5) sustenta que o sistema de medição de desempenho são como sinais vitais da organização:

Eles informam às pessoas o que elas estão fazendo, como elas estão se saindo e se elas estão agindo como parte do todo. Eles comunicam aquilo que é importante a toda a organização: a estratégia da gerência do primeiro escalão para os demais níveis, resultado dos processos desde os níveis inferiores até o primeiro escalão e controle e melhoria dentro dos processos.

A figura 4 apresenta como ocorre a integração entre estratégia do negócio, processos, medição de desempenho e satisfação do cliente.

“Medir é importante: o que não é medido não é gerenciado” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.21). Para os autores, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivado de suas estratégias e capacidades.

Este trabalho abordará alguns dos mais difundidos modelos de medição de desempenho. Os modelos a serem estudados foram escolhidos pelo pesquisador, a partir do seu conhecimento prévio de cada um, da curiosidade para o aprofundamento da pesquisa e da disponibilidade de tempo para a realização do estudo com vistas as principais características de cada modelo. Serão analisados os seguintes modelo:

- a) modelo de Rummler e Brache (1994) – ótica dos processos;
- b) modelo de Hronec (1994) – *Quantum Performance*;

c) modelo de Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 1997) – Balanced Scorecard.

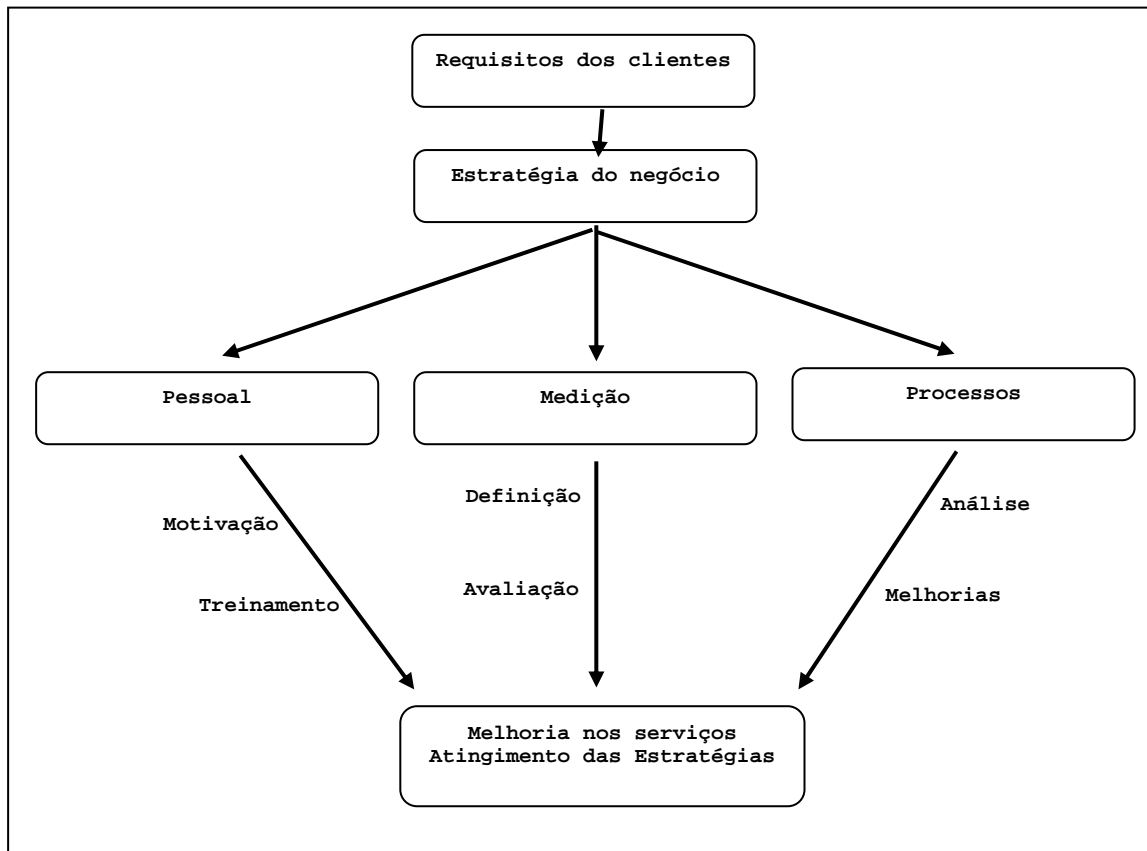


Figura 4 – O Atingimento das estratégias através dos processos.  
Fonte: Hansen (2001, p.24).

A seguir, esses modelos detalhados e comentados.

#### 2.4.1 O Modelo de Rummler e Brache – ótica de processos

Para Rummler e Brache (1994), a empresa deve ser analisada como um sistema. Assim, será possível uma compreensão de todas as atividades desenvolvidas na busca do melhor desempenho.

Tradicionalmente, as empresas estão organizadas em departamentos e setores. Cada um realiza suas atividades de forma separada, buscando individualmente dar o melhor de si.

Alguns departamentos atingem altos índices de desempenho, o que muitas vezes não traduz o desempenho da organização como um todo.

O modelo tradicional de estrutura das organizações não consegue atender as exigências do mercado. Lacunas aparecem entre os departamentos, impedindo assim uma visão do serviço/produto como um todo. A figura. 5 apresenta, de forma simplificada, a visão clássica de uma organização e as lacunas existentes entre os departamentos.

As lacunas aparecem entre os departamentos da mesma empresa e entre os setores do mesmo departamento. São como zonas cinzentas dentro da organização, As lacunas originam-se da não integração dos processos entre os departamentos e setores, resultando assim na fragmentação e descontinuidade de tarefas e atividades, gerando desconformidades e insatisfação de clientes. Estas lacunas acabam por impedir que o desempenho de um produto/serviço e, conseqüentemente, da organização como um todo, estejam de acordo com o planejado.

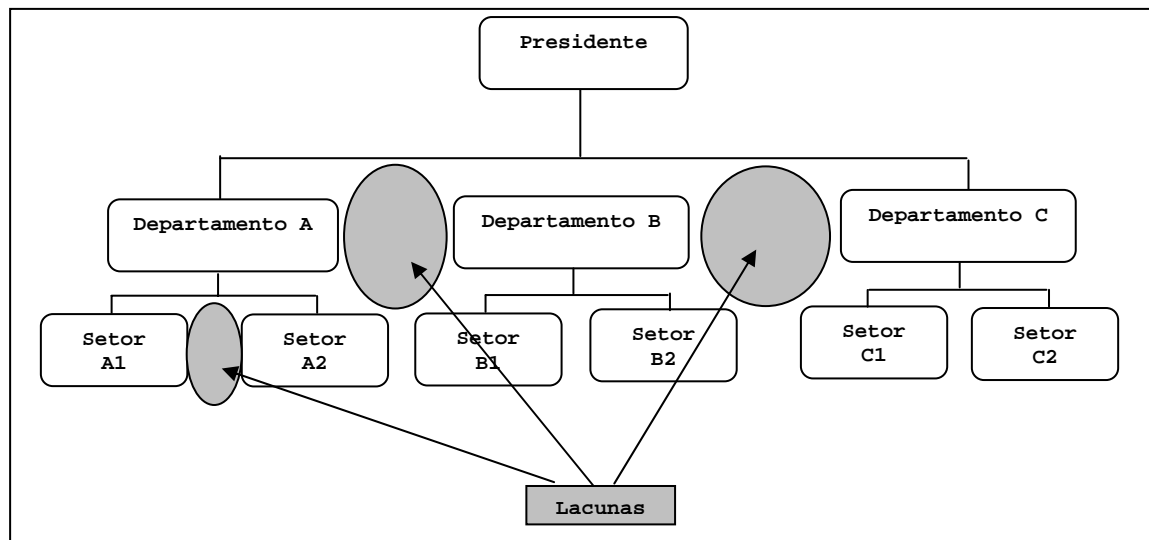


Figura 5 – Visão clássica da organização e as “lacunas”.

A visão sistêmica da empresa é fundamental para o sucesso do seu desempenho. Para melhor entendimento do modelo proposto, os autores propõem três níveis de organização da empresa: nível da organização, nível dos processos e nível do trabalho/executor.

#### *2.4.1.1 Nível I da organização*

No nível de organização, é proposta a elaboração do Mapa de Relacionamentos, no qual os processos dentro e fora da empresa são identificados, o que permite identificar os espaços entre os quadros do organograma (RUMMLER; BRACHE, 1994).

Os Mapas de Relacionamento possibilitam: a) entender como cada trabalho é feito; b) identificar entradas ou saídas inexistentes, desnecessárias, confusas ou mal direcionadas (fios desligados); c) desenvolver relacionamentos funcionais que eliminem os fios desligados; d) avaliar meios alternativos de agrupar pessoas e estabelecer hierarquias.

#### *2.4.1.2 Nível II dos processos*

No nível dos processos, Rummler e Brache (1994) sugerem uma avaliação mais profunda de como o trabalho é executado na organização. Para isso, são avaliadas três variáveis: a) objetivo(s) do processo, b) o projeto do processo e o c) gerenciamento do processo.

Os objetivos dos processos podem ser externos, movidos por necessidades dos clientes externos, e podem ser também internos, devendo estar em sintonia com as necessidades dos clientes internos.

Os processos devem ter caminhos lógicos e serem projetados de acordo com as demandas dos clientes, mesmo que sejam processos que atendam somente a clientes internos, o seu objetivo deve estar relacionado ao cliente externo.

Cada função existe para servir às necessidades de um ou mais clientes internos ou externos. Caso uma função sirva a clientes externos, deve ser medida quanto ao grau em que seus produtos e serviços atendem às necessidades dos clientes. Caso sirva apenas a clientes internos, uma função deve ser medida pelo modo como atende às necessidades daqueles clientes e com base no valor que acrescenta, em última análise, ao cliente externo (RUMMLER; BRACHE, 1994, p.28).

#### *2.4.1.3 Nível III do trabalhador-executor*

Por fim, os autores sustentam que no nível de trabalho/executor nenhum processo na organização terá êxito sem a sua correta execução por parte dos funcionários. Processos bem definidos e com objetivos claros por si só não garantem sucesso. Para Rummler e Brache (1994), nem sempre um processo pouco eficiente e eficaz é resultado de pouco empenho por parte do elemento humano. As falhas muitas vezes decorrem de problemas no próprio processo. Os autores sugerem que o trabalho seja gerenciado através de uma visão mais ampla do desempenho humano.

Para a implantação da estratégia e garantia de desempenho da organização, o modelo de Rummler e Brache (1994) propõe que os três níveis da organização sejam gerenciados respondendo as seguintes perguntas:

a) nível I da organização,

**-objetivos:** quais objetivos específicos do cliente e financeiros vamos estabelecer e acompanhar?;

**-estrutura:** quais ligações internas cliente-fornecedor precisamos para atingir nossa vantagem sobre a concorrência?;



**-gerenciamento:** quantos e que tipos de recursos precisamos alocar para as diversas funções?

b) nível II dos processos,

**-objetivos:** quais os objetivos para os processos que são críticos para obter vantagem sobre a concorrência?;

**-estrutura:** o que fazemos para garantir que nossos processos estrategicamente críticos estejam funcionando com eficiência e eficácia?;

**-gerenciamento:** como garantimos que nossos processos críticos estejam constantemente gerenciados?

c) nível III- do trabalhador/executor,

**-objetivos:** quais objetivos de trabalho são mais críticos ao sucesso do processo (e, por sua vez, à estratégia)?;

**-estrutura:** o que estamos fazendo para projetar cada um desses cargos-chave de modo que eles dêem sua melhor contribuição para o sucesso estratégico?;

**-gerenciamento:** o que estamos fazendo (*feedback*, treinamento, incentivos) para criar um ambiente que suporte cada contribuição estratégica dada ao cargo?

A figura 6 apresenta o impacto de uma estratégia claramente definida sobre os três níveis da organização, segundo Rummler e Brache (1994).

No modelo proposto por Rummler e Brache (1994) a estrutura dos três níveis contribui de duas formas para estratégia da organização: a) **para o desenvolvimento:** responder as perguntas de um a onze (figura 6) permite uma análise de todas as variáveis estratégicas; b) **para a implementação:** responder às perguntas de doze a quatorze (figura 6) garante que a visão estratégica torne-se uma realidade organizacional.

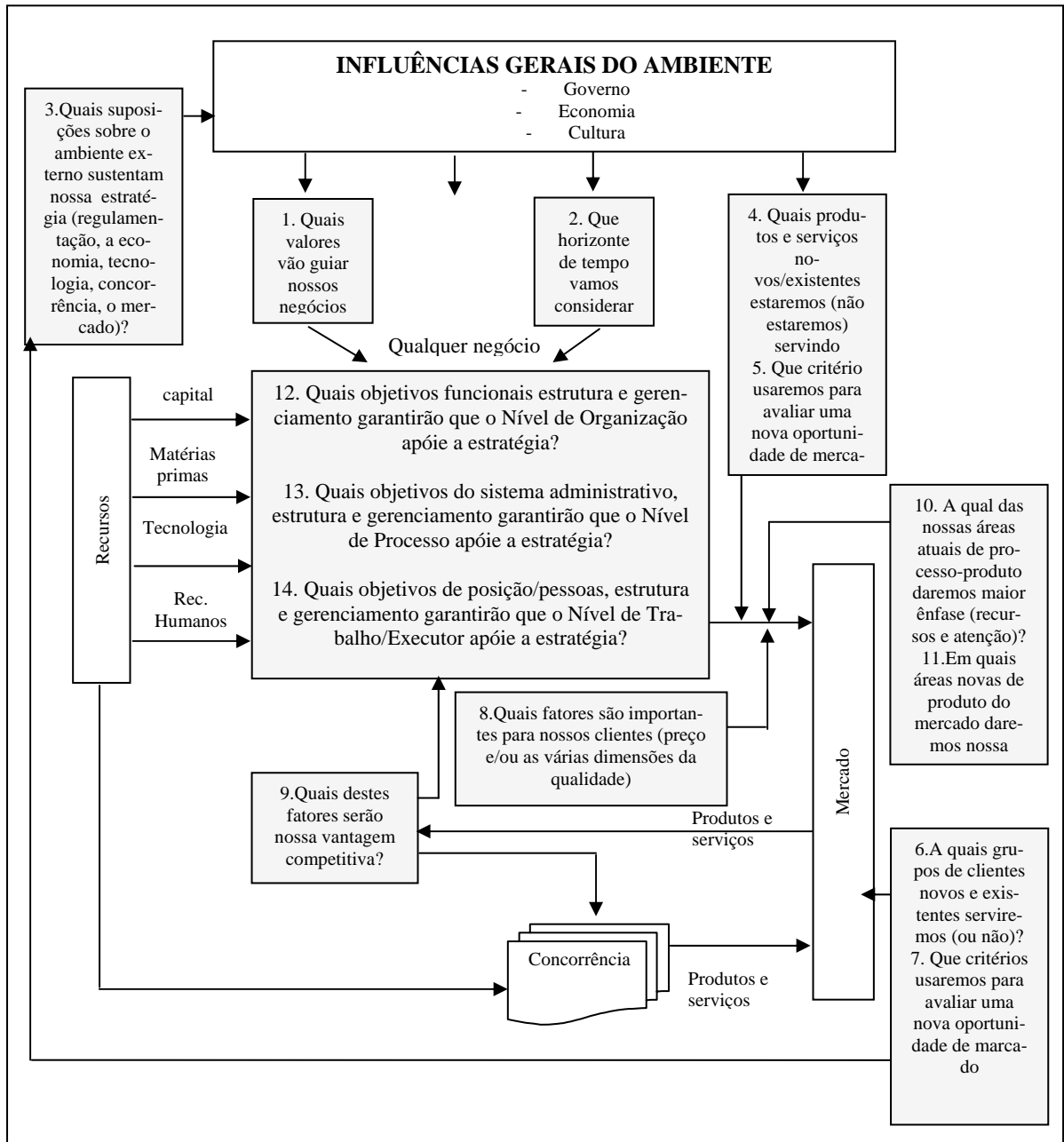


Figura 6 – O Impacto da estratégia sobre os componentes do sistema de uma organização  
 Fonte: Rammler e Bracche (1994, p.102).

**2.4.2 O Modelo de Hronec - quantum performance**

Hronec (1994) apresenta o modelo denominado *Quantum Performance* (Modelo Quantum de Medição de Desempenho) que tem por objetivo fornecer a estrutura necessária

para desenvolver, implementar e utilizar as medidas de desempenho para o gerar desempenho superior da organização. O modelo *Quantum Performance*, pode ser visto na Figura 7.

