

**Universidade Federal de Santa Catarina**  
**Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

**Argemiro Edson Ribeiro**

**Modelo de gestão estratégica para uma instituição  
confessional de ensino superior fundamentado no *Balanced  
Scorecard***

**Florianópolis**  
**2003**

**Universidade Federal de Santa Catarina**  
**Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

**Argemiro Edson Ribeiro**

**Modelo de gestão estratégica para uma instituição  
confessional de ensino superior fundamentado  
no *Balanced Scorecard***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área: Gestão de Negócios.

Orientador: Paulo Maurício Selig.

Tutora: Ângela Cristina Corrêa.

Florianópolis  
2003

## Ficha catalográfica

RIBEIRO, Argemiro Edson

Modelo de gestão estratégica para uma Instituição Confessional de Ensino Superior fundamentado no *Balanced Scorecard*. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2003.

107 p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Gestão de Negócios)

Orientador: Paulo Maurício Selig. Tutora: Angela Cristina Corrêa

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, estratégia, gestão, indicadores de desempenho

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

**Argemiro Edson Ribeiro**

Modelo de gestão estratégica para uma  
instituição confessional de ensino superior  
fundamentado no *Balanced Scorecard*

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 12 de fevereiro de 2003

---

Professor Dr. Edson Pacheco Paladini  
Coordenador

**Banca Examinadora:**

---

Professor Dr. Paulo Maurício Selig  
Orientador

---

Professor Dr. Antonio Cezar Bornia

---

Professor Dr. Emilio Araújo Menezes

---

Professora Ângela Cristina Corrêa  
Tutora

A minha esposa, Ana, e aos queridos filhos: Nathalia, Danilo e Henrique.

## **Agradecimentos**

A Deus, por me conceder a oportunidade de realização dos meus ideais.

Ao Professor Paulo Maurício Selig, pela orientação no desenvolvimento deste trabalho.

À Professora Ângela Cristina Corrêa e ao professor Sidnei Marinho por disponibilizarem seu tempo para sanar minhas dúvidas, tornando possível a finalização deste trabalho.

Ao Professor Crisoston Terto Vilas Boas, pela contribuição no projeto deste trabalho.

Ao Professor Antônio Diomário Queiroz, pelos esclarecimentos e paciência que muito contribuíram para meu entendimento da Contabilidade de Gestão.

Aos Professores José Francisco Salm e Maria Ester Menegasso, por incentivar a publicação das minhas idéias.

Ao Professor Idone Bringhenti, por ser inovador e por incentivar e valorizar o potencial criativo de todas as pessoas que o rodeiam.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

Ao Instituto Izabela Hendrix, pela visão em firmar o convênio com a UFSC de modo a reduzir a distância entre Florianópolis e Belo Horizonte, por meio de vídeo-conferência.

Aos Diretores do Sistema Batista Mineiro de Educação e aos colegas Daniel Caldeira Portugal e Humberto Elias Garcia Lopes pelo apoio na realização deste trabalho.

Aos meus pais, Argemiro José Ribeiro e Neusa dos Santos Ribeiro, que me ensinaram o caminho da verdade.

Ao amigo Amilson Carlos Zanetti, pelo tempo em que estudamos juntos.

Finalmente, a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

“Existe hoje consenso sobre o valor da disseminação da educação de terceiro grau como condição fundamental para o desenvolvimento sustentável de qualquer nação”

(ARAÚJO, 2001:1).

As Instituições Confessionais de Ensino Superior, em virtude da concorrência cada vez mais acirrada, com a abertura de mais Faculdades e conseqüentemente novos cursos, necessitam repensar o modelo gerencial que lhes proporcione inovação e competitividade, por meio de adoção de estratégias eficazes.

# Sumário

<b>Lista de figuras .....</b>	<b>10</b>
<b>Lista de abreviaturas e siglas.....</b>	<b>12</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>13</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>14</b>
<b>1      <b>Introdução .....</b></b>	<b>15</b>
1.1      Problema de Pesquisa .....	17
1.2      Objetivos.....	17
1.2.1    Geral .....	17
1.2.2    Específicos.....	17
1.3      Materiais e métodos.....	18
1.3.1    Natureza da pesquisa .....	18
1.3.2    Natureza dos dados.....	18
1.3.3    População e amostra .....	19
1.3.4    Método utilizado.....	19
1.4      Estrutura.....	20
<b>2      <b>Revisão da literatura e fundamentos teóricos .....</b></b>	<b>21</b>
2.1      As Organizações .....	21
2.2      As estratégias organizacionais.....	25
2.2.1    Conceitos de negócio, missão e objetivos.....	30
2.2.1.1  Negócio .....	30
2.2.1.2  Missão .....	31
2.2.1.3  Objetivos .....	32
2.3      Balanced Scorecard – BSC.....	33
2.3.1 <i>Balanced Scorecard</i> – BSC como sistema estratégico de gestão .....	35
2.3.2    O método BSC e suas perspectivas .....	40
2.3.2.1  Perspectiva financeira.....	40
2.3.2.2  Perspectiva do cliente .....	43
2.3.2.3  Perspectivas dos processos internos.....	44
2.3.2.4  Perspectiva do aprendizado e crescimento.....	46
2.3.3    O processo de construção do <i>Balanced Scorecard</i> .....	48
2.3.4    O BSC em organizações sem fins lucrativos.....	53
<b>3      <b>Modelo de gestão estratégica fundamentada no <i>Balanced Scorecard</i> para uma Instituição Confessional de Ensino Superior.....</b></b>	<b>56</b>
3.1      Construção das etapas do modelo proposto .....	56
3.2      O processo de construção do BSC.....	57
3.2.1    Primeira Etapa: definição da arquitetura de indicadores.....	57
3.2.2    Segunda Etapa: o consenso em função dos objetivos estratégicos .....	58
3.2.3    Terceira Etapa: escolha e elaboração dos indicadores .....	60

3.2.4	Quarta Etapa: elaboração do plano de implementação .....	62
<b>4</b>	<b>Estudo de Caso da ICES-Batista .....</b>	<b>64</b>
4.1	Primeira Etapa: definição da arquitetura de indicadores.....	64
4.2	Segunda Etapa: o consenso em função dos objetivos estratégicos .....	66
4.3	Terceira Etapa: escolha e elaboração dos indicadores .....	73
4.4	Quarta Etapa: da Implementação .....	82
4.5	Resultados observados.....	87
<b>5</b>	<b>Conclusões e sugestões para trabalhos futuros .....</b>	<b>89</b>
5.1	Conclusões.....	89
5.2	Potencialidades .....	90
5.3	Sugestões para trabalhos futuros.....	91
<b>6</b>	<b>Bibliografia.....</b>	<b>93</b>
<b>7</b>	<b>Anexos.....</b>	<b>96</b>
7.1	Princípios e valores das ICES evangélicas .....	96
7.1.1	O projeto educacional das ICES .....	96
7.1.2	As ICES e suas entidades mantenedoras.....	98
7.1.3	Sistema de planejamento e controle.....	101
7.2	Roteiro semi-estruturado utilizado nas entrevistas junto aos executivos .....	101
7.3	Estrutura acadêmica da ICES-Batista .....	102
7.3.1	Projeto pedagógico/currículo do curso .....	102
7.3.2	Corpo docente por titulação .....	102
7.3.3	Dedicação e regime de trabalho do corpo docente.....	103
7.3.4	Coordenação dos cursos da Instituição .....	104
7.3.5	Biblioteca da ICES-Batista .....	104
7.4	Questionário aplicado para identificar o grau de satisfação dos alunos, professores e funcionários ..	105
7.4.1	Resultado observado pelos executivos.....	106

## Lista de figuras

Figura 1.1 – Estrutura.....	20
Figura 2.1 – Elementos de um sistema. Fonte: Adaptado de Maximiano (1995:48).....	22
Figura 2.2 – Definição restrita e ampla do negócio. Fonte: TAVARES, (1991:83).....	31
Figura 2.3 – As quatro perspectivas do <i>BSC</i> . Fonte: adaptado de MARINHO (1999:13).....	35
Figura 2.4 – O <i>Balanced Scorecard</i> como Sistema Gerencial. Fonte: KAPLAN e NORTON, (1997:12).....	38
Figura 2.5 – Traduzindo a missão em resultados almejados. Fonte: KAPLAN e NORTON (2000:85).....	39
Figura 2.6 – A perspectiva do cliente – medidas essenciais. Fonte: KAPLAN e NORTON (1997:72).....	44
Figura 2.7 – A perspectiva dos processos internos – o modelo da cadeia de valores genérica. Fonte: KAPLAN e NORTON (1997:102).....	45
Figura 2.8 – Vetores situacionais do aprendizado e do crescimento. Fonte: KAPLAN e NORTON (1997:138).....	47
Figura 2.9 – Motivos para elaboração do <i>BSC</i> . Fonte: KAPLAN e NORTON (1997:286).....	49
Figura 2.10 – Arquitetura do <i>Balanced Scorecard</i> . Fonte: Adaptado de KAPLAN e NORTON (2000:89).....	50
Figura 2.11 – Seqüência de definições na construção do <i>BSC</i> por KAPLAN e NORTON (1997:314-22). Fonte: Adaptado de WALTER e KLIEMANN NETO (2000:6).....	51
Figura 2.12 – Etapas do processo de elaboração do <i>BSC</i> . Fonte: WALTER e KLIEMANN NETO (2000:6).....	51
Figura 2.13 – Seqüência de definições na construção do <i>BSC</i> por OLVE, ROY e WETTER (2001). Fonte: Adaptado de WALTER, BORNIA e KLIEMANN NETO (2000:10).....	53
Figura 3.1 – Estrutura do <i>BSC</i> para uma Instituição Confessional de Ensino Superior. Fonte: Adaptado de KAPLAN e NORTON (1997:10).....	58
Figura 3.2 – Quadro modelo proposto para a fase 6. Fonte: Adaptado de Rocha, 2000.....	61
Figura 3.3 – Quadro modelo proposto para a fase 8. Fonte: Adaptado de Rocha, 2000.....	62
Figura 3.4 – Os passos da construção do modelo do <i>BSC</i> . Fonte: Adaptado de WALTER, BORNIA e KLIEMANN NETO, 2000:6.....	63
Figura 4.1 – Organograma da ICES – Batista. Fonte: ICES – Batista (2002).....	65
Figura 4.2 – Modelo de articulação para a tradução da visão em cada perspectiva. Fonte: KAPLAN e NORTON (1999:64).....	67
Figura 4.3 – Definição dos objetivos estratégicos. Fonte: ICES-Batista (2002).....	68
Figura 4.4 – Fatores-chave de sucesso da ICES Batista. Fonte: ICES-Batista, 2001 (adaptado de Rocha, 2002:68).....	69
Figura 4.5 – Objetivos estratégicos priorizados. Fonte: ICES – Batista (2002).....	72
Figura 4.6 – Indicadores e vetores de desempenho da Perspectiva da Sociedade. Fonte: ICES – Batista, 2002... 74	74
Figura 4.7 – Situação dos alunos. Fonte: ICES – Batista, 2002.....	75
Figura 4.8 – Do processo seletivo – relação candidato/vaga. Fonte: ICES – Batista, 2002.....	75
Figura 4.9 – Indicadores e vetores de desempenho da Perspectiva dos Alunos. Fonte: ICES – Batista, 2002.....	76

Figura 4.10 – Indicadores e vetores de desempenho da Perspectiva da Responsabilidade financeira. Fonte: ICES – Batista, 2002.....	76
Figura 4.11 – Indicadores e vetores de desempenho da Perspectiva dos Processos Internos. Fonte: ICES – Batista, 2002.....	77
Figura 4.12 – Grau de satisfação dos alunos, professores e funcionários. Fonte: ICES – Batista (2002). ....	78
Figura 4.13 – Resumo do corpo docente, por titulação. Fonte: ICES – Batista, 2002.....	79
Figura 4.14 – Padrões de qualidade do MEC – titulação do corpo docente. Fonte: MEC.....	79
Figura 4.15 – Indicadores e vetores de desempenho da Perspectiva do Aprendizado e Crescimento. Fonte: ICES – Batista, 2002.....	79
Figura 4.16 – Relação de causa e efeito da ICES – Batista. Fonte: ICES – Batista (2002).....	81
Figura 4.17 – Situação atual dos indicadores e metas propostas – Perspectiva da Sociedade. Fonte: ICES – Batista, 2002.....	82
Figura 4.18 – Situação atual dos indicadores e metas propostas – Perspectiva dos Alunos. Fonte: ICES – Batista, 2002. ....	83
Figura 4.19 – Situação atual dos indicadores e metas propostas – Perspectiva da Responsabilidade financeira. Fonte: ICES – Batista, 2002.....	83
Figura 4.20 – Situação atual dos indicadores e metas propostas – Perspectiva dos Processos Internos. Fonte: ICES – Batista, 2002.....	84
Figura 4.21 – Situação atual dos indicadores e metas propostas – Perspectiva do Aprendizado e Crescimento. Fonte: ICES – Batista, 2002.....	84
Figura 4.22 – Iniciativas estratégicas para seus respectivos objetivos. ....	86
Figura 7.1 – Resumo do corpo docente, por titulação. Fonte: ICES – Batista (dez. 2002). ....	103
Figura 7.2 – Padrões de qualidade do MEC – titulação do corpo docente. Fonte: MEC.....	103
Figura 7.3 – Resumo do corpo docente, por regime de trabalho semanal. Fonte: ICES – Batista (dez. 2002). ..	103
Figura 7.4 – Padrões de qualidade do MEC – regime de trabalho. Fonte: MEC.....	103

## **Lista de abreviaturas e siglas**

ABC – Custeio Baseado em Atividades

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

ANDES – Associação Nacional de Docentes

ANEB – Associação Nacional de Educandários Batistas

BNDS – Banco Nacional do Desenvolvimento Social

BSC – Balanced Scorecard

CEM – Central de Encaminhamento para o Mercado

CNAS – Conselho Nacional de Assistência Social

FAMIH – Faculdades Metodistas Integradas Izabela Hendrix

FCS – Fatores-Chave-de-Sucesso

ICES – Instituição Confessional de Ensino Superior

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

IES – Instituição de Ensino Superior

IMIH – Instituto Metodista Izabela Hendrix

JECBM – Junta de Educação da Convenção Batista Mineira

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação

MEC – Ministério da Educação

SBM – Sistema Batista Mineiro

SBME – Sistema Batista Mineiro da Educação

SESu – Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação

SIG – Sistema de Informação Gerencial

UEN – Unidade Estratégica de Negócio

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

## Resumo

As Instituições Confessionais de Ensino Superior – ICES enfrentam dificuldades na sua administração, pois o atual sistema gerencial, baseado em medidas tradicionais, ou seja, indicadores financeiros, são insuficientes para lidar com toda a complexidade da era atual, marcada pela instabilidade e turbulência nos sistemas, frente às rápidas mudanças advindas da globalização dos mercados e agilidade da informação. Face as dificuldades, apresenta-se um modelo gerencial que lhes proporcione inovação e competitividade para criar valor futuro em suas atividades. O presente estudo tem como objetivo sistematizar um modelo de gestão fundamentado no *Balanced Scorecard* – BSC para as Instituições Confessionais de Ensino Superior. O BSC é um sistema gerencial integrado e holístico que visa traduzir a visão e a estratégia organizacional por meio do desdobramento dos objetivos estratégicos em perspectivas financeiras e não financeiras, para alcançar metas de longo prazo. Para testar o modelo proposto, foi realizado um estudo de caso em uma unidade de Instituição Confessional de Ensino Superior – ICES, evidenciando-se os pontos fortes e os pontos fracos na operacionalização do estudo. Durante a implantação desse modelo, observou-se melhoria no gerenciamento da ICES estudada, a começar pelo comportamento de seus diretores que, atuando de forma integrada, demonstraram preocupação na identificação das atividades que não agregam valores e na identificação de melhor direcionamento das ações da ICES. Verificou-se também que, ao identificar alguns pontos fracos, tomaram-se as iniciativas de corrigi-los, buscando-se a eficácia no sistema. Constatou-se que, apesar das dificuldades na implementação de alguns dos passos estabelecidos na arquitetura do modelo proposto, sua aplicação é possível e viável.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, estratégia, gestão, indicadores de desempenho.

## **Abstract**

The Confessional Institutions of Higher Education face difficulties in their administration, because the current system, based on traditional measures (in other words, financial indicators), is insufficient to deal with the complexity of our age, marked by the instability and turbulence in the systems, front to the changes originating from globalization of markets and agility of information. Face to these difficulties, comes a new management model providing innovation and competitiveness to create future value in their activities. The present study has the objective of systematizing an administration model based in *Balanced Scorecard (BSC)* for the Confessional Institutions of Higher Education. The *BSC* is an integrated managerial system, seeking to translate vision and organizational strategy through the unfolding of the strategic objectives in financial and no-financial perspectives, to reach long term goals. In order to test the proposed model, a case study was accomplished in an unit of a Confessional Institution of Higher Education, being evidenced the possible difficulties and limitations in the implementation. During the implantation of this model, improvement was observed in the administration of the Institution, beginning with the behavior of the directors that, acting in an integrated way, have demonstrated concern with the identification of the activities that don't join values and with the identification of better direction for acting with strategic vision. It was also verified that, when identifying some weak points, initiatives were taken for their correction, in search of the system's effectiveness. It was verified that the application is possible and viable, in spite of the difficulties in the implementation of some of the established steps in the architecture of the proposed model.

Key-words: Balanced Scorecard, strategy, administration, acting indicators.

# 1 Introdução

Na era atual, o ciclo de mudanças nas organizações é cada vez mais rápido, onde a disseminação da informação em tempo real, facilitada pelos avanços tecnológicos na área da informática, tem provocado elevadas pressões competitivas, exigindo conhecimentos de mercado, agilidade e perspicácia nas tomadas de decisões.

Devido à ausência de pressões competitivas no passado, os gestores das organizações não tinham grandes demandas de informações sobre custos de produtos, processos e clientes. No atual ambiente, até os serviços públicos que tradicionalmente serviram a mercados cativos protegidos, passaram a sofrer pressões no sentido de obter melhorias de produtividade e desempenho que resultem em maior valor para seus clientes (PESSOA, 2000:160).

À medida que o mundo integra seus mercados e que a competição avança em todos os segmentos, as organizações necessitam observar quais fatores devem ser levados em conta para maximizar suas chances de sucesso e sobrevivência, não só no curto prazo, mas principalmente em horizonte mais distantes, verificando-se os conceitos e práticas de planejamento empresarial para que seja possível a construção do futuro.

Entretanto, segundo Kaplan e Norton (1997), os modelos tradicionais de gestão, que priorizam os dados financeiros baseados em análise retrospectiva, não permitem conhecer dados oriundos dos clientes, do mercado, da estratégia organizacional; variáveis fundamentais a serem consideradas no design e implementação das estratégias organizacionais. Cada vez mais os ativos intangíveis tornam-se essenciais no processo de gestão das organizações, onde o conhecimento exerce papel fundamental.

Exige-se, então que os gestores conheçam os ambientes internos e externos das organizações para se obter um maior número possível de informações com vistas a atender as necessidades da organização, que compreendam seus objetivos estratégicos e os métodos para alcançá-los, bem como conheçam seus processos internos, buscando sua melhoria contínua.

Nesse contexto, inserem-se as Instituições de Ensino Superior – IES, as quais apesar de constituírem-se como organizações singulares, com uma estrutura organizacional complexa e diferenciada, necessitam desenvolver capacidades gerenciais semelhantes às empreendidas pelas empresariais, sem descaracterizar seus objetivos educacionais e sociais (CORRÊA, 1998:19).

Entre as IES, se encontram as Instituições Confissionais de Ensino Superior – ICES, que concebem a educação visando contribuir para a formação da sociedade e a construção de um mundo mais solidário. Verifica-se que tais Instituições carecem de um modelo gerencial integrado e holístico que estabeleçam medidas tangíveis aos seus ativos intangíveis. O *Balanced Scorecard-BSC*, apresenta-se uma ferramenta capaz de tornar uma ICES competitiva, o qual por meio da definição dos objetivos, medidas de resultados e vetores de desempenho, numa relação de causa e efeito entre suas perspectivas financeiras, do cliente, dos processos internos, e aprendizado e crescimento, visa comunicar a visão e a estratégia organizacional.

Esse modelo de sistema gerencial, de acordo com seus autores Kaplan e Norton (1997), se adaptado às características individuais de cada organização, é capaz de direcionar suas energias, habilidades e os conhecimentos dos seus membros tendo em vista a realização de suas metas de longo prazo.

## 1.1 Problema de Pesquisa

O incentivo do Ministério da Educação para a abertura de novas escolas de ensino superior tem gerado alta competitividade no mercado educacional no Brasil. No entanto, poucas instituições sobrevivem neste ambiente, caracterizado pelas mudanças constantes advindas da globalização da economia, abertura dos mercados e avanço da tecnologia da informação.

Por outro lado, assim como a grande maioria das organizações de ensino superior, as Instituições Confissionais de Ensino Superior – ICES, tradicionalmente, adotam um sistema gerencial baseado na busca da eficiência e produtividade e na priorização de dados financeiros.

Tais dificuldades motivaram a investigação do seguinte problema de pesquisa:

Como desenvolver um modelo de gestão estratégica para uma instituição confessional de ensino superior que permita gerenciar com eficácia os seus ativos intangíveis e tangíveis, numa visão sistêmica e integrada, de forma a conquistar e sustentar sua vantagem competitiva no ensino superior?

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Geral

- Propor um modelo de gestão estratégica para uma instituição de ensino, fundamentado no *Balanced Scorecard*.

### 1.2.2 Específicos

- Incentivar uma mudança nos paradigmas gerenciais das instituições confissionais, de uma perspectiva gerencial estritamente financeira, para uma visão organizacional holística e integrada;
- Implementar a estratégia organizacional de forma sistêmica e dinâmica, por meio do desdobramento das perspectivas do *BSC*;
- Traduzir os objetivos estratégicos do *Balanced Scorecard* em medidas de resultado (indicadores de ocorrência) e vetores de desempenho (indicadores de tendência) que permitam monitorar com eficácia os ativos tangíveis e intangíveis da instituição;
- Integrar as medidas do *Balanced Scorecard* à estratégia por meio das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos das respectivas perspectivas, explicitadas no mapa estratégico.

## **1.3 Materiais e métodos**

### **1.3.1 Natureza da pesquisa**

A definição de pesquisa, segundo Demo (1999:16), é “um processo que deve aparecer em todo trajeto educativo, como princípio educativo que é, na base de qualquer proposta emancipatória”, assim sendo, Marconi e Lakatos (1996:17), afirmam que “toda pesquisa deve basear-se em uma teoria, que serve como ponto de partida para a investigação bem sucedida de um problema [...]”.

A presente pesquisa classifica-se como descritiva por pretender descrever os fatos e fenômenos de determinada organização, focando seus traços, problemas, valores, métodos e mercados, entre outros (TRIVIÑOS, 1987:110). Dentro da visão de Best (*apud* MARCONI e LAKATOS, 1996:18), a pesquisa descritiva é aquela que “delineia o que é”, sendo abordada por quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretações de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente.

Assim, buscou-se na revisão da literatura, com vistas a atingir os objetivos propostos, estudos em: artigos, livros, dissertações e teses para a compreensão do ambiente organizacional, a estratégia e o *Balanced Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 1997; CAMPOS, 1998; OLVE, ROY e WETTER, 2001) que, adaptado, serviu de base para o presente estudo.

### **1.3.2 Natureza dos dados**

Utilizaram-se dois tipos de dados: primários e secundários. De acordo com Rocha (2000:9) os “dados primários são aqueles obtidos a partir de informações da própria organização estudada, enquanto que os dados secundários provêm de fontes diversas”.

Os dados primários foram obtidos mediante aplicação de entrevistas com os executivos que integram a estrutura hierárquica da Instituição e com a aplicação de alguns dos critérios

observados pela Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação (SESu). Os dados secundários foram coletados por consultas em livros, jornais, artigos científicos, dissertações e teses sobre o assunto tratado.

Mediante as informações levantadas identificou-se o negócio, a missão, a visão estratégica e as estratégias adotadas pelas ICES, informações essenciais para a compreensão da Instituição.