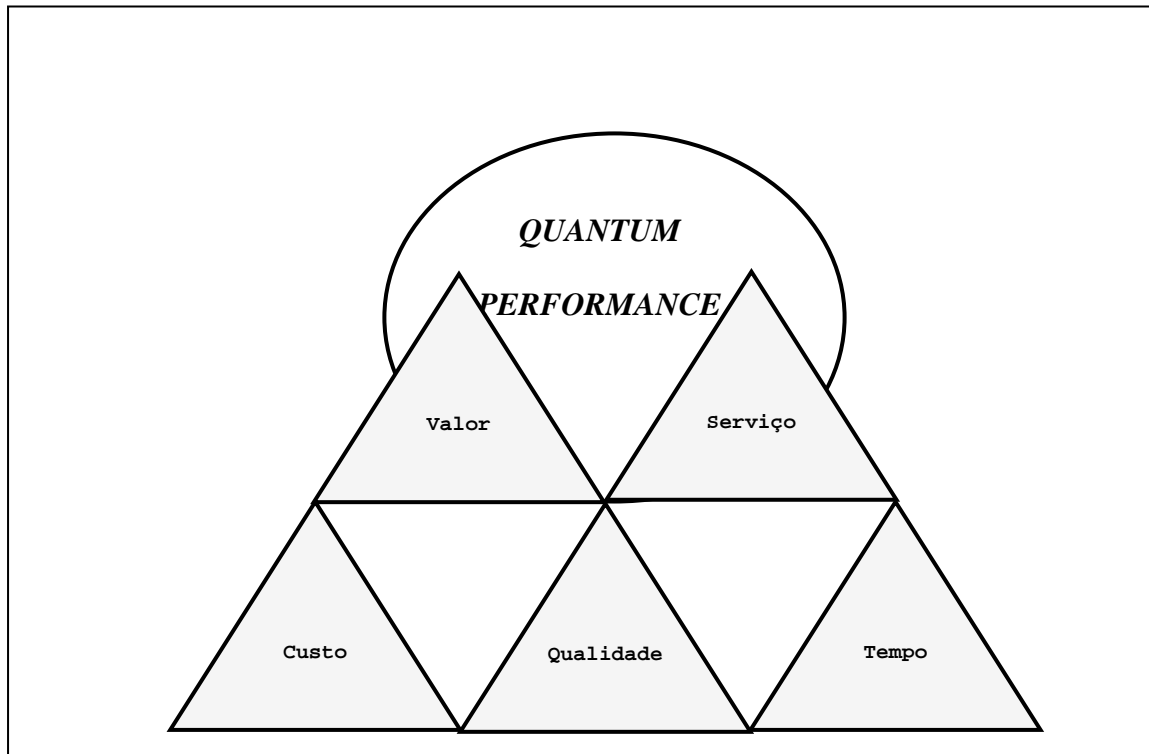


Figura 7 – Dimensões da medição de desempenho - *quantum performance*  
Fonte: Hronec (1994, p.17).

No modelo *Quantum Performance* a criação de valor e serviço são decorrentes das categorias ou dimensões:

- a) **qualidade:** quantifica a excelência do produto ou serviço;
- b) **custo:** mede a excelência do processo;
- c) **tempo:** quantifica o lado econômico da excelência.

Para Hronec (1994), a **excelência** é definida pela parte interessada. O relacionamento entre as três categorias permite otimizar os processos e garantir os resultados de toda a organização.

O Modelo Quantum de Medição de Desempenho é definido por Hronec (1994) como a estrutura de indicadores que orientados pela estratégia da organização e com base nas categorias definidas, permite medir o desempenho de toda a organização.

A figura 8 apresenta o Modelo Quantum de Medição de Desempenho.

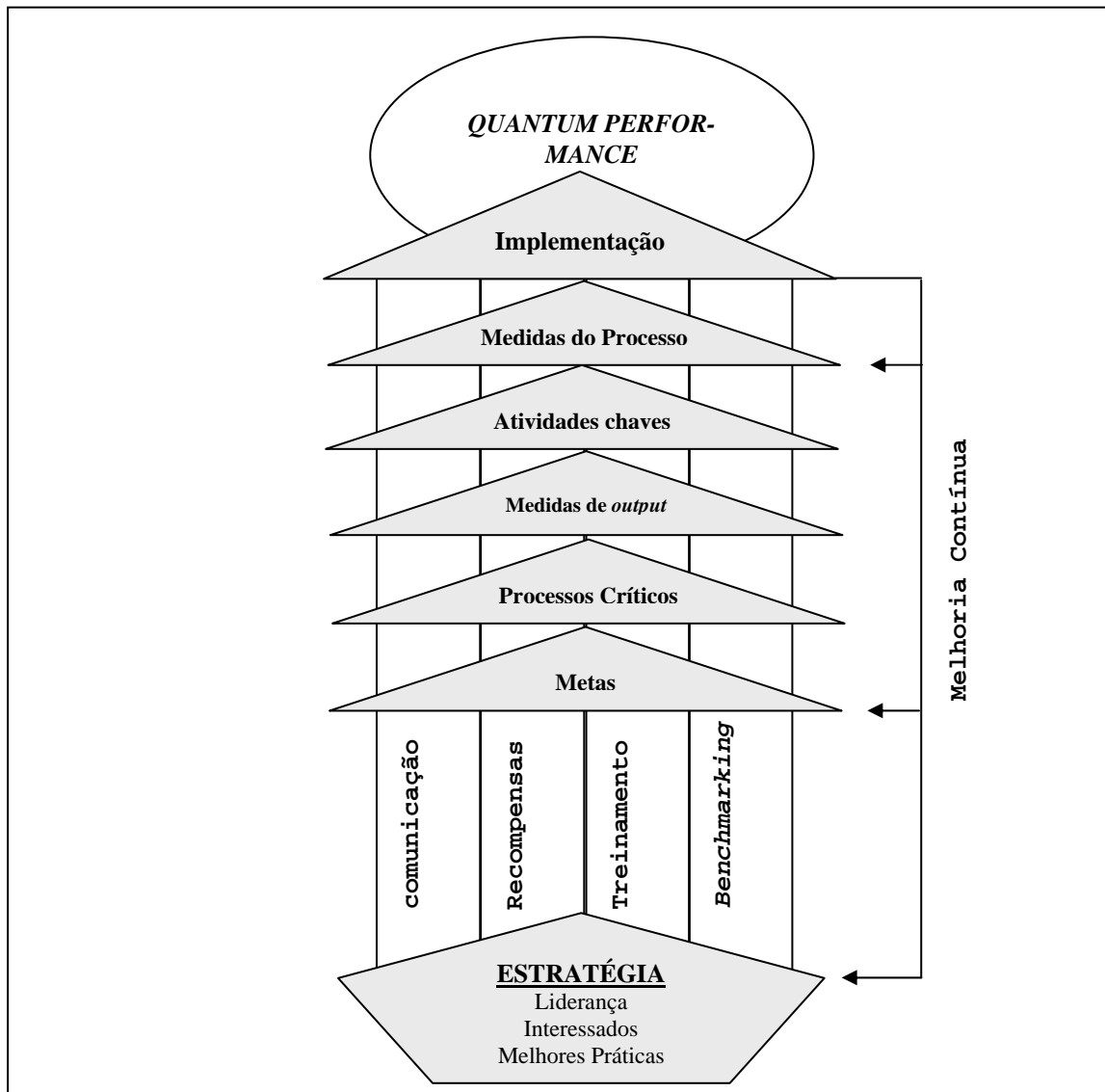


Figura 8– Modelo *quantum* de medição de desempenho  
Fonte: Hronec (1994, p.22).

Hronec (1994) propõe que a estrutura de indicadores esteja baseada em quatro categorias: os geradores (*drivers*), os facilitadores (*enablers*), os processos e a melhoria contínua.

#### 2.4.2.1 Os Geradores

Os geradores (*drivers*) constituem os interessados, as melhores práticas do ambiente e a liderança. Para o autor, estes são os melhores condutores de um processo de medição de desempenho.

A estratégia da organização é elaborada com base nestes geradores. Por isso, todos os indivíduos relacionados com a organização e com algum processo, devem ser identificados para terem suas necessidades atendidas. Os interessados são identificados por Hronec (1994) como sendo clientes, empregados e acionistas, pois todos possuem algum tipo de relacionamento com a organização. O ambiente é definido pelo autor como sendo a concorrência, regulamentações, recursos etc.

#### 2.4.2.2 Os Facilitadores

Os facilitadores (*enablers*), por meio da comunicação, permitem o apoio necessário à implementação das medidas de desempenho (HRONEC, 1994).

O autor apresenta os facilitadores em quatro categorias: comunicação recompensa, treinamento e *benchmarking*.

Como as medidas de desempenho podem ser comunicadas em toda a organização? Pelo **treinamento**. Como a organização pode mudar a forma de as pessoas fazerem as coisas? Por meio **de recompensas**. Como as Melhores Práticas podem ser usadas como alvo no estabelecimento de metas? Pelo **benchmarking** (HRONEC, 1994, p.23).

#### 2.4.2.3 Os Processos

Os processos são o terceiro elemento do Modelo. Para Hronec (1994), as metas, geradas através das estratégias, são atingidas através dos processos. Assim, os processos devem ser monitorados através de medidas de resultado, atividades-chave e avaliação constante.

#### 2.4.2.4 Melhoria contínua

Por fim, Hronec (1994) apresenta a melhoria contínua como um sistema de retroalimentação de todo o sistema de medição de desempenho, que garante inovações e avanços significativos de produtividade e qualidade.

O Modelo proporciona *feedback* para a melhoria contínua, para o estabelecimento de novas metas e para o ajuste da estratégia (HRONEC, 1994).

O objetivo do Modelo desenvolvido por Hronec (1994) é desenvolver medidas de desempenho com foco em custo, qualidade e tempo, que garantem a geração de valor e serviço para os interessados.

#### 2.4.3 O Modelo de Kaplan e Norton –*Balanced Scorecard*

O modelo proposto por Kaplan e Norton (1997) tem por objetivo medir o desempenho das organizações, com base em um conjunto de medidores de performance que engloba diversas perspectivas de avaliação do desempenho à luz da(s) estratégia(s) da organização.

A estratégia, segundo Kaplan e Norton (2000), não é um processo isolado, é parte da missão da organização que deve ser traduzida em ações alinhadas entre si.

Neste sentido, Kaplan e Norton (1992) apresentaram o *Balanced Scorecard (BSC)*, que se constitui em um modelo de medição de desempenho baseado em quatro perspectivas que devem ser o foco de desenvolvimento de indicadores de desempenho para a organização.

Com uma visão clara e estratégias bem definidas, Olve, Roy e Wetter (2001) afirmam que será possível a organização definir, com base em cada uma das perspectivas, os objetivos estratégicos, medidas de desempenho, metas e planos de ação. Cada perspectiva ensejará a definição de um *scorecard* de indicadores de desempenho, que complementarmente as medidas financeiras, auxiliarão os executivos a selecionar indicadores, com foco na visão estratégica.

São quatro as perspectivas apresentadas por Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 1997), para medir o desempenho das estratégias das organizações:

- a) perspectiva financeira;
- b) perspectiva dos clientes;
- c) perspectivas dos processos internos;
- d) perspectiva do crescimento e aprendizagem.

A figura 9 apresenta como se dá a relação entre a visão e estratégia da organização e as perspectivas propostas.

Para Kaplan e Norton (1996) o *Balanced Scorecard* supera a visão tradicional de medidas financeiras, criando medidas de desempenho para clientes (perspectivas dos clientes), processos internos (perspectiva interna) e aprendizagem e crescimento (perspectiva do aprendizado e crescimento).

Para Kimura *et al.* (1999, p. 3), a ênfase excessiva em medidas financeiras pode “viesar a avaliação de desempenho, haja vista que muitas variáveis presentes no contexto da empresa dificilmente podem ser apropriadamente traduzidas em termos financeiros”.

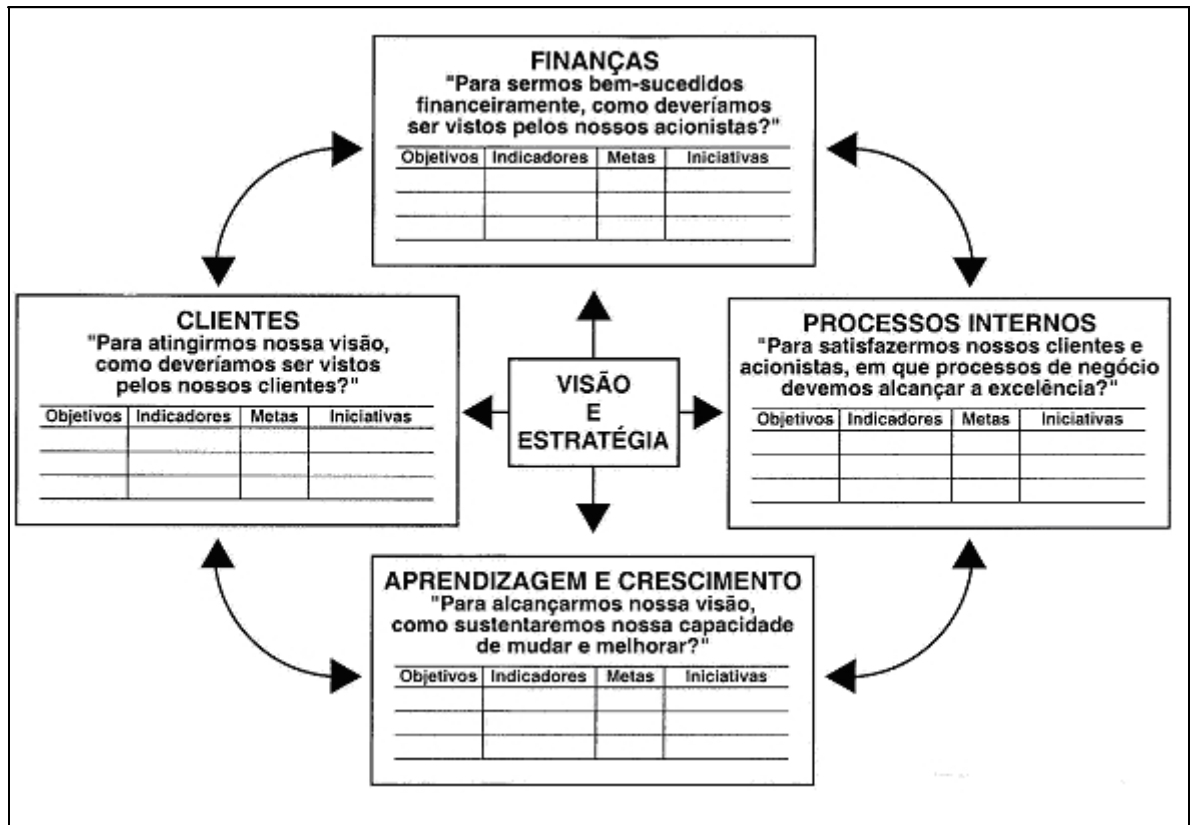


Figura 9 – *Balanced scorecard* – perspectivas  
 Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.10).

A tabela 8 apresenta as perspectivas propostas pelos autores com exemplos de medidas de desempenho.

Tabela 8 - Perspectivas do BSC e medidas genéricas de desempenho

PERSPECTIVA	MEDIDAS GENÉRICAS DE DESEMPENHO
1. Financeira	- Retorno sobre o investimento;
2. Do cliente	- Satisfação e retenção;
3. Interna (processos)	- Qualidade, tempo de resposta;
4. Aprendizado e Crescimento	- Satisfação dos funcionários;

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.44).



O *BSC* tem o poder de ser mais do que um sistema de medidas. “O verdadeiro poder do *Balanced Scorecard*, todavia, ocorre quando deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.20).

Neste sentido, o *BSC* apresenta as seguintes características (KAPLAN; NORTON, 1996, 1997):

- a) esclarecer e obter consenso com relação à estratégia;
- b) comunicar a estratégia a toda a empresa;
- c) alinhar as metas departamentais e pessoas à estratégia;
- d) associar os objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- e) identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- f) realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- g) obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

O *Balanced Scorecard* preenche a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais – a falta de um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia. Os processos gerenciais construídos a partir do *scorecard* asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo. Assim entendido, o *balanced scorecard* torna-se a base para o gerenciamento das empresas na era da informação (KAPLAN; NORTON, 1997, p.20).

A figura 10 apresenta o *Balanced Scorecard* como estrutura para a tradução da estratégia em termos operacionais.



Figura 10 – *Balanced scorecard* – como estrutura para a ação estratégica  
 Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 12).

Cada uma das perspectivas do *Balanced Scorecard* é apresentada a seguir.

#### 2.4.3.1 *Perspectiva financeira*

“Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 49).

Dependendo do tipo de organização, as medidas de desempenho financeiro podem se diferenciar de acordo com a área de atuação, características específicas etc. Mas, para qualquer organização, as medidas e indicadores de desempenho financeiro apresentam, segundo Kaplan e Norton (1992), a função de definir o desempenho financeiro da estratégia, bem como ser a base (meta principal) para os objetivos e medidas das outras perspectivas.

Os indicadores de desempenho elaborados na perspectiva financeira podem diferir de organização para organização, dependendo do estágio em que ela se encontra (KAPLAN; NORTON, 1992, 1997). Os autores classificam o estágio das organizações em três níveis:

- a) **crecimento:** encontra-se nesta fase, as organizações em estágios iniciais de vida e que por isso possuem produtos e serviços com considerável potencial de crescimento. As organizações que estão nesta fase devem medir o consumo de recursos para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, percentual de crescimento da receita e do aumento de vendas (para clientes e mercados);
- b) **sustentação:** encontra-se, nesta fase, a grande maioria das organizações que já estão estabelecidas. Estas empresas devem medir lucratividade de produtos e serviços, nível de capital investido, retorno sobre o investimento e valor econômico agregado;
- c) **colheita:** encontra-se, nesta fase, organizações já maduras. São as organizações que já passaram pelas fases anteriores e, por isso, preocupam-se maximizar o fluxo de caixa. Nesta fase, as organizações buscam projetos com retorno rápido, e devem medir a necessidade de capital de giro e o fluxo de caixa operacional.

#### 2.4.3.2 *Perspectiva dos clientes*

A perspectiva dos clientes permite à empresa alinhar suas competências genéricas em relação aos clientes - satisfação, fidelidade e lucratividade – com medidas específicas de desempenho em segmentos específicos de clientes e mercados à luz da estratégia da organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para Las Casas (1999), todo o esforço organizacional para a produção de produtos e serviços de qualidade começa com o cliente e se realimenta com seu *feedback*.

A única forma de administrar uma organização com vistas a maior rentabilidade possível é através do constante exercício de ouvir o cliente (WHITELEY, 1999). Nesta linha,

o autor sugere que a organização deve, em primeiro lugar determinar quem deve ser seus clientes baseados na sua visão.

A seguir, a organização deve conhecer seus clientes identificando duas necessidades e expectativas (atuais e futuras). E, por fim, o autor sugere que toda a organização “deve medir cada ação em relação às necessidades e expectativas dos clientes, e lutarem constantemente de modo a superar essas expectativas” (WHITELEY, 1999, p. 21).

Para Kaplan e Norton (1993), a segmentação do mercado é necessária. Os clientes não são homogêneos. Valorizam os atributos dos produtos e serviços de forma diversa de acordo com suas preferências.

Como medidas genéricas de desempenho, para a perspectiva dos clientes, Kaplan e Norton (1997) propõem cinco grupos de medidas apresentados na Tabela 9.

Tabela 9 – Perspectiva do cliente: medidas genéricas

<b>MEDIDA GENÉRICA</b>	<b>CARACTERÍSTICA</b>
Participação de mercado	Participação dos negócios num determinado mercado.
Captação de clientes	Mede a intensidade de atração ou conquista de novos
Retenção de clientes	Controla a intensidade de retenção ou manutenção dos
Satisfação dos clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com
Lucratividade dos clientes	Mede o lucro líquido de clientes ou segmentos de

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

Estas medidas genéricas a todas as organizações devem ser adaptadas às realidades de cada uma de acordo com o perfil de sua clientela. Na Figura 11 é apresentado como estas medidas genéricas podem contribuir para o aumento da lucratividade e crescimento da organização.

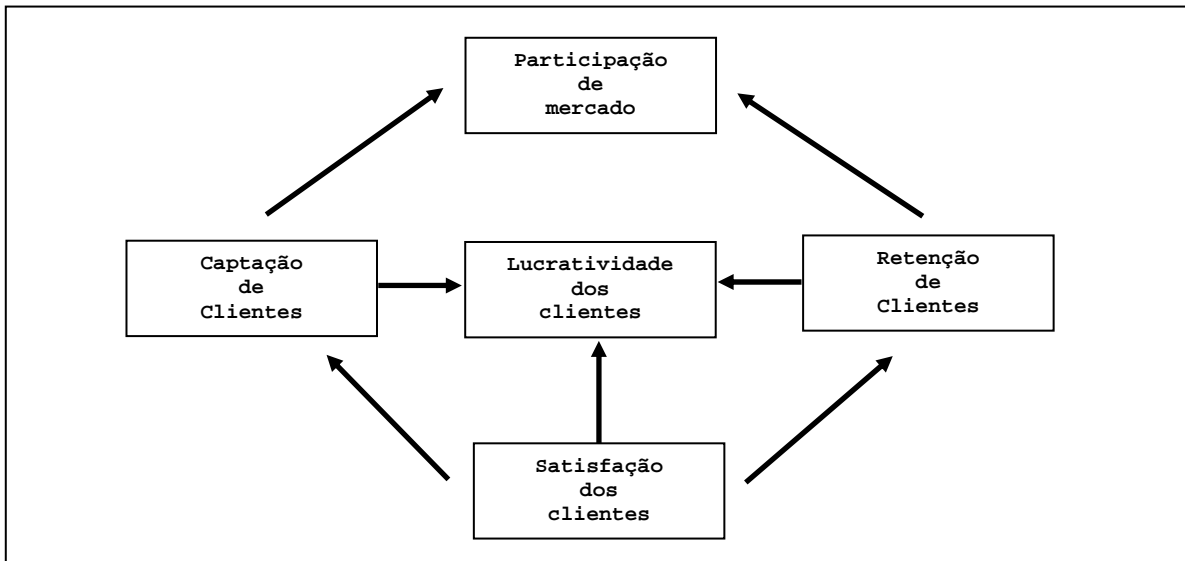


Figura 11 – Impacto das medidas genéricas na participação de mercado para a empresa  
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.72)

Satisfação de clientes é um tema que este trabalho não pretende explorar detalhadamente. Porém, clientes satisfeitos garantem continuidade dos negócios e manutenção/melhoria da lucratividade (LAS CASAS, 1999; McKENNA, 1999; WHITELEY, 1999; BERRY, 2001; KOTLER, 2002). Assim, as estratégias devem estar alinhadas com a visão geral da empresa e por conseqüência sua lucratividade, que em última instância garantirá o sucesso da organização.

#### 2.4.3.3 *Perspectiva dos processos internos*

Nesta perspectiva, os processos internos devem ser avaliados, de tal forma a identificar quais os que devem alcançar excelência com vistas a atender os interesses dos clientes, agregando valor ao produto ou serviço (KAPLAN; NORTON, 1997; LAS CASAS, 1999; McKENNA, 1999; WHITELEY, 1999).

Kaplan e Norton (1997) afirmam que os objetivos e medidas de desempenho para a perspectiva dos processos internos são derivados de estratégias explícitas identificadas com o atendimento das expectativas de clientes e acionistas.

Para atender as necessidades dos clientes, as organizações de forma geral apresentam uma seqüência de processos que iniciam pela identificação das demandas dos clientes até a entrega do produto ou serviço final.

Para os autores, estes processos integram uma cadeia de geração de valor composta de três processos principais: a) processo de inovação, no qual são pesquisadas as necessidades emergentes e latentes dos clientes e criados os produtos e serviços que atenderão a estas necessidades; b) processo de operações, onde os produtos e serviços são efetivamente criados e oferecidos aos clientes; c) processo de pós-venda, ou entrega do produto ou serviço, que são atividades que agregam valor aos produtos ou serviços oferecidos aos clientes.

Tradicionalmente, as organizações têm dado atenção especial ao processo de operações, com atividades de medição de desempenho na busca de redução de custos do(s) processo(s) de fabricação do produto ou serviço. Para Kaplan e Norton (1997, p.102), “a excelência operacional talvez seja apenas um dos componentes, e não o mais decisivo, de toda uma cadeia de valor baseada na realização dos objetivos financeiros e dos clientes”. A Figura 12 permite melhor visualizar a Perspectiva dos Processos Internos.

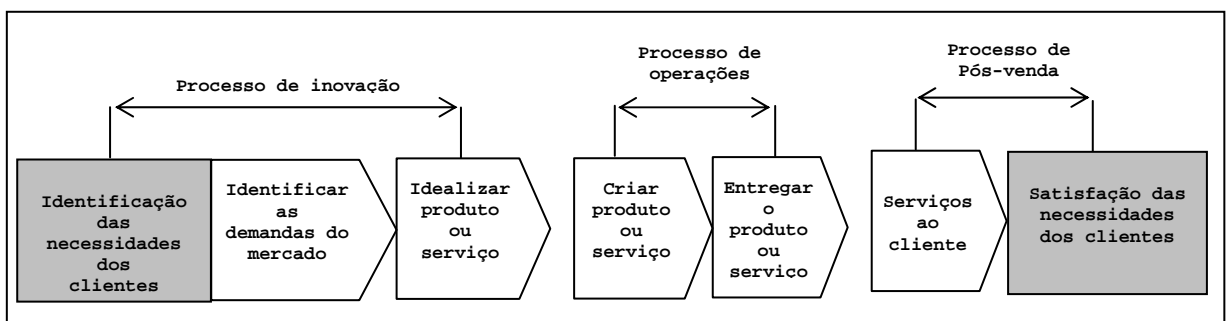


Figura 12 – A Perspectiva dos processos internos – cadeia de geração de valores  
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.110)

#### 2.4.3.4 *Perspectiva do aprendizado e crescimento*

A perspectiva do aprendizado e crescimento é apresentada como a perspectiva capaz de identificar a infra-estrutura que a empresa deve ter para gerar o crescimento e as melhorias de longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

As perspectivas anteriores dizem respeito aos aspectos financeiros, de mercado e de processos da organização. A intensa competição no mercado exige que as empresas estejam sempre inovando em seus processos e produtos ou serviços (KAPLAN; NORTON, 1992).

O constante processo de inovação exige que as empresas estejam preparadas para o crescimento, e este processo, normalmente, revela lacunas entre as capacidades atuais da organização e o que será necessário para atingir um desempenho inovador.

Estas lacunas serão atendidas através do investimento das organizações em capacitação de seus funcionários, no aperfeiçoamento dos sistemas de informação e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais (KAPLAN; NORTON, 1997).

#### 2.4.3.5 *Relações de causa-e-efeito*

Kaplan e Norton (1997, p. 29) afirmam “que o *balanced scorecard* traduz a visão e estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto equilibrado de perspectivas”. O “*Balanced Scorecard* deve ser a tradução da estratégia [...] sob a forma de um conjunto articulado de medidas que definam tanto os objetivos estratégicos de longo prazo quanto os mecanismos para alcançar estes objetivos”.

O que garante esta característica ao *BSC* é sua capacidade de mostrar a seqüência lógica de causa-e-efeito dos componentes da estratégia da organização. Esta relação garante

integração das quatro perspectivas a estratégia da organização, já que explicita as relações (hipóteses) entre os objetivos (as medidas) e as perspectivas.

A Figura 13 explicita essas relações de causa-e-efeito.

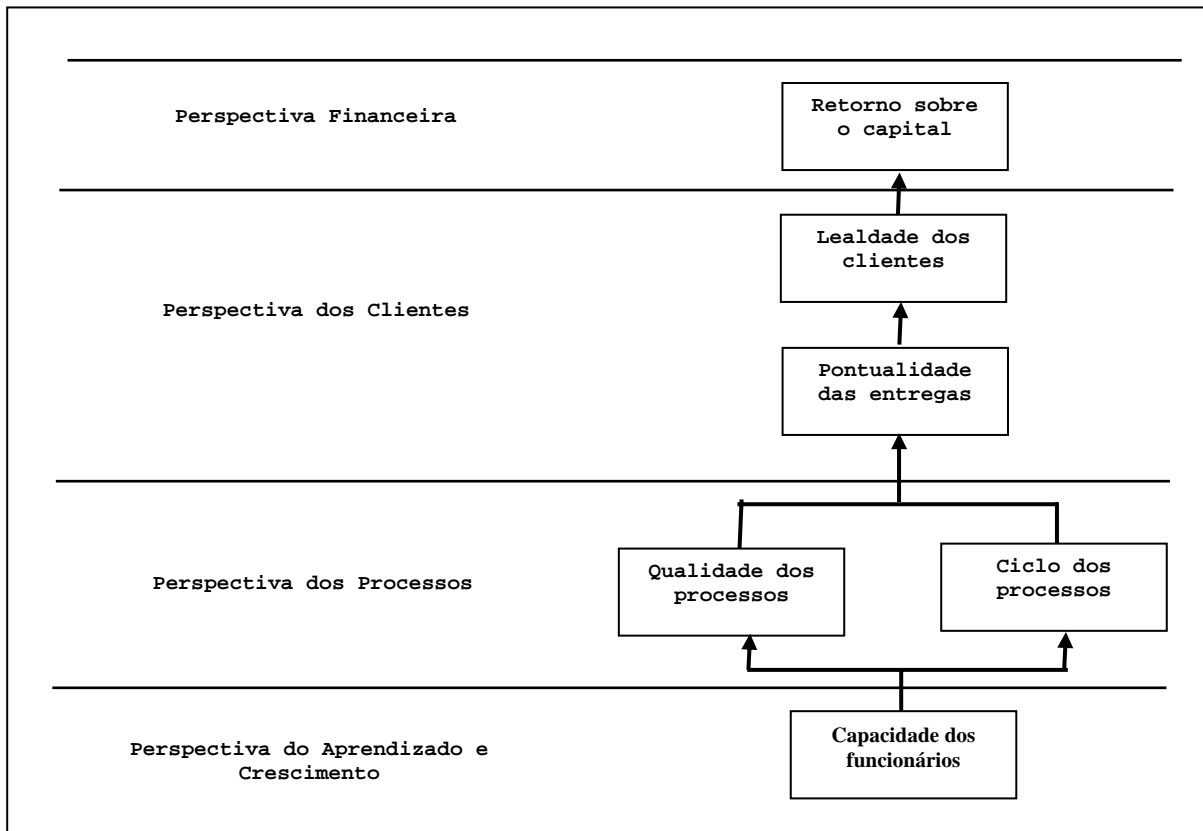


Figura 13 – Relação de causa-e-efeito do BSC  
Fonte: Kaplan e Norton (1997 p.31).

#### 2.4.4 Análise comparativa dos modelos estudados

Para um melhor entendimento de cada um dos modelos estudados, faz-se necessário à comparação entre eles apresentando suas principais características.

O Modelo de Rummler e Brache (1994) tem enfoque na avaliação e gestão de processos. Propõe uma visão sistêmica da empresa, estabelecendo a medição de desempenho em três níveis: organização, processos e atividades. O Modelo considera os relacionamentos



internos e externos da empresa e utiliza como elementos os mapas de relacionamento entre os processos, fluxograma e ciclos de melhoria contínua.

Hronec (1994) apresenta o Modelo *Quantum Performance* com o objetivo de criar valor partindo da estratégia da empresa sustentada por categorias de medição: custo, qualidade e tempo. A proposição da estrutura de indicadores está baseada em quatro categorias: os geradores (*drivers*), os facilitadores (*enablers*), os processos e a melhoria contínua.

O modelo desenvolvido por Kaplan e Norton (1992) apresenta um quadro balanceado de indicadores (*Balanced Scorecard*). Seu objetivo é a geração de valor através da medição de desempenho de indicadores financeiros e não-financeiros distribuídos em quatro perspectivas, numa relação de causa e efeito, e associadas à estratégia e visão da organização.

A Tabela 10 apresenta uma análise comparativa dos modelos estudados

Tabela 10 - Características dos modelos estudados

Características dos modelos estudados	Modelo de Rummler e Brache	Modelo Hronec ( <i>Quantum Performance</i> )	Modelo de Kaplan e Norton ( <i>BSC</i> )
Apresenta visão sistêmica da organização	X	X	X
Realiza gerenciamento de processos como requisito para a geração de valor	X	X	X
Modelo de medição baseado em indicadores de desempenho	X	X	X
Cria Relações de causa e efeito entre os indicadores de desempenho		X	X
Estrutura dos indicadores em níveis	X		
Estrutura dos indicadores em categorias		X	
Estrutura dos indicadores em perspectivas			X
Permite a criar novos níveis, categorias ou perspectivas de acordo com as características da organização?			X

## 2.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

As avaliações das instituições de ensino superior seguem critérios legais definidos pelo Ministério da Educação. As avaliações iniciam com a criação da instituição (autorização de

funcionamento) e integram todos os níveis de ensino através de procedimentos que visam a melhoria da qualidade do ensino.

O processo de avaliação é complexo e necessário. Como já foi dito, não é objeto deste estudo fazer análise crítica do atual sistema de avaliação vigente (SINAES).