### **1.3.3 População e amostra**

A estrutura organizacional da Instituição é composta por cinco executivos: Diretor Geral, da Unidade e Financeiro, os quais se ocupam da gestão administrativa; Encarregado do apoio administrativo e Coordenação de curso, responsável pelo apoio administrativo. Todos eles foram entrevistados conforme roteiro (item 7.2) com vistas a identificar e conhecer melhor o seu ambiente organizacional.

Identificou-se o grau de satisfação dos alunos, professores e funcionários com aplicação de um questionário realizado aleatoriamente no penúltimo dia de matrículas para o primeiro semestre do ano de 2002 com a participação de treze professores (72,22%) da Instituição (ao todo são 18), 109 alunos do curso de Comércio Exterior correspondendo a 85,15% (ao todo são 128 em 4 turmas) e em 72 alunos do curso de Administração Geral correspondendo a 83,72% (ao todo são 86 em 2 turmas). Entre os funcionários operacionais a participação foi de 71% e do administrativo 78%.

### **1.3.4 Método utilizado**

O método utilizado no presente trabalho foi o estudo de caso, com o objetivo de aplicar um modelo de gestão estratégica em uma Instituição Confessional de Ensino Superior, o qual de acordo com Triviños (1987:133), o estudo de caso “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente”.

A coleta de dados foi realizada em documentos fornecidos pela Instituição, reuniões com funcionários da organização, entrevistas semi-estruturada junto aos executivos. Os dados coletados foram tabulados, analisados e organizados utilizando-se a estatística descritiva simples.

Ao elaborar este estudo, estabeleceram-se procedimentos com vistas a maximizar os resultados obtidos, utilizando-se fontes de evidências (entrevistas, documentos, registros de arquivos e da observação direta dos participantes).

Para ilustrar a viabilidade de aplicação no ambiente das Instituições Confessionais de Ensino Superior, escolheu-se dentre elas uma de suas unidades a ICES – Batista, com cadeia completa de valores: inovação, operações, marketing, vendas e serviços.

## 1.4 Estrutura

Na Figura 1.1 demonstra-se a estrutura do presente trabalho contemplando-se sete capítulos com seus respectivos conteúdos:

**Figura 1.1 – Estrutura.**

CAPÍTULO	CONTEÚDO
1	Introdução geral à presente pesquisa contempla a problematização dos objetivos do trabalho, os materiais e métodos e a estrutura do trabalho;
2	Revisão da literatura e fundamentos teóricos sobre estratégias organizacionais, o <i>balanced scorecard – BSC</i> e o <i>balanced scorecard</i> em organizações sem fins lucrativos;
3	Proposta de um modelo de gestão estratégica fundamentada num <i>balanced scorecard</i> , definindo suas bases e construção de suas etapas;
4	Aplicação do modelo proposto em uma instituição confessional de ensino superior a ICES-Batista;
5	Conclusões gerais, suas potencialidades e recomendações para trabalhos futuros;
6	Referências Bibliográficas;
7	Anexos.

## **2 Revisão da literatura e fundamentos teóricos**

À medida que o mundo integra seus mercados e que a competição torna-se um fenômeno de escala mundial, as organizações necessitam observar quais fatores devem ser levados em conta para maximizar suas chances de sucesso e sobrevivência, não só em curto prazo, mas principalmente em um horizonte mais distante.

Assim sendo, procura-se estabelecer, com a presente fundamentação, base teórica para subsidiar a análise crítica do modelo proposto, fornecendo às Instituições Confessionais de Ensino Superior – ICES um modelo de gestão estratégica capaz de permitir-lhes compreender a complexidade dinâmica que as rodeiam, as mudanças ambientais provocadas por vários fatores, destacando-se a globalização do mercado e o avanço tecnológico.

### **2.1 As Organizações**

O termo organização, de acordo com Maximiano (1995:25) é “uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos”. Segundo o autor, além de pessoas, as organizações utilizam-se de outros recursos, como máquinas e equipamentos, dinheiro, tempo, espaço e conhecimentos. O resultado da organização ocorre sempre quando alguém une forças com outro(s) para a realização de uma atividade.

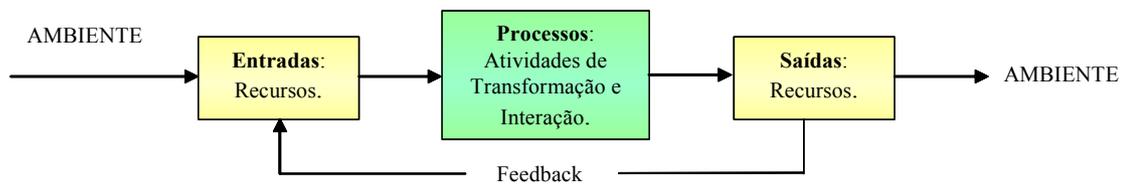
Para interpretar as organizações deve-se utilizar o enfoque sistêmico, que procura manter estado de equilíbrio entre si e com seu ambiente. De acordo com Stoner (2000:46) devem-se utilizar alguns conceitos da teoria dos sistemas para compreender os efeitos dos ambientes externos sobre as organizações.

Dentro desse pensamento, Campos (1998:32) afirma que:

“A visão de sistemas da organização é o ponto fundamental para mudar a cultura empresarial. A partir dessa visão é que se pode criar e administrar uma organização que responda rapidamente às tendências do mercado, às expectativas sempre crescentes dos clientes e à realidade da concorrência globalizada”.

Assim sendo, Maximiano (1995:46-8) afirma que “todo sistema é cercado por um ambiente”. É dele que se extrai os recursos que o sistema utiliza e é para o ambiente que se destinam os resultados que o sistema produz, para realizar alguma espécie de objetivo. Como se vê na Figura 2.1, uma organização utiliza-se de três partes: entradas, processos e saídas.

**Figura 2.1 – Elementos de um sistema. Fonte: Adaptado de Maximiano (1995:48).**



As entradas (*input*), são os recursos que o sistema aproveita do ambiente, como: matéria-prima, informações, mão-de-obra e capital dentre outros. No núcleo do sistema, há processos que transformam as entradas em saídas. Em cada tipo de sistema há um processo ou uma dinâmica própria, que define seus resultados e sua natureza. Os resultados ou saídas (*output*) que o sistema produz compreendem os produtos e serviços que a organização destina a seus clientes ou usuários. Os sistemas trocam energia com o ambiente, dos quais retiram e devolvem recursos e informações, mantendo informado sobre seu próprio sistema. Essa relação entre as saídas e entradas é o ciclo de realimentação (*feedback*).

Dentre as organizações existem aquelas que são prestadoras de serviços. O surgimento desse setor, de acordo com Oakland (1994:66) explica-se como parte do desenvolvimento natural no qual o domínio econômico passa em primeiro lugar da agricultura para a manufatura e em seguida, para os serviços, entretanto seu crescimento continuado se dá pelas mudanças de cultura, saúde, segurança e estilo de vida.

Segundo Kotler (1988:191), os setores de serviços têm apresentado grande crescimento na América sendo responsáveis por grande parte de seu desenvolvimento. O autor define serviço como “Qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulte da propriedade de qualquer coisa. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Os serviços constituem uma transação realizada por empresa ou por empresário cujo objetivo não está associado à transferência de um bem. Para Oakland (1994:66) é importante definir a diferença entre bens e serviços, que segundo Las Casas (1991:15) entre várias definições e colocações a respeito desse assunto, destaca-se a de Rathmell que “considera bem como alguma coisa – um objeto, um artigo, um artefato ou um material – e serviço como um ato, uma ação, um esforço, um desempenho”.

De acordo com a Associação Americana de Marketing serviços são “aquelas atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias” (LAS CASAS, 1991:15). Na opinião do autor, serviços caracterizam-se como ato, esforço, desempenho e que pode apresentar-se de várias formas. Muitos serviços estão associados a transferências de um bem. Ao alugar um imóvel, um corretor transfere, além de um bem físico, serviços de assessoria. Um advogado, por exemplo, pode prestar serviços de conhecimentos profissionais, sem que haja transferência de bem. Assim sendo, definir serviços como atos ou ações caracteriza a parte intangível presente a qualquer das situações mencionadas. Serviços: “é a parte que deve ser vivenciada, é uma experiência vivida, é o desempenho”.

Entretanto, percebe-se que o nível destas experiências varia de acordo a situação. Um passageiro de companhia aérea recebe prestação de serviços enquanto durar sua viagem, alguns minutos ou algumas horas. Um proprietário, ao contratar a construtora para construir

sua casa, pode receber a prestação de serviços durante alguns anos, enquanto durar a construção. Nestes casos o consumidor compra serviços com diferentes durabilidades, podendo ser consumidos em diferentes graus de tangibilidade. Um aluno na sala de aula recebe produto altamente intangível, o conhecimento do professor, que profere aula expositiva, enquanto os clientes de um restaurante recebem serviços de atendimento, além do tangível representado pela refeição que consome.

Nota-se, que existem vários tipos e categorias de serviços, sendo alguns mais intangíveis que outros. Assim, Kotler (1988:192-3) aponta quatro características importantes dos serviços:

1. intangibilidade: não podem ser vistos, degustados, sentidos, ouvidos ou inalados antes de serem comprados, o comprador precisa ter confiança em quem proporciona o serviço;
2. inseparabilidade: serviço não pode existir independentemente de seus fornecedores, quer estes sejam pessoas, quer sejam máquinas. Um serviço não pode ser colocado em uma prateleira e comprado por um cliente todas as vezes que o desejar. O serviço requer a presença do fornecedor;
3. variabilidade: os serviços são altamente variáveis. Dependem de quem, quando e onde são proporcionados;
4. perecibilidade: serviços não podem ser armazenados.

Dentre os vários tipos prestadores de serviços existentes, Oakland (1994:68-9) destaca as Instituições de Ensino Superior – IES que, como em todas as organizações, necessitam atualizar seus produtos, processos e serviços, buscando o melhoramento contínuo de seus serviços e processos sob a orientação do mercado. Para que isso ocorra é necessário que a alta administração defina a estratégia corporativa visando levar a organização a níveis de desempenho com foco tanto na satisfação quanto na retenção de seus clientes, o que segundo Campos (1998:50) a palavra retenção indica ação pró-ativa, enquanto satisfação sugere ação reativa. Busca-se a seguir apresentar a importância e a definição do termo estratégia para as organizações.

## 2.2 As estratégias organizacionais

De acordo com Quinn (1991 *apud* SOARES, 1999), não existe uma definição simples e universalmente aceita para o termo estratégia, pois, diferentes autores e executivos o usam diferentemente. Alguns incluem metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem claras distinções entre estratégias e objetivos. Embora exista essa dificuldade quanto à definição de estratégia para uma dada organização, uma vez que cada autor tem sua própria conceituação, procurou-se observar o posicionamento de alguns autores através de uma revisão bibliográfica, a fim de obter-se senso comum a esse respeito.

O termo estratégia é o que os generais fazem para viver, o que um treinador faz antes de um grande jogo, bem como, o que a administração faz em reuniões fora da empresa. De acordo com Watson a estratégia “é a habilidade de ver onde se deseja ir e fazer as coisas necessárias para não sair do rumo e chegar lá”. Essa definição indica que estratégia é tanto voltada para frente (pró-ativa) quanto voltada para o lado (reativa), pois os dois elementos requerem o mesmo apoio para o sucesso duradouro: observação, aprendizado e adaptação.

Em outras palavras, as organizações precisam ser flexíveis para responder rapidamente às mudanças competitivas e de mercado, que necessitam comparar e melhorar seu desempenho continuamente para adquirir a melhor prática e buscar informações agressivamente para ganhar eficiência, bem como gerar algumas habilidades essenciais na corrida para estar na frente das rivais. Kaplan e Norton (2000:13) afirmam que as organizações precisam não somente formular e implantar a estratégia, mas torná-la em processo contínuo e participativo. Segundo os autores o sucesso exige que a estratégia se transforme em tarefa cotidiana de todos.

No entendimento de Porter (1996:61-78), as organizações para suplantar as rivais precisam estabelecer uma diferença que possam sustentar. Precisam apresentar maior valor aos clientes

ou criar valor comparável a baixo custo ou ambos. Para isso as organizações devem posicionar-se estrategicamente, desenvolvendo atividades diferentes dos rivais ou desenvolvendo atividades semelhantes de maneiras diferentes. Conceitualmente o autor define duas estratégias básicas para a competição: liderança em custos e diferenciação.

Para o autor as posições estratégicas emergem de três pontos distintos que não são mutuamente exclusivos e freqüentemente se justapõem:

1. posicionamento baseado na variedade; é feito na escolha do produto ou na variedade de serviços, mais que nos segmentos de clientes. Faz sentido esse posicionamento quando economicamente a Cia. pode produzir melhores produtos particulares ou serviços, usando conjuntos de atividades. A *Jiffy Lube International*, por exemplo, se especializou em lubrificantes automotivos e não oferece outro tipo serviços de manutenção, sua cadeia de valor produz serviço mais rápido, a custo mais baixo que outras oficinas de reparo em linha, se tornando combinação atrativa que muitos clientes subdividem suas necessidades, comprando troca de óleo da *Jiffy Lube* e indo aos rivais para outros serviços.
2. posicionamento baseado na necessidade; procura servir a maior parte ou todas as necessidades de um grupo particular de clientes. Esse posicionamento está próximo do pensamento tradicional de apontar para um segmento de clientes. Isto surge quando há grupos de clientes com necessidades diferentes e quando um conjunto de atividades é talhado para poder servir melhor a estas necessidades. Alguns grupos de clientes são mais preocupados com preço que outros, exigindo produtos com características diferentes, e precisam quantias variadas de informação, suporte e serviços. Como exemplo cita-se os clientes da Ikea, a companhia procura satisfazer todas as necessidades de mobiliar a casa de seus clientes alvo e não de apenas um segmento deles.
3. posicionamento baseado no acesso; são os clientes de segmento, que são acessíveis de maneiras diferentes. Embora suas necessidades sejam similares as dos outros clientes, a melhor configuração de atividades para alcançá-los é diferente. Acesso pode ser questão de geografia ou escala – ou qualquer coisa que requeira um conjunto diferente de atividades para alcançar clientes da melhor maneira possível. Como exemplo, cita-se a *Carmike* Cinemas que opera salas de exibição cinematográficas em cidades com populações menores de 200.000 habitantes. Por meio de serviços padronizados e de baixo custo, que exigem telas menores e tecnologias menos sofisticadas para projeção que nos cinemas das grandes cidades, baixo aluguel e baixos custos da folha de pagamento a *Karmike* acaba tendo bons resultados financeiros.

Depois de ter definido o posicionamento, Porter (1996:61-78) define a estratégia como “a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferenciado de atividades”.

Para o autor a essência do posicionamento estratégico é escolher atividades que são diferentes das rivais. Entretanto, o autor afirma que escolher uma posição singular não é suficiente para garantir vantagem sustentável, pois a posição valiosa atrairá imitação de concorrentes que a copiarão, a menos que haja *trade-off* com outras posições. *Trade-offs* ocorrem quando atividades são incompatíveis, escolhe-se claramente competir de uma maneira e não de outra, deixando claro as prioridades organizacionais. Os *trade-offs* criam a necessidade de escolha e

propositalmente limitam o que a organização oferece, ou seja, a essência na tomada de decisão de uma estratégia está em escolher o que não fazer.

Para o autor Campos (1998:49), a estratégia necessita refletir os objetivos de comportamento, desempenho e qualidade de todas as unidades de negócios e deve ser consistente como os objetivos definidos na estratégia corporativa. Segundo o autor, a estratégia além de indicar quem são os clientes e como a organização cria valor para eles, é importante destacar que imagem as pessoas que trabalham na organização têm de seus clientes e deve responder às seguintes perguntas:

- que distingue a nossa contribuição da dos nossos concorrentes?
- quem são os nossos clientes?
- qual é o principal valor que podemos oferecer e desejamos que seja percebido pelos nossos clientes?

Após essas considerações, Campos (1998:168) conclui afirmando que estratégia “é um guia para toda a ação gerencial”.

Segundo Quinn (1991 *apud* NOGUEIRA e MOREIRA, 1998:104-6) a estratégia é um padrão ou plano que integra, de forma coesa, os principais objetivos, políticas e ações de uma organização. Para o autor a estratégia deve conter as seguintes dimensões:

- apresentar os mais importantes objetivos, as mais significativas políticas e as mais importantes ações a serem executadas;
- ser concebida através de um pequeno conjunto de conceitos e forças, que lhe dão coesão, equilíbrio e foco;
- lidar tanto com os imprevistos quanto com o desconhecido. A essência da estratégia é a construção de uma postura que, embora potencialmente flexível, seja tão forte em seletividade, que permita a organização atingir seus objetivos a despeito da ação imprevista ou desconhecida de forças externas;
- possuir uma hierarquia, principalmente no caso de organização complexas.

Ainda segundo o autor, uma estratégia eficaz deverá apresentar as seguintes características:

- apresentar objetivos claros e decisivos;
- promover a iniciativa, preservando a liberdade de ação e aumentando o comprometimento;
- concentrar força e poder no momento e local crucial;
- prover flexibilidade, através da construção de reservas de recursos;
- coordenar e comprometer a liderança;
- surpreender os competidores;
- prover segurança para a base de recursos no negócio.

Andrews (1991:44-52) aprofunda o conceito de estratégia e fornece um quadro de referência para a sua análise. Ele define estratégia como sendo um padrão de decisões que determinam e revelam seus objetivos, produzem as principais políticas e planos, identificam o seguimento de negócio no qual a empresa está, o tipo de organização econômica e humana que ela é, ou pretende ser, e a natureza das contribuições econômicas e não-econômicas a serem oferecidas aos acionistas, empregados, clientes e à comunidade.

Em seu modelo o autor divide o processo estratégico em duas etapas:

### **1. Formulação da estratégia (decisão do que fazer).**

Identificação de oportunidades e riscos;

Determinação dos recursos: materiais, técnicos, financeiros e gerenciais;

Identificação dos valores pessoais e aspirações da gerência sênior;

Reconhecimento das responsabilidades para com a sociedade.

### **2. Implementação.**

Estrutura organizacional;

Processos organizacionais;

Liderança de topo.

É ampla a teoria sobre estratégia, com a existência inclusive de várias escolas, conforme relacionadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Entretanto, Mintzberg (1989:419) afirma que “a imagem de uma criação artesanal é a que melhor representa o processo de elaboração de uma estratégia”. Para ele, a criação de estratégia requer a síntese natural do

futuro, do presente e do passado. Ressalta-se ainda que as estratégias eficazes não têm lugar nem meio para surgir, podendo aparecer dos mais estranhos locais e dos mais variados meios.

De acordo com Walter, Gasparetto e Kliemann Neto (2001:2), “Em muitas empresas a estratégia ainda está na cabeça do proprietário ou de algumas poucas pessoas, não havendo um documento onde ela esteja escrita, sendo desconhecida para a maioria das pessoas que estão ajudando a alcançá-la”.

A estratégia de acordo com Ansoff (1993:27) é “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”, enquanto que para os autores Olve, Roy e Wetter (2001:59) as estratégias são “Os princípios que mostram como os principais objetivos ou metas de uma organização devem ser atingidos no decorrer de um período de tempo definido. Usualmente, restritos apenas à lógica geral para obtenção dos objetivos”.

A partir da revisão da literatura sobre estratégias genéricas Mintzberg (1991 *apud* NOGUEIRA e MOREIRA, 1998:108) propõem um conjunto de cinco grupos de estratégias, organizadas em uma lógica hierarquizada da mais simples até a mais sofisticada:

1. posicionamento do negócio principal, decisão de se colocar no segmento inicial, médio ou final de um sistema de valor;
2. definição das características do negócio principal, decisão de enfocar estratégias de obtenção de recursos, produção e/ou disponibilização de produtos/serviços. Compreende as estratégias de diferenciação (preço, imagem, suporte, qualidade, projeto ou não-diferenciação) e de escopo (segmentação, nicho, customização, ou não-segmentação);
3. desenvolvimento do negócio principal, decisão de se utilizarem estratégias de penetração em mercados existentes, de desenvolvimento de novos mercados, de expansão geográfica e de desenvolvimento de produtos;
4. extensão do negócio principal, decisão de se utilizar estratégias de integração de cadeias de valor, de diversificação, de entrada e controle (propriedade total e controle, propriedade parcial e controle idem, controle parcial sem propriedade), estratégias combinadas de integração e diferenciação e estratégias de retirada;
5. reconcepção do negócio principal, utilização de estratégias de redefinição do negócio, de recombinação do negócio e de recolocação do negócio principal.

De acordo com os conceitos apresentados sobre estratégias, Soares (1999) apresenta uma definição ampla e coerentemente estabelecida de acordo com tais definições. Segundo o autor:

“Estratégia é um composto determinado pela maneira como a organização forma sua cultura, estrutura-se, administra-se a si mesma, e também, como particularmente enxerga o seu ambiente e relaciona-se com ele; e, a partir disso, cria as inovações necessárias à satisfação da demanda, e se reorganiza a fim de implementar as inovações geradas”. Para o autor, “inovação consiste na criação de uma nova tecnologia, um novo mercado, uma nova fonte de suprimentos, ou um novo tipo de organização mais eficiente; utilizada de tal forma que traga vantagem de custo, qualidade, ou ambos, e assim, ameace a sobrevivência dos outros competidores”.

Após as definições sobre estratégias e identificação de sua importância dentro de uma organização, Mintzberg (1995:43) ressalta a importância de sua utilização dentro do planejamento nas organizações, pois tal metodologia gerencial permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, o que para Gracioso (1996:41) “consiste em encontrar formas diferentes de conduzir os negócios para melhorar a performance futura da empresa”.

### **2.2.1 Conceitos de negócio, missão e objetivos**

De acordo com Tavares (1991:81) o processo do planejamento estratégico inicia-se a partir da definição do negócio e da missão da organização. Para o autor a organização como agrupamento de pessoas e recursos existe para desempenhar uma missão. A seguir apresenta-se a definição de negócio, missão e objetivos:

#### **2.2.1.1 *Negócio***

A definição de negócio de acordo com Tavares (1991:82) é “o espaço que a organização pretende ocupar em relação às demandas ambientais”. Para qualquer organização, o negócio básico é a satisfação dos clientes sendo estabelecida pelo consenso da alta administração, devendo orientar o comportamento de todos os membros da organização e expressar seus valores. Para o autor, o negócio pode posicionar-se em pelo menos dois sentidos: amplo e restrito conforme Figura 2.2.

**Figura 2.2 – Definição restrita e ampla do negócio. Fonte: TAVARES, (1991:83).**

<b>Restrito</b>	<b>Ampla</b>
Trens de ferro	Transportes
Tratores	Produtividade agrícola
Força e luz	Energia
Televisão	Informação, lazer, cultura e entretenimento.

No sentido restrito, a organização tende a negligenciar o consumidor, concentrando-se em seu produto, em contrapartida, quando posiciona seu negócio em relação às demandas do ambiente, adotando a definição ampla de negócio, o produto passa a ser um dos meios de satisfazer os desejos e necessidades de seus consumidores e usuários.

Para Abell (1995:271) a definição do negócio é de responsabilidade da diretoria da empresa, sendo esta questão estratégica das mais importantes, pois ela cria o contexto no qual todas as demais questões estratégicas podem ser consideradas, lembrando que ao definir o seu negócio, deve-se observar a organização de fora para dentro, confrontando as demandas do ambiente com a sua competência distintiva.

#### **2.2.1.2 Missão**

Os autores Olve, Roy e Wetter (2001:59) definem a visão “como um quadro desafiador e imaginativo do papel futuro e dos objetivos de uma organização que, significativamente, ultrapassam seu ambiente e sua posição competitiva atual”, enquanto que para eles “a missão define o negócio em que a organização está, ou deveria estar, diante dos valores e das expectativas dos investidores”.

Procura-se demonstrar, pela missão, o motivo da existência da organização, quais benefícios ela pode dar e o grau de sua adequação diante às oportunidades e pressões externas. Os ambientes internos e externos da organização influenciam no seu enunciado e serve para orientar e delimitar abrangência de sua situação.