O SINAES é um marco legal e deverá ser atendido pelas instituições de ensino. Neste sentido, a importância da avaliação de desempenho das IES reveste-se de maior grau de complexidade, pois além de atender a legislação vigente, deve ser um instrumento capaz contribuir para o conhecimento da realidade dos cursos e da instituição, sendo a base para as reflexões sobre o presente e o futuro da organização e principalmente “sobre o modelo desejado e sobre as estratégias para a construção desse modelo” (TACHIZAWA; ANDRADE, 2002, p. 252).

A integração do desempenho legal exigido pelo SINAES, através do Ministério da Educação, como agente regulador, com o desempenho do negócio, exigido pelo mercado, é o grande desafio para os gestores das IES atualmente. Estabelecer ações que estejam alinhadas com as estratégias do negócio, bem como, atender as exigências do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior resultará na construção de um modelo de gestão equilibrado fator essencial para o desempenho superior da organização como um todo.

O próximo capítulo tratará da apresentação da organização foco de estudo e do seu modelo de gestão.

### **3 ANÁLISE CRÍTICA DO MODELO DE GESTÃO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO METODISTA - IPA**

Neste capítulo será apresentado um breve histórico da instituição foco de estudo, seu atual modelo de gestão e sua avaliação através da realização de uma pesquisa qualitativa e quantitativa e a definição do modelo de medição de desempenho mais adequado a instituição.

#### **3.1 DESCRIÇÃO DA INSTITUIÇÃO – BREVE HISTÓRICO**

O Instituto Porto Alegre da Igreja Metodista (IPA), fundado em 1923 como colégio masculino com o nome de Porto Alegre College, é dentre todas as instituições que hoje atuam na Ensino Superior em Porto Alegre e região a de origem mais remota, e faz parte do patrimônio cultural e afetivo do povo gaúcho. O IPA é uma associação civil, confessional metodista, com objetivos educacionais, culturais, de assistência social e filantrópica, sem fins lucrativos.

Recentemente, o IPA foi autorizado a atuar como Centro Universitário, através da Portaria Ministerial nº 3.186 do Ministério da Educação e Cultura de 08 de outubro de 2004, passando a ser denominado **Centro Universitário Metodista IPA.**

Até a década de 70 do século passado, o IPA atuou predominantemente na educação básica (ensino fundamental e médio) com forte tradição no Estado do Rio Grande do Sul e região Sul do Brasil, sendo responsável pela formação de lideranças históricas da sociedade.

Em 1970, foi criado o curso de Educação Física do IPA, o primeiro do Estado com aulas à noite. Seguiram-se, na mesma década, os cursos de Fisioterapia e Terapia Ocupacional.

Em 1973, foi criado o curso de Nutrição do Instituto Metodista de Educação e Cultura (IMEC)<sup>11</sup>, seguido de Fonoaudiologia e, já em 1999, de Administração Hospitalar e Turismo-Hotelaria. Em 2004 foi criado o curso de Administração de Empresas e adquirida a Faculdade de Direito de Porto Alegre do Centro de Ensino Superior de Porto Alegre (CESUPA).

No propósito de se criar um Centro Universitário Metodista em Porto Alegre, em 2001 realizou-se a transferência de mantenedora das faculdades do IMEC e de seus cursos para o IPA, de modo a atender à exigência de pelo menos cinco cursos reconhecidos. A partir de agosto de 2002, tanto a Educação Básica quanto a Ensino Superior de ambas as mantenedoras estão articuladas e integradas, na Rede Metodista de Educação IPA, orientadas pelo mesmo Conselho Diretor e pela mesma Direção Geral, Acadêmica e Administrativa.

O Centro Universitário Metodista IPA está localizado em dois *campi* em quarteirões vizinhos. O campus IPA com 48 mil metros quadrados e 25 mil construídos e o campus Americano com 25 mil metros quadrados, sendo 13 mil construídos.

No Plano de Desenvolvimento Institucional, consta ainda o Campus União, na cidade de Uruguaiana com 11 mil metros quadrados e mais de cinco mil metros construídos, onde são realizados cursos de pós-graduação *lato sensu*, na expectativa de oferta de cursos de graduação. Há ainda, as Clínicas Integradas do IPA, situadas no Hospital Parque Belém (HPB), zona sul de Porto Alegre, situado a 11 quilômetros dos *campi* IPA e Americano. As Clínicas integram o campus HPB, que é resultado de uma parceria do Centro Universitário com o referido hospital.

Atualmente, o Centro Universitário possui 3.654<sup>12</sup> alunos distribuídos em treze cursos de graduação e cinco de pós-graduação, conforme apresentado nas Tabelas 11 e 12.

---

<sup>11</sup> O IMEC é mantenedora do Colégio Metodista Americano (Porto Alegre), fundado em 1880 e do Colégio Metodista União (Uruguaiana), fundado em 1870.

<sup>12</sup> Base 2004 segundo semestre.

Os cursos de pós-graduação ocorrem nos *campi* IPA, Americano e União (Pós-Graduação em Direito) e na cidade de Caxias de Sul (MBA em Administração Hospitalar), resultado da parceria com um Hospital daquela Cidade<sup>13</sup>.

A biblioteca central (nos campi IPA e Americano) tem 16 mil títulos e 40 mil volumes, e a biblioteca do campus União tem cerca de nove mil exemplares.

Tabela 11 – Número de alunos por curso de graduação

<b>Cursos</b>	<b>Número de alunos</b>
Administração de Empresas	152
Administração Hospitalar	289
Biomedicina	21
Direito	531
Enfermagem	28
Educação Física	723
Fisioterapia	719
Fonoaudiologia	275
Nutrição	491
Terapia Ocupacional	167
Turismo com ênfase em Hotelaria	258
<b>Total de alunos</b>	<b>3.654</b>

Fonte: Centro Universitário Metodista IPA

Tabela 12 – Número de alunos por curso de pós-graduação *lato sensu*

<b>Cursos</b>	<b>Número de alunos</b>
MBA – Administração Hospitalar	18
Direito	53
Fisioterapia Pneumo Funcional	31
Fisioterapia Traumatológica	60
Terapia Ocupacional	17
<b>Total de alunos</b>	<b>179</b>

Fonte: Centro Universitário Metodista IPA

Quatro laboratórios de Informática no Campus IPA, dois no Campus Americano e um no Campus União reúnem mais de 200 computadores, em rede, para uso exclusivo de estudantes.

Um Museu Histórico, um Museu de Ciências, uma Orquestra, um Conservatório, grupos de dança especializados, corais e grupos de teatro marcam a vida nos campi. A prática

<sup>13</sup> O MBA em Administração Hospitalar é um curso *in company*. Ocorre nas dependências do hospital.

especializada de esportes também é um dos destaques da instituição. A todos os estudantes é garantido o acompanhamento de um Serviço de Psicologia e da Pastoral Universitária.

Mais de 600 estudantes têm o benefício da bolsa carência, de 50% quando de demanda individual e integral quando de demanda comunitária (das comunidades indígenas Kaingang e Guarani do interior do Estado, do Movimento dos Sem-Terra, dos Pequenos Agricultores, etc). Além das bolsas é oferecido o Crédito Educacional do IPA (CREDIPA).<sup>14</sup>

### 3.2 O ATUAL MODELO DE GESTÃO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO METODISTA - IPA

Iniciado em agosto de 2002, o processo de reestruturação da organização já apresenta resultados efetivos. Naquele ano, houve a indicação, pelo Conselho Diretor, de um novo Diretor Geral que assumiu as funções com a principal missão de transformar as faculdades IPA e IMEC em Centro Universitário, condição exigível para garantir o crescimento necessário na busca do reposicionamento das instituições no mercado de ensino superior de Porto Alegre e do Rio Grande do Sul.

O projeto de Centro Universitário foi elaborado por um grupo de trabalho definido pela Direção Geral e sob sua supervisão. Para atender as exigências do Ministério da Educação (MEC), foi elaborado o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para o período 2003-2010<sup>15</sup>. O documento elaborado passou a ser utilizado pela instituição como base para o desenvolvimento de suas estratégias.

---

<sup>14</sup> CREDIPA: crédito educacional criado pelo IPA. A cada ano, um % da receita operacional líquida é destinada ao financiamento direto dos estudantes com taxas de juros subsidiadas.

<sup>15</sup> O PDI e seu prazo de abrangência são uma exigência do MEC para o registro de processo de Centro Universitário.

O MEC exige que o PDI apresente breve histórico da Instituição, sua Missão, Visão, princípios e o plano de expansão pretendido pela instituição. A Missão da Rede Metodista IPA está assim definida:

- a) **como promotora de Educação Básica:** ter a infância e a adolescência como prioridades absolutas, desenvolvendo prática pedagógica caracterizada pela construção crítica, criativa, responsável e social do conhecimento. Atender às diferentes fases da educação escolar e do desenvolvimento integral da pessoa e de suas relações, visando ao convívio social baseado no respeito mútuo, na diversidade e no reconhecimento do valor do outro;
- b) **como promotora de Educação Superior:** ser instituição cuja identidade pedagógica, científica, cultural e comunitária é conferida pela prática do ensino, da pesquisa e da extensão como dimensões indissociáveis, à luz da autonomia universitária, com visão interdisciplinar e fundamentação ética, tendo a pessoa humana como centro do processo educacional, estimulada a gerar novos conhecimentos que qualifiquem as relações, as técnicas e os procedimentos do mundo do trabalho;
- c) **como Instituição Educacional Metodista:** participar do sistema educacional metodista do país, na condição de instituição confessional que entende e pratica educação como o processo que oferece formação melhor qualificada nas suas diversas fases, possibilitando às pessoas o desenvolvimento de consciência crítica, atitudes solidárias e compromisso com a transformação da sociedade, de acordo com o Evangelho de Jesus, o Cristo;
- d) **como Instituição Educacional Privada:** entender-se como de espírito público, na defesa do interesse público, submetida à avaliação da sociedade, consciente de

que sua autonomia se exerce a partir de sólida base organizacional e administrativa, garantida com austeridade, planejamento, controle de custos e uso racional de recursos;

- e) **como Instituição Educacional Gaúcha:** interrelacionar-se com as dimensões política, cultural, científica e social do Rio Grande do Sul e de sua vizinhança, formando lideranças sociais responsáveis, cooperando na inserção do Estado no contexto nacional e internacional, de modo a resultar em melhor qualidade de vida para sua população;
- f) **como Instituição Educacional Brasileira e Latino Americana:** promover a consciência crítico-cidadã, de que os problemas que afligem nosso povo devem constituir a pauta da educação, como apelo e exigência de transformação. Além de essencial na construção de uma sociedade democrática, justa e solidária, tal princípio é parâmetro para o desenvolvimento pessoal, o avanço social e científico-tecnológico.

A VISÃO da Rede Metodista IPA está assim definida:

A Rede Metodista de Educação IPA quer ser reconhecida como referência na Educação Básica e pela excelência na Educação Superior, pela qualidade dos projetos que desenvolve, de ensino, pesquisa, extensão e prestação de serviços comunitários.

Os princípios que norteiam a instituição são apresentados a seguir:

- a) a pessoa como centro do processo educacional;
- b) a confessionalidade;
- c) a fundamentação ética;
- d) a consciência crítico cidadã;
- e) o foco permanente na educação;



- f) a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;
- g) o fortalecimento da identidade institucional: pedagógica, científica, cultural, comunitária e confessional;
- h) a autonomia para a *praxis* universitária;
- i) a visão interdisciplinar;
- j) a formação profissional mais bem qualificada;
- k) a prestação de serviços comunitários;
- l) a identidade com o povo brasileiro e gaúcho;
- m) a solidariedade internacional;
- n) o desenvolvimento auto-sustentável.

O Centro Universitário Metodista IPA integra a Rede Metodista de Educação. Por isto, a missão, visão e princípios estão formulados para a Rede como um todo, mas devem ser lidos e interpretados com foco no ensino superior.

O projeto de Centro Universitário exigiu da nova direção medidas de enxugamento da estrutura e racionalização de processos administrativos e acadêmicos. Disto resulta a integração dos cursos de graduação em uma única Instituição Mantenedora, redução e readequação de quadro de pessoal, otimização da estrutura instalada diminuição dos níveis hierárquicos, tornado assim a organização mais enxuta e ágil.

Além da definição de missão, visão e princípios, o PDI elaborado apresentou o plano de expansão dos cursos de graduação. Cada curso de graduação, bem como a ordem cronológica de sua oferta, foi planejado e definido considerando-se a capacidade instalada da instituição, principalmente com relação a laboratórios, corpo docente e salas de aula. Assim, os cursos novos podem utilizar, com fácil adaptação e poucos investimentos, laboratórios específicos e

de uso comum, além do aproveitamento de docentes titulados e com carga horária já contratada.

Como a aprovação do Centro Universitário ocorreu em outubro de 2004, os cursos previstos para 2003 e 2004, foram replanejados para 2005. São eles: Administração de Bares e Restaurantes, Arte-Educação, Ciências Contábeis-Controladoria, Comércio Exterior-Administração de Negócios Internacionais, Filosofia, História-Licenciatura, Letras-Inglês, Pedagogia-Licenciatura Educação Infantil, Pedagogia-Licenciatura Séries Iniciais, Publicidade e Propaganda e Serviço Social, que somados aos cursos já existentes totaliza 24 cursos de graduação. A previsão para o ano é de 5.760 alunos, o que representa um crescimento de 85% no número de cursos e de 60% no número alunos.

A estrutura hierárquica da organização é do tipo *top down*<sup>16</sup>, composta por um Conselho Diretor, por uma Reitoria, uma Pró-Reitoria Acadêmica e uma Pró-Reitoria Administrativa. O anexo A apresenta o organograma do Centro Universitário Metodista IPA.

O processo de definição das estratégias deriva do Conselho Diretor a partir de sua visão externa, e a partir da Reitoria com sua visão mais detalhada da instituição.

As estratégias definidas para o período de vigência do PDI (2003-2010), foram elaboradas a partir da Visão e Missão da instituição e ficaram assim estabelecidas:

- a) estratégia 1: Excelência no Ensino, Pesquisa e Extensão;
- b) estratégia 2: Qualidade nos serviços prestados;
- c) estratégia 3: Inserção social e cidadania;
- d) estratégia 4: Crescimento Sustentável.

A instituição está organizada em colegiados. Os colegiados institucionalizados são: a) Colegiado da Reitoria<sup>17</sup>, integrado pelo Reitor, Pró-Reitores (Acadêmico e Administrativo),

---

<sup>16</sup> *Top down*: Método de projeto, programação ou gestão que parte do geral para o específico.

<sup>17</sup> O Colegiado da Reitoria auxilia a Reitoria na definição e implantação das estratégias da instituição.

Coordenação de Avaliação Institucional, Coordenação de Comunicação e Pastoral Universitária<sup>18</sup>; b) Colegiado da Pró-Reitoria Acadêmica: Pró-Reitoria Acadêmica, Coordenação de Ensino e Pesquisa, Coordenação de Extensão e Coordenadores dos cursos de Graduação; c) Colegiado da Pró-Reitoria Administrativa: Pró-Reitoria Administrativa e gerentes de área (pessoal, financeira, contábil e de tecnologia e informática).

As coordenadorias de Ensino e Pesquisa e de Extensão também possuem seus colegiados, assim como cada curso de graduação, os quais são integrados pelo Coordenador do curso e por docentes das áreas de conhecimento específicas e gerais do curso. Geralmente os colegiados congregam de três a cinco integrantes. É comum um determinado docente fazer parte de mais de um colegiado, devido a sua área de conhecimento.

Os setores administrativos também se organizam em colegiados, tais com, Colegiado da Secretaria Acadêmica, Colegiado da Coordenadoria de Comunicação, Colegiado da Gestão de Pessoal.

Por fim, há o Conselho Superior de Ensino e Pesquisa (CONSEPE), colegiado maior da instituição para as decisões relativas ao Ensino, Pesquisa e Extensão. Cabe ao CONSEPE aprovar os projetos pedagógicos dos cursos, políticas de pesquisa e extensão, diretrizes para iniciação científica, estágios etc. Em cada colegiado são debatidos e estabelecidos os processos inerentes a suas competências.

Não há na instituição um processo formal de desdobramento, disseminação e avaliação das estratégias propostas e conseqüentemente do desempenho da instituição com vistas a garantir o atingimento de sua Visão e Missão.

---

<sup>18</sup> O Centro Universitário Metodista IPA é uma instituição de Ensino, Confessional e por determinação estatutária possui uma Pastoral Universitária que integra o nível hierárquico mais alto da instituição, mas sem direito a voto.

Para melhor entender o Modelo de Gestão da instituição em estudo, realizou-se uma pesquisa com as principais lideranças da organização. A pesquisa foi desdobrada em um instrumento qualitativo e com base neste a criação de um questionário quantitativo.