A missão deve ser clara, de modo a evitar que ela seja percebida de maneira diversa pelas pessoas, bem como o motivo central do planejamento estratégico, determinando o horizonte no qual a empresa atua ou poderá atuar. Para Bornholdt, (1997:18-9), “a missão da empresa deve expressar por que ela existe”.

Segundo Tavares (1991:87) a missão indica o objetivo de atuação da organização em torno do seu negócio e que na sua elaboração, deve-se observar as seguintes questões básicas:

- quem é e onde está o nosso cliente?
- quem poderá vir a ser nosso cliente?
- o que podemos fazer para manter os primeiros clientes e conquistar os demais?
- o que compra nosso cliente?
- quais são nossas competências distintivas?

### **2.2.1.3 Objetivos**

Os objetivos ou metas afirmam o que devem ser alcançados e quando os resultados serão atingidos (OLVE, ROY e WETTER, 2001:59). Na visão de Oliveira (1999:73), objetivo é “o alvo ou situação que se pretende atingir e para onde as empresas devem direcionar seus esforços”. Para que uma missão seja cumprida eficazmente em uma organização, é necessário que se formule objetivos, visando decompor a missão em atividades para atender às demandas sociais e econômicas de seu ambiente. De maneira geral, Tavares (1991:152) apresenta as seguintes funções dos objetivos:

- orientar a ação;
- definir o ritmo dos negócios;
- motivar pessoas e;
- facilitar a avaliação do desempenho.

O autor cita que uma das principais fontes para a definição dos objetivos organizacionais são as análises das oportunidades e ameaças ambientais pelas variáveis econômicas, culturais e tecnológicas. No ambiente operacional, o comportamento da análise se dá com os concorrentes, fornecedores e distribuidores; e, no mercado seu estudo se baseia no comportamento, estilo de vida e hábitos de seus consumidores.

De acordo com Tavares (1991:155), os objetivos podem ser classificados em três aspectos:

Natureza – podem ser divididos em gerais e específicos:

- gerais – São os objetivos traçados pela alta administração e dizem respeito a toda organização;
- específicos – São os objetivos relacionados às áreas funcionais, sendo de origem do nível diretivo, porém contendo a participação do nível funcional na sua elaboração;

Forma – quanto à forma podem ser quantitativos e qualitativos:

- os objetivos quantitativos são quase sempre vinculados a fatores passíveis de quantificação. É a maneira ideal de se definir um objetivo, pois possibilita estabelecer parâmetros mensuráveis em sua avaliação em termos físicos e financeiros. Por exemplo, aumentar a participação no mercado do produto “X” em mais 5% durante determinado período. Enquanto que os objetivos qualitativos geralmente são utilizados quando os alvos pretendidos estão vinculados a fatores subjetivos e de difícil quantificação e mensuração. Por exemplo, melhorar a imagem de determinado produto.

Após a definição e identificação das necessidades da criação da estratégia nas organizações e reconhecimento que as medidas financeiras usadas isoladamente não são adequadas para se prever a performance futura, apresenta-se o *Balanced Scorecard – BSC*, voltado ao monitoramento, de forma integrada, das diversas iniciativas organizacionais, no sentido de auxiliar na racionalização do uso dos recursos humanos e materiais disponíveis, com um quadro equilibrado de indicadores ajudando a empresa a selecionar e a focar as estratégias que permitem criar valor futuro.

### **2.3 *Balanced Scorecard – BSC***

O *Balanced Scorecard – BSC* surgiu da iniciativa de Kaplan e Norton de criar novo modelo de medição de desempenho, uma vez que os modelos existentes baseavam muito em indicadores contábeis e financeiros. Segundo Kaplan (2000:18) existem dois problemas fundamentais em relação à forma usada no passado pelas empresas para medir a sua performance:

- primeiro, os métodos tradicionais de atribuição de custos não revelam quais são os produtos, mercados e clientes que geram lucros e custos num negócio específico. Em suma, a maioria das empresas não sabe como chegaram onde estão, o que funciona e o que não funciona;
- segundo, a maioria das empresas e dos executivos recorre a medições financeiras para avaliar a sua performance. Entretanto, os resultados financeiros não são adequados para a previsão da performance futura. Se aos executivos cabe de fato a responsabilidade de criar valor futuro para o

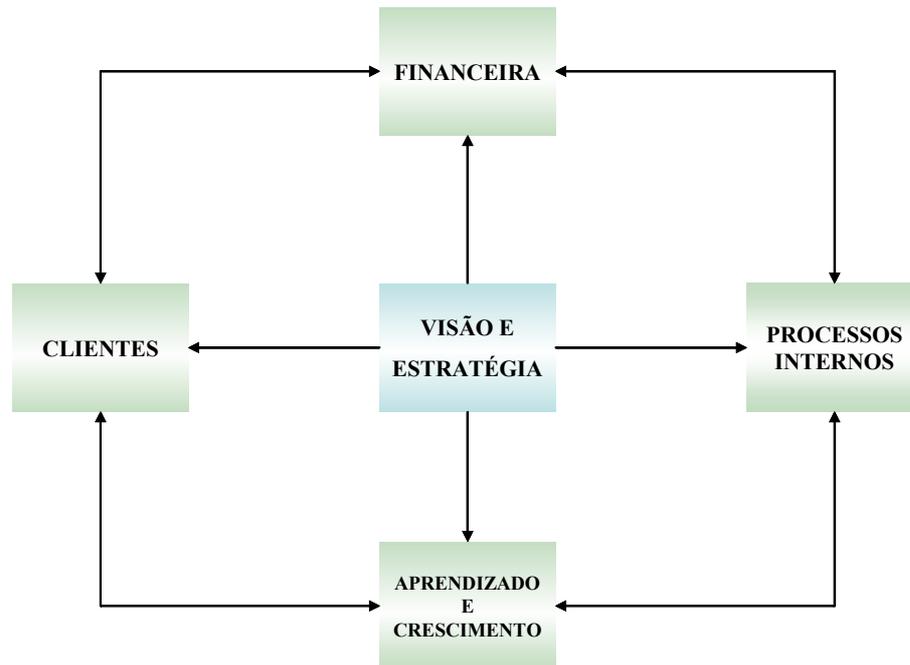
acionista, deverão observar uma variedade de indicadores, inclusive, mas não somente, os financeiros.

Kaplan e Norton acreditavam que a medição de desempenho somente através dos indicadores financeiros tornava a organização inflexível impedindo-a de criar valor econômico para o futuro. Com a finalidade de criar um novo modelo de medição de desempenho que eliminasse essa deficiência, os autores reuniram-se com representantes de inúmeras organizações e de vários seguimentos e após discussões com seus representantes identificaram e ampliaram um “scorecard” denominado *Balanced Scorecard – BSC*, baseado na representação equilibrada das medidas financeiras e operacionais organizadas em quatro perspectivas, a saber: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento (KAPLAN e NORTON 1997:VII-VIII).

Segundo Shank e Govindarajan, (1997:182), a utilização do monitoramento não-financeiro não diminui a importância dos resultados financeiros. O que se observa é que os resultados financeiros decorrem da implementação dos fatores chaves do sucesso por monitoramento não-financeiro.

Em síntese, o *BSC* é um sistema de gestão baseada em indicadores que impulsionam o desempenho, proporcionando à organização visão de negócio abrangente, atual e futura, traduzindo a missão, a visão e estratégia da organização em objetivos e metas diferenciadas de acordo com cada uma de suas perspectivas (Figura 2.3).

Figura 2.3 – As quatro perspectivas do BSC. Fonte: adaptado de MARINHO (1999:13).



### 2.3.1 *Balanced Scorecard* – BSC como sistema estratégico de gestão

O *Balanced Scorecard* proporciona aos diretores de uma organização o conjunto de instrumentos que eles necessitam para navegar em direção a um êxito competitivo futuro. Os altos executivos necessitam de método equilibrado, porque a ênfase tradicional que as empresas dão às medidas financeiras não pode, por si, motivar, prever ou criar a performance futura, pois os ambientes onde as empresas competem são complexos, sendo de fundamental importância a perfeita compreensão, por parte da organização, de suas metas e dos métodos para alcançá-las.

Kaplan e Norton (1997:2) afirmam que “[...] o BSC permite que as organizações acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidade e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro”.

Para seus autores, o BSC traduz a visão e a estratégia das empresas em conjunto abrangente de indicadores de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão

estratégica, além de enfatizar a busca de objetivos financeiros e não-financeiros e para aplicar o *BSC*, a organização deve avaliar a sua performance a partir de quatro perspectivas de igual importância: financeira, do cliente, das operações internas e do aprendizado e crescimento.

Segundo Campos (1998:59), o *BSC* permite aos executivos traduzir os objetivos estratégicos de uma organização em um conjunto coerente de medidores de desempenho inseridos em suas quatro perspectivas diferentes, sendo que as tradicionais medidas financeiras são complementadas por indicadores relativos a clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. Para o autor, uma organização só deverá ser considerada no caminho do sucesso, se os quatro conjuntos de indicadores estiverem devidamente “balanceados”, pois assim a organização se habilita ao desenvolvimento real e equilibrado.

Para o autor Campos (1998:64-5) o *BSC* não elimina nem diminui, mas suplementa as medidas financeiras tradicionais com indicadores que medem o desempenho em aspectos vitais e adicionais, tais como:

- o desempenho relativo aos clientes e ao mercado;
- a produtividade dos processos internos;
- a competitividade, a rapidez e a flexibilidade;
- a qualidade dos produtos e serviços;
- o aprendizado e o crescimento contínuo.

Ainda segundo o autor, o *BSC* é uma ferramenta complementar ao plano estratégico, ao permitir, por meio do acompanhamento de indicadores financeiros e não financeiros monitorar os avanços obtidos, não apenas em termos dos tradicionais resultados econômicos, como também na capacidade de criar ou expandir os ativos intangíveis necessários para a subsistência e crescimento futuro da organização. Entretanto o autor afirma que tais benefícios somente serão vistos pela organização quando tal metodologia de medição de resultados for integrada ao seu sistema de gestão. Para isso as empresas devem:

- definir e tornar claro para todos a visão e a missão da organização, obtendo consenso geral em torno da estratégia a longo prazo;
- divulgar e implementar a estratégia em todos os níveis da organização;

- alinhar as metas individuais e departamentais com a estratégia das respectivas unidades de negócio;
- criar a capacidade de identificar oportunidades e orientar as iniciativas;
- facilitar as análises críticas periódicas e sistemáticas do desempenho em relação à estratégia adotada;
- obter feedback de modo a poder introduzir em tempo as melhorias estratégicas que necessitam ser formuladas;
- gerenciar efetivamente através de processos multifuncionais.

Campos (1998:65) afirma que o *BSC* de uma unidade de negócio deve ser desdobrado até alcançar todas as divisões funcionais e departamentos, permitindo que todos trabalhem de forma coerente para atingir os resultados e objetivos, não apenas de sua área funcional, como também os de sua unidade. Finalizando, o autor argumenta que o *Balanced Scorecard* “é um mecanismo para a implementação da estratégia, não para a sua formulação”.

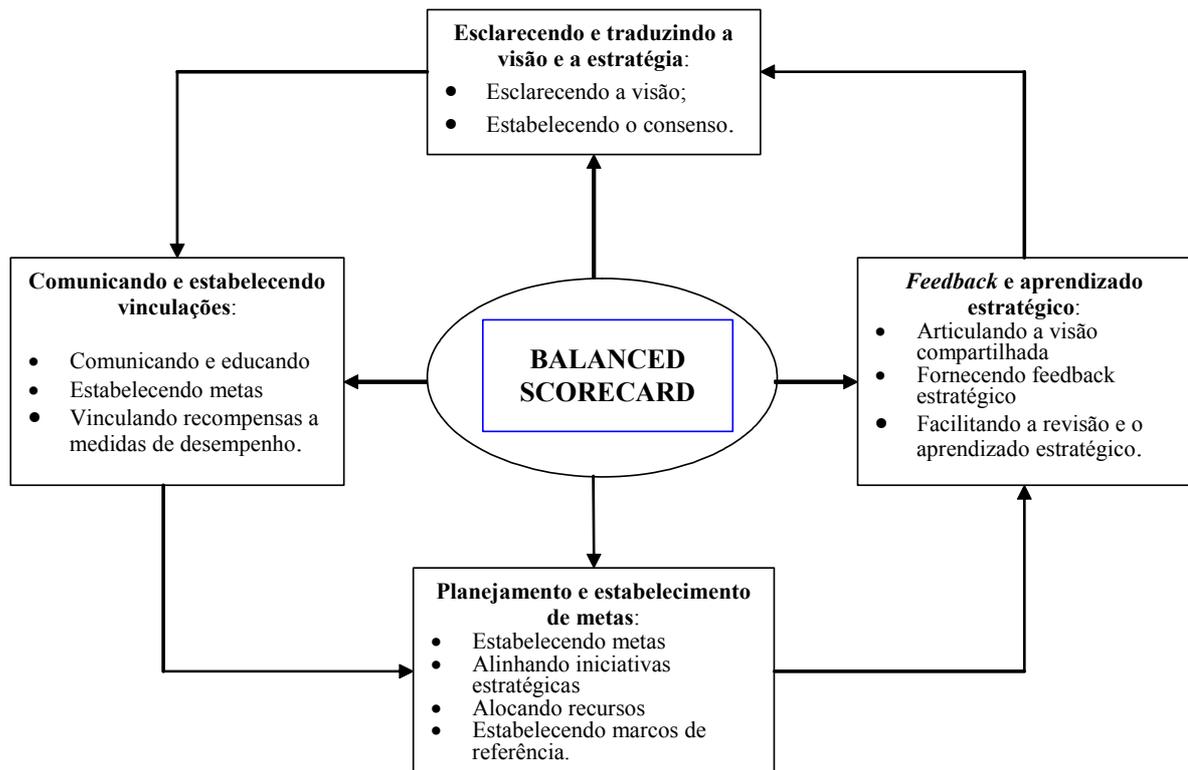
Olve, Roy e Wetter (2001:20-1) ratificam amplamente os conceitos sobre o *Balanced Scorecard* desenvolvidos por Kaplan e Norton (1997) e recomendam que o *BSC* seja usado como uma ferramenta, adaptada à situação, para discutir e comunicar os pontos de vista e estratégia da organização. Segundo os autores, as idéias pioneiras de Kaplan e Norton são abordadas de maneira bastante direta:

- uma estrutura compacta para comunicar a estratégia;
- a exigência de discutir as relações de causa e efeito entre os diferentes fatores e articular as hipóteses estratégicas que sublinham o curso de nossas ações;
- um procedimento sistemático para conduzir essas discussões tradicionais da natureza puramente financeira.

Ainda segundo Olve, Roy e Wetter, (2001:42) o *Balanced Scorecard* complementa “[...] uma ferramenta valiosa que permite aos empregados entender a situação da companhia, algo necessário se a companhia pretender atingir o dinamismo de que precisa para ser competitiva no longo prazo”.

Compreendido como sistema estratégico de gestão o *Balanced Scorecard* passa a viabilizar processos gerenciais críticos trabalhando com quatro vertentes (Figura 2.4):

Figura 2.4 – O *Balanced Scorecard* como Sistema Gerencial. Fonte: KAPLAN e NORTON, (1997:12).



A Figura 2.4 apresenta o *Balanced Scorecard* como um sistema gerencial com os seguintes propósitos:

1. esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
2. comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
3. planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
4. melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

Marinho (1999:16-7) descreve sobre cada um desses processos, a saber:

- o primeiro processo permite aos gestores criar consenso acerca da visão e estratégia da organização. A visão e estratégia devem ser expressas como um conjunto integrado de medidas e objetivos bem definidos para que todos tenham o mesmo entendimento das diretrizes estratégicas e sucesso esperado.
- o segundo processo, mobiliza todos os integrantes da organização para ações dirigidas a consecução dos objetivos. Isso faz com que todos os níveis organizacionais entendam a estratégia adotada por sua área e como ela se integra aos fatores globais de sucesso. Isto é possível devido às relações de causa e efeito entre as medidas adotadas, o que induz o raciocínio sistêmico dinâmico.
- o terceiro processo busca integrar os planos financeiros e estratégicos. Utilizando as medidas do *BSC* como base para a alocação de recursos e definição de prioridades, os executivos podem concentrar a sua atenção nas iniciativas que visem alcançar os objetivos estratégicos a longo prazo sem prejuízo dos objetivos a curto prazo.
- o quarto processo gerencial é considerado o aspecto mais inovador, aquele que realmente cria um diferencial competitivo sustentável. Os processos atuais de análise crítica e reformulação concentram o foco de sua atenção em verificar se os objetivos orçados ou projetados foram alcançados. Como podem surgir novas oportunidades ou respostas a ameaças não previstas na formulação do plano estratégico, os executivos devem avaliar se os objetivos continuam válidos.

Caso contrário, a estratégia deve ser ajustada e reavaliada à luz dos acontecimentos e do desempenho mais recente. Este feedback estratégico alimenta o primeiro processo, onde os objetivos das quatro perspectivas são reavaliados ou substituídos de acordo com novos conhecimentos adquiridos.

Segundo Kaplan e Norton (2000:84), o sistema gerencial deve assegurar a eficácia dessa tradução. Um dos passos desse contínuo lógico que movimentava a organização é a estratégia oriunda da declaração da missão de alto nível para o trabalho executado pelos empregados na linha de frente da ação e na retaguarda de apoio. Para os autores a estratégia não é (ou não deve ser) um processo gerencial isolado: “É parte de um processo contínuo que começa, no sentido mais amplo, com a missão da organização, que deve ser traduzida para que as ações individuais com ela se alinhem e lhe proporcionem apoio”.

A Figura 2.5 propõe a visão de estratégia.

Figura 2.5 – Traduzindo a missão em resultados almejados. Fonte: KAPLAN e NORTON (2000:85).



A seguir apresentam-se as quatro perspectivas que compõem e que alavancam o desempenho futuro.

### 2.3.2 O método *BSC* e suas perspectivas

Para Kaplan e Norton (1997:9) o *BSC* deve:

“Traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento”.

O sistema *BSC* cria estrutura e linguagem para comunicar a missão e a estratégia estruturada em quatro perspectivas desdobradas em: objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas estratégicas, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. O quadro de indicadores transforma a missão e a estratégia da empresa, ou unidade de negócio, em conjunto de medidas, montado a partir de quatro perspectivas (KAPLAN e NORTON, 1997:26-9):

1. financeira: como tratamos nossos clientes?
2. cliente: como nos tornamos o fornecedor mais valioso dos nossos clientes?
3. processos internos: em quais processos – de longo e curto prazo – devemos nos superar para atingir nossos objetivos financeiros e aqueles que estão relacionados a nossos clientes?
4. inovação e aprimoramento: como podemos continuar a aumentar e a criar valor, principalmente no que se refere à capacitação dos colaboradores, à motivação e ao ritmo de aperfeiçoamento dos processos existentes?

De acordo com Olve, Roy e Wetter (2001:63) o modelo do *Balanced Scorecard* é basicamente uma ferramenta para formular e implementar a estratégia da organização. Para os autores, esse modelo deve ser visto como instrumento para traduzir a visão e estratégias abstratas em medidas e objetivos específicos.

#### 2.3.2.1 *Perspectiva financeira*

Segundo Kaplan e Norton (1997:26):

“O *Balanced Scorecard* conserva a perspectiva financeira, visto que tais medidas são importantes para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas. Essas medidas indicam se a estratégia, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria de resultados financeiros”.

Os objetivos financeiros podem diferir em cada fase do ciclo de vida da organização. Reportando-se aos fundamentos da teoria da estratégia empresarial, a qual sugere várias estratégias diferentes que as unidades de negócios podem seguir, dependendo da fase em que a empresa se encontra, identificam três fases (KAPLAN e NORTON, 1997:50-3):

### **1. Fase de crescimento**

As empresas em crescimento encontram-se nos estágios iniciais de seu ciclo de vida. Possuem produtos e serviços com significativo potencial de crescimento. Para aproveitar esse potencial, talvez tenham que comprometer recursos consideráveis, a fim de desenvolver e aperfeiçoar novos produtos e serviços; construir e ampliar suas instalações de produção; gerar capacidades operacionais; investir em sistemas, infra-estrutura e redes de distribuição que sustentem relações globais; e alimentar e desenvolver o relacionamento com os clientes. Os objetivos financeiros globais para a empresa na fase de crescimento são os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões.

Os objetivos financeiros nesta fase devem enfatizar o aumento de vendas – em novos mercados e para novos clientes, gerado por novos produtos e serviços – mantendo coeficiente de gastos adequados para o desenvolvimento de produtos e processos, sistemas, capacitação dos funcionários e criação de novos canais de marketing, vendas e distribuição.

### **2. Fase de sustentação**

Nesta fase, na qual provavelmente se encontra a maioria das organizações, ainda se consegue atrair investimentos e reinvestimentos, porém são compelidas a obter retornos sobre o capital investido. Espera-se que essas empresas mantenham a participação de mercado e, talvez, consigam aumentá-la um pouco a cada ano. Os projetos de investimentos serão direcionados

mais para aliviar estrangulamentos, ampliar a capacidade e buscar a melhoria contínua, em lugar dos longos investimentos de retorno em longo prazo e da opção de expansão feitos na fase de crescimento.

Os objetivos financeiros, na fase de sustentação, enfatizarão medidas financeiras tradicionais, como retorno sobre o capital empregado, receita operacional e margem bruta.

### **3. Fase da colheita**

Esta é a fase da maturidade em seu ciclo de vida da empresa, no qual ela deseja colher os investimentos feitos nas duas fases anteriores. Nesta fase, não se justificam investimentos significativos – apenas o suficiente para manter equipamentos e capacidades, não para ampliar ou gerar novas capacidades. Qualquer projeto de investimento deve ter período de retorno definidos e curtos. A meta principal é maximizar o fluxo de caixa em benefício da empresa.

Nesta fase, os objetivos financeiros enfatizarão o fluxo de caixa. Quaisquer investimentos deverão ter retorno financeiro certo e imediato. A meta é maximizar a geração de caixa em benefício da empresa, como consequência de todos os investimentos feitos no passado. Uma empresa, mesmo na fase madura da colheita pode se ver inesperadamente diante de um objetivo de crescimento. Uma repentina mudança de tecnologia, mercado ou legislação pode conferir alto potencial de crescimento a determinado produto.

Os objetivos financeiros de todas as unidades de negócios devem ser analisados periodicamente, pelo uma vez por ano, a fim de que a estratégia financeira da unidade seja reafirmada ou mudada. Para as estratégias de crescimento, sustentação e colheita, existem três temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial (KAPLAN e NORTON, 1997:53-4):

- crescimento e mix de receita – referem-se à ampliação da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, mudança do mix de produtos e serviços para itens de maior valor agregado, e a modificação dos preços de produtos e serviços;

- redução de custos/melhoria de produtividade – os objetivos de redução de custos e melhoria de produtividade referem-se a iniciativas no sentido de baixar os custos diretos de produtos e serviços, reduzir os custos indiretos e compartilhar recursos com outras unidades de negócios;
- utilização dos ativos/estratégias de investimentos – no caso da utilização dos ativos, os executivos tentam reduzir os níveis de capital de giro necessários para sustentar determinado volume e mix de negócios. Eles se esforçam também para utilizar melhor a sua base de ativo fixo, direcionando os novos negócios para recursos até então não utilizados em sua plena capacidade, tornando mais eficaz a utilização de recursos escassos e desfazendo-se de ativos que gerem retorno inadequado sobre seu valor de mercado.

De acordo com Olve, Roy e Wetter (2001:65) essa perspectiva deve mostrar os resultados das escolhas estratégicas feitas sob outras perspectivas, enquanto, ao mesmo tempo, estabelece vários dos objetivos em longo prazo e, assim, grande parte das regras e premissas básicas gerais para as outras perspectivas.

### **2.3.2.2 *Perspectiva do cliente***

O *Balanced Scorecard* reúne informações, ferramentas e técnicas para que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a organização competirá e os indicadores de desempenho da mesma nesses segmentos-alvo. Essa perspectiva normalmente inclui várias medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem formulada e bem implementada. Entre os indicadores de resultado estão a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas nos segmentos-alvo.