### ***3.2.1 Avaliação do atual modelo de gestão - pesquisa qualitativa***

Objetivando avaliar com mais profundidade o modelo de gestão da instituição e como se dá processo de desdobramento e avaliação do desempenho das estratégias, foi elaborado um questionário com dez perguntas abertas, o qual foi aplicado nos integrantes do Colegiado da Reitoria. O APÊNDICE A apresenta o questionário aplicado.

A pesquisa qualitativa, realizada na forma de entrevista individual, foi elaborada com o objetivo de melhor entender o modelo de gestão da instituição em estudo, para ser mais adequadamente investigado por meio de uma pesquisa quantitativa. “As entrevistas individuais [...] permitem uma sondagem muito profunda e são especialmente úteis [...] para se conhecer os pontos de vista dos especialistas, uma vez que proporcionam mais tempo de convívio com cada um deles” (KOTLER, HAYES e BLOOM, 2002, p.116).

Segundo Kotler, Hayes e Bloom (2002), a pesquisa qualitativa é uma prática freqüente dos pesquisadores durante a realização do estágio exploratório de um projeto de pesquisa. Para os autores, “as entrevistas destinam-se mais à descoberta de novas informações qualitativas do que a obtenção de resultados quantificáveis” (KOTLER, HAYES e BLOOM, 2002. p.115).

As entrevistas foram realizadas pelo pesquisador, que responde pela Pró-Reitoria Administrativa e mesmo integrando o colegiado da Reitoria, não respondeu a pesquisa. Para evitar que a visão administrativa da instituição deixasse de ser contemplada, optou-se por aplicar

o questionário ao Gerente Contábil da organização, por ser um funcionário com visão sistêmica da mesma e com mais de cinco anos na função.

O questionário foi elaborado na forma de perguntas abertas e aplicado na forma de entrevista orientada. Quanto ao procedimento de amostragem, definiu-se pela amostra não probabilística, escolhendo-se uma amostra por julgamento. Esta definição permite ao pesquisador utilizar sua capacidade de julgamento para escolher os membros da população que oferecem uma boa perspectiva de oferecer informações relevantes (KOTLER, HAYES e BLOOM, 2002).

Desta forma, foram entrevistados: Reitor, Pró-Reitora Acadêmica e Gerente Contábil. O entrevistador apresentou para cada entrevistado, conceitos de modelo de gestão, estratégia e de indicadores de desempenho de acordo com a ordem das perguntas formuladas, com o objetivo de equalizar os conceitos e assim contextualizar as respostas. Coube ao entrevistador fazer a apresentação do questionário, os conceitos dos temas em análise, sanar eventuais dúvidas à cerca das perguntas formuladas e anotar as respostas elaboradas. Não foi seu papel conduzir as respostas.

O questionário apresentado para cada entrevistado foi dividido em duas partes, sendo a primeira com quatro perguntas com o objetivo identificar como os entrevistados vêem o Modelo de Gestão e como as estratégias são elaboradas na instituição. A segunda parte foi composta de seis questões, e buscou identificar se a instituição utiliza indicadores de desempenho para avaliar o seu modelo de gestão e o resultado das estratégias criadas.

Como resultados da pesquisa qualitativa pode-se destacar que:

- a) relativamente as questões 1 e 2, os respondentes indicaram que o atual modelo de gestão da instituição é de forma colegiada, o que facilita a integração entre os setores. As

estratégias são definidas pelo Conselho Diretor e Reitoria, aos colegiados cabe a operacionalização das estratégias em seus níveis de atuação;

- b) nas questões 3 e 4, os entrevistados responderam não haver na instituição um processo formal de disseminação e avaliação das estratégias;
- c) nas questões 5, 6 e 7 os entrevistados responderam que os indicadores de desempenho utilizados pela instituição são os indicadores econômico-financeiros e os definidos pelo sistema de avaliação do MEC. São indicadores tradicionais, no caso dos econômico-financeiros ou indicadores já definidos pelo MEC, ou seja, não foram indicadores construídos a partir da participação e necessidades dos entrevistados. O acesso aos indicadores é restrito aos relatórios mensais (indicadores econômico-financeiros) e aos relatórios das Comissões de Avaliação do MEC, quando da realização de avaliações da instituição ou de cursos;
- d) na opinião de todos os entrevistados (questão 8) a utilização de indicadores de desempenho é importante como apoio ao processo decisório da instituição, limitando assim a dependência que a instituição possui da alta direção (resposta da questão 9)
- e) para a questão 10, os entrevistados apresentaram como sugestão ao atual modelo de gestão da instituição, a definição (esclarecimento) das estratégias em todos os níveis da organização. Sugerem também que as estratégias devem ser periodicamente avaliadas e questionadas. Por fim, entendem que o maior desafio é a integração entre os objetivos do negócio (econômicas) com os objetivos filosóficos da instituição sendo ambos alinhados com as exigências regulatórias do MEC.

Estes resultados orientaram a elaboração da pesquisa quantitativa aplicada através de um questionário fechado, que será discutido no próximo tópico

### ***3.2.2 Avaliação do atual modelo de gestão - pesquisa quantitativa***

A pesquisa quantitativa foi elaborada, com dez questões, na forma de questionário com respostas fechadas. O questionário foi testado antecipadamente em uma amostra modelo integrada por dois gerentes e um coordenador de curso da instituição. As questões buscaram captar o nível de entendimento (concordância) dos entrevistados acerca do modelo de gestão, da disseminação e da avaliação das estratégias na instituição.

O critério de escolha da amostra para aplicação do questionário fechado foi idêntico ao definido na pesquisa qualitativa, isto é, foi definida uma amostra não probabilística escolhida por julgamento do pesquisador. A aplicação do questionário deu-se nas principais lideranças acadêmicas e administrativas do Centro Universitário, totalizando assim um universo de vinte questionários aplicados. O APÊNDICE B apresenta o questionário desenvolvido.

Todos os questionários aplicados foram respondidos e devolvidos. O resultado das respostas é apresentado na Tabela 13.

Como a tabulação da pesquisa mostra, pode-se concluir que:

- a) as questões 1 e 2 indicam que as lideranças pesquisadas não reconhecem a existência de um modelo de gestão formalizado que permita o acompanhamento do desempenho das estratégias definidas;
- b) a questão 3 indica que a instituição não possui um processo claro de disseminação das estratégias;
- c) na avaliação da questão 4 conclui-se que as lideranças entendem que as estratégias estão alinhadas com a com a Missão/Visão da organização;

- d) as questões 5, 6, 7 e 8 permitem concluir que são poucos os indicadores de desempenho utilizados pela organização, sendo que a maioria dos que responderam aos questionários não tem acesso a estes indicadores e não participaram da elaboração dos que são utilizados, mas afirmam que a existência de indicadores de desempenho é importante para avaliar as estratégias da instituição;
- e) a questão 9 indica que a totalidade dos que responderam o questionário entende ser importante a utilização de indicadores de desempenho que apontem as relações de causa-e-efeito entre eles as estratégias adotadas;
- f) a questão 10 apresenta como resultado que para a totalidade dos respondentes a disseminação e o acesso às informações relativas ao desempenho da instituição constituem importante ferramenta de gestão para a instituição.

Com base nas informações obtidas nas pesquisas realizadas foi possível identificar as necessidades do atual modelo de gestão da empresa com relação ao desdobramento e mediação de desempenho de suas estratégias. No próximo capítulo, será feita a comparação entre as necessidades da organização e as características de cada modelo de medição de desempenho estudado, com o objetivo de identificar o que melhor responde as necessidades da empresa.



Perguntas	% CONCORDO	% DISCORDO	% NEM CONCORDO E NEM DISCORDO
1. O atual modelo de gestão da instituição permite o acompanhamento das estratégias pelas lideranças?	45	10	45
2. A instituição possui um processo formal de avaliação do desempenho das estratégias?	25	50	25
3. O processo de disseminação das estratégias da instituição garante que as mesmas sejam claramente entendidas por todos os níveis da organização?	20	70	10
4. As estratégias definidas estão alinhadas com a missão e visão da instituição?	75	10	15
5. A instituição utiliza indicadores de desempenho para avaliar as estratégias definidas?	50	20	30
6. Você tem acesso a estes indicadores?	45	45	10
7. A definição destes indicadores contou com sua participação?	45	45	10
8. A existência de indicadores de desempenho é importante para a avaliação das estratégias da instituição?	75	15	10
9. Um modelo de gestão que apresente indicadores de desempenho e as relações de causa e efeito entre eles, de tal forma que permita uma avaliação periódica das estratégias e se as mesmas estão alinhadas com a missão/visão da instituição poderá melhorar o desempenho da instituição?	100	0	0
10. Um relatório periódico, ao qual você tivesse acesso, e que apresentasse todos os indicadores de desempenho da instituição, auxiliaria no seu entendimento das estratégias e do desempenho da instituição?	100	0	0

### 3.3 DEFININDO O MODELO MEDIÇÃO DE DESEMPENHO MAIS ADEQUADO À INSTITUIÇÃO FOCO DE ESTUDO

Para definir o modelo de medição de desempenho a ser desenvolvido para a empresa em estudo, faz-se necessário o confronto entre as características de cada um dos modelos estudados no capítulo dois deste trabalho e as necessidades da empresa, identificadas após as pesquisas realizadas.

Este trabalho comparativo foi realizado através da metodologia do **grupo focado**, coordenado pelo pesquisador. Segundo Kotler, Hayes e Bloom (2002), nas entrevistas em **grupos focados** o entrevistador estimula a livre discussão entre as participantes para que a dinâmica de grupo revele seus verdadeiros sentimentos e raciocínios.

Participaram do grupo focado o Reitor, a Pró-Reitora Acadêmica, o Coordenador de Ensino e Pesquisa, a Coordenadora de Extensão. O tempo de duração do encontro foi de 4 horas.

O pesquisador apresentou para os integrantes do grupo material informativo sobre cada um dos modelos de medição de desempenho e o resultado das pesquisas realizadas. A presença do pesquisador durante a seção de grupo focado serviu para eliminar dúvidas e problemas de interpretação sobre cada modelo estudado e dos questionários aplicados e para incentivar o debate.

Após esta etapa, o pesquisador apresentou ao grupo uma matriz de relação de causa-e-efeito. O objetivo da matriz foi o de relacionar as características de cada modelo de medição de desempenho com as necessidades da empresa. Para identificar o grau de relação foi utilizada uma escala de pontuação em três níveis: (1) atende pouco; (3) atende, (9) atende plenamente.

De posse desta escala, o pesquisador desafiou os integrantes do grupo a pontuarem o grau de relação entre as características dos modelos e as necessidades da empresa. Na Tabela 14 é apresentado o resultado da avaliação, atingida através de consenso entre o grupo.

Baseado na comparação entre as necessidades da instituição e as potencialidades dos modelos de medição de desempenho estudados, entende-se que o modelo de Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996 e 1997), denominado *Balanced Scorecard*, melhor se adapta para ser aplicado como apoio à gestão desta empresa. Além disso, o grupo afirma que, no seu entendimento, o *BSC* é um modelo mais flexível, pois permite que novas perspectivas, além das perspectivas genéricas sugeridas pelos autores, possam ser criadas e assim atender as especificidades da empresa.

Tabela 14 - Relação entre necessidades da empresa e modelos estudados

<b>Necessidades da empresa</b>	<b>Modelo de Rummler e Brache</b>	<b>Modelo Hronec (<i>Quantum Performance</i>)</b>	<b>Modelo de Kaplan e Norton (<i>BSC</i>)</b>
1. Promover a visão sistêmica da empresa;	9	3	9
2. Formalizar a disseminação das estratégias;	3	3	9
3. Desdobrar as estratégias nos diversos níveis da empresa traduzindo-as em ações;	3	3	9
4. Utilizar indicadores para acompanhar o desempenho das estratégias	1	3	9
5. Criar as relações de causa-e-efeito entre os indicadores	3	3	9
6. Transmitir os indicadores de desempenho para toda a organização	9	9	9
7. Alinhamento entre visão e missão com as estratégias	9	9	9
8. Adaptar o modelo teórico a realidade da empresa	3	3	9
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>36</b>	<b>72</b>

Convenção: (1) atende pouco; (3) atende, (9) atende plenamente.

O *BSC* permitirá formalizar as estratégias definidas, desdobrando-as nos diversos níveis da organização através de indicadores de desempenho organizados numa relação de causa-e-efeito para garantir o alinhamento da visão e missão com as estratégias.

No próximo capítulo, será apresentada a construção do modelo de medição de desempenho das estratégias da organização a partir do *BSC* para o desenvolvimento de um modelo de apoio a gestão específico para a organização.

## **4 ESTRUTURAÇÃO DE UM MODELO DE APOIO DE GESTÃO PARA A INSTITUIÇÃO EM ESTUDO BASEADO EM INDICADORES DE DESEMPENHO**

Após a definição de que modelo de desempenho mais adequado para a instituição é o *Balanced Scorecard*, pretende-se neste capítulo definir o método de construção do BSC e implantar o modelo proposto, construindo as perspectivas, os objetivos estratégicos e indicadores de desempenho finalizando com a construção do mapa estratégico da organização.

### **4.1 DEFINIÇÃO DO MÉTODO DE CONSTRUÇÃO DO *BALANCED SCORECARD***

Segundo Kaplan e Norton (1997), as organizações têm características próprias e por isso, podem seguir seu próprio caminho para a construção do *Balanced Scorecard*. Para os autores, o *BSC* deve começar por uma unidade de negócios, e sugerem um processo em quatro etapas: a) definição da arquitetura de indicadores; b) consenso em função dos objetivos estratégicos; c) escolha e elaboração dos indicadores e d) elaboração do plano de implementação.

Para Olve, Roy e Wetter (2001), o tamanho da organização pode definir por onde começar a implantação do *BSC*. Para os autores, “em uma companhia menor, provavelmente seja melhor criar um *scorecard* para toda a organização; enquanto em uma companhia maior e/ou grupo da corporação, talvez seja mais adequado começar com um ou dois projetos pilotos” (OLVE, ROY e WETTER, 2001, p.47).

Os autores sugerem a implantação do *BSC* em 11 etapas: a) definição da unidade; b) estabelecer a visão; c) estabelecer as perspectivas; d) desenvolver a visão de acordo com as perspectivas; e) identificar os fatores críticos do negócio; f) desenvolver os indicadores; g)

estabelecer o *scorecard* superior; h) desdobramento do *scorecard* e indicadores por unidade da organização; i) formular metas; j) desenvolver um plano de ação e l) implementar o *scorecard*.

Segundo Walter, Bornia e Kliemman Neto (2002) a metodologia proposta por Olve, Roy e Wetter (2001) permite uma discussão da estratégia dentro do processo de formulação do BSC. Já o modelo proposto Kaplan e Norton (1993,1997) é um processo de implementação da estratégia, e não de sua formulação. A Figura 14 apresenta esquematicamente a diferença entre os dois modelos propostos.

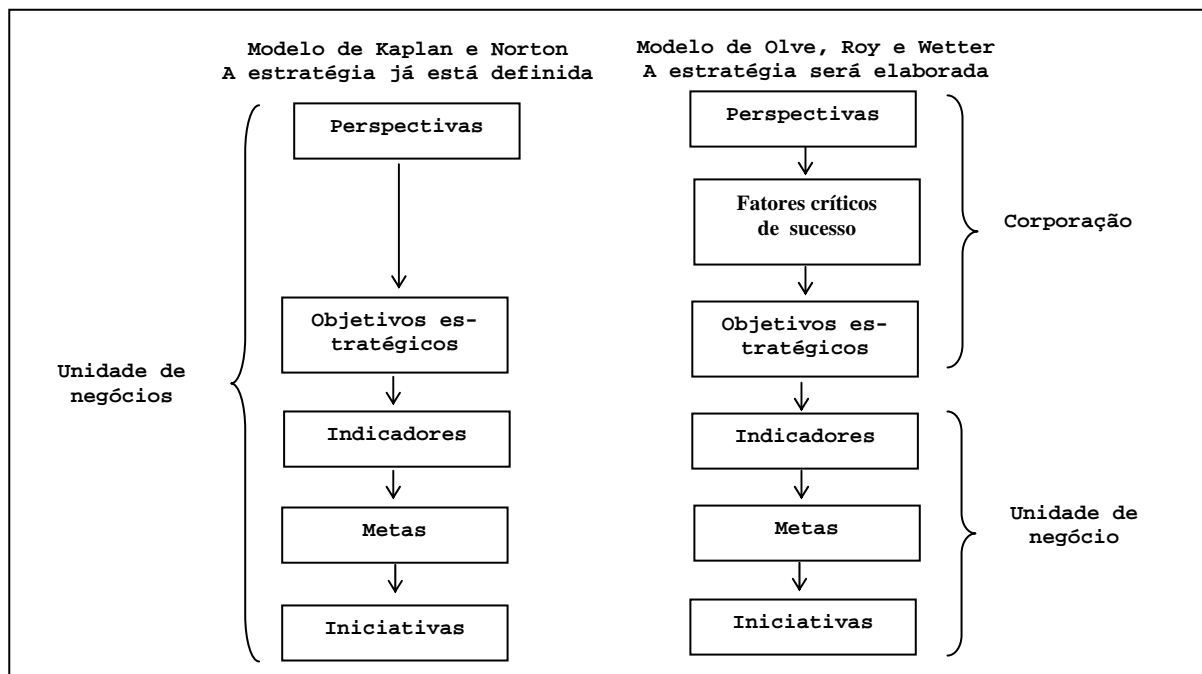


Figura 14 – Roteiros dos modelos implementação dos BSC apresentados  
Fonte: Walter *et al.*(2002, p. 7)

A definição dos fatores críticos de sucesso, previstos na metodologia de Olve, Roy e Wetter (2001), representa a possibilidade de rediscussão/discussão da(s) estratégia(s) da organização. Segundo os autores:

[...] o *balanced scorecard* não é garantia de uma estratégia e visão exitosas, mas a grande força do conceito repousa no processo mesmo de construir um *scorecard* um processo que é uma forma efetiva de expressar a estratégia e a visão da companhia em termos tangíveis e reunir apoio para ele em toda a instituição (OLVE, ROY e WETTER, 2001, p.88).

Não é objeto deste trabalho a revisão das estratégias definidas pela organização foco de estudo, mas sim identificar o modelo medição de desempenho mais adequado a sua realidade com vistas a traduzir a visão da instituição em objetivos estratégicos correlacionados entre si, que garantam o alinhamento do desempenho da organização à sua estratégia.

Diante do exposto, definiu-se pela utilização do roteiro proposto por Kaplan e Norton (1993, 1997).

Para a construção do BSC foi seguido o fluxo proposto na figura 15.

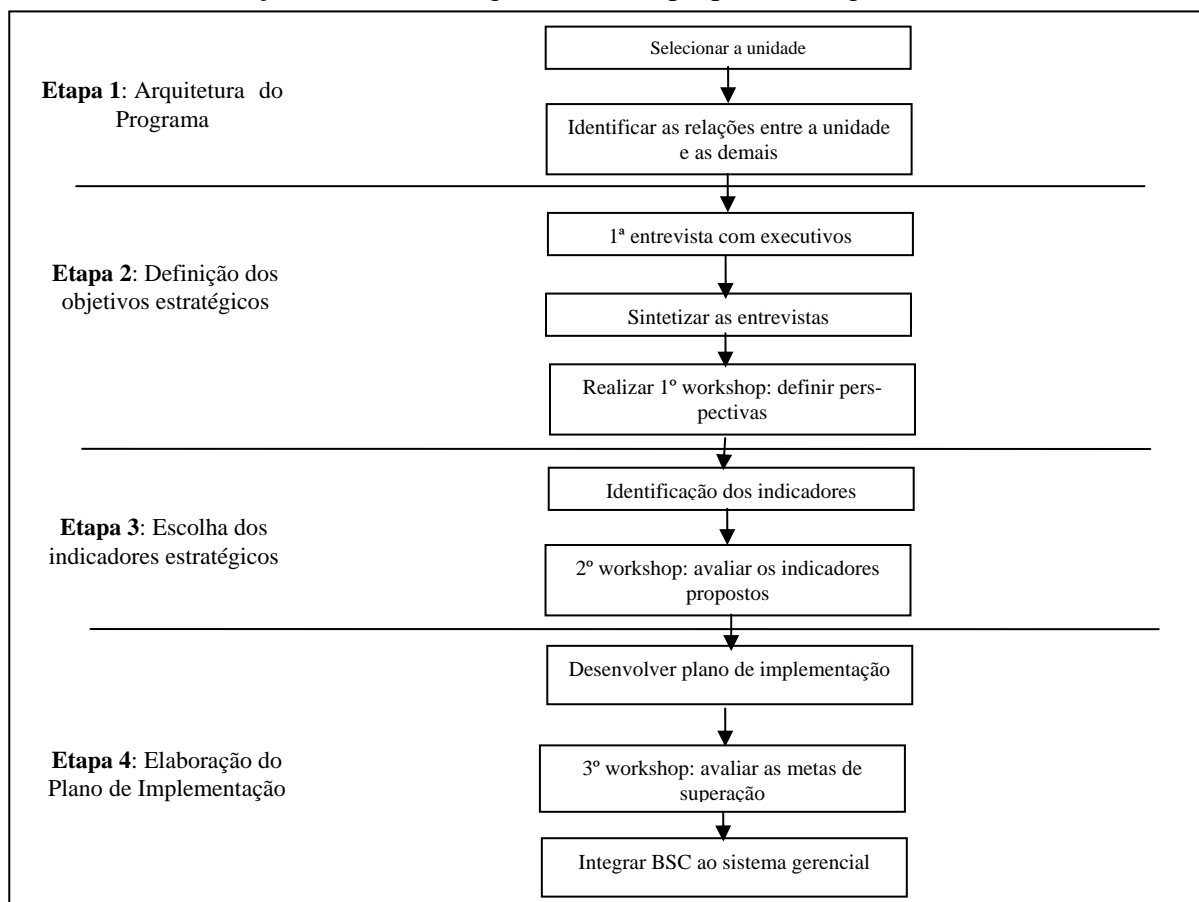


Figura 15– Fluxo de implantação do modelo proposto

## 4.2 CONSTRUINDO O *BALANCED SCORECARD* ESPECÍFICO DA INSTITUIÇÃO FOCO DE ESTUDO

O roteiro apresentado por Kaplan e Norton (1993, 1997) propõe as quatro etapas já citadas e que são distribuídas em dez tarefas (Figura 15). Preliminarmente, a organização deve obter o consenso da alta administração para a utilização do *BSC*. Além disso, os autores sugerem que seja definido um **arquiteto**, que será responsável pela organização do projeto, sua filosofia e metodologia. As tarefas indicadas pelos autores são apresentadas a seguir.

### ***4.2.1 Etapa 1 - Arquitetura do programa de medição:***

- a) selecionar a unidade organizacional adequada para a aplicação do *Balanced Scorecard*;
- b) identificar, por entrevistas com gerentes, as relações entre essa unidade e as outras da corporação, tornando visíveis suas limitações e oportunidades.

### ***4.2.2 Etapa 2 - Definição dos objetivos estratégicos:***

- a) enviar aos altos executivos daquela unidade material informativo sobre o *Balanced Scorecard* e seus objetivos, e depois realizar a primeira série de entrevistas com eles. Esses contatos servirão para apresentar a nova ferramenta, tirar possíveis dúvidas e principalmente obter informações importantes para o processo;
- b) sintetizar as entrevistas. O **arquiteto** e sua equipe preparam uma relação preliminar de objetivos que serão à base da primeira reunião com a alta administração e já começam a antever as resistências às mudanças provocadas pelo *Balanced Scorecard*;

- c) realizar o primeiro *workshop* com a alta administração da unidade de negócios em questão, abordando as quatro perspectivas. Os participantes devem selecionar três ou quatro objetivos de acordo com cada perspectiva.

#### **4.2.3 Etapa 3 - Escolha dos indicadores estratégicos:**

- a) ainda no *workshop*, dividir os participantes em subgrupos representantes das quatro perspectivas. Cada subgrupo deverá identificar os indicadores que mais mostrarão a intenção que a empresa tem como *scorecard* e, para cada indicador, descobrir as fontes de informações necessárias e como usá-las;
- b) realizar o segundo *workshop*, envolvendo a alta administração, seus subordinados diretos e um maior número de gerentes de nível médio, para debater os objetivos e os indicadores experimentais da organização para o *scorecard* elaborado pelos subgrupos. No final, deve ser elaborada uma brochura que transmita as intenções e o conteúdo do *scorecard* a todos os funcionários da unidade de negócios em questão.

#### **4.2.4 Etapa 4 - Elaboração do plano de implementação:**

- a) desenvolver o plano de implementação com os líderes dos subgrupos, com metas de superação;
- b) realizar o terceiro *workshop* com a alta administração da unidade para validar as metas de superação propostas pela equipe de implementação e chegar à decisão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores desenvolvidos nos dois primeiros *workshops*;
- c) finalizar o plano de implementação, integrando o *Balanced Scorecard* ao sistema gerencial da organização.



### 4.3 IMPLANTAÇÃO PARCIAL DO MODELO PROPOSTO POR KAPLAN E NORTON

Apresenta-se a seguir as etapas propostas no modelo de Kaplan e Norton (1993, 1997), desenvolvido para a IES em estudo.

#### ***4.3.1 Etapa 1***

Esta etapa e as tarefas previstas foram realizadas em reunião do Colegiado da Reitoria. Foi apresentado o roteiro proposto por Kaplan e Norton (1993, 1997). Ficou designado como **arquiteto** do processo o pesquisador (Pró-Reitor Administrativo). O Modelo foi adaptando à realidade da instituição, ou seja, será construído um *scorecard* para a organização como um todo.

#### ***4.3.2 Etapa 2***

Esta etapa foi desenvolvida na mesma reunião de colegiado. O **arquiteto** coordenou as tarefas previstas. A reunião serviu para sanar as dúvidas sobre a ferramenta proposta, e realizar entrevista com todos para identificar os objetivos estratégicos e as perspectivas propostas. As perspectivas definidas pelo grupo foram as seguintes:

- a) perspectiva legal;
- b) perspectiva financeira;
- c) perspectiva dos clientes;
- d) perspectiva dos processos internos;
- e) perspectivas do aprendizado e crescimento.

A definição de uma quinta perspectiva, denominada Perspectiva Legal justifica-se por dois motivos:

- a) por ser uma empresa filantrópica, condição que lhe garante isenções tributárias, o que constitui uma vantagem competitiva econômica e financeira importante na configuração dos custos dos serviços. A manutenção da condição de Entidade Filantrópica exige da instituição a observância de uma série de exigências legais, que podem ser desdobradas em indicadores para o devido acompanhamento institucional;
- b) pela regulamentação na área da ensino superior através do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), o qual é utilizado pelo Ministério da Educação para avaliar a qualidade do serviço ofertado pelas instituições de ensino.

Para a Perspectiva dos Clientes, ficou definido como clientes da instituição estão os alunos/as e as empresas parceiras de estágio e empregadoras em potencial dos egressos.

### **4.3.3 Etapa 3**

O tempo disponível para a conclusão do presente trabalho determinará que o pesquisador desenvolva, de forma individual, as tarefas previstas na etapa 3.

Para Kaplan e Norton (1997, p.324) “[...] o primeiro *Balanced Scorecard* de uma organização pode ser criado em 16 semanas”. Segundo os autores, a disponibilidade de tempo dos participantes do projeto é um dos principais motivos que determinam a extensão do cronograma do projeto. Por outro lado, a extensão do tempo de trabalho apresenta vantagens, segundo os autores:

Uma das vantagens de estender o projeto por um período de 16 semanas é que a alta administração terá tempo entre os eventos programados - entrevistas, *workshops* executivos e reuniões de subgrupos – para considerar e refletir sobre a estrutura evolutiva do *Balanced Scorecard* e a estratégia, o sistema de informações e, mais importante, os processos gerenciais que ele representará (KAPLAN; NORTON, 1997, p.323).

Desta forma, o pesquisador pretende avaliar a validade do roteiro proposto para a realidade da instituição e sugerir os indicadores de desempenho de cada uma das perspectivas propostas bem como a relação entre eles, finalizando com a apresentação de um Mapa Estratégico, que “[...] explicita como cada indicador do *Balanced Scorecard* se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a estas conseqüências” (KAPLAN; NORTON, 2000, p, 81).

O trabalho desenvolvido será apresentado à alta direção como sugestão para o desenvolvimento do *BSC* da organização, para ser implementado, na etapa 4, fase na qual os indicadores serão validados com a integração do *BSC* ao sistema gerencial da organização.

Para a elaboração do *scorecard*, o pesquisador partiu das perspectivas já definidas. Para cada uma das perspectivas foram estabelecidos os temas estratégicos apresentados na Tabela 15.

Os temas estratégicos definidos para a organização, são decorrentes do desdobramento das estratégias definidas para o período de 2003-2010.

Tabela 15 – Perspectivas e temas estratégicos

<b>Perspectiva</b>	<b>Tema Estratégico</b>
1. Perspectiva Financeira	Crescimento sustentável
2. Perspectiva Legal	Atender a Legislação
3. Perspectiva dos Clientes	Valor para o Cliente
4. Perspectiva dos Processos Internos	Processos internos eficientes
5. Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	Empregado motivado e produtivo

Para cada tema estratégico foram definidos, objetivos, indicadores estratégicos, metas e iniciativas, com vistas a garantir o desdobramento das estratégias em ações que permitam um desempenho positivo da organização.

O desdobramento destes objetivos em indicadores e metas permite o acompanhamento sistemático do desempenho em cada uma das perspectivas.

Cabe ressaltar que em consequência da limitação imposta pelo tempo, o desdobramento do objetivo estratégico Atender a Legislação do SINAES (Perspectiva Legal), está apresentado de forma resumida, mas com meta de conceito máximo nos processos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. O desdobramento do SINAES, em suas dez unidades de avaliação (dimensões)<sup>19</sup>, desencadeará uma extensa lista de indicadores estratégicos, metas e iniciativas que devem ser construídas em conjunto com os integrantes da Comissão Própria de Avaliação (CPA), coordenadores de cursos e professores devido a sua forte relação com as estratégias da instituição.

Para exemplificar a complexidade do desdobramento deste objetivo estratégico, é importante destacar que somente na Unidade de Avaliação 2 – Corpo de Professores são avaliados: experiência profissional, adequação da formação e titulação. Estes itens desdobram-se da seguinte forma:

- a) experiência profissional: são avaliados os seguintes aspectos: tempo de magistério superior; tempo de magistério no ensino fundamental e médio e tempo de exercício profissional fora do magistério;
- b) adequação da formação: são avaliados os seguintes aspectos: docentes com formação adequada às disciplinas que ministram; docentes com formação, capacitação e experiência pedagógica;
- c) titulação: são avaliados os seguintes aspectos: docentes com especialização na área; docentes com especialização em outras áreas; docentes com mestrado na área; docentes com mestrado em outras áreas; docentes com doutorado na área e docentes com doutorado em outras áreas.

---

<sup>19</sup> Unidades de Avaliação definidas no SINAES: 1) Elementos fundamentais do projeto institucional; 2) Corpo de Professores; 3) Corpo Docente; 4) Corpo de Servidores técnico administrativo; 5) Currículos e programas; 6) Produção acadêmico-científica; 7) Atividades de extensão e ações de intervenção social; 8) Infra-estrutura; 9) Gestão e 10) Outros.

Para cada um dos aspectos avaliados é determinado um peso, de acordo com a importância definida dentro da unidade de avaliação. Desta forma, é possível estabelecer relações de causa-e-efeito entre todos os aspectos a serem avaliados de cada uma das dez unidades de avaliação definidas no SINAES. Com isso, é possível identificar quais aspectos, de cada unidade de avaliação, tem maior peso no desempenho da unidade em questão o que facilita o seu gerenciamento e atuação direta sobre os aspectos de menor desempenho.

A Tabela 16 apresenta os temas, objetivos, indicadores estratégicos, as metas e as iniciativas que compõe cada uma das perspectivas propostas. A finalidade da tabela é permitir a visualização de todas as iniciativas necessárias que devem ser desenvolvidas para o atingimento de cada objetivo estratégico.