Kaplan e Norton (1997:26) afirmam que a perspectiva do cliente também deve incluir indicadores específicos das propostas de valor que a empresa oferecerá aos clientes desses segmentos. Os indicadores dos resultados para os clientes são os fatores críticos para que os mesmos mudem ou permaneçam fiéis aos seus fornecedores.

Segundo Olve, Roy e Wetter (2001:66) essa perspectiva: “descreve as formas nas quais o valor deve ser criado para os clientes, como a demanda do cliente por esse valor deve ser satisfeita e o motivo pelo qual o cliente vai querer pagar por ele”. Os autores entendem que essa “é o coração do *Balanced Scorecard*”. As organizações têm voltado seu foco para os

clientes, que demonstram ter preferências diversas e valorizam os atributos dos bens ou serviços de formas diferentes. As empresas que procuram ser tudo para todos, acabam não sendo nada para nenhum cliente. Por meio de pesquisa de mercado bem executada, esta pode revelar os diferentes tipos de mercados e preferências dos clientes. De posse dessas informações, os executivos devem traduzir suas declarações de missão e estratégia em objetivos específicos baseados no mercado e nos clientes.

Kaplan e Norton (1997:71-6) propõem um grupo de indicadores aos clientes:

- participação de mercado;
- retenção de clientes;
- captação de clientes;
- satisfação e lucratividade de clientes e;
- lucratividades.

Esses indicadores podem ser agrupados em cadeia formal de relações de causa e efeito (Figura 2.6).

**Figura 2.6 – A perspectiva do cliente – medidas essenciais. Fonte: KAPLAN e NORTON (1997:72).**

Participação de mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
Captação de clientes	Mede em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Retenção de clientes	Controla em termos absolutos ou relativos a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação dos clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Para que haja maior impacto, tais indicadores devem ser customizados para grupos específicos de clientes com os quais a unidade de negócio espera obter seu maior crescimento e lucratividade.

### ***2.3.2.3 Perspectivas dos processos internos***

Para Kaplan e Norton (1997:27), nessa perspectiva, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência.

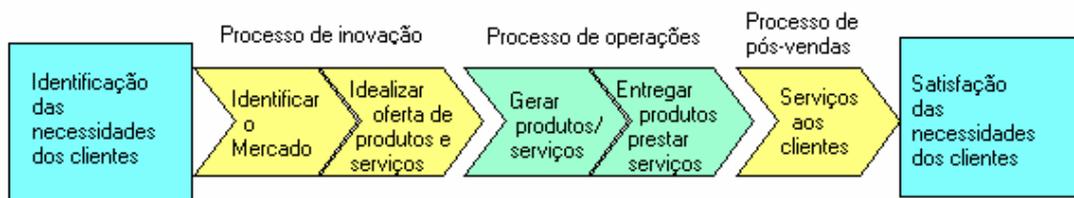
Esses processos permitem que a unidade de negócios:

- ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado;
- satisfaça às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

Os autores Olve, Roy e Wetter (2201:67) afirmam que se deve identificar os processos da organização em todos os níveis e perguntar quais desses geram corretamente valor para o cliente e criam satisfação aos acionistas.

De acordo com Kaplan e Norton (1997:101-3), uma cadeia genérica de valores serve de modelo para que as empresas construam a perspectiva dos processos internos. Esse modelo inclui três processos principais apresentados na Figura 2.7:

**Figura 2.7 – A perspectiva dos processos internos – o modelo da cadeia de valores genérica. Fonte: KAPLAN e NORTON (1997:102).**



**1. Inovação** – nesse processo, composto de dois componentes, a empresa deve identificar as necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolver novas soluções para tais necessidades.

No primeiro componente, busca-se realizar pesquisas de mercado para identificar o seu tamanho, a natureza das preferências dos clientes e os preços para cada produto ou serviço.

No segundo, de posse de informações sobre os mercados e clientes, a empresa deve:

- realizar pesquisas básicas para desenvolver produtos e serviços radicalmente novos que agreguem valor aos clientes;
- realizar pesquisas aplicadas para explorar a tecnologias existentes a fim de criar a próxima geração de produtos e serviços;
- tomar iniciativas focalizadas de desenvolvimento para lançar novos produtos e serviços no mercado.

**2. Operações** – considera-se nesse processo a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e dos serviços aos clientes existentes.

**3. Serviço pós-venda** – nessa fase final da cadeia de valor interna o serviço de pós-venda inclui garantia e concerto, correção de defeitos e devoluções, e processamento de faturamento e cobrança. A empresa pode ainda, nessa fase, dar atenção maior ao seu cliente quando fornecer equipamento sofisticado e complexo, treinando seus clientes a utilizarem seu produto de modo mais eficaz e eficiente.

#### ***2.3.2.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento***

A intensa competição global exige que as empresas melhorem continuamente sua capacidade de oferecer valor a clientes e acionistas. Kaplan e Norton (1997:29) enfatizam que “as empresas devem investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais”.

De acordo com Campos (1998:95-6) os objetivos e as medidas de desempenho dessa perspectiva são forças que vão mover a empresa no sentido de criar uma infra-estrutura que a organização necessita para alcançar os ambiciosos objetivos definidos nas perspectivas anteriores. Segundo o autor, para que a organização possa continuar a oferecer novos produtos e serviços, com mais qualidade, menor custo e que atraiam e encantem os clientes é preciso ter novas idéias de como melhorar os processos e o desempenho. Entretanto essas idéias somente podem vir de quem conhece bem os processos internos e os clientes, ou seja, das pessoas que trabalham nas linhas de produção, na operação de sistemas internos ou em contato direto com os clientes.

Os autores Kaplan e Norton (1997:134-6) indicam três medidas essenciais para os funcionários que vão resultar no sucesso da organização:

**1. Satisfação dos funcionários** – funcionários satisfeitos são condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e melhoria do serviço aos clientes.

**2. Retenção de funcionários** – uma vez que o *Balanced Scorecard* enfoca o investimento em longo prazo é de se esperar que a empresa retenha, da mesma forma, os funcionários de seu interesse, evitando que saídas indesejadas não representem perda do seu capital intelectual. Funcionários antigos e leais guardam os valores da empresa, o conhecimento dos processos organizacionais e, espera-se, a sensibilidade às necessidades dos clientes.

**3. Produtividade dos funcionários** – essa medida, pela inovação, melhoria dos processos internos e da satisfação dos clientes, mede o impacto agregado da elevação da habilidade e de moral dos funcionários. A meta é estabelecer a relação entre a produção e o número dos funcionários utilizados para que essa produção seja alcançada.

Depois de escolher indicadores para o grupo de medidas essenciais (indicadores de ocorrência) do funcionário – satisfação, retenção e produtividade – as organizações devem identificar os vetores situacionais (indicadores de tendência) peculiares à perspectiva de aprendizado e crescimento. Segundo Kaplan e Norton (1997:138) os vetores situacionais costumam ser extraídos de três variáveis críticas (Figura 2.8):

**Figura 2.8 – Vetores situacionais do aprendizado e do crescimento. Fonte: KAPLAN e NORTON (1997:138).**

Competência dos funcionários	Infra-estrutura tecnológica	Clima para a ação
Habilidades estratégicas	Tecnologias estratégicas	Ciclo de decisões críticas
Níveis de treinamento	Bancos de dados estratégicos	Foco estratégico
Alavancagem das habilidades	Captura de experiência	<i>Empowerment</i> dos funcionários
	Software proprietário	Alinhamento pessoal
	Patentes, direitos autorais.	Moral
		Espírito de equipe

A seguir apresenta-se um detalhamento das três variáveis críticas apontadas por Kaplan e Norton (1997:138-42):

1. reciclagem da força de trabalho – para se adequar ao *Balanced Scorecard* uma organização passa por importantes mudanças. Essa transformação requer que a empresa, para alcançar seus objetivos nas perspectivas dos clientes e seus processos internos, recicle sua força de trabalho para assumir mudança de papéis e novas responsabilidades;
2. capacidade dos sistemas de informação – para que haja desempenho eficaz dos funcionários é necessário que se tenha informações sobre os clientes, os processos internos e as conseqüências financeiras de suas decisões. Os funcionários da linha de frente necessitam de informações precisas sobre o relacionamento total de cada cliente com a empresa. A empresa deve ter um sistema de informações que apresente

feedback rápido, oportuno e preciso ao funcionário sobre o produto ou serviço entregue ou prestado, em que poderá melhorar os processos, eliminando os defeitos, excessos de custos e redução do tempo gasto;

3. motivação, empowerment e alinhamento – para que uma organização alcance sucesso, não basta somente que seus funcionários sejam habilidosos ou tenham acesso às informações, é necessário que tenham clima organizacional motivado e liberdade para decidir e agir.

Campos (1998:39) chama os funcionários de colaboradores e salienta que a administração precisa reconhecer que o conhecimento e experiência são críticos e vitais para o sucesso atual e futuro da organização. Para o autor os colaboradores não são simples números, ou variantes no cálculo de custos, mas devem ser reconhecidos como a melhor fonte para a rápida solução de problemas.

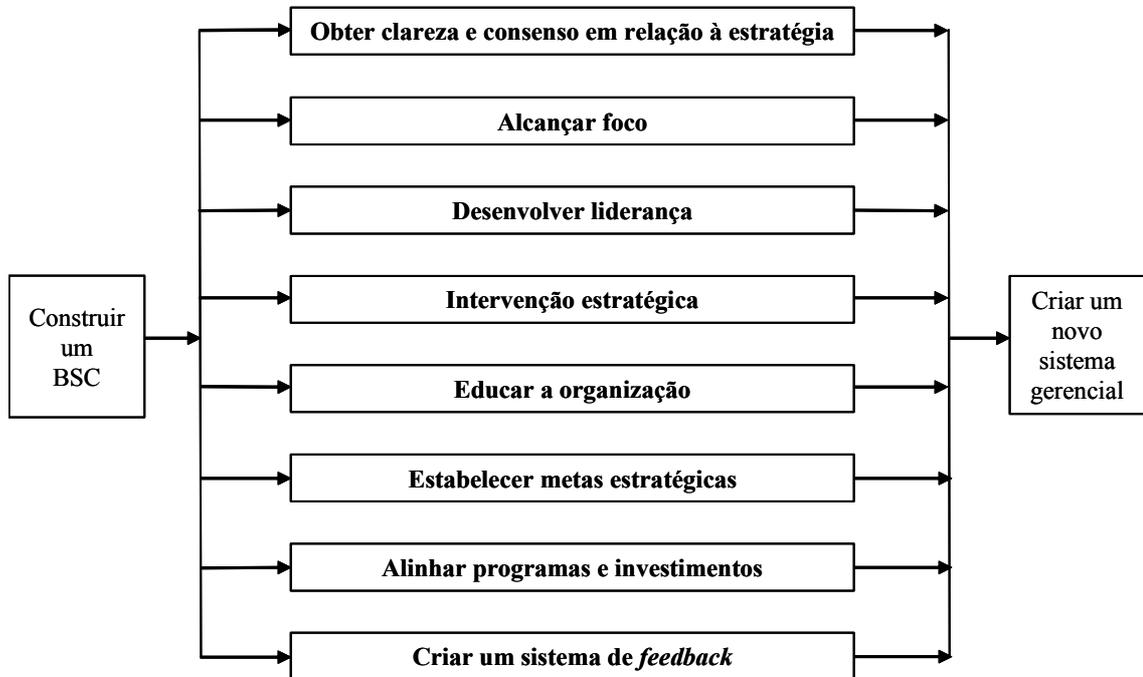
O resultado de funcionários motivados e investidos de empowerment pode ser medido pelo número de sugestões por funcionários. Algumas sugestões, quando implantadas, podem gerar economia substancial para a organização. Recomenda-se que todos os funcionários recebam feedback sobre suas sugestões apresentadas.

### **2.3.3 O processo de construção do *Balanced Scorecard***

Apresenta-se a seguir a metodologia proposta pelos autores Kaplan e Norton (1997) na construção do *Balanced Scorecard* – *BSC*. Segundo Walter e Kliemann Neto (2000:5-6) basicamente todas as referências sobre essa construção caminham numa seqüência única, existindo pequenas variações. Dentre estas, estão os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), que, segundo Olve, Roy e Wetter (2001:47), são os fatores mais críticos para atingir os objetivos estratégicos, necessário para a visão da organização ser bem sucedida. Para Campos (1998:110-11), os FCS podem ser definidos como objetivos de médio prazo e para os quais devem ser definidos medidas ou indicadores de desempenho para cada um deles em suas respectivas perspectivas. Mais tarde os próprios autores (KAPLAN e NORTON, 2000:33-4) reconheceram a evolução do *BSC* e perceberam que à medida que as organizações gerenciavam com o *scorecard* apareciam novas descobertas.

Kaplan e Norton (1997:286) mostram os motivos mais comuns para a elaboração do *BSC* em uma organização (Figura 2.9):

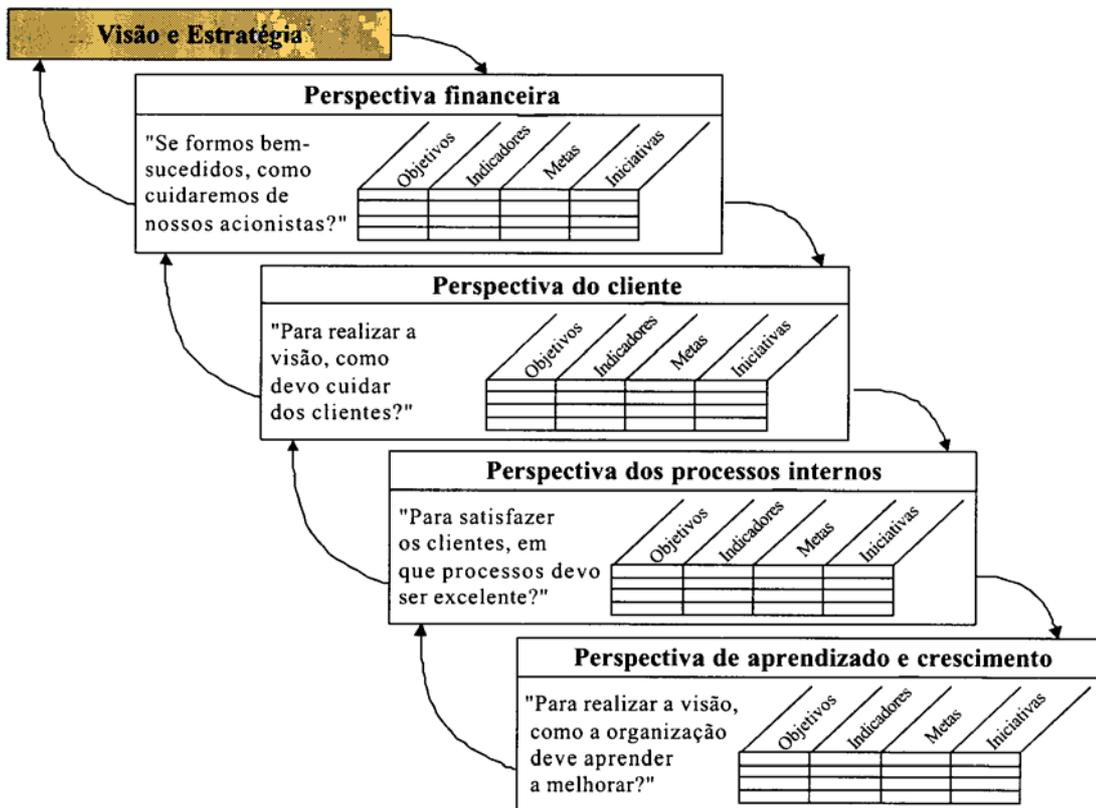
Figura 2.9 – Motivos para elaboração do *BSC*. Fonte: KAPLAN e NORTON (1997:286).



Esses objetivos são importantes para se criar um sistema de gerenciamento estratégico em cada organização, dependendo do seu contexto, busca alcançar todos ou apenas alguns deles.

O processo de construção da arquitetura do *BSC* começa do geral para o particular (*top-down*). O *start* do processo é sempre a estratégia formulada, juntamente com a visão da organização e a declaração de missão. Dentro desse processo as definições são avaliadas naturalmente. A Figura 2.10 ilustra a arquitetura do *BSC*.

Figura 2.10 – Arquitetura do *Balanced Scorecard*. Fonte: Adaptado de KAPLAN e NORTON (2000:89).

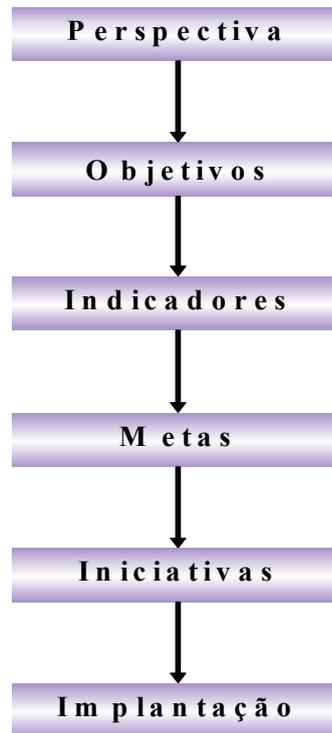


Definem-se em seguida as perspectivas, geralmente às que correspondem aos focos propostos por Kaplan e Norton (1997), a saber; a financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Em seguida identificam-se os objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas, a partir da estratégia definida da Unidade de Negócios – UN. Após, são eleitos os indicadores para cada objetivo estratégico, e em seguida definem-se as metas de superação e os planos de ação (iniciativas) para alcançá-las.

A última etapa dessa construção corresponde à implantação, que é o processo mais complexo, e que não tem fim, pois o *BSC* é um processo contínuo. A Figura 2.11 ilustra a seqüência de definições durante o processo de construção do *BSC* proposto por Kaplan e Norton (1997).

**Figura 2.11 – Seqüência de definições na construção do BSC por KAPLAN e NORTON (1997:314-22). Fonte: Adaptado de WALTER e KLIEMANN NETO (2000:6).**



De acordo com Walter e Kliemann Neto (2000:6), o processo de construção do BSC, a partir das observações apresentadas, pode ser dividido em três estágios:

1. conhecimento da organização e preparação do processo de discussão;
2. elaboração;
3. preparação e implantação.

A Figura 2.12 apresenta o resumo dos passos a serem tomados em cada estágio da construção:

**Figura 2.12 – Etapas do processo de elaboração do BSC. Fonte: WALTER e KLIEMANN NETO (2000:6).**

Conhecimento da organização e preparação do processo de discussão	1 – Definir a UN e identificar suas características. 2 – Estabelecer o consenso entre a alta administração.
Elaboração	3 – Estabelecer as perspectivas e os objetivos estratégicos. 4 – Estabelecer indicadores. 5 – Obter consenso sobre o BSC preliminar e formular metas de superação. 6 – Formular planos de ação.
Preparação da implantação	7 – Aprovação final. 8 – Implantação progressiva.

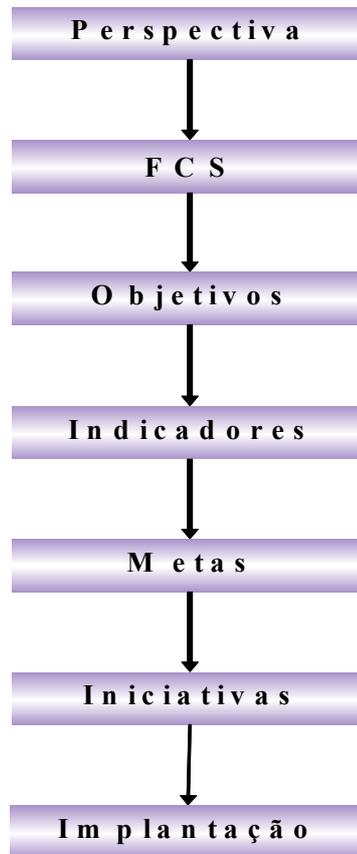
Durante a construção desse processo, exige-se a participação de um líder ou facilitador, que será encarregada de coordenar e programar os eventos necessários à elaboração e implantação

posterior do sistema, o líder preferencialmente deve ser um profissional existente no quadro da organização, como também pode ser um profissional externo a mesma.

Olve, Roy e Wetter (2001) apresentam outra metodologia para a construção do *BSC*. Para Walter, Bornia e Kliemann Neto (2000:10), esta proposta permite a discussão da estratégia formalmente dentro do processo, o que representa uma alteração sobre a concepção original de Kaplan e Norton (2001:388-9). Estes, ao responderem à indagação sobre a necessidade de uma estratégia antes de se construir o *BSC*, argumentam que a existência de uma estratégia explícita, de fato compreendida e compartilhada por todos, abreviará o tempo necessário à construção do primeiro *BSC*. No entanto, advertem que as organizações não precisam adiar o desenvolvimento do *Scorecard* até que tenham atingido o consenso sobre a estratégia. É possível usar o próprio processo de construção do *Scorecard* como mecanismo de um processo simultâneo de formulação de estratégia.

Segundo Walter, Bornia e Kliemann Neto (2000:10) a eleição dos Fatores Críticos de Sucesso – FCS na metodologia existente em *Performance Drivers* representa uma diferença relevante em relação à de Kaplan e Norton (1997). Embora seus autores tenham mostrado em “*Putting the Balanced Scorecard to Work*” que os FCS são os links entre os indicadores e a diferenciação estratégica, em nenhum momento eles são mostrados como parte da estrutura do *BSC*.

**Figura 2.13 – Seqüência de definições na construção do BSC por OLVE, ROY e WETTER (2001). Fonte: Adaptado de WALTER, BORNIA e KLIEMANN NETO (2000:10).**



Para Campos (1998:110-1), os FCS são definidos como os objetivos a médios prazos dos negócios da organização e devem descrever o que se espera que aconteça em, no máximo, 18 a 24 meses para que a missão aconteça. Os Fatores Críticos de Sucesso – FCS normalmente fazem parte dos objetivos anuais da organização. Segundo o autor, para cada FCS, devem-se definir medidas ou indicadores de desempenho para cada um deles em suas diferentes perspectivas dentro do *BSC*.

#### **2.3.4 O BSC em organizações sem fins lucrativos**

Ao considerar que o sucesso financeiro não é o principal objetivo da maioria das organizações sem fins lucrativos, Kaplan e Norton (2000:146-7) propõem a reformulação na arquitetura do *Balanced Scorecard*, colocando os clientes ou constituintes no alto da pirâmide. Para os autores, a missão e a visão da organização devem ser destacada e avaliada no nível mais alto

do *BSC*. Tais organizações devem pensar na inserção de objetivo abrangente no alto de seus *Scorecards*, representando seu propósito de longo prazo. Assim, o aspecto financeiro normalmente é uma limitação, não um objetivo, não estando no topo da hierarquia (PESSOA, 2000).

Segundo Walter, Gasparetto e Kliemann Neto (2001:3) organizações de vários ramos de atividades, com e sem fins lucrativos, e de vários portes, já construíram seus *Balanced Scorecards*. Entretanto em Instituições sem fins lucrativos, a arquitetura do *BSC* mostrada na Figura 2.10 pode não ser adequada, já que, normalmente, o objetivo principal dessas Instituições não é o sucesso financeiro (KAPLAN e NORTON, 2000:146).

De acordo com os autores Shank e Govindarajan, (1997:182), a utilização do monitoramento não-financeiro não diminui a importância dos resultados financeiros. O que se observa é que os resultados financeiros decorrem da implementação dos fatores-chaves do sucesso por monitoramento não-financeiro.

Campos (1998:61-2) ratifica o pensamento de Kaplan e Norton afirmando que de acordo com a atividade que a organização se dedica podem adotar outros indicadores específicos. Segundo o autor, as organizações devem buscar a melhor composição de indicadores para acompanhar todos os negócios e não se restringir unicamente às quatro perspectivas básicas de Kaplan e Norton, podendo inclusive ter mais do que quatro perspectivas.

Segundo os autores Olve, Roy e Wetter (2001:313-23) afirmam que o *BSC* pode ser utilizado por diversos tipos de fornecedores de serviços, entre eles as Instituições de Ensino. Entretanto, para as operações que não visam o lucro, as abordagens de suas perspectivas devem ser um pouco diferentes: por exemplo, o foco financeiro.

Entretanto, Kaplan e Norton (2000:172-3) chamam a atenção para os princípios fundamentais de desenvolvimento focalizado na estratégia em todos os tipos de organizações, porém, a principal diferença, entre as sem fins lucrativos e as demais, está na aplicação de cuidado maior do *Balanced Scorecard* para como os clientes. Depois dessas modificações, seus gestores devem utilizar o *scorecard* para promover o acordo quanto à estratégia e depois alinhar a organização para executá-la com eficácia, de maneira bastante semelhante às do setor privado.

Após essa revisão bibliográfica, propõe-se no próximo capítulo o modelo de gestão estratégica para uma Instituição Confessional de Ensino Superior fundamental no *BSC*.

### **3 Modelo de gestão estratégica fundamentada no *Balanced Scorecard* para uma Instituição Confessional de Ensino Superior**

Propõe-se nesse capítulo um modelo de gestão para as Instituições Confessionais de Ensino Superior – ICES, fundamentado no *Balanced Scorecard*, capaz de alinhar as iniciativas individuais, organizacionais e identificar processos inteiramente novos, visando conquistar e sustentar sua vantagem competitiva, de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, Lei n.º 9.394, art.20.

#### **3.1 Construção das etapas do modelo proposto**

Procura-se nessa etapa conhecer melhor o ambiente das organizações identificando suas oportunidades e ameaças, seus pontos fortes e fracos, bem como sua missão e visão para o desdobramento da estratégia, por meio do estabelecimento de objetivos estratégicos, medidas, metas e iniciativas, atrelados a cada perspectiva desenvolvida no *BSC*.

Depois de analisar seu ambiente interno e externo, a organização deve se posicionar em relação às alternativas estratégicas em que irá se inserir: de sobrevivência – caso esteja ameaçada de extinção; de crescimento – no caso dos seus produtos ou determinado segmento tornar a organização vulnerável à ação da concorrência; ou de desenvolvimento – no caso de predominância de pontos fortes e de oportunidades.

Os objetivos a serem alcançados com o desenvolvimento do *BSC* são:

- conquistar e sustentar sua vantagem competitiva no ensino superior, através da consolidação dos cursos de Administração e Administração do Comércio Exterior no mercado;
- melhorar imagem da Instituição;
- elevar o nível de satisfação do cliente;
- superar quesitos de avaliação exigidos pelo MEC;
- aumentar o nível de satisfação interna;
- conquistar e sustentar sua vantagem competitiva no ensino superior;

- consolidar um sistema gerencial holístico e integrado através do desdobramento dos objetivos estratégicos identificados para cada perspectiva.

### 3.2 O processo de construção do *BSC*

O processo de construção do *BSC* se dá em 4 grandes etapas. Para cada etapa existem fases correspondentes totalizando 10 fases até o final da construção do modelo (KAPLAN e NORTON, 1997). Incluiu-se nesse modelo as inovações apresentadas pelos autores Olve, Roy e Wetter (2001:45-7 e 73) quanto aos Fatores Críticos de Sucesso.

Tanto no processo de construção quanto na aplicação do *BSC*, para que o mesmo seja bem sucedido é importante obter o consenso e o apoio da alta administração. Aconselha-se que o Diretor Geral da Unidade, o diretor pedagógico, de recursos humanos e financeiro juntamente com os coordenadores de cursos e administrativo façam parte da equipe de estruturação do modelo de gestão proposto, pois assim, todos os altos executivos da Instituição estarão envolvidos no mesmo objetivo.

**São as seguintes as etapas e fases propostas:**

#### 3.2.1 Primeira Etapa: definição da arquitetura de indicadores

##### Fase 1. Selecionar a unidade organizacional adequada.

- Para estruturar e facilitar o processo de construção do *BSC* faz-se necessário indicar um facilitador ou líder de projeto, funcionário da organização ou, se for o caso, utilizar-se de consultores externos para dar assistência interna no seu processo de desenvolvimento. É de responsabilidade do arquiteto orientar o processo, supervisionar o cronograma de reuniões e entrevistas, garantir à equipe de projeto a disponibilidade de documentação, material de leitura e informações competitivas e de mercado, traduzir opiniões subjetivas e genéricas sobre as estratégias e intenções em objetivos explícitos e mensuráveis e, em geral, manter o processo no rumo certo e dentro do prazo.
- O líder deve, consultando a alta administração, definir a unidade de negócio à qual se aplicará o *scorecard*. A construção do primeiro *scorecard* funciona melhor numa unidade estratégica de negócios, de preferência um que tenha atividades de uma cadeia de valores completa: inovação, operações, marketing, vendas e serviços. Um aspecto relevante é verificar se a unidade organizacional proposta possui uma estratégia para realizar a sua missão. Em caso afirmativo, a unidade é uma candidata válida ao *BSC*.

## Fase 2. Identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação.

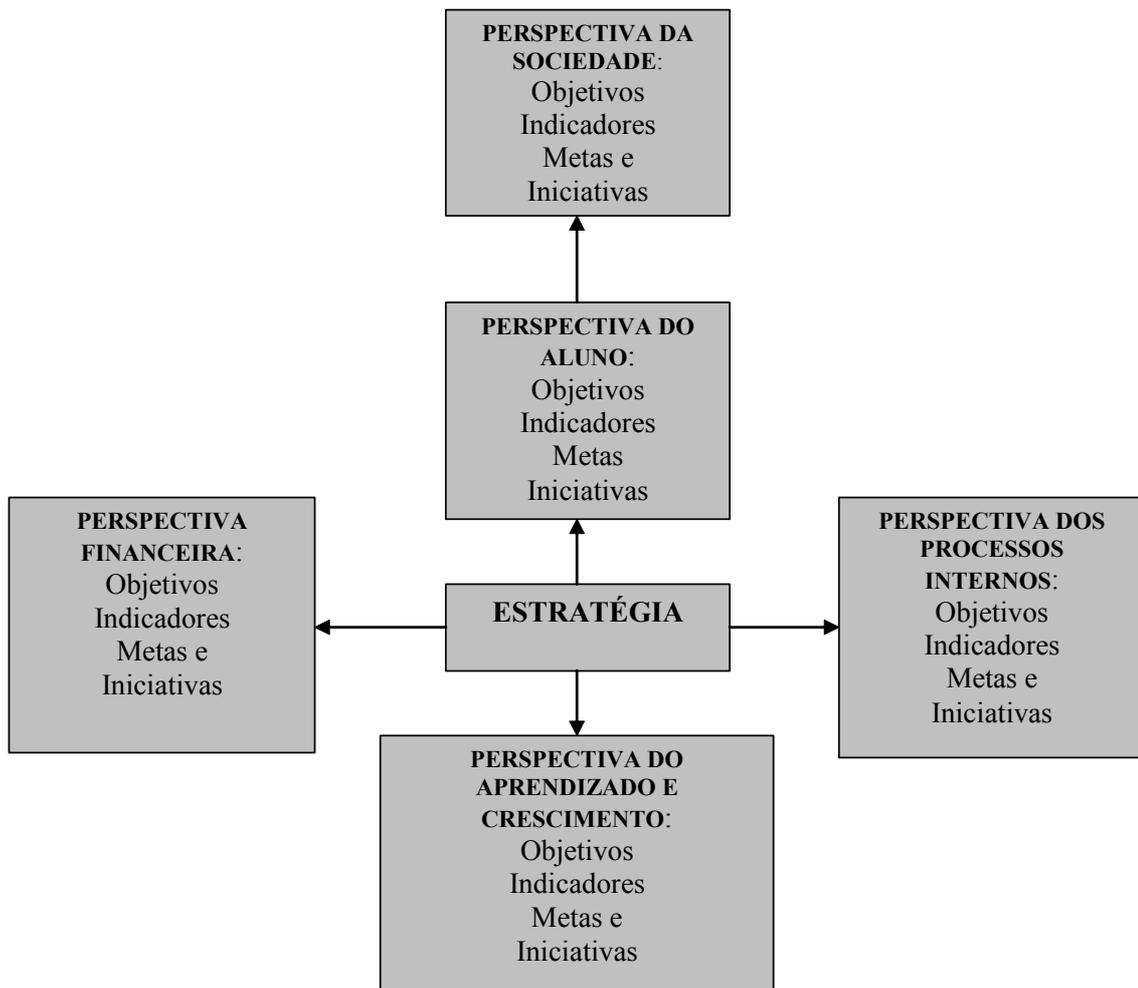
- Analisar o relacionamento da unidade selecionada em relação a outras unidades e na estrutura divisional e corporativa;
- entrevistar os principais executivos para conhecer os objetivos financeiros estabelecidos, os temas corporativos primordiais e as relações com outras unidades para identificar de que forma as atividades da unidade afetam as operações com outras da corporação.

### 3.2.2 Segunda Etapa: o consenso em função dos objetivos estratégicos

#### Fase 3. Realizar a primeira série de entrevistas.

- Preparar e fornecer aos altos executivos da unidade material básico sobre o *Balanced Scorecard*, documentos internos sobre a visão, a missão e a estratégia da corporação e da unidade. O facilitador do processo deve buscar informações sobre o setor de atuação e o ambiente competitivo da unidade;
- apresentar a estrutura do *BSC* com suas respectivas perspectivas e justificativa para cada uma, tendo em vista sua aplicação numa Instituição Confessional de Ensino Superior – ICES (Figura 3.1).

**Figura 3.1 – Estrutura do *BSC* para uma Instituição Confessional de Ensino Superior. Fonte: Adaptado de KAPLAN e NORTON (1997:10).**



A seguir apresentam-se as justificativas para cada perspectiva proposta:

- A. a primeira perspectiva – a da Sociedade. Entendeu-se que, a sociedade é o cliente, pois requisita para si, profissionais que saibam utilizar os conhecimentos adquiridos, abstrair, propor e implementar novos paradigmas em sua área de atuação, buscando sempre a inovação. Assim sendo a Instituição objetiva atender aos seus clientes formando alunos com a capacidade de interagir na sociedade, com a capacidade de interpretar criticamente a realidade que os cercam e de se desenvolverem como indivíduos e profissionais em diferentes contextos organizacionais e sociais, além de demonstrarem sensibilidade e comprometimento com os valores éticos, temporais, humanos, absolutos e sociais. Observando-se a exigência mercadológica, deve-se buscar a satisfação da sociedade capacitando seus alunos, conseqüentemente a próxima perspectiva.
- B. a segunda perspectiva – a do Aluno, objeto do investimento, pois a Instituição deve preparar e desenvolver não somente suas habilidades e conhecimento científicos, como as atitudes comportamentais éticas e morais identificadas no contexto social do cliente, ou seja, a sociedade. Por se tratar de uma Instituição Confessional, a Instituição deve preocupar-se formar profissionais que se tornem cidadãos éticos, dotados de capacidade analítica, crítica e humanista, permite-lhes recriar seu espaço na sociedade, de maneira valorizada, criando-lhes satisfação.
- C. a terceira perspectiva – a da Responsabilidade Financeira, representa limitação e não um objetivo na Instituição Confessional sem fins lucrativos. Muito embora as medidas financeiras sejam inadequadas para orientar e avaliar a sua trajetória, foram preservadas pelo *BSC*, dada as importâncias para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas. Outro aspecto importante na responsabilidade financeira é que por meio dela é possível detectar se a estratégia, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria do seu desempenho financeiro.
- D. a quarta perspectiva – a dos Processos Internos, deve-se criar uma necessidade de melhoria contínua em seus processos acadêmicos e administrativos.
- E. por fim, a quinta perspectiva – a do Aprendizado e Crescimento, deve-se promover a qualificação profissional de todos os funcionários, professores e alunos, para que se sintam motivados e capacitados a envolverem-se com os objetivos estratégicos propostos.

O objetivo das entrevistas é comunicar aos executivos o conceito do *BSC*, responder suas dúvidas, obter informações iniciais sobre a estratégia organizacional e traduzir tudo isso em objetivos e medidas para o *scorecard*, bem como induzir a empresa à pensar em traduzir a estratégia e os objetivos em medidas operacionais tangíveis e identificar possíveis conflitos entre seus participantes.

Nessa fase, os executivos devem articular a tradução da visão identificada com suas respectivas perspectivas.

#### **Fase 4. Sessão de síntese.**

- Após a realização das entrevistas iniciais, deve-se sintetizar as respostas obtidas, destacar as mais importantes e relacionar objetivos e medidas que hão de servir de base para o primeiro encontro com a alta administração. O resultado dessa sessão é uma lista e uma classificação de objetivos para cada perspectiva.

#### **Fase 5. Workshop executivo – primeira sessão.**

- Para dar início ao processo de geração de consenso em relação ao *BSC*, promove-se o workshop, com a participação da alta administração, onde se debate sobre as declarações da missão e estratégia da organização até que se chegue a um consenso. Cada perspectiva deve ser abordada de forma seqüencial. Deve-se até o final do workshop, identificar para cada perspectiva seus respectivos objetivos estratégicos. Para facilitar e assegurar um resultado positivo na identificação dos objetivos estratégicos, os executivos devem identificar alguns fatores-chave de sucesso – FCS e suas respectivas variáveis críticas que servirão de direcionamento nas tomadas de decisões.
- Dividir a equipe em subgrupos, um para cada perspectiva, incluindo-se então representantes dos níveis gerenciais seguintes e os principais gerentes funcionais.

### **3.2.3 Terceira Etapa: escolha e elaboração dos indicadores**

#### **Fase 6. Reuniões dos subgrupos.**

Sob a direção do líder os subgrupos individuais reúnem-se tendo em vista quatro objetivos principais:

- primeiro: refinar a descrição dos objetivos estratégicos, de acordo com as intenções expressas no primeiro workshop executivo;
- segundo: para cada objetivo, identificar o indicador ou indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo;
- terceiro: para cada indicador proposto, identificar as fontes das informações necessárias e as ações que podem ser necessárias para tornar essas informações acessíveis;
- quarto: para cada perspectiva, observar as relações críticas entre os indicadores dessa perspectiva, bem como entre ela e as outras perspectivas do *scorecard*.

O objetivo essencial dessa fase é identificar os indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia. Embora os *scorecards* usem os indicadores essenciais de resultado, a arte de se definir indicadores está nos vetores de desempenho. Espera-se dos subgrupos os seguintes resultados para cada perspectiva:

- uma lista de objetivos para a perspectiva, acompanhada de uma descrição detalhada de cada objetivo;
- uma descrição dos indicadores para cada objetivo;
- uma ilustração de como cada indicador pode ser quantificado e apresentado;
- um modelo gráfico (mapa estratégico) de como os objetivos se inter-relacionam dentro de uma perspectiva (causa e efeito).

A Figura 3.2 ilustra um modelo de quadro que contempla os objetivos estratégicos, seus respectivos indicadores de resultados com seus vetores de desempenho e suas unidades de medidas, para cada perspectiva, entre outras informações que serão preenchidas nas fases seguintes:

**Figura 3.2 – Quadro modelo proposto para a fase 6. Fonte: Adaptado de Rocha, 2000.**

Objetivos estratégicos	Indicadores de resultados	Vetores de desempenho				
			Unidade de medida			
1						
2						
3						

**Fase 7. Workshop executivo: segunda sessão.**

Com o resultado das reuniões dos subgrupos, inicia-se o segundo workshop executivo, envolvendo a equipe da alta administração, seus subordinados diretos e um maior número de gerentes de nível médio. Recomenda-se que os resultados pelos subgrupos sejam apresentados pelos seus executivos, para criar a sensação de “posse” dos objetivos e indicadores, e conseqüentemente o comprometimento com todo o processo de desenvolvimento do *scorecard*. Nessa fase deve-se trabalhar sobre os seguintes assuntos:

- debater a visão, a estratégia, os objetivos e indicadores experimentais da Instituição;
- comentar os indicadores e começar a desenvolver um plano de implementação;
- incentivar os participantes e formularem metas de superação para cada um dos indicadores propostos, inclusive os índices de melhoria desejados.

Para a próxima etapa deve-se elaborar o plano de implementação do *BSC* com o seguinte roteiro prévio:

- criar nova equipe;
- formular metas de superação para cada objetivo;
- interligar os indicadores aos bancos de dados e sistemas da Instituição;
- validar as metas e integrar o *BSC* ao Sistema gerencial da organização.

### 3.2.4 Quarta Etapa: elaboração do plano de implementação

#### Fase 8. Desenvolver o plano de implementação.

- Para o desenvolver-se o plano de implementação, deve-se criar uma nova equipe, composta pelos líderes de cada subgrupo que formularão as metas de superação para cada objetivo e a interligação dos indicadores aos bancos de dados e sistemas da organização de modo que o *Balanced Scorecard* seja do conhecimento de todos os níveis hierárquicos e propicie a identificação do que cada empregado pode contribuir dentro da sua unidade de trabalho.

Para facilitar a identificação das metas aos seus respectivos objetivos e indicadores para cada perspectiva, deve-se tomar como base o quadro modelo apresentado na fase 6 (Figura 3.2), acrescido dos itens propostos para essa fase conforme Figura 3.3.

Figura 3.3 – Quadro modelo proposto para a fase 8. Fonte: Adaptado de Rocha, 2000.

Objetivos estratégicos	Indicadores de resultados	Vetores de desempenho	Pontos de medida			Prazo	
			Unidade medida	Situação atual	Meta	Início	Fim
1							
2							
3							

#### Fase 9. Workshop executivo: terceira sessão.

- Uma vez desenvolvido o plano de implementação, reúne-se pela terceira vez com os executivos para chegar-se a decisão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores desenvolvidos nos dois primeiros workshops, e assim validar as metas propostas pela equipe de implementação bem como identificar suas iniciativas estratégicas para cada objetivo.

#### Fase 10. Finalizar o plano de implementação.

- Definir um programa de implementação que possibilite a comunicação do scorecard aos funcionários; integrá-lo à filosofia gerencial da empresa e desenvolver um sistema de informações que o sustente;
- como última tarefa do plano de implementação, para que o *Balanced Scorecard* possa criar valor para a empresa, deve-se integrá-lo ao sistema gerencial da organização. Os autores recomendam que o plano seja acompanhado periodicamente de forma a utilizar melhor as informações disponíveis;
- recomenda-se a criação de um cronograma para a implementação do *BSC* levando-se em conta a disponibilidade dos executivos para os eventos programados: entrevistas, workshops e reuniões com os subgrupos. Entretanto, um projeto típico, sugere que a sua implementação dure dezesseis semanas. Esse prazo favorece aos executivos, tempo para os eventos programados e tempo para considerar e refletir sobre a estrutura do *BSC* e a estratégia, o sistema de informações bem como os processos gerenciais que ele representará;
- deve-se definir os responsáveis pelo acompanhamento da implementação do *BSC* e prazo para novas reuniões de grupo;
- não se deve esperar que todos os dados estejam à disposição para início do programa, é melhor começá-lo imediatamente.

De acordo com Walter, Bornia e Kliemann NETO (2000:06), a Figura 3.4 apresenta o resumo dos países a serem seguidos na construção do *BSC* nas ICES, os quais estão fundamentados no processo de construção de Kaplan e Norton (1997) e Olve, Roy e Wetter (2001).

**Figura 3.4 – Os passos da construção do modelo do *BSC*. Fonte: Adaptado de WALTER, BORNIA e KLIEMANN NETO, 2000:6.**

FASES	FORMA	QUEM
Selecionar a unidade organizacional adequada	Entrevista	F, EP
Identificar as relações entre as UNs e a corporação	Seminário	F, AA
Serie de entrevistas	Seminário	F, AA
Sessão de síntese	Subgrupos	F
Primeiro workshop executivo (identificação dos FCS)	Seminário	F, AA
Reuniões dos subgrupos	Reuniões	F, AA, OGI
Segundo workshop executivo	Seminário	F, AA
Desenvolver um plano de implementação	Reuniões	EG
Terceiro workshop executivo	Seminário	F, AA
Finalizar o plano de implementação		AA
LEGENDA:		
F= Facilitador	OGI= Outros Gerentes e Supervisores	
AA = Alta Administração	EG= Equipe Gerencial, composta pelos líderes dos subgrupos.	
EP= Executivo Principal		

No próximo capítulo, apresenta-se a análise da Unidade do Sistema Batista Mineiro de Educação – SBME, a ICES – Batista, que serve de base para a aplicação de um *BSC* em uma Instituição Confessional de Ensino Superior. Através do estudo de caso da unidade, será possível identificar as perspectivas que podem ser estabelecidas para esse tipo de organização, os principais indicadores de resultados e de tendência e a relação de causa e efeito entre estes indicadores e as perspectivas.

## **4 Estudo de Caso da ICES-Batista**

Apresenta-se a aplicação do modelo proposto no capítulo anterior para uma unidade do Sistema Batista Mineiro – SBM: a Instituição Confessional de Ensino Superior Batista – ICES – Batista, o qual compõe-se de etapas e fases descritas a seguir.

### **4.1 Primeira Etapa: definição da arquitetura de indicadores**

#### **Fase 1. Seleção da Unidade organizacional adequada.**

A maioria das ICES tem como entidade mantenedora um grupo religioso, do qual se observa sua doutrina e ideologia. Dentre elas destacam-se as católicas e as evangélicas. Porém, nesse trabalho, dar-se-á ênfase às ICES cuja entidade mantenedora é evangélica, seguindo seus valores e princípios; Nestes, destaca-se a preocupação das ICES-Evangélicas em conceber a educação com especial responsabilidade na construção de um mundo mais solidário, mais humano, sendo chamada a contribuir na edificação de uma sociedade mais humana, priorizando o conhecimento dos valores éticos, morais, espirituais e culturais (ver item 7.1, na página nº 96).

Das Instituições Confessionais de Ensino Superior escolheu-se a ICES – Batista por possuir uma cadeia completa de valores. Tal unidade iniciou suas atividades no primeiro semestre de 2000, conforme autorização do MEC, com o Curso de Administração – habilitação Comércio Exterior e em 2001, também a partir do primeiro semestre, iniciou o Curso de Administração – habilitação Administração Geral. A ICES – Batista está integrada ao Sistema Batista Mineiro de Educação – SBME, o qual que possui oito unidades autônomas de ensino.

Para o desenvolvimento do modelo na Instituição, os principais executivos escolheram como facilitador o coordenador de cursos, com o propósito de liderar as reuniões com os subgrupos,

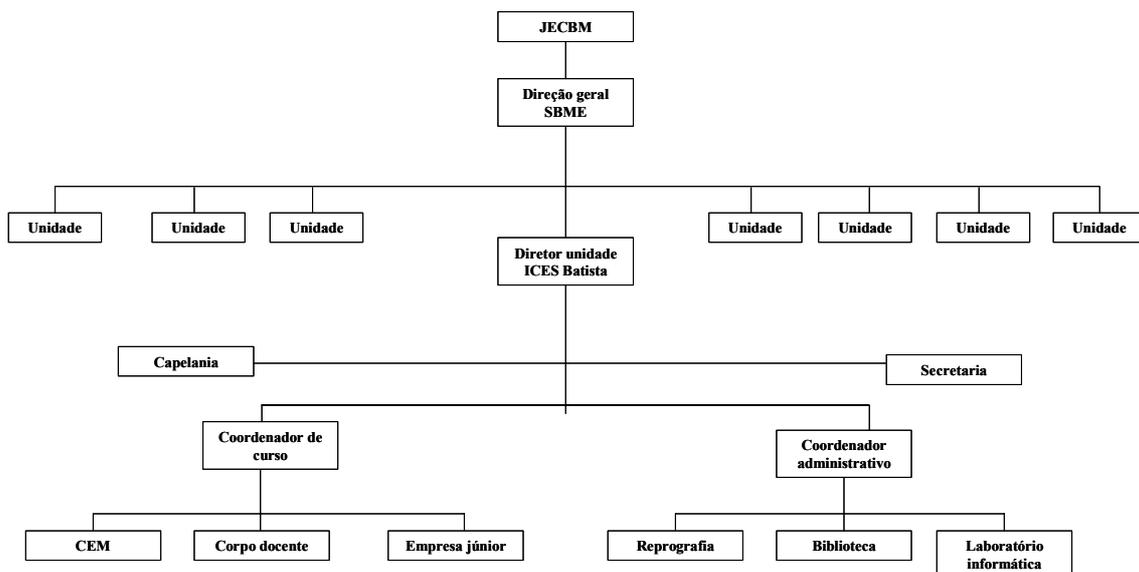
workshops e demais membros da diretoria bem como manter o processo no rumo proposto e no prazo estabelecido.