Tabela 16 – Scorecard proposto para a instituição

PERSPECTIVA FINANCEIRA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	META	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL	F1. Crescimento da receita	% aumento por ano	30%	<b>1) Reajustar preços de acordo com a variação do IGP-M.</b> <b>2) Diminuir Ociosidade:</b> 2.1) Identificar vagas ociosas (por curso, semestre e disciplina); 2.2) Ofertar vagas ociosas para vestibular extra, transferências e ingressos de diplomados; <b>3) Ampliar vagas de cursos com demanda superior a oferta:</b> 3.1) Identificar cursos com demanda superior a oferta; 3.2) Ampliar as vagas destes cursos no processo seletivo (observar legislação do MEC e Conselhos de Classe); <b>4) Garantir vagas para pedidos de transferência</b>
	F2. Rentabilidade	% Rentabilidade por curso por mês	30%	<b>1) Calcular rentabilidade de cada curso:</b> 1.1) Dar <i>feedback</i> para Pró-Reitoria Acadêmica e coordenadores de curso
		Margem de contribuição por curso por mês	70%	<b>1) Calcular margem de contribuição de cada curso:</b> 1.1) Dar <i>feedback</i> para Pró-Reitoria Acadêmica e coordenadores de curso
	F3. Inadimplência	% da receita operacional	Menor que 10% ao mês	<b>1) Emissão de relatório mensal de inadimplentes:</b> 1.1) Emissão do relatório no dia 10 de cada mês com envio da 1ª carta de cobrança; 1.2) Emissão do relatório no dia 20 de cada mês com envio da 2ª carta de cobrança; 1.3) Emissão do relatório no dia 30 de cada mês com remessa de arquivo para empresa de cobrança; <b>2) Controle diário das cobranças realizadas pela empresa (via portal).</b>
			Menor que 6% ao semestre	
	Menor que 4% ao ano			
Tempo de inadimplência	Menor que 60 dias			
F4. Custo do serviço	Mensalidade adequada à média de mercado	10% menor que mercado	Pesquisa de mercado para comparar mensalidades	
	% da receita bruta X folha bruta por curso por mês	Máximo 60%	1) Carga horária paga X carga horária prevista no Projeto Pedagógico; 2) Equivalência tempo integral por curso; 3) Valores hora aula de acordo com mercado; 4) Controle de reuniões; 5) Orçamento de Projetos de Pesquisa e Extensão 6) Avaliar custo de novos cursos e serviços	
F5. Receita de novos cursos e serviços	% da receita bruta com novos cursos (graduação e pós-graduação) e serviços por ano	20%	<b>1) Criar novos cursos ou ênfases e serviços</b> 1.1) Identificar demandas por novos cursos; a) Avaliar a viabilidade financeira (retorno) de cada novo projeto; b) Avaliar a infraestrutura necessária: salas, laboratórios, acervo; c) Avaliar disponibilidade de corpo docente; 1.2) Observar legislação do MEC e dos Conselhos de Classe.	

Tabela 16 – Scorecard proposto para a instituição (continuação)

PERSPECTIVA LEGAL TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	META	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
<b>ATENDER A LEGISLAÇÃO</b>	L1. Atender a legislação da filantropia	% receita operacional aplicada com bolsas de estudo	15%	1) Conceder bolsas de estudos de 50% a 100% para novos estudantes equivalente a 15% da receita a cada semestre; 2) Remanejar bolsas de estudos dos estudantes reprovados, evadidos e egressos.
		% receita operacional aplicada em serviços sociais	5%	1) Criar projetos sociais.
	L2. Atender a legislação do SINAES	Conceito ENADE por curso	A	1) Preparar estudantes para os exames; 2) Garantir infraestrutura para estudo; 3) Garantir transporte e alimentação para o local de prova;
		Conceito para reconhecimento por curso	A	1) Capacitar coordenadores de curso e docentes; 2) Capacitar funcionários
		Conceito SINAES	A	1) Capacitar coordenadores de curso e docentes; 2) Capacitar funcionários

Tabela 16 – scorecard proposto para a instituição (continuação)

PERSPECTIVA DOS CLIENTES TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	META	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
<b>VALOR PARA O CLIENTE</b>	C1. Retenção dos clientes (alunos)	Evasão semestral	Menor que 1,5%	1) Medir relação aluno evadido para toda a instituição.
	C2. Conquista de Clientes	% alunos recebidos por transferência - semestral	Maior que 3%	1) Medir relação alunos transferidos para toda a instituição e por curso.
		Aluno/vaga no processo seletivo	Maior que 1,5 por curso	1) Medir relação aluno vaga por curso em cada processo seletivo.
	Maior que 3,0 para toda a instituição		1) Medir relação aluno vaga para toda a instituição em cada processo seletivo	
	C3. Satisfação dos clientes (alunos)	% satisfação	95%	1) Medir satisfação através do questionário da avaliação interna (semestral); 2) Medir satisfação através de questionários aplicado aos líderes de turma (bimestral); 3) Medir satisfação através das mensagens da ouvidoria (mensal).
		% estudantes em estágio através do SIEIPA	20%	1) Medir percentual de estudantes em estágio pelo Serviço de Integração Empresa IPA.
		% egressos empregados em até um ano após a formatura	70% atuando na área de formação	1) Pesquisa de empregabilidade com egressos.
		Tempo de atendimento para as solicitações na Central de Atendimento ao Estudante.	Menor que 48h úteis	1) Criar protocolo eletrônico; 2) Medir tempo de resposta.

	C4. Satisfação dos clientes (empresas)	% satisfação empresas conveniadas para estágio	90%	1) Medir satisfação das empresas conveniadas para estágio
--	--	--	-----	---

Tabela 16 – Scorecard proposto para a instituição (continuação)

PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	META	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
<b>PROCESSOS INTERNOS EFICIENTES</b>	P1. Comunicação interna eficiente	E-mail para funcionários e professores	100%	1) Acesso a microcomputadores para todos funcionários e professores
		Acesso a intranet para funcionários e professores	100%	1.1) Acesso no local de trabalho (funcionários administrativos, professores tempo integral) 1.2) Salas especiais de acesso: professores tempo parcial e horistas, funcionários de setores de apoio.
		Reuniões periódicas com lideranças	Uma por mês	1) Convocação da Reitoria
		Reuniões periódicas do Colegiado da Reitoria	Uma por semana	1) Convocação da Reitoria
		Reuniões periódicas do Colegiado da Pró-Reitoria Acadêmica	Duas por mês	1) Convocação da Pró-Reitoria Acadêmica
		Reuniões periódicas do Colegiado da Pró-Reitoria Administrativa	Duas por mês	1) Convocação da Pró-Reitoria Administrativa
		Reuniões nos colegiados de Curso e Colegiados Administrativos	Mínimo uma por mês	1) Convocação dos Coordenadores de curso e Gerentes
		Boletim eletrônico	Semanal	1) Elaborado pela coordenadoria de comunicação enviado para o e-mail de todos os funcionários, professores, alunos e instituições parceiras.
		Jornal impresso	Bimestral	1) Elaborado pela coordenadoria de comunicação enviado para todos os funcionários, professores, alunos, instituições parceiras e comunidade em geral.
	P2. Comunicação externa eficiente	Novos canais de comunicação	Desenvolver canais de comunicação	
	P3. Sistemas de Informática (SI) adequado à realidade da organização	Capacidade de resposta do SI aos departamentos/setores	Matrícula por crédito	<b>1) Redesenhar processos administrativos e acadêmicos para realizar 100% das matrículas por crédito:</b> 1.1) Adaptar projetos pedagógicos; 1.2) Calcular custos dos cursos por crédito
			Matrícula via web	<b>2) Redesenhar processos administrativos e acadêmicos para realizar 100% das matrículas via web:</b> 2.1) Adaptar projetos pedagógicos;
		Processos integrados	Sistema integrado	1) Redesenhar processos administrativos e acadêmicos para garantir integração dos mesmos até o limite das potencialidades do sistema atual; 2) Treinamento dos funcionários; 3) Avaliação de novo sistema.
	P4. Conhecimento do mercado e do cliente	Pesquisa de mercado	Uma pesquisa semestral	1) Pesquisa com egressos; 2) Pesquisa com empresas conveniadas; 3) Pesquisa de oferta de outras IES.
	P5. Infraestrutura adequada e segura	Legislação acessibilidade	Atender a lei nº	1) Projeto de acessibilidade



Tabela 16 – Scorecard proposto para a instituição (conclusão)

PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO  TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	META	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
<b>EMPREGADO MOTIVADO E PRODUTIVO</b>	A1. Retenção dos funcionários	turnover	Quanto menor melhor	1) Medir turnover e suas causas.
	A2. Satisfação dos empregados	% satisfação	90%	1) Pesquisa de satisfação dos funcionários; 2) Plano de cargos e salários compatível com a função e mercado; 3) Plano de benefícios; 4) Plano de carreira.
	A3. Integração entre departamentos	% processos integrados: vestibular, matrícula, registro acadêmico, protocolo	100% até dezembro de 2006	1) Redesenhar processos administrativos e acadêmicos para garantir integração dos mesmos até o limite das potencialidades do sistema atual; 2) Treinamento dos funcionários;
	A4. Escolaridade dos empregados	Mínimo ensino médio	100% até dezembro de 2006	1) Garantir admissão de funcionários com no mínimo ensino médio concluído <b>2) Funcionários já contratados sem ensino médio:</b> 2.1) Ingressar no E.J.A.
	A5. Qualificação dos empregados nas funções	% dos funcionários com formação para a função	100%	1) Treinamento para a função.
	A6. Disponibilidade de T.I. para funcionários	% de funcionários com acesso a TI necessária a função desempenhada	100%	1) Garantir acesso dos funcionários aos equipamentos e sistemas necessários para o desempenho da função. 2) Treinamento adequado

#### 4.4 INTEGRAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* À ESTRATÉGIA - O MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico é apresentado por Kaplan e Norton (2000) como sendo uma arquitetura genérica para a descrição e entendimento da estratégia da organização. A lógica de causa-e-efeito constitui-se no referencial para a sua construção, pois garante às organizações que as suas estratégias tenham uma visão “coesiva, integrada e sistemática” (KAPLAN; NORTON, 2000, p.83).

O Mapa Estratégico permite entender como a estratégia **liga** os ativos intangíveis a processos que criam valor, fazendo com que os objetivos de cada perspectiva sejam “conectados uns com os outros por relações de causa-e-efeito” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 34).

Para os autores “essa arquitetura de causa e efeito, interligando as [...] perspectivas é a estrutura em torno da qual se desenha o Mapa Estratégico. A construção do Mapa Estratégico força a organização a esclarecer a lógica de como e para quem ela criará valor” (KAPLAN; NORTON, 2004, p.34).

Para o desenvolvimento do Mapa Estratégico, faz-se necessário definir as relações de causa-e-efeito entre os objetivos estratégicos, e os Indicadores Estratégicos. A sua construção seguiu a lógica apresentada por Kaplan e Norton (2004).

Assim, a Perspectiva do Aprendizado e Crescimento garante o capital intangível necessário para que os processos críticos, definidos na Perspectiva dos Processos Internos, sejam executados com o máximo de eficiência e eficácia.

Na Perspectiva dos Processos Internos estão identificados aqueles que são adequados às necessidades dos clientes e que permitirão que a organização crie valor para os mesmos.

Com clientes satisfeitos, há o retorno financeiro desejado para a organização. Desta forma, na Perspectiva dos Clientes estão garantidos os objetivos estratégicos para este fim.

As Perspectivas Legal e Financeira recebem igual posição no Mapa Estratégico e garantem as condições necessárias para o atingimento dos objetivos econômicos da empresa.

A Figura 16 apresenta as relações de causa-e-efeito construídas para a instituição. Com a construção das relações de causa-e-efeito, é possível identificar as ligações entre os indicadores estratégicos dentro de cada perspectiva, apresentando assim uma cadeia lógica entre os resultados esperados da estratégia com os vetores que a induzirão, e assim construir o Mapa Estratégico.

A elaboração do Mapa Estratégico, apresentado na Figura 17, também seguiu lógica apresentada por Kaplan e Norton (2004). Estão contempladas as cinco perspectivas desenvolvidas com objetivos estratégicos conectados uns com os outros, demonstrando assim a relação de causa-e-efeito entre eles.

Com a formatação do Mapa Estratégico é possível apresentar esquematicamente o *Balanced Scorecard* da empresa e, assim, validar o roteiro de criação do *BSC* proposto por Kaplan e Norton (1997).

De modo geral, o modelo desenvolvido é satisfatório, pois permite apresentar de forma clara e objetiva o desdobramento das estratégias da empresa através dos indicadores de desempenho.

No próximo tópico, são apresentadas algumas considerações sobre o modelo desenvolvido para a instituição.