**Fase 2. Identificação das relações entre a Unidade de Negócios e a Corporação.**

Para conhecer e identificar as relações existentes entre as unidades do SBME, realizou-se entrevista semi-estruturada, seguindo o roteiro previamente elaborado e os documentos fornecido pela Instituição (principais informações levantadas nas entrevistas). Observou-se que todas as Unidades do SBME possuem os mesmos princípios e valores ainda que pertencente à mesma entidade mantenedora, a saber: procuram conceber a educação com especial responsabilidade na construção de um mundo mais solidário, mais humano, sendo chamada a construir na edificação de uma sociedade mais humana, priorizando o conhecimento dos valores éticos, morais, espirituais e culturais.

Para se ter compreensão organizacional da ICES – Batista e o relacionamento da sua Unidade de Negócio com as demais Unidades da corporação, apresenta-se a seguir seu organograma com seus principais setores (Figura 4.1):

**Figura 4.1 – Organograma da ICES – Batista. Fonte: ICES – Batista (2002).**



A unidade selecionada é a mais nova das unidades do Sistema Batista de Ensino – SBME estando a ela subordinada. Suas relações com as demais unidades do SBME são independentes embora todas unidades possuam os mesmos princípios e valores.

## **4.2 Segunda Etapa: o consenso em função dos objetivos estratégicos**

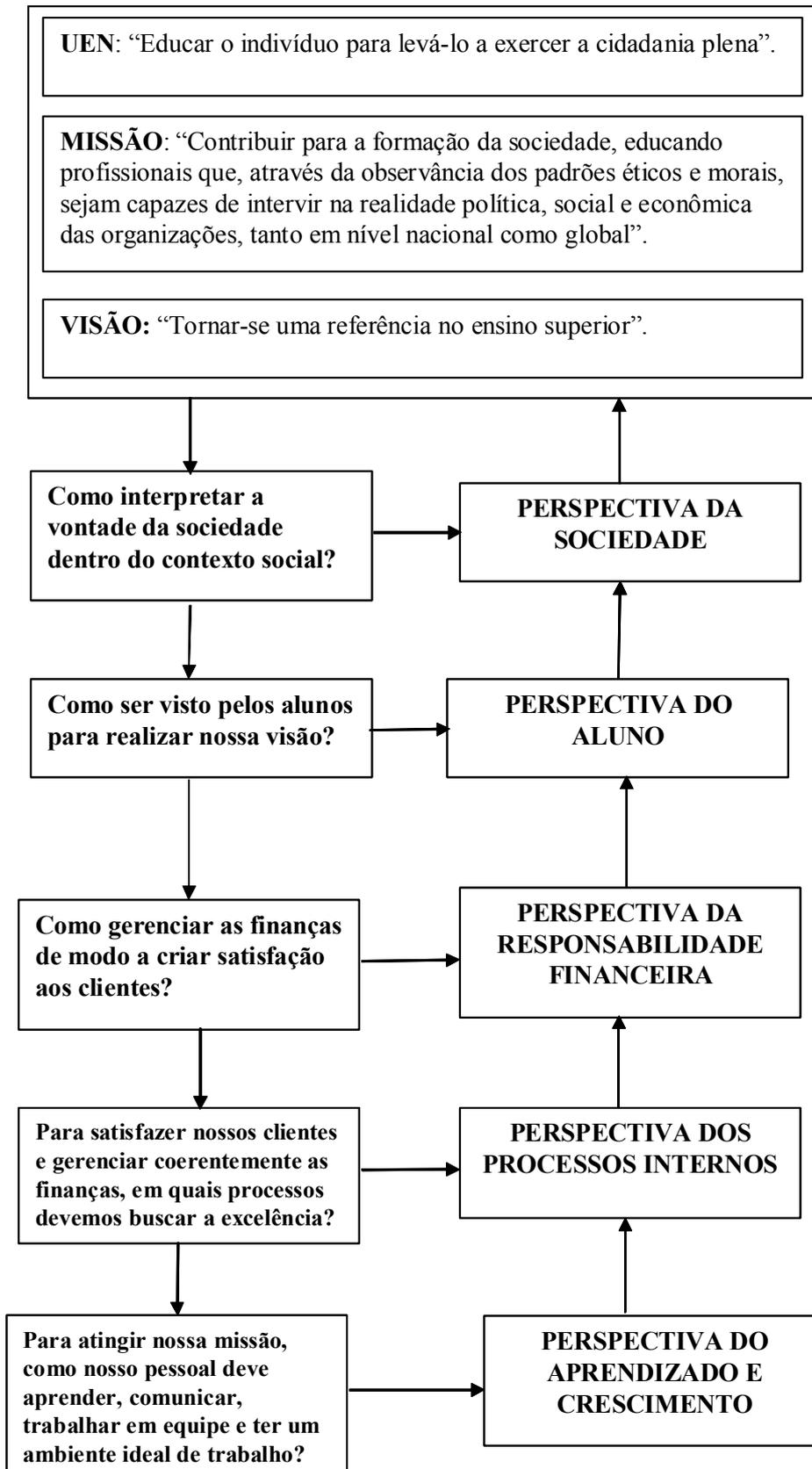
### **Fase 3. Série de entrevistas.**

De posse do material básico para a construção do *Scorecard*, realizou-se as entrevistas iniciais sob a direção do líder da equipe identificando os seguintes propósitos da Instituição: sua estratégia corporativa, sua missão e sua visão.

- a. Unidade Estratégica de Negócio (UEN) – “Educar o indivíduo para levá-lo a exercer a cidadania plena”.
- b. Missão – “Contribuir para a formação da sociedade, educando profissionais que, através da observância dos padrões éticos e morais, sejam capazes de intervir na realidade política, social e econômica das organizações, tanto em nível nacional como global”.
- c. Visão – “Tornar-se uma referência no ensino superior”.

Após a identificação dos propósitos da Instituição e buscando-se adequar à estrutura do modelo apresentado no capítulo anterior, os executivos validaram as perspectivas propostas articulando-as à visão da organização (Figura 4.2).

Figura 4.2 – Modelo de articulação para a tradução da visão em cada perspectiva. Fonte: KAPLAN e NORTON (1999:64).



#### Fase 4. Sessão de síntese.

Após a realização das entrevistas iniciais, destacaram-se, através da realização de um *brainstorming*, os principais objetivos estratégicos para cada perspectiva (Figura 4.3), levando-se em consideração os critérios estabelecidos pelo MEC para obtenção do conceito máximo; superação do mínimo de benefícios concedidos à sociedade para manter-se dentro dos padrões estabelecidos por lei por se tratar de entidade sem fins lucrativos; atendimento das necessidades da sociedade e alunos e conseqüentemente o seu retorno financeiro bem como a criação de condições estruturais e humanas para o desenvolvimento do presente modelo de gestão, observando para todos os objetivos a estratégia da Unidade de Negócio.

**Figura 4.3 – Definição dos objetivos estratégicos. Fonte: ICES-Batista (2002).**

<b>Objetivos Estratégicos – Perspectiva da Sociedade</b>	
1	Atender os critérios estabelecidos pelo MEC com vista ao conceito máximo
2	Consolidar uma imagem positiva da Instituição junto à sociedade na região.
3	Manter atendimento de bolsas de estudo
4	Aumentar número de projetos sociais
5	Melhorar o conceito da avaliação interna
<b>Objetivos Estratégicos – Perspectiva dos Alunos</b>	
1	Aumentar a satisfação dos alunos
2	Desenvolver parcerias com outras universidades
3	Desenvolver serviços que satisfaçam as necessidades e desejos dos alunos
4	Buscar relações harmoniosas com os alunos
5	Prestar serviços com qualidade e pontualidade
6	Criar programas de interação entre alunos e sociedade, de extensão, ensino e pesquisa
7	Reter alunos
8	Aumentar a captação de alunos
<b>Objetivos Estratégicos – Perspectiva da Responsabilidade Financeira</b>	
1	Melhorar performance financeira
<b>Objetivos Estratégicos – Perspectiva dos Processos Internos</b>	
1	Melhorar a qualidade do processo de ensino
2	Melhorar processamento de informações e comunicações entre alunos e escola
3	Implantar comunicação interna via intranet
4	Publicar assuntos de interesse da sociedade e alunos via internet
5	Desenvolver mecanismo para a sociedade interagir com a escola
<b>Objetivos Estratégicos – Perspectiva do Aprendizado e Crescimento</b>	
1	Aumentar o nível de satisfação da equipe administrativa
2	Incentivar o trabalho em equipe
3	Melhorar o ambiente de trabalho
3	Elevar o nível de titulação do corpo docente
4	Investir na capacitação da equipe administrativa
5	Criar cursos de capacitação e aperfeiçoamento do corpo docente
6	Treinar funcionários
7	Utilizar novas tecnologias

**Fase 5. Workshop executivo – primeira sessão.**

Nessa fase, procurou-se gerar o processo de consenso em relação ao *BSC*, passando das descrições e objetivos estratégicos resumidos para a discussão e o julgamento do que é necessário para a visão ser bem-sucedida. Esse primeiro workshop, que envolve a participação da alta administração visa priorizar os objetivos propostos para cada perspectiva. Entretanto, para assegurar um resultado positivo nessa identificação, os executivos apontaram alguns fatores-chave de sucesso – FCS com suas respectivas variáveis críticas conforme demonstrado na Figura 4.4.

**Figura 4.4 – Fatores-chave de sucesso da ICES Batista. Fonte: ICES-Batista, 2001 (adaptado de Rocha, 2002:68).**

<b>Fatores-chave-de-sucesso (FCS).</b>	<b>Variáveis críticas.</b>
Imagem da Instituição	Marketing, avaliação externa do MEC e exame nacional de cursos (provão).
Corpo docente	Qualificação, remuneração e apoio didático-pedagógico dos professores.
Adequação constante do processo Ensino/aprendizagem	Mudanças sociais e tecnológicas adequadas à disponibilidade financeira. Desenvolvimento das habilidades dos alunos.
Pesquisa, extensão e prestação de serviços	Necessidades e disponibilidade do público alvo. Parcerias com outras Instituições de Ensino Superior – IES e projetos institucionais como SEBRAE.
Infra-estrutura geral	Acervo bibliográfico, infra-estrutura física e laboratórios de estudos.

Ressalta-se a seguir os motivos que levaram a Instituição a identificar cada um desses fatores-chave de sucesso, seguindo a sistemática adotada por Rocha (2002):

**FCS 1 – Imagem da instituição**

Criar imagem positiva junto à sociedade pela relação direta e indireta de seus serviços junto à sociedade, fixando imagem de qualidade, de utilidade, de segurança e demais aspectos positivos que seus serviços podem propiciar.

Manter uma unidade educacional de nível fundamental, em comunidade carente com acesso gratuito, incluindo material e merenda escolar, enquanto nas outras unidades conceder bolsas de estudos para alunos comprovadamente carentes.

Buscar uma imagem positiva da Instituição junto à sociedade e alunos obtendo uma avaliação positiva dentro dos critérios estabelecidos pelo MEC. Nessa avaliação vários itens são analisados e alguns variam de acordo com o tipo de curso/habilitação:

- projeto pedagógico: no plano curricular mínimo, respeitar as horas mínimas de formação básica e instrumental, profissional e complementar, flexibilidade curricular, número de créditos e carga horária por disciplina, resumo do curriculum vitae do professor, estrutura e funcionamento do estágio supervisionado, integração ensino pesquisa e extensão, dimensão das turmas e o envolvimento junto à comunidade, bem como estimular publicações dos professores e sal participação em eventos científicos com apresentação de trabalhos, entre outros;
- biblioteca: avaliar o acervo bibliográfico, quanto à adequação dos títulos existentes ao currículo do curso, à existência de livros-textos em quantidade suficiente para atender aos alunos, à disponibilidade de periódicos/revistas de bom nível, e o seu grau de informatização;
- laboratórios: adequar-se ao tipo e a qualidade dos equipamentos e disponibilidade de equipamentos por aluno, a qualidade da sua manutenção, entre outros;
- infra-estrutura: adequar a infra-estrutura, tendo em vista o número de alunos, objetivos do curso, projeto pedagógico e horário de funcionamento, além de recursos audiovisuais, capacidade das salas de aulas, sala para os professores, iluminação, entre outros.

Outra variável importante a ser considerada é o resultado do exame nacional do curso (provão): Esse exame avalia o desempenho dos alunos que estão em condições de se formar naquele período. Os conceitos variam da letra A até a letra E, sendo considerado o melhor desempenho o conceito obtido pelos alunos com a letra A.

A sociedade reconhece o valor desse exame, que requer da Instituição maior preocupação com a qualidade do ensino, pois uma seqüência de notas baixas prejudica não somente os clientes imediatos, os alunos, como sua imagem junto ao mercado.

### FCS 2 – Corpo docente

Adequar-se aos critérios utilizados pelo MEC, quanto à avaliação do curso e conseqüentemente da Instituição de Ensino Superior – IES, quanto à qualificação dos

professores. Nesse critério é medido o grau de compatibilidade do perfil e das habilidades pretendidas em relação aos resultados alcançados. São os seguintes os dados analisados:

- perfil do corpo docente (qualificação, experiência profissional docente e discente, regime de trabalho, plano de carreira e de remuneração). Buscar identificar o número de graduados, especialistas, mestres e doutores;
- adequação de professores às disciplinas do curso, avalia-se o grau de aderência da qualificação, experiência do professor com as disciplinas ministradas e experiência profissional discente;
- dedicação e tempo de trabalho do corpo docente, em que se avalia o regime de trabalho de acordo com os padrões de qualidade;
- quanto à estabilidade do corpo docente avaliam-se as faixas de tempo em que cada professor fez parte do corpo docente nos últimos cinco anos, podendo ser menor ou inexistente em se tratando de curso novo;
- política de aperfeiçoamento/quantificação/atualização docente, que visa avaliar a política de melhoria da qualidade do corpo docente;
- qualificação do responsável pela implantação do curso, em que são avaliadas sua dedicação e qualificação, segundo padrões de qualidade.

### FCS 3 – Adequação constante do processo ensino-aprendizagem

A Instituição afirma avançar na utilização de novas técnicas pedagógicas e na preparação adequada do material de ensino, a saber:

- utilização dos recursos da internet;
- informatização da biblioteca;
- uso de multimídia no processo de ensino, por novos métodos;
- banco de dados de informações para os alunos, com publicações dos resultados de suas avaliações e outras informações de seu interesse;
- teleconferências.

### FCS 4 – Pesquisa, extensão e prestação de serviços

Implementar a socialização do conhecimento por meio da pesquisa para o desenvolvimento da sociedade. De igual modo, a disseminação do conhecimento por meio da extensão pelas consultorias, com a supervisão dos professores, com baixo custo, com benefício para a sociedade. Outro fator-chave de sucesso é a prestação de serviços à comunidade. Como Instituição sem fins lucrativos, a ICES – Batista repassa à sociedade 20% de benefícios como bolsa de estudos, de acordo com critérios estabelecidos pelo Governo Federal por meio do Conselho Nacional de Assistência Social – CNAS, art. 18 da Lei n.º 8.742/93.

FCS 5 – Infra-estrutura geral

Superar as condições mínimas de infra-estrutura estabelecida pelo MEC para o funcionamento da Instituição. De acordo com os executivos da ICES – Batista, a Instituição investirá na melhoria de suas instalações físicas, adaptando suas salas de aulas para as novas turmas, modernizando seu mobiliário, ampliando seu laboratório de informática, instalando computadores conectados à internet nas salas de aula e construindo moderna e ampla biblioteca.

Após essas considerações, os executivos priorizaram os seguintes objetivos estratégicos para suas respectivas perspectivas conforme Figura 4.5:

**Figura 4.5 – Objetivos estratégicos priorizados. Fonte: ICES – Batista (2002).**

<b>Objetivos Estratégicos – Perspectiva da Sociedade</b>	
1	Melhorar a imagem da Instituição
2	Aumentar número de projetos sociais
3	Melhorar o conceito da avaliação interna
<b>Objetivos Estratégicos – Perspectiva dos Alunos</b>	
1	Aumentar a satisfação dos alunos
2	Reter alunos
3	Aumentar a captação de alunos
<b>Objetivos Estratégicos – Perspectiva da Responsabilidade Financeira</b>	
1	Melhorar performance financeira
<b>Objetivos Estratégicos – Perspectiva dos Processos Internos</b>	
1	Melhorar a qualidade do processo de ensino
2	Melhorar processamento de informações e comunicações entre alunos e escola
<b>Objetivos Estratégicos – Perspectiva do Aprendizado e Crescimento</b>	
1	Aumentar o nível de satisfação da equipe administrativa
2	Elevar o nível de titulação do corpo docente
3	Investir na capacitação da equipe administrativa
4	Utilizar novas tecnologias

De posse dos resultados dividiu-se a equipe em cinco subgrupos, um para cada perspectiva, incluindo-se representantes, em todos os níveis gerenciais e funcionais com a finalidade de identificarem seus respectivos indicadores.

### **4.3 Terceira Etapa: escolha e elaboração dos indicadores**

#### **Fase 6. Reuniões dos subgrupos.**

Sob a direção do líder, os subgrupos identificaram para cada objetivo estratégico priorizado no primeiro workshop executivo indicadores de resultado que melhor captam e comunicam a intenção do seu respectivo objetivo, bem como seus vetores de desempenho e suas unidades de medida. Desenvolveu-se a partir desses resultados a construção da arquitetura do mapa estratégico, sua relação de causa e efeito, conforme demonstrado na Figura 4.6, ao final dessa fase.

Para facilitar na identificação dos indicadores aplicou-se o questionário proposto pelo MEC obedecendo aos critérios estabelecido para faculdade com curso de administração, conforme unidade escolhida para o presente estudo de caso, tais como: projeto pedagógico/currículo do curso, corpo docente por titulação, dedicação e regime de trabalho do corpo docente, coordenação dos cursos da Instituição, infra-estrutura da biblioteca e laboratórios, acervo bibliográfico, conforme item 7.3.

Observaram-se também os resultados da situação dos alunos da Instituição (Figura 4.7), a relação de candidato x vagas (Figura 4.8) no processo seletivo dos vestibulares dos períodos anteriores desde a criação dos dois cursos da Instituição e o resultado da pesquisa do grau de satisfação dos alunos, professores e funcionários (Figura 4.12).

Os resultados desses levantamentos de dados contribuíram para que os participantes dos subgrupos obtivessem uma real visão da Instituição, conhecendo seus pontos fortes e os fracos, facilitando na identificação dos indicadores de resultados e iniciativas estratégicas para cada perspectiva correspondente, conforme se apresenta a seguir:

### Indicadores da perspectiva da sociedade.

Os indicadores de resultado que melhor representam os objetivos estratégicos definidos para essa perspectiva, de acordo com o workshop dos executivos, são:

- A. melhorar a imagem da Instituição: o conceito de avaliação obtido junto ao Exame Nacional de Cursos do MEC é o melhor indicador de resultado para esse objetivo estratégico, uma vez que ele repassa para a sociedade, por meio do referido conceito, o nível de formação do professores, sua estrutura física entre outros;
- B. aumentar o número de projetos sociais: para esse objetivo identificou-se o indicador de novos projetos sociais, sendo que com o aumento do número de alunos, conseqüentemente aumenta a receita e por fim o valor dos investimentos na área social por se tratar de uma Instituição sem fins lucrativos e com obrigações governamentais;
- C. melhorar o conceito da avaliação interna: identificou-se para esse objetivo estratégico, quanto aos professores e infra-estrutura física a observação dos quesitos exigidos pelo MEC para um conceito satisfatório; quanto aos alunos, o conceito de avaliação interna (provão). Esses indicadores estabelecidos pelo MEC repassam para a sociedade o conceito interno da Instituição.

De acordo com os indicadores acima demonstrados, identificou-se alguns vetores de desempenho que melhor representam essa perspectiva, ressaltando-se a importância do relacionamento com os fatores-chave de sucesso demonstrado na Figura 4.6.

**Figura 4.6 – Indicadores e vetores de desempenho da Perspectiva da Sociedade. Fonte: ICES – Batista, 2002.**

Objetivos estratégicos	Indicadores de resultados	Vetores de desempenho	Pontos de medida			Prazo	
			Unidade medida	Situação atual	Meta	Início	Fim
1 – Melhorar a imagem da ICES – Batista.	Conceito MEC.	Conceito curso de Comércio Exterior.	Conceito				
		Conceito curso de Administração Geral.	Conceito				
2 – Aumentar o n.º de projetos sociais.	Novos projetos sociais	Projetos desenvolvidos.	N.º de projetos				
3 – Melhorar o conceito da avaliação interna.	Conceito de avaliação interna.	Avaliação curso de Comércio Exterior.	%				
		Avaliação do curso de Administração Geral.	%				

### Indicadores da perspectiva dos alunos.

Os indicadores dessa perspectiva obedecem a uma correlação com o Fator-Chave de Sucesso – FCS indicada na Figura 4.4 da imagem da Instituição buscando um desempenho satisfatório nos objetivos propostos. São os seguintes os indicadores de resultados que mais identificam com seus respectivos objetivos estratégicos:

- A. aumentar a satisfação dos alunos: Para esse objetivo identificou-se a necessidade de pesquisar periodicamente o grau de satisfação dos alunos em seus respectivos cursos;
- B. reter alunos: Mediante dados fornecidos pela secretaria da Instituição, observou-se um considerável número de evasão escolar (Figura 4.7 e tópico 7.4.1), sobretudo no curso de Comércio Exterior. Os dados apresentados identificam o percentual de evasão e trancamento de matrículas nos cursos oferecidos e contribuíram para a indicação dos seus indicadores de resultados. Assim, identificou-se a necessidade de elevar o percentual da retenção de alunos.

**Figura 4.7 – Situação dos alunos. Fonte: ICES – Batista, 2002.**

Habilitação	2000.							2001								
	Vagas		Evasão		Trancamento		Vagas utilizadas		Vagas		Evasão		Trancamento		Vagas utilizadas	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Com. Exterior	100	20	20	3	3	77	77	200	47	23,5	25	12,5	128	64		
Adm. Geral	-	-	-	-	-	-	-	100	11	11	3	3	86	86		

- C. aumentar a captação de alunos: Determinou-se para esse objetivo o indicador do percentual de novos alunos, observados pelos dados fornecidos pela secretaria (Figura 4.8), uma baixa relação entre o número de candidatos no vestibular x vaga por curso.

**Figura 4.8 – Do processo seletivo – relação candidato/vaga. Fonte: ICES – Batista, 2002.**

Habilitação.	2000	2000	2001	2001
	1º semestre.	2º semestre.	1º semestre.	2º semestre.
	%	%	%	%
Com. Exterior	2,24	1,40	0,66	0,84
Adm. Geral	-	-	1,26	2,04

A seguir, a Figura 4.9 mostra, para essa perspectiva, seus objetivos, seus indicadores de resultados e seus respectivos vetores de desempenho propostos:

**Figura 4.9 – Indicadores e vetores de desempenho da Perspectiva dos Alunos. Fonte: ICES – Batista, 2002.**

Objetivos	Indicadores de resultados	Vetores de Desempenho	Pontos de medida			Prazo	
			Unidade medida	Situação atual	Meta	Início	Fim
1 – Aumentar a satisfação dos alunos	Satisfação dos alunos	Reclamação dos alunos.	%				
2 – Reter os alunos	Retenção de alunos Comércio Exterior	Matrículas trancadas	%				
		Transferências	%				
	Retenção de alunos Administração Geral	Matrículas trancadas	%				
		Transferências	%				
3 – Aumentar a captação de alunos	Novos alunos	Média de novos alunos por curso	%				

### **Indicadores da perspectiva da responsabilidade financeira.**

- A. Melhorar a performance financeira: Estabeleceram-se, nessa perspectiva, indicadores de receitas e despesas globais com seus respectivos vetores de desempenho tendo em vista os resultados financeiros em consequência das ações relacionadas aos alunos, a processos internos e ao desempenho operacional (Figura 4.10), uma vez que espera-se um desempenho financeiro capaz de atender aos objetivos das demais perspectivas.

**Figura 4.10 – Indicadores e vetores de desempenho da Perspectiva da Responsabilidade financeira. Fonte: ICES – Batista, 2002.**

Objetivo	Indicadores de resultados	Vetores de desempenho	Pontos de medidas			Prazo	
			Unidade medida	Situação atual	Meta	Início	Fim
1 – Melhorar a performance financeira	Receitas globais	Oferta cursos extensão	N.º				
		Oferta de novos cursos	N.º				
		Inadimplência	%				
	Despesas globais	Custos com pessoal	%				
		Custos com materiais	%				
		Custos c/ serviços terceiros	%				
		Bolsa de estudos	%				

### Indicadores da perspectiva dos processos internos.

Nessa perspectiva, decidiu-se buscar excelência no processo de ensino, buscando-se medidas que derivam das estratégias voltadas para o atendimento das expectativas da sociedade, dos alunos e financeiras.

Obedecendo ao modelo genérico da cadeia de valores, pelo processo de inovação, a Instituição preocupou-se em detectar as necessidades atuais e futuras da sociedade e dos alunos por meio de pesquisas entre o público definido, observando-se as tendências e mudanças do mercado. Dentro de sua visão estratégica, a ICES – Batista busca a autorização de funcionamento de novos cursos junto ao MEC.

Considerando ainda o modelo genérico, no processo de operações, a Instituição investe na melhoria dos seus processos de modo a realizar, avaliar e implementar melhorias nos cursos em andamentos.

Quanto ao processo de pós-venda, por se tratar de Instituição nova que ainda não concluiu nenhuma turma, não se pode prestar serviços de pós-vendas, a não ser aos alunos que se desligaram ou transferiram para outras Escolas, o que é pouco representativo. Mesmo assim, a ICES – Batista se propôs a criar banco de dados do egresso, pelo qual os alunos poderão obter várias informações a seu respeito.

Vinculam-se a esse processo as seguintes medidas: número de atendimentos, solicitações atendidas, atualização do banco de dados, egressos que foram aprovados em concursos, entre outras. A seguir apresenta-se para os objetivos propostas seus indicadores e vetores de desempenho conforme Figura 4.11.

**Figura 4.11 – Indicadores e vetores de desempenho da Perspectiva dos Processos Internos. Fonte: ICES – Batista, 2002.**

Objetivos	Indicadores de resultados	Vetores de desempenho	Pontos de medidas			Prazo	
			Unidade medida	Situação atual	Meta	Início	Fim
1 – Melhorar a qualidade do processo de ensino	Índice de reprovação	Reprovação no curso de Com. Exterior	%				
		Reprovação no curso de Adm. Geral	%				
2 – Melhorar o processamento de informações e comunicações entre alunos e escola	Índice de satisfação	Satisfação das metas propostas	%				

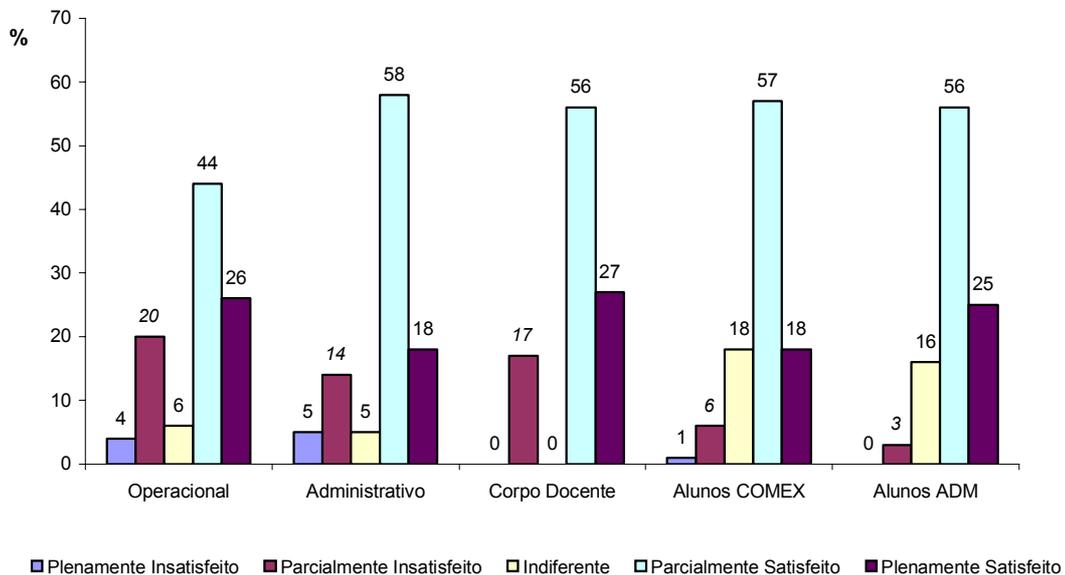
- A. melhorar a qualidade do processo de ensino: Esse processo está relacionado com a atividade fim da Instituição. O indicador de resultado proposto para esse objetivo estratégico é o índice de reprovação nos cursos de Administração Geral e Comércio Exterior. Percebeu-se a necessidade de reduzir o índice de reprovação em seus cursos conforme dados fornecidos pela secretaria, a saber: Comércio Exterior = 15% e Administração Geral = 7%;
- B. melhorar o processamento de informações e comunicações entre alunos e escola: Esse processo relaciona-se com as atividades meio, ou seja, os processos administrativos. Para esse objetivo identificou-se como indicador o índice de satisfação dos alunos. Percebeu-se a necessidade desse indicador mediante o resultado da pesquisa de satisfação dos alunos conforme Figura 4.12.

#### Indicadores da perspectiva do aprendizado e crescimento.

Essa perspectiva tem como objetivo oferecer suporte à consecução dos objetivos propostos para as demais perspectivas. Assim, após a priorização dos executivos pelos objetivos estratégicos para essa perspectiva, identificaram-se os seguintes indicadores de resultados e vetores de desempenho:

- A. aumentar o nível de satisfação dos empregados: visando contribuir na identificação dos indicadores para esse objetivo, realizou-se pesquisa entre os funcionários, por meio de um Questionário (em anexo, tópico 7.4), obtendo o seguinte resultado conforme ilustrado na Figura 4.12.

**Figura 4.12 – Grau de satisfação dos alunos, professores e funcionários. Fonte: ICES – Batista (2002).**



Percebeu-se a necessidade de um indicador de satisfação dos empregados, com seus respectivos vetores de desempenho para o referido objetivo estratégico conforme Figura 4.12.

- B. elevar o nível de titulação do corpo docente: Apresenta-se a seguir o resumo do corpo docente por titulação da Instituição fornecida pela secretaria da escola (Figura 4.13) e os padrões exigidos pelo MEC quanto à titulação.

**Figura 4.13 – Resumo do corpo docente, por titulação. Fonte: ICES – Batista, 2002.**

Titulação	Frequência Simples	Frequência percentual	Frequência acumulada
Doutores	2	11,1 %	11,10 %
Mestres	8	44,4 %	55,5 %
Especialistas	7	38,9 %	94,4 %
Graduado	1	5,6 %	100,0 %
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100,0 %</b>	

**Figura 4.14 – Padrões de qualidade do MEC – titulação do corpo docente. Fonte: MEC.**

Conceito	Mínimo de
A	15% doutores e 40% mestres e 30% de especialistas.
B	30% mestres e 30% de especialistas.
C	20% mestres e 40% de especialistas.
D	10% mestres e 20% de especialistas.
E.	Inferior.

Assim sendo, identificou-se para esse objetivo estratégico o indicador de resultado de elevação do nível de titulação da Instituição e seus respectivos vetores de desempenho conforme Figura 4.15.

**Figura 4.15 – Indicadores e vetores de desempenho da Perspectiva do Aprendizado e Crescimento. Fonte: ICES – Batista, 2002.**

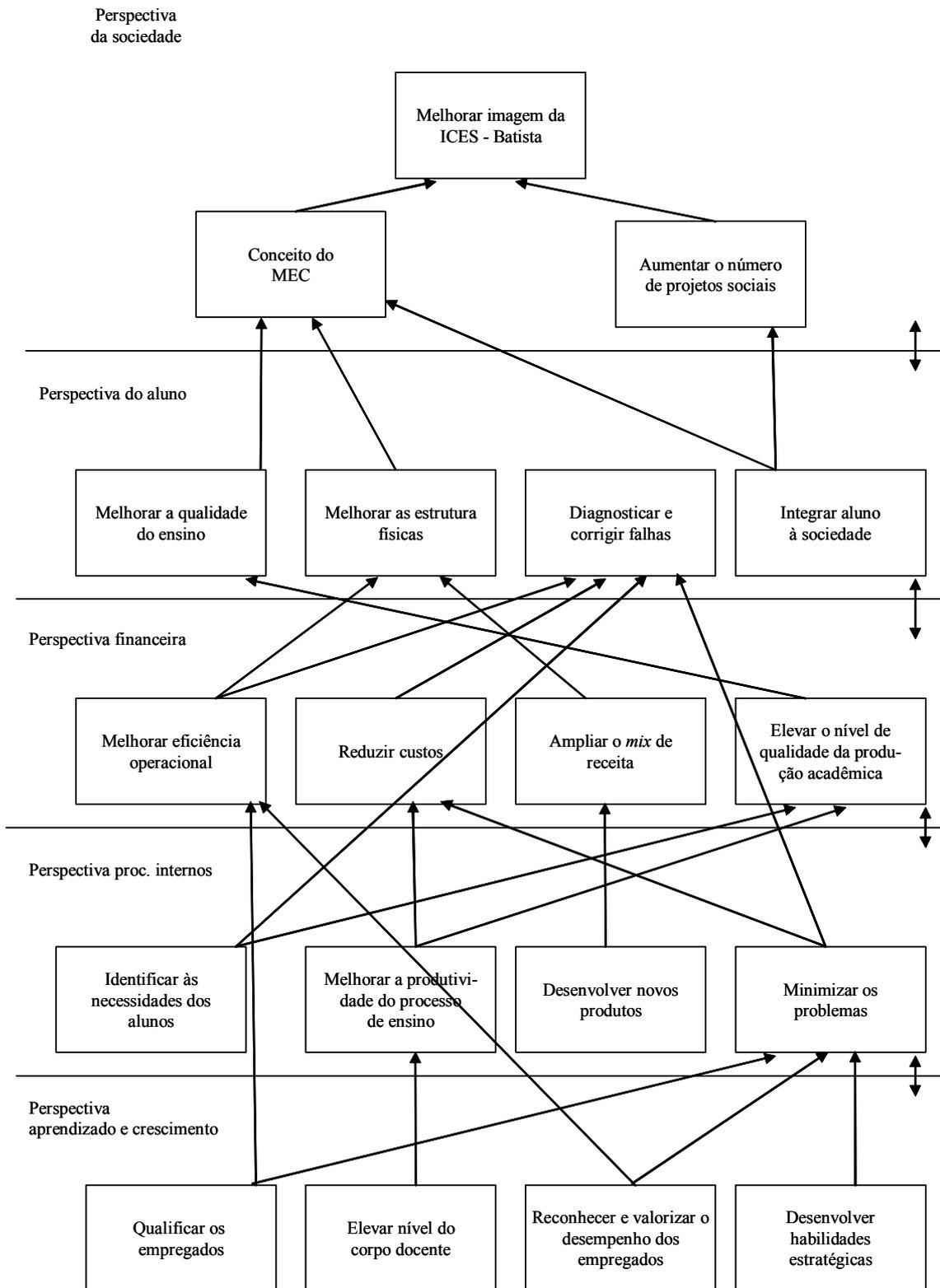
Objetivos	Indicadores de resultados	Vetores de desempenho	Pontos de medida			Prazo	
			Unidade de medida	Situação atual	Meta	Início	Fim
1 – Aumentar o nível de satisfação dos empregados	Satisfação dos empregados	Satisfação das metas adm. Operacional	%				
		Satisfação das metas administrativa técnico	%				
		Satisfação das metas Área de ensino	%				
2 – Elevar o nível de titulação do corpo docente	Nível de titulação	Prof. com título de especialização	%				
		Prof. Com título de mestrado	%				
		Prof. Com título de doutorado	%				

E por fim o mapa estratégico (Figura 4.16) ilustra as relações às perspectivas propostas e seus respectivos objetivos estratégicos dentro de uma relação de causa e efeito.

**Fase 7. Workshop executivo: segunda sessão.**

Visando criar a sensação de “posse” dos objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores, os executivos apresentaram os resultados das reuniões dos subgrupos no segundo workshop executivo. Participaram desse workshop a equipe da alta administração, seus subordinados diretos e todos os gerentes de nível médio. Debateu-se a visão, a estratégia, os objetivos e seus indicadores de resultados, seus vetores de desempenho e suas unidades de medida com vista a estruturar e implementar o *scorecard*.

Figura 4.16 – Relação de causa e efeito da ICES – Batista. Fonte: ICES – Batista (2002).



Após o debate, os executivos incentivaram os participantes na formulação das metas para cada objetivo a partir da situação atual identificada para cada indicador de resultado e conseqüentemente seu vetor de desempenho conforme apresentado na etapa seguinte.

#### 4.4 Quarta Etapa: da Implementação

##### Fase 8. Desenvolver o plano de implementação.

Para essa fase, criou-se uma nova equipe composta pelos líderes de cada subgrupo visando formular metas de superação para cada objetivo e a interligação dos indicadores ao banco de dados e sistemas da Instituição de modo que o *Balanced Scorecard* seja do conhecimento de todos os níveis hierárquicos de modo a propiciar a identificação do que cada empregado pode contribuir dentro de sua unidade de trabalho.

Após a leitura dos dados da situação atual da Instituição fornecido pela secretaria da escola, para cada objetivo estratégico e suas respectivas perspectivas, formalizaram-se suas metas de superação conforme apresentado nas cinco Figuras a seguir:

**Figura 4.17 – Situação atual dos indicadores e metas propostas – Perspectiva da Sociedade. Fonte: ICES – Batista, 2002.**

Objetivos estratégicos	Indicadores de resultados	Vetores de desempenho	Pontos de medida			Prazo	
			Unidade medida	Situação atual	Meta	Início Ago 02	Fim Jul 03
1 – Melhorar a imagem da ICES – Batista	Conceito MEC	Conceito curso de Comércio Exterior	Conceito	-	A		
		Conceito curso de Administração Geral	Conceito	-	A		
2 – Aumentar o n.º de projetos sociais	Novos projetos sociais	Projetos desenvolvidos	N.º de projetos	1	2		
3 – Melhorar o conceito da avaliação interna	Conceito de avaliação interna	Avaliação curso de Comércio Exterior	%	75	90		
		Avaliação do curso de Administração Geral	%	81	90		

As metas propostas para os objetivos dessa perspectiva são facilmente identificadas pela sociedade e visam criar um ambiente interno positivo entre os alunos com conceito máximo pelo MEC, dobrar o número de projetos sociais com a participação dos alunos, além de ampliar o percentual de satisfação dos mesmos. A Instituição entende que havendo um

ambiente interno positivo, influenciará satisfatoriamente o ambiente externo, nesse caso a sociedade.

**Figura 4.18 – Situação atual dos indicadores e metas propostas – Perspectiva dos Alunos. Fonte: ICES – Batista, 2002.**

Objetivos	Indicadores de resultados	Vetores de Desempenho	Pontos de medida			Prazo	
			Unidade medida	Situação atual	Meta	Início Ago/02	Fim Jul/03
1 – Aumentar a satisfação dos alunos	Satisfação dos alunos	Reclamação dos alunos	%	9	5		
2 – Reter os alunos	Retenção de alunos Comércio Exterior	Matrículas trancadas	%	25	2		
		Transferências	%	47	2		
	Retenção de alunos Administração Geral	Matrículas trancadas	%	3	2		
		Transferências	%	11	2		
3 – Aumentar a captação de alunos	Novos alunos	Média de novos alunos por curso	%	42	50		

Essas metas visam atender diretamente o aluno. A Instituição irá buscar soluções para os problemas identificados pelos alunos reduzindo o percentual de reclamações e conseqüentemente aumentando sua satisfação. A ampliação do percentual de retenção de alunos e o aumento na captação de novos alunos são um grande indicador que as medidas tomadas para esses objetivos estão corretas. A Instituição entende que as metas para essa perspectiva são importantes não somente para os alunos como também criará reflexos positivos na sociedade. Para atingir e superar tais metas apresenta-se na fase seguinte as iniciativas estratégicas visando tal superação.

**Figura 4.19 – Situação atual dos indicadores e metas propostas – Perspectiva da Responsabilidade financeira. Fonte: ICES – Batista, 2002.**

Objetivo	Indicadores de resultados	Vetores de desempenho	Pontos de medidas			Prazo	
			Unidade medida	Situação atual	Meta	Início Ago/02	Fim Jul/03
1 – Melhorar a performance financeira	Receitas globais	Oferta cursos extensão	N.º	0	1		
		Oferta de novos cursos	N.º	2	3		
		Inadimplência	%	13,79	8		
	Despesas globais	Custos com pessoal	%	72	65		
		Custos com materiais	%	22	25		
		Custos c/ serviços terceiros	%	6	10		
		Bolsa de estudos	%	20	20		

As metas dessa perspectiva buscam o equilíbrio financeiro da Instituição e conseqüentemente dar sustentação às demais perspectivas. Dentre os itens de melhora da performance financeira mais preocupante, segundo dados atuais, é a inadimplência. As iniciativas para o cumprimento dessas metas são apresentadas na fase seguinte.

**Figura 4.20 – Situação atual dos indicadores e metas propostas – Perspectiva dos Processos Internos.**  
Fonte: ICES – Batista, 2002.

Objetivos	Indicadores de resultados	Vetores de desempenho	Pontos de medidas			Prazo	
			Unidade medida	Situação atual	Meta	Início Ago/02	Fim Jul/03
1 – Melhorar a produtividade do processo de ensino	Índice de reprovação	Reprovação no curso de Com. Exterior	%	15	5		
		Reprovação no curso de Adm. Geral	%	7	5		
2 – Melhorar o processamento de informações e comunicações entre alunos e escola	Índice de satisfação	Satisfação das metas propostas	%	60	85		

Identificou-se para os objetivos propostos nessa perspectiva a necessidade de melhora em alguns processos, em especial no ensino e comunicação interna. As metas propostas são para redução do percentual no índice de reprovação de aluno com desafio maior para o curso de Comercio exterior, conforme dados atuais e o aumento da satisfação nos processos internos de comunicações. Assim como nas perspectivas anteriores, as iniciativas para o alcance das metas anunciadas, são apresentadas na fase seguinte.

**Figura 4.21 – Situação atual dos indicadores e metas propostas – Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.** Fonte: ICES – Batista, 2002.

Objetivos	Indicadores de resultados	Vetores de desempenho	Pontos de medida			Prazo	
			Unidade de medida	Situação atual	Meta	Início Ago/02	Fim Jul/03
1 – Aumentar o nível de satisfação dos empregados	Satisfação dos empregados	Satisfação das metas adm. Operacional	%	70	95		
		Satisfação das metas administrativa técnico	%	76	95		
		Satisfação das metas Área de ensino	%	83	95		
2 – Elevar o nível de titulação do corpo docente	Nível de titulação de	Prof. com título de especialização	%	38,9	30		
		Prof. Com título de mestrado	%	44,4	50		
		Prof. Com título de doutorado	%	11,1	20		

Para os objetivos dessa perspectiva identificou-se a necessidade de melhorar o índice percentual de satisfação dos empregados bem como em melhorar o nível de titulação dos professores. A qualificação de ambos cria um bem estar dentro da Instituição que emitirá reflexos positivos nos alunos e conseqüentemente na sociedade, uma vez que o faz parte da avaliação do MEC o nível de titulação dos professores.

Como parte integrante do plano de implementação do *BSC*, nessa fase identificou-se o índice de melhoria desejado para cada indicador proposto em seus respectivos objetivos estratégicos. Após a identificação das metas pela nova equipe composta pelos líderes dos subgrupos, buscou-se interligar os indicadores aos bancos de dados e sistemas da Instituição visando levá-lo ao conhecimento de todos os empregados propiciando a identificação do que cada um poderá contribuir dentro de sua unidade de trabalho.

#### **Fase 9. Workshop Executivo: terceira sessão.**

Após validar as metas de superação, os executivos identificaram iniciativas estratégicas para alcançar as metas propostas para cada objetivo em suas respectivas perspectivas, conforme Figura 4.22.

Figura 4.22 – Iniciativas estratégicas para seus respectivos objetivos.

	Objetivos	Iniciativas estratégicas
Sociedade	1. Melhorar a imagem da Instituição	1.1 – aplicar instrumentos de avaliação que utilizem os mesmos critérios de avaliação dos cursos utilizados pelo MEC.
		1.2 – Adequar os cursos dentro das exigências do MEC.
		1.3 – Desenvolver estratégias de marketing.
	2. Aumentar n.º de projetos sociais	2.1 – Identificar alunos carentes.
		2.2 – Desenvolver novos projetos sociais
		2.3 – Criar parcerias com outras entidades sociais.
	3. Melhorar o conceito da avaliação interna	3.1 – Criar um sistema para diagnosticar e corrigir falhas.
		3.2 – Ampliar espaço físico da biblioteca e laboratório de informática.
		3.3 – Ampliar número de títulos de livros na biblioteca.
Aluno	1. Aumentar satisfação dos alunos	1.1 – Investir na qualidade do ensino.
		1.2 – Criar câmara de estágio
		1.3 – Criar empresa Júnior
		1.4 – Melhorar as dependências físicas da escola.
		1.5 – Buscar a integração do aluno junto à sociedade.
	2. Reter alunos	2.1 – Buscar atender as reivindicações dos alunos.
		2.2 – Financiar alunos carentes
	3. Aumentar a captação de alunos	3.1 – Investir na divulgação dos seus cursos.
	Financeira	1. Melhorar performance financeira
1.2 – Implementar sistemas de custos.		
1.3 – Implementar melhoria no processo de cobrança de mensalidades.		
1.4 – Maximizar a utilização dos recursos físicos existentes buscando a diminuição de gastos com terceiros.		
Processos Internos	1. Melhorar a qualidade do processo de ensino	1.1 – Investir na atualização do corpo docente.
		1.2 – Aumentar a carga horária do corpo docente
		1.3 – Identificar as causas da reprovação por meio de entrevistas visando seu aprimoramento
		1.4 – Investir no treinamento da equipe administrativa
		1.5 – Adquirir novos títulos de livros, mais volumes e periódicos.
	2. Melhorar o processamento de informações e comunicações entre alunos e escola.	2.1 – Informatizar a biblioteca
		2.2 – Criar boletim informativo interno com espaço dedicado aos alunos.
		2.3 – Disponibilizar via internet assuntos de interesse dos alunos (ex. notas).
		2.4 – Criar local apropriado para sugestões e críticas dos alunos.
		2.5 – Buscar responder às sugestões e críticas feitas pelos alunos.
Aprendizado e Crescimento	1. Aumentar o nível de satisfação da equipe administrativa	1.1 – Implementar um sistema de avaliação e reconhecimento.
		1.2 – Subsidiar a qualificação dos empregados.
		1.3 – Implementar remuneração variável de acordo com função.
	2. Elevar o nível de titulação do corpo docente	2.1 – Incentivar e ajustar quadro de horário para o corpo docente interessado na elevação de sua titulação.
		2.2 – Apoiar financeiramente o corpo docente na elevação de sua titulação.
	3. Investir na capacitação da equipe administrativa	3.1 – Oferecer cursos de treinamento e atualização à equipe administrativa.
		3.2 – Buscar parcerias com outras entidades de ensino.
		3.3 – Reservar horários dentro do expediente de serviço para capacitação da equipe.
		3.4 – Apoiar financeiramente a equipe em cursos de interesse da Instituição.
	4. Utilizar novas tecnologias	4.1 – Substituir equipamentos desatualizados por outros atualizados.
		4.2 – Atualizar hardwares e softwares.
		4.3 – Melhorar e incentivar uso da Intranet.
		4.4 – Melhorar página da Internet com informações de interesse da comunidade, alunos, professores e funcionários em geral.