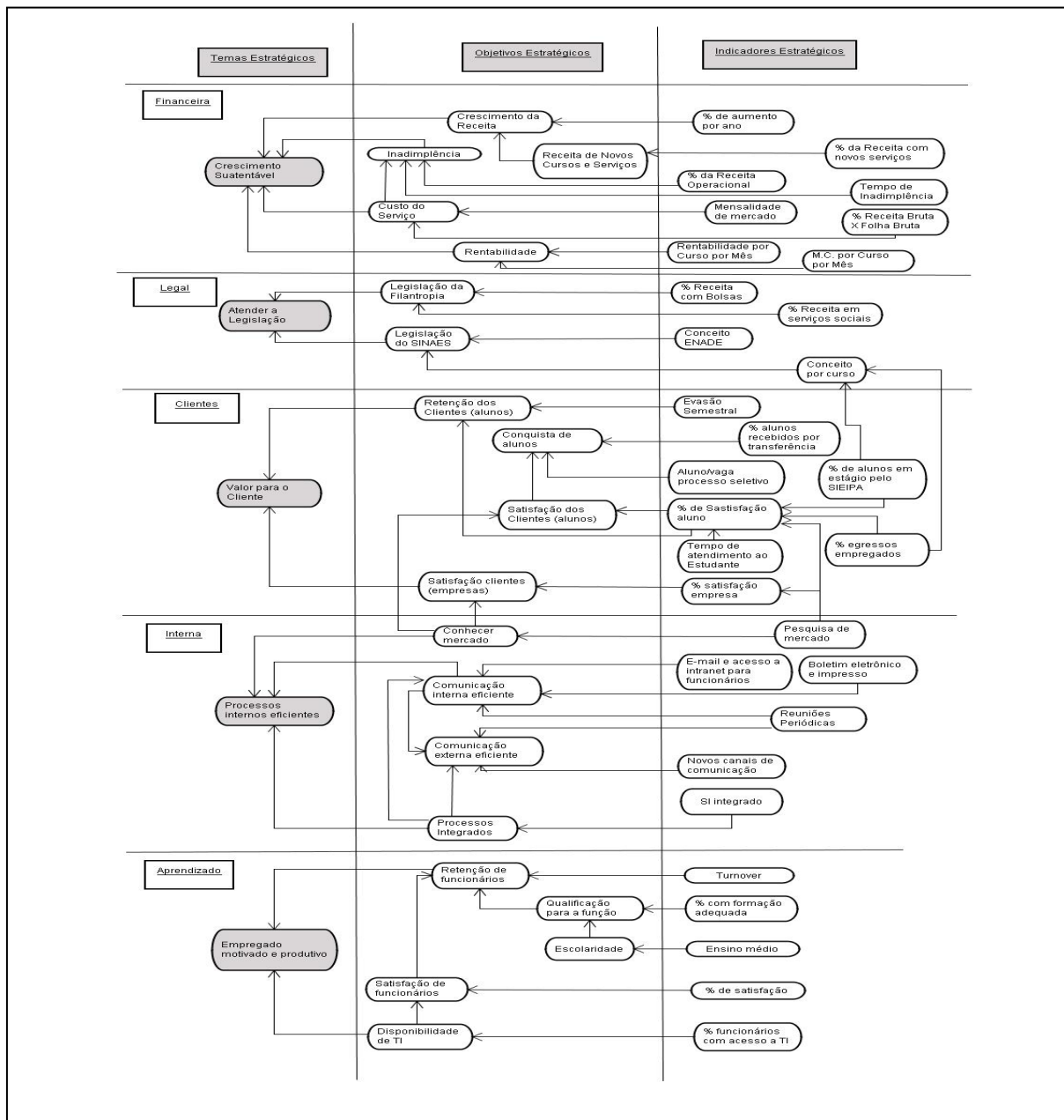


Figura 16 – Relações de causa-e-efeito construídas para a instituição

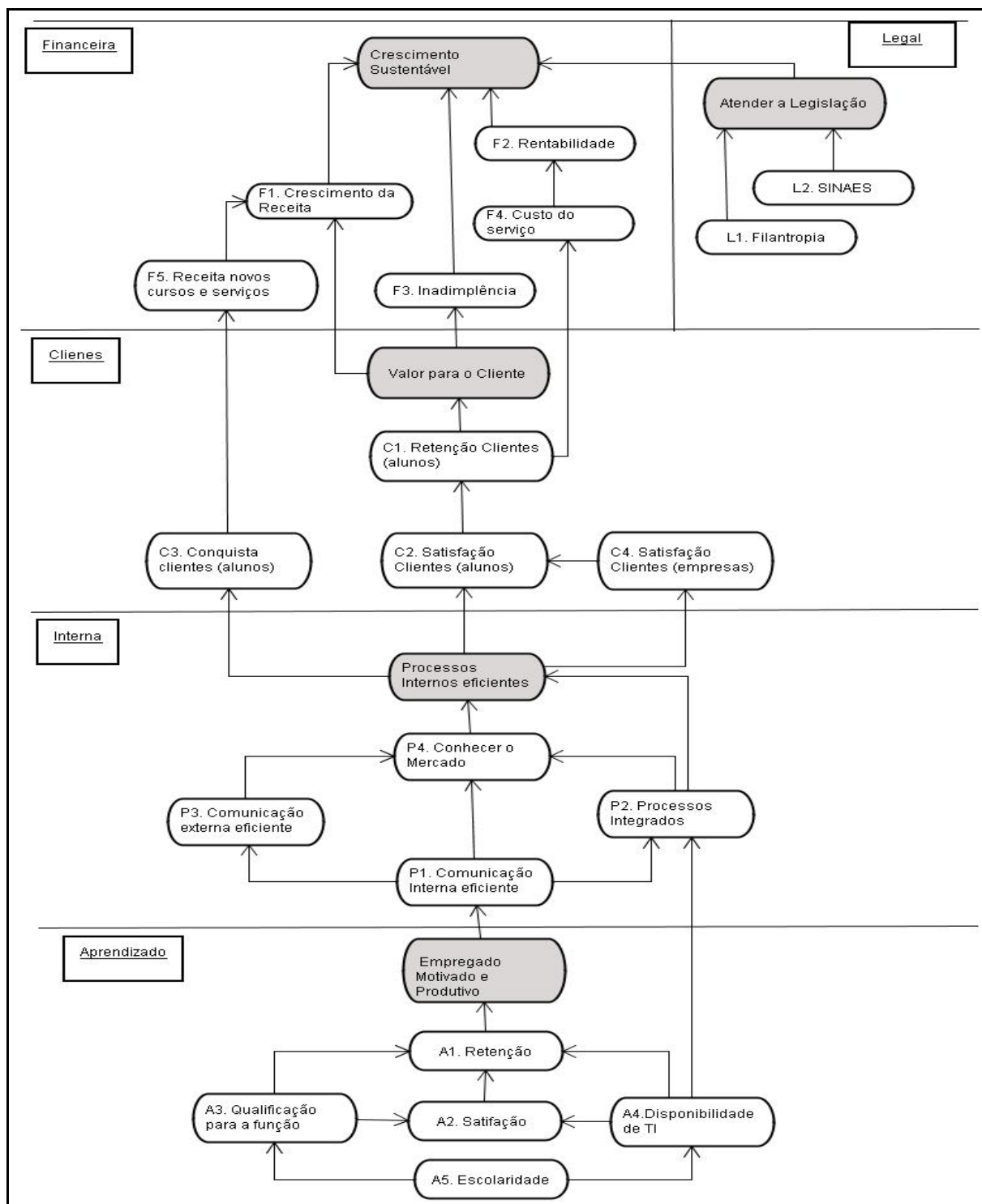


Figura 17 – Mapa estratégico construído para a instituição

#### 4.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE O MODELO DESENVOLVIDO

Para garantir a efetiva implantação do modelo desenvolvido, baseado no roteiro de Kaplan e Norton (1993, 1997), é necessário o desenvolvimento da quarta etapa do roteiro proposto (plano de implantação), que não foi realizada devido às limitações impostas pelo tempo. O plano de implantação permitirá validar as relações de causa-e-efeito, introduzindo as alterações que forem identificadas.

A implantação permitirá, em médio prazo, a delegação da gestão dos indicadores para os diversos setores e departamentos, atingindo assim o objetivo de desdobramento das ações em todos os níveis da organização.

Deve-se ter clareza que o BSC não tem a pretensão de resolver os problemas da instituição, mas a sua aplicação permite a indicação de novos caminhos e a mudança de rumos, pois os indicadores criados para cada objetivo estratégico apresentam forte relação com as estratégias da instituição.

No próximo capítulo serão feitas considerações finais e sugestões para trabalhos futuros.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

Como etapa final deste trabalho, serão apresentadas as conclusões e recomendações para trabalhos futuros.

### **5.1 Conclusões**

O objetivo principal desta dissertação consistiu em propor um modelo de apoio à gestão para uma instituição de educação superior baseado em indicadores de desempenho. A identificação do modelo mais adequado deu-se através da pesquisa bibliográfica acerca dos modelos de medição de desempenho propostos por Rummler e Brache (1994), por Hronec (1994) e por Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 1997), identificando as principais características de cada um deles.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso. Para melhor conhecer a empresa foco de estudo foram analisados seus documentos, tais como Plano de Desenvolvimento Institucional, Projeto Político Pedagógico etc. A identificação do seu modelo gestão deu-se através da realização de uma pesquisa qualitativa e de outra quantitativa.

As pesquisas realizadas através de questionários aberto e fechado permitiram conhecer como se dão o processo de formulação da estratégia da empresa, a sua disseminação e avaliação, bem como a necessidade da organização de um modelo de medição de desempenho para dar apoio a gestão estratégica e operacional que proporcionasse avaliação contínua através de indicadores de desempenho.

O método do estudo de caso permitiu um cruzamento entre teoria e prática. As principais características dos modelos de medição de desempenho foram apresentadas, através da metodologia do grupo focado, aos integrantes da Reitoria e confrontadas com as necessidades da empresa evidenciadas nas pesquisas. Esta sistemática possibilitou identificar a contribuição de cada modelo de medição de desempenho frente às necessidades da organização.

Como resultado desta análise, o modelo proposto por Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 1997), denominado *Balanced Scorecard*, foi identificado como o mais adequado para ser empregado como apoio à gestão da instituição em estudo, pois permite: a) a tradução da estratégia em ações; b) o alinhamento das estratégias com a Visão e Missão; c) o acompanhamento, através de indicadores, do desempenho das estratégias; d) a construção de uma relação de causa-e-efeito entre os indicadores de desempenho e; e) melhor adaptação às características da empresa.

A construção do *scorecard* para a instituição foi baseada no roteiro, proposto por Kaplan e Norton (1997), o qual está organizado em quatro etapas. As etapas 1 e 2 foram desenvolvidas de acordo com o preconizado pelos autores. Já a etapa 3 foi desenvolvida apenas pelo pesquisador, devido às limitações impostas pelo tempo. Assim, o pesquisador definiu os objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho, para cada perspectiva, o que permitiu criar as relações de causa e efeito e o Mapa Estratégico da instituição.

Como resultado deste estudo, conclui-se que o *Balanced Scorecard* apresenta-se como o modelo de medição de desempenho mais apropriado para a instituição em estudo, sendo recomendado validar e implantar efetivamente a sistemática proposta.



## 5.2 Sugestões para trabalhos futuros

Por fim, apresentam-se as sugestões para trabalhos futuros. As sugestões apresentadas derivam dos limites do trabalho e das observações do pesquisador durante a realização da pesquisa.

Primeiramente sugere-se que a sistemática desenvolvida nesta pesquisa seja apresentada aos demais integrantes da instituição, o que não foi feito, devido à limitação de tempo. Esta sugestão faz-se necessária para validar, na instituição em estudo, da proposta de *scorecard* apresentada pelo autor.

Sugere-se que as dez unidades de avaliação do SINAES sejam desdobradas em indicadores e integradas a Perspectiva da Legal de tal forma que os critérios de avaliação estejam representados no *scorecard* da instituição.

É necessário que a etapa 4 (plano de implantação) do roteiro proposto por Kaplan e Norton (1993, 1997) deve ser desenvolvida, pois permitirá validar as metas de superação propostas.

Sugere-se a revisão do PDI da instituição com vistas a garantir a integração do *balanced scorecard*, apresentado neste trabalho, possa ser integrado ao sistema de gerencial da organização.

Por fim, sugere-se a aplicação ou desenvolvimento de um *software* que permita o gerenciamento do *scorecard* definido e sua disseminação por toda a organização.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. São Paulo: Pioneira, 1992.

ALMEIDA, Marcio. *A Universidade possível: experiências da gestão universitária*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2001.

BANCO MUNDIAL, *El Mundo del trabajo em uma economia integrada*. Washington, D.C.: Word Bank, 1995.

BARROS, Davi Ferreira. [Trabalhos apresentados]. In: SEMINÁRIO PARA ADMINISTRADORES DE UM PROJETO EDUCACIONAL METODISTA, ENCONTRO DA ASOCIACIÓN LATIIONAMERICANA DE INSTITUCIONES METODISTAS DE EDUCACIÓN, 2003, Uruguay. *Anais...*Uruguay:ALAIME, mai. 2003.

BERRY, L.L.; PARASURAMAN, A. *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BERRY, Leonard.L. *Descobrimdo a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CARVALO, M.H. Reengenharia Comportamental Aplicada as Instituições de Ensino Superior. In: Finger, A. P. (Org.). *Gestão de Universidades: novas abordagens*. Curitiba:Champagnat, 1997.

CERONI, Silvio. *Gerência de serviços*. Porto Alegre: PPGEP, UFRGS, 2001. Apostila de aula.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica: para uso de estudantes universitários*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: Makron Books,1993.

CHIAVENATO, Idalberto; CERQUEIRA NETO, Edgard P. de. *Administração estratégica, em busca do desempenho superior: uma abordagem além do Balanced scorecard*. São Paulo: Saraiva, 2003.

CONFERÊNCIA MUNDIAL SOBRE ENSINO SUPERIOR. Tendências da educação superior para o século XXI, 1998, Paris. *Anais...*Paris: UNESCO, 1998.

CONFERÊNCIA MUNDIAL SOBRE ENSINO SUPERIOR. World on higher education for the twenty-first century: vision and action. *Anais...* Paris: UNESCO, 1998.

DIAS SOB°, José. A Universidade na encruzilhada. In: SEMINÁRIO UNIVERSIDADE: por que e como reformar? 2003, Brasília. *Anais...* Brasília: UNESCO Brasil, Ministério da Educação, 2003.

FERNANDES, C. V. *Qualidade Total no Ensino Superior*. Rio de Janeiro, Universidade Gama Filho, 1998.

FIGUEIREDO, José R. M. *Identificação de indicadores estratégicos de desempenho a partir do Balanced Scorecard*. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas – PGEP, UFSC. 2002.

GIL, Antônio Carlos. *Projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1994.

HANSEN, G. L. Limites e Potenciais das Novas Modalidades de Gestão Universitária. In: ALMEIDA, M. (Org.). *A Universidade Possível: experiências da gestão universitária*. São Paulo: Editores Associados, 2001a.

HANSEN, Peter; MÜLLER, Cláudio. *Gerenciamento de processos e indicadores*. Porto Alegre: PPGE, UFRGS, 2001b. Material de apoio à aula.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/htm>>. Acessado em: 18 de julho de 2004.

KAPLAN, Robert, S.; NORTON, David P. *The Balanced scorecard: measures that drive performance*. Harvard Business Review, 1992. p. 71–79.

KAPLAN, Robert, S.; NORTON, David P. *Putting the balanced scorecard to work*. Harvard Business Review, 1993. p. 134 – 147.

KAPLAN, Robert, S.; NORTON, David P. *Using de balanced scorecard as a strategic management system*. Harvard Business Review, 1996. p. 75 – 85.

KAPLAN, Robert, S.; NORTON, David P. *A Estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert, S.; NORTON, David P. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KIMURA, Hebert *et al.* Avaliação de desempenho empresarial em novos ambientes competitivos através do *Balanced scorecard*. [S.l.]:[s.n.], [199-?]

KOTTER, John. *Liderando mudança*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KOTLER, Philip. *Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros*. São Paulo: Manole, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de. A. *Metodologia científica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LANZILLITTI, V. De S. Reengenharia na Universidade: uma interface possível?. In: FINGER, A. P.(Org.). *Gestão Universitária – Nova Abordagem*. Curitiba: Champagnat, 1997.

LAS CASAS, Alexandre L. *Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos*. São Paulo: Atlas, 1999.

LOPES, Fernando Dias. Teoria institucional e gestão universitária: uma análise do processo de avaliação institucional na UNIJUÍ. *Revista Eletrônica da Administração*. Porto Alegre: UFRGS. 12. ed. n. 4, v.5. dez.1999.

LOVELOCK. C.; WRIGHT, L. *Serviços marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.

McKENNA,Regis. *Estratégias de marketing em tempos de crise*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. MEC Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>.Acessado em: 01 de agosto de 2004.

MINISTÉRIO EDUCAÇÃO E CULTURA. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. INEP. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acessado em: 01 de agosto de 2004

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAES, Mário 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*. 2001.Tese (Doutorado em Engenharia), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas – PGEP, UFSC. 2001.

MOREIRA, Daniel A.*Dimensões do desempenho em manufatura e serviços*. São Paulo: Pioneira, 1996.

MÜLLER, João Rosa. *Desenvolvimento de modelo de gestão aplicado à universidade, tendo por base o Balanced Scorecard*. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas – PGEP, UFSC. 2000.

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

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. *Gestão de instituições de ensino*. 2. ed. revista. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

REVISTA EXAME. São Paulo. Editora Abril S.A., n.7, abr. 2002.

RUMMELER, Gary A.; BRACHE, Alan P. *Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia*. São Paulo: Makron Books, 1994.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.

WALTER, F.; BORNIA, C.; KLIEMANN NETO, J.F. *Análise comparativa de duas metodologias para elaboração do Balanced Scorecard*. [S.l.]:[s.n.], [199-?], p.13.

WHITELEY, Richard. *A empresa totalmente voltada para o cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

## APÊNDICE A – Pesquisa Qualitativa

### Apresentação

Prezado/a Dirigente:

A pesquisa a seguir integra o trabalho de elaboração de dissertação de Mestrado. Tem por objetivo servir de instrumento para a elaboração de questionário fechado a ser aplicado nas demais lideranças da instituição.

A sua participação nesta etapa da pesquisa é fundamental para dar os subsídios e fidelidade necessária na elaboração do questionário fechado.

O questionário está dividido em duas partes, a primeira com quatro e a segunda com seis questões.

A parte I (questões 01 a 04) tem por objetivo identificar como é e está estruturado o atual modelo de gestão e como são definidas as estratégias do Centro Universitário Metodista IPA.

A parte II (questões 05 a 10) busca identificar se e como o Centro Universitário Metodista IPA avalia o resultado das estratégias desenvolvidas e do modelo de gestão da organização.

Ao entrevistador caberá a função de apresentar cada questão e anotar as respostas. Não sendo permitido auxiliar na elaboração das mesmas.

### PERGUNTAS

1) Na sua visão como é o atual modelo de gestão da organização?

---

---

---

---

---

2) Como se dá a definição das estratégias da organização?

---

---

---

---

---

3) Como esta(s) estratégia(s) é/são disseminada(s) na organização?

---

---

---

---

4) Como se dá a avaliação da implementação da(s) estratégia(s) criada(s)?

---

---

---

---

5) A organização utiliza indicadores de desempenho para avaliar o seu modelo de gestão? Se sim, quais? (se não passar para questão 8)

---

---

---

---

6) Você participou da definição destes indicadores?

---

---

---

---

7) Você tem acesso aos indicadores? Se sim, quais? E qual periodicidade?

---

---

---

---

8) Na sua opinião indicadores de desempenho são importantes para auxiliar na gestão da organização? Porquê?

---

---

---

---

9) Quais as carências/deficiências que você identifica no atual modelo de gestão da organização?

---

---

---

---

10) Na sua opinião o que poderia ser melhorado (mudado) no atual modelo de gestão da organização?

---

---

---

---



## APÊNDICE B – Pesquisa Quantitativa

Prezado/a Dirigente:

O instrumento de pesquisa a seguir integra o trabalho de elaboração de dissertação de Mestrado.

A pesquisa tem por objetivo identificar como é o modelo de gestão da instituição e com ele é avaliado, com vistas a garantir um desempenho adequado para o atingimento das estratégias definidas em consonância com a Visão e Missão da instituição.

Ao final do questionário são apresentados alguns conceitos que têm por objetivo auxiliar no entendimento das perguntas.

Instruções:

Para responder as perguntas de 01 a 10, basta marcar com um “X” na opção que mais se adapta a sua percepção da realidade da instituição.

Perguntas	CONCORDO	NÃO CONCORDO	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO
1. O atual modelo de gestão da instituição permite o acompanhamento das estratégias pelas lideranças?			
2. A instituição possui um processo formal de avaliação do desempenho das estratégias?			
3. O processo de disseminação das estratégias da instituição garante que as mesmas sejam claramente entendidas por todos os níveis da organização?			
4. As estratégias definidas estão alinhadas com a missão e visão da instituição?			
5. A instituição utiliza indicadores de desempenho para avaliar as estratégias definidas?			
6. Você tem acesso a estes indicadores?			
7. A definição destes indicadores contou com sua participação?			
8. Estes indicadores são importantes para a avaliação das estratégias da instituição?			
9. Um modelo de gestão que apresente indicadores de desempenho e as relações de causa e efeito entre eles, de tal forma que permita uma avaliação periódica das estratégias e se as mesmas estão alinhadas com a missão/visão da instituição poderá melhorar o desempenho da instituição?			
10. Um relatório periódico, ao qual você tivesse acesso, e que apresentasse todos os indicadores de desempenho da instituição, auxiliaria no seu entendimento das estratégias e do desempenho da instituição?			

## ANEXO A – Organograma da Instituição