### **Fase 10. Finalização do plano de implementação.**

Depois da realização de todos os workshops, e da validação das metas propostas e suas respectivas iniciativas, buscou-se comunicar a todos os funcionários por meio de palestras, periódicos e cartazes a implementação do *scorecard* integrando-o à filosofia gerencial e desenvolvendo sistema de informações que o sustente.

Decidiu-se que o plano seja acompanhado mensalmente pela nova equipe formada pelos líderes dos subgrupos e que seja integrado ao sistema gerencial da Instituição.

A implementação do modelo iniciou-se em agosto de 2002 depois da validação de suas metas, que podem sofrer modificações de acordo com as necessidades identificadas no transcorrer do período estabelecido para seu alcance.

## **4.5 Resultados observados**

Na aplicação do presente modelo, observou-se desde o início, a necessidade em procurar identificar seus custos por atividades, corrigir suas falhas, melhorar sua imagem junto à sociedade e alunos, investir na comunicação interna, objetivando o envolvimento de todos na sua missão e visão.

Observou-se também maior integração entre os diretores dos diferentes setores da Instituição, com vistas aos objetivos comuns, refinando-se as definições dos vetores de desempenho propostas pelos subgrupos, demonstrando preocupação em identificar as atividades que não agreguem valor e por fim a identificação de melhor direcionamento das ações da ICES – Batista em sua visão estratégica.

Durante a elaboração dos indicadores de desempenho, o modelo de gestão exigiu dos executivos da ICES – Batista esforço considerável devido ao pouco vivenciamento de criação

desse tipo de indicadores (ver item 7.1.3). Mesmo assim, a identificação dos conjuntos de indicadores apresentada está sujeita às mudanças; de acordo com a utilização do sistema, pode haver alterações nos ambientes internos ou externos da organização.

Como resultado prático da implementação do presente modelo, citam-se como exemplo algumas iniciativas já tomadas pela direção, tendo em vista alcançar alguns objetivos propostos:

- retomada da construção da biblioteca central, com prazo de conclusão para junho de 2003;
- aquisição de novos títulos para o acervo bibliográfico;
- aplicação de recursos para o corpo docente na melhoria de sua titulação;
- criação de convênio com bancos privados, com juros menores, para a utilização dos funcionários;
- criação da associação dos funcionários, com assistência médica, odontológica e convênios com supermercados e farmácias;
- programa de financiamento próprio para alunos carentes;
- centralização do espaço físico dos setores administrativos, para facilitar a integração entre alunos professores e funcionários e agilização na condução dos processos, uma vez que atualmente cada setor se encontra em edifícios diferentes e em lugares distantes da Faculdade;
- vendas de imóveis distante da Unidade de Ensino para capacitação de recursos para a construção do edifício central dos setores administrativos;
- maior investimento em marketing externo, visando a captação de maior número de candidatos aos cursos oferecidos;
- maior investimento de recursos financeiros no treinamento e atualização da equipe administrativa e corpo docente;
- melhoria da imagem da Instituição, com aumento do número de candidato/vaga por curso oferecido no último vestibular;
- elevação do nível de satisfação dos alunos após retomada da construção da biblioteca e aumento do número de novos títulos para o acervo bibliográfico;
- aumento do nível de satisfação interna após criação de convênios com o Banco do Brasil (posto bancário dentro da Instituição e Plano de Saúde (com participação da instituição), entre outros (farmácias, supermercados, etc.).

## **5 Conclusões e sugestões para trabalhos futuros**

### **5.1 Conclusões**

O presente trabalho teve como objetivo aplicar um modelo de gestão para Instituição Confessional de Ensino Superior – ICES, voltado ao monitoramento de forma integrada das diversas iniciativas organizacionais, no sentido de auxiliar na racionalização do uso dos recursos humanos e materiais disponíveis.

Constatou-se a importância do modelo de gestão proposto para a ICES – Batista tendo em vista que a mesma disporá de ferramenta capaz de mensurar o resultado e criar valor futuro. A sistematização do modelo proposto foi importante diferencial para antecipar os concorrentes, melhorando os aspectos internos da Instituição e contribuindo para a oferta de serviços de qualidade aos alunos e a sociedade.

Uma das vantagens que o *BSC* proporcionou à Instituição foi a criação da possibilidade de identificação de deficiências que afetavam o seu desempenho e que não eram percebidas, uma vez que se considerava apenas o conjunto de informações financeiras.

Para a implementação deste estudo considerou-se a particularidade da ICES – Batista, bem como sua missão e visão. Assim sendo, buscou-se na arquitetura do modelo proposto inserir objetivos estratégicos nas perspectivas indicadas por Kaplan e Norton (1997) e Olve, Roy e Wetter (2001) com algumas adaptações, por tratar de uma Instituição Confessional de Ensino Superior e sem fins lucrativos.

Adaptou-se o *BSC* ao desenvolver as perspectivas da sociedade e do aluno, levando-se em conta que a ICES – Batista se orienta pelo sentido ético, espiritual e de função social, completando-se com as perspectivas da responsabilidade financeira, dos processos internos e

do aprendizado e crescimento. Uma vez estabelecidas às perspectivas, definiram-se os objetivos estratégicos da ICES – Batista e seus respectivos indicadores de desempenho.

O modelo aqui descrito apresenta algumas limitações quanto à implantação, destacando-se as seguintes:

- sua operacionalização não é simples, pois envolve mudanças de atitude por parte dos componentes da Instituição, não sendo fácil estabelecer boas medidas;
- relativa autonomia dos gestores, que estão subordinados à Junta de Educação da Convenção Batista Mineira – JECBM formada de 15 membros, que se renova em 1/3 a cada dois anos, eleitos pela Convenção anual das Igrejas Batistas no seu Estado;
- nem todos membros têm formação acadêmica ou mesmo o conhecimento da missão e visão da Instituição;
- alguns setores da Instituição estão muito defasados tecnologicamente (automatização da biblioteca) em relação a outros em consequência da escassez de recursos financeiros, em virtude dos investimentos iniciais na criação da ICES – Batista.

No entanto, mesmo com tais limitações, o presente modelo não se inviabiliza e contribui para que, em médio e longo prazo, as deficiências do sistema, que dificultam a eficácia na consecução dos objetivos sejam minimizadas.

Os objetivos estratégicos propostos neste trabalho foram alcançados. Acreditamos que, se a Instituição prosseguir com esse modelo de gestão (com algumas adaptações, se necessárias), seu sucesso estará garantido.

Esse modelo se aplica a qualquer Instituição de Ensino, desde que tenha os mesmos valores e princípios das confessionais, a saber:

- não visem lucro;
- tenham preocupação com seu cliente, a sociedade, bem como com o aluno, objeto de seu investimento;
- busquem a satisfação de todos os partícipes deste processo (funcionários, professores, etc.).

## **5.2 Potencialidades**

Acredita-se que os gestores poderão adotar iniciativas criativas no sentido de melhor aproveitar o uso dos recursos disponíveis pela utilização do presente modelo. Percebeu-se firme propósito dos diretores, quando da construção da sua arquitetura, que visa a

racionalização dos recursos para aumentar rentabilidade, promover a modernização da Instituição e propiciar maior participação dos funcionários nos processos visando a satisfação da sociedade e dos alunos.

O presente modelo mostrou-se viável e possível, pois ofereceu novo foco e responsabilidade aos gestores, quanto à missão e visão, facilitando o monitoramento da performance da Instituição, a identificação de falhas nos processos atuais ou a inexistência de diversos processos, procurando conquistar e sustentar sua vantagem competitiva no ensino superior.

A Instituição passou a preocupar-se com a sua imagem perante a sociedade e alunos concluindo sua nova biblioteca ampliando consideravelmente seu espaço, ampliando o número de títulos de livros, investindo na capacitação de docentes e funcionários e, conseqüentemente, aumentando o seu nível de satisfação, melhorando a titulação dos seus professores, ampliando o regime de trabalho do corpo docente com vista à superação dos quesitos exigidos pelo MEC.

Buscou elevar o nível de satisfação do aluno, concluindo a Central de Encaminhamento ao Mercado – CEM, que cuida da área de estágios e ofertas de empregos e colocando em funcionamento da empresa júnior que tem prestado serviços à comunidade. Além disso, tem buscado estreitar as relações com outras Instituições Ensino, entre elas as Universidades Federais de Viçosa e UFMG, cedendo suas dependências para ambas por ocasião de seus vestibulares.

### **5.3 Sugestões para trabalhos futuros**

O modelo de gestão proposto não constitui sistema consagrado e acabado, devendo-se pesquisar melhor gerenciamento nas organizações de modo a criar melhor equilíbrio entre as

perspectivas apresentadas, tomando como referência os prazos estabelecidos para o alcance dos objetivos estratégicos de cada perspectiva.

Reconhece-se a necessidade de aperfeiçoar os processos e não apenas corrigi-los quando da identificação de algum problema ou erro, além de desenvolver um Sistema de Informação Gerencial – SIG que trate das informações de modo a propiciar bom funcionamento do modelo proposto, entre eles, o de identificar o verdadeiro valor das atividades (Custeio Baseado em Atividades – ABC) exercidas.

Identificar em trabalhos futuros se a implantação de um modelo de inovações interfere na cultura organizacional da ICES.

Sugere-se também que se desenvolvam estudos com vistas a identificar o limite exigido pela sociedade quanto aos princípios e valores apregoados pelas ICES.

## 6 Bibliografia

- ABELL, Derek F. **Administrando com dupla estratégia**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- AMORIM, Ami Ribeiro, *et al.* **Anais da 76ª Assembléia da Convenção Batista Mineira**. Juiz de Fora: Jul., 2002.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes e AMBONI, Nério. **Cursos de administração: manual de orientação para verificação in loco das condições de reconhecimento**. Brasília: MEC, abr., 1999.
- ANDREWS, K.R. The concept of corporate strategy. *In: The strategy process: concepts, contexts and cases*. 2ª ed. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall, 1991.
- ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARAÚJO, Antonio Emílio A. de. **Estado de Minas**. Belo Horizonte, 17, mar. 2001, Caderno Pensar.
- AZEVEDO, Fernando de. **A cultura brasileira**. São Paulo: Melhoramentos, 1963.
- BORNHOLDT, Werner. **Orquestrando empresas vencedoras: guia prático da administração de estratégias e mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- CAMPOS, José Antonio. **Cenário balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.
- CORRÊA, Angela Cristina. **A divulgação da produção científica como um item de controle de qualidade da pesquisa**. Dissertação de mestrado. Santa Maria: PPGEP/UFSC, dez., 1998.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa: princípio científico e educativo**. 6ª ed. São Paulo: Cortez, 1999.
- GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- HACK, Osvaldo Henrique. **Protestantismo e educação brasileira, presbiterianismo e seu relacionamento com o sistema pedagógico**. São Paulo: Casa Ed. Presbiteriana, 1985.
- <http://www.unimep.br/v7/mantenedora.html> – 31/10/2001.
- <http://www.ipb.org.br/mackenzie.htm> – 31/10/2001.
- <http://www.mackenzie.com.br/centro-historico> – 31/10/2001.
- <http://www.faculdebataista.com.br> – 31/10/2001.
- <http://www.ihendrix.br/instituicao.htm> – 31/10/2001.
- <http://www.ihendrix.br/instituicao/historico.htm> – 31/10/2001.
- <http://www.colegiobatistamineiro.g12.br> – 31/10/2001.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. Implementando o Balanced Scorecard. **Harvard Business Review** – Reprint nº 93.505-set/out. 1993. Belo Horizonte: MindQuest, 1999.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KAPLAN, Robert S. O Balanced Scorecard: gerenciando a performance futura. **Harvard Business School Publishing**. Belo Horizonte: MindQuest, 2000.
- KOTLER, Philip. **Marketing para serviços profissionais**. São Paulo: Atlas, 1988.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.
- MACHADO, José Nemésio. **A contribuição batista para a educação brasileira**. Rio de Janeiro: Juerp, 1994.
- MACHADO, José Nemésio. **Educação batista no Brasil: uma análise complexa**. Perdizes: Cortez, 1999.
- MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execuções de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARINHO, Sidnei Vieira. **Utilização do conceito de gestão estratégica de custos dentro do Balanced Scorecard**. Dissertação de mestrado. PPGEP – UFSC. Florianópolis, 1999.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, Henry, A criação artesanal da estratégia, 1987. *In*: MONTGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael E. **Estratégia**. São Paulo: Campus, 4ª ed., 1989.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MONTGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- NOGUEIRA, A. Roberto R. e MOREIRA, Paula C.A. O alinhamento estratégico e a construção do futuro: um estudo exploratório. **RAC**. v. 2, n.2, Maio/Ago, 1998.
- OAKLAND, John. **Gerenciamento da qualidade total**. São Paulo: Nobel, 1994.
- OLIVEIRA, Edvar Gimenes de. Colégios confessionais versus colégios comerciais. Rio de Janeiro. **O Jornal Batista**, Ano CI, ed. 18, p. 7, Caderno Examinei Tudo, 30/04-06/05/2001.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 13ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLVE, Nils-Göram, ROY, Jan e WETTER, Magnus. **Condutores da performance: um guia prático para o uso do *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PESSOA, Maria Naiula Monteiro. **Gestão e controle das universidades federais brasileiras – um modelo modificado do *Balanced Scorecard***. Tese de Doutorado. Florianópolis: PPGEP/UFSC, jan., 2000.

PORTER, Michael E. What is strategy? **Harvard Business Review**. Nov/Dec. 1996

ROCHA, Douglas José Alexandria. **Desenvolvimento do *Balanced Scorecard* para instituição de ensino superior privada – estudo de caso da unidade de negócio 4 da universidade gama**. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: PPGEP-UFSC, mai., 2000.

SHANK, J.K. e GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SOARES, Antonio Carlos S. **Qualidade: estratégia de competitividade industrial – uma análise na indústria sul brasileira**. Dissertação de mestrado. PPGEP – UFSC. Florianópolis, 1999.

STONER, James. A. F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2000.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento Estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, David Gueiros. **O protestantismo, a maçonaria e a questão religiosa no Brasil**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1980.

WALTER, Fábio e KLIEMANN NETO, Francisco José. Uma proposta de metodologia de elaboração do *Balanced Scorecard*. In: **Anais do VII Congresso Brasileiro de Custo**. Recife, ago. 2000. Disponível em 30/05/2002 – <www.eps.ufsc.br/~fwalter>.

WALTER, Fábio <fabiowalter@yahoo.com>. **Anais do XX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**. E-mail de RIBEIRO, Argemiro Edson <nathacaoac@hotmail.com>.

WALTER, Fábio; BORNIA, Antonio Cezar e KLIEMANN NETO, Francisco José. Análise comparativa de duas metodologias para elaboração do *Balanced Scorecard*. In: **Anais do XX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**. Florianópolis: ENANPAD, 2000.

WALTER, Fábio; GASPETTETTO, Valdirene; KLIEMANN NETO, Francisco José. O processo preparatório para a elaboração do *Balanced Scorecard*: estudo de caso em uma cátedra acadêmica. In: **Anais do XXI Encontro nacional de engenharia de produção**. Salvador, 2001. <www.eps.ufsc.br/~fwalter> disponível em 02 de setembro de 2002.

WATSON, Gregory H. **Benchmarking estratégico**. São Paulo: Makron Books, 1994.

## **7 Anexos**

### **7.1 Princípios e valores das ICES evangélicas**

As ICES evangélicas afirmam pautar-se no exercício da liberdade de expressão, ensino, pesquisa e extensão, declarados pelas seguintes universidades: Mackenzie, Unimep, I Hendrix e Faculdade Batista<sup>1</sup>:

- na compreensão do homem que, na prioridade do Criador, recebe o mundo como seu habitat, bem como a responsabilidade de sua realização plena como fraterno, solidário, capaz de alcançar o bem e a verdade;
- na compreensão do ser humano como primeira finalidade das estruturas econômicas, sociais, políticas e jurídicas, condição esta para a edificação de uma sociedade justa, consciente e comunitária, sustentada na conjunção de esforços comuns e no diálogo entre todos;
- na compreensão do ser humano como pessoa livre e singular que, compromissada com sua concepção religiosa por um lado, e com sua responsabilidade civil por outro, deverá pautar sua ação educativa fundamentalmente voltando-se para a glória de Deus e a grandeza da Pátria;
- acredita no homem como ser criado por Deus, e que, por ser assim, tem por dever a busca de sua realização individual e social, mediante desenvolvimento físico, intelectual, moral, ético e espiritual, bem como por meio de sua competência para propiciar essas condições ao próximo, pela ação educativa partilhada;
- tem como princípios orientadores de suas prioridades na vida acadêmica e no trabalho educacional valores religiosos e humanitários compreendidos como universais e assumidos como visão de mundo e de ser humano;
- o aluno, como pessoa e criatura de Deus, é o centro de todo o ensino e ação pedagógica. Nada deve sobrepor-se a ele em nossos objetivos, restringi-lo ou oprimi-lo diante da sua única e extraordinária experiência de vida;
- no sentido coletivo da experiência humana, reafirma-se o compromisso ético. Os valores cristãos não são mera proposta acadêmica, nem apologia teológica. É orientação objetiva para a vida, o bem estar coletivo, que se expressa efetivamente na prática da solidariedade, justiça, verdade, liberdade, responsabilidade, honestidade, respeito e trabalho. Os valores se articulam na defesa do homem e na direção dos propósitos de Deus.

Assim sendo, as ICES-Evangélicas procuram conceber a educação com especial responsabilidade na construção de um mundo mais solidário, mais humano, sendo chamada a contribuir na edificação de uma sociedade mais humana, priorizando o conhecimento dos valores éticos, morais, espirituais e culturais.

#### **7.1.1 O projeto educacional das ICES**

No começo do século XIX, o liberalismo brasileiro lutava em favor da imigração, completa liberdade de religião e da separação entre a Igreja e o Estado (VIEIRA, 1980:38). Favorecidos

---

<sup>1</sup> <http://www.faculdebatisa.com.br> – 31/10/2001. <http://www.colegiobatistamineiro.g12.br> – 31/10/2001.

por essa e outras situações é que os evangélicos (protestantes) vieram para o Brasil, e, para serem aceitos, procuraram atender imediatos anseios da sociedade, entre eles a educação de seus filhos, principalmente nas comunidades mais carentes.

Alguns aspectos na história favoreceram a expansão e o desenvolvimento de várias propostas dos evangélicos. De acordo com Hack (1985:30) são os seguintes:

- a questão econômica e ideológica dos EUA como forte ascensão sobre o momento brasileiro;
- a ideologia liberal americana;
- o ideal da democracia;
- a liberdade de expressão (livre exame da Bíblia e o sacerdócio universal dos crentes);
- a ênfase ao valor pessoal (responsabilidade);
- o estímulo ao trabalho como relevância nos aspectos morais dos indivíduos (honestidade, austeridade, temperança); e,
- a busca do êxito com expressões de racionalidade e eficiência [...] função aparentemente inovadora do protestantismo, frente ao monopólio ideológico do catolicismo institucionalizado e do tipo tradicional, sem que tenha se constituído, entretanto, em ameaça à estrutura de denominação existente.

Para os Evangélicos, era importante demonstrar sua cultura à sociedade da época para encontrar aceitação de seus ideais. Os presbiterianos e os metodistas foram os pioneiros na educação confessional e influenciaram na formação de suas lideranças treinadas nos seus educandários. A primeira escola protestante de orientação presbiteriana foi fundada em São Paulo no ano de 1870, com o nome de Escola Americana, depois Mackenzie College. Os batistas iniciaram sua participação na educação a partir de 1910, assumindo o compromisso de que a educação somente seria mantida, como agente veiculador do testemunho cristão e propagação do evangelho de Jesus não fosse esquecido ou camuflado (MACHADO, 1994:46-7).

Entretanto, somente no final da década de 40 os educadores batistas começaram a pensar numa entidade que pudesse congregar as escolas. Chegaram a criar o Conselho Batista de Educação, que foi extinto no início dos anos 60. Em seguida surgiu a ANEB – Associação Nacional de Educandários Batistas, que foi reconhecido em 1967 pela 49ª Assembléia da Convenção Batista Brasileira.

De acordo com Azevedo (1963:265),

“[...]a postura de caráter e o ensino das escolas evangélicas eram muito importantes neste momento da vida nacional. As escolas americanas no país, nos primórdios da República e na época em que a instrução ainda se achava em grande atraso, contribuíram notavelmente [...] não só para a mudança dos métodos como para a intensificação do ensino”.

Para o autor, alguns fatores tornaram mais fáceis as tarefas dos educadores, no início da implantação das escolas:

- o grau de analfabetismo assinalado;
- a má qualidade do ensino público; e
- a boa receptividade do imperador à presença protestante.

Assim, houve crescimento e fortalecimento das escolas confessionais inicialmente nas principais capitais do país e nas grandes cidades por todo o Brasil.

### **7.1.2 As ICES e suas entidades mantenedoras**

Destacaram-se as seguintes Instituições Confessionais de Ensino Superior e suas entidades mantenedoras a fim de ilustrar melhor o presente trabalho: em primeiro lugar o Instituto Metodista Izabela Hendrix – IMIH, que firmou convênio com UFSC para a aplicação de vários cursos de Pós-graduação via vídeo-conferência. Em segundo lugar, a tradicional Universidade Presbiteriana Mackenzie de São Paulo e em terceiro lugar, o Sistema Batista Mineiro de Educação – SBME, que serviu de instrumento para o estudo de caso deste trabalho.

#### **Instituto Metodista Izabela Hendrix.**

O Instituto Metodista Izabela Hendrix foi fundado em 5 de outubro de 1904, sete anos depois da fundação da cidade de Belo Horizonte. As Faculdades Metodistas Integradas Izabela Hendrix – FAMIH mantidas pelo Instituto Metodista Izabela Hendrix, com décadas de atividades educacionais integrando o ensino fundamental, médio e superior, é das mais tradicionais instituições de ensino de Belo Horizonte – MG, havendo contribuído

decisivamente com as iniciativas públicas e privadas no aprimoramento da educação no Estado de Minas Gerais.<sup>2</sup>

### **Universidade Presbiteriana Mackenzie.**

Quando o Mackenzie iniciou suas atividades em 1870, a cidade de São Paulo tinha aproximadamente 25 mil habitantes. A proposta pedagógica era pioneira, para não dizer revolucionária para os padrões da época. Com o passar dos anos o Mackenzie acabou promovendo uma série de novidades nos conceitos pedagógicos brasileiros, como a escola mista, a prática da educação física para rapazes e moças; com a realização do primeiro jogo, implantou a prática do basquete no Brasil.

A Universidade Presbiteriana Mackenzie é instituição educacional dedicada às ciências divinas e humanas e caracterizada pela busca contínua da excelência no ensino, na pesquisa e na formação integral do ser humano, em ambiente de fé cristã-evangélica reformada.<sup>3</sup>

### **Sistema Batista Mineiro de Educação – SBME.**

A ICES selecionada para o desenvolvimento do presente trabalho – o Sistema Batista Mineiro de Educação – SBME, tem como entidade mantenedora a Junta de Educação da Convenção Batista Mineira – JECBM.

O SBME foi criado em 1º de março de 1918, na cidade de Belo Horizonte e entregue a Convenção Batista Mineira para mantê-lo e administrá-lo. Em 1943 criou-se a Junta de Educação da Convenção Batista Mineira, órgão superior da administração das Unidades de Ensino. A Instituição não tem, por sua natureza, finalidade lucrativa ou comercial, sendo suas

---

<sup>2</sup> <http://www.ihendrix.br/instituicao.htm> – 31/10/2001. <http://www.ihendrix.br/instituicao/historico.htm> – 31/10/2001.

<sup>3</sup> <http://www.ipb.org.br/mackenzie.htm> – 31/10/2001. <http://www.mackenzie.com.br/centro-historico> – 31/10/2001.

rendas aplicadas no aperfeiçoamento do ensino, na atualização tecnológica e física assim como na ajuda aos alunos carentes pela concessão de bolsas de estudos totais ou parciais.

O SBME, Instituição de ensino, com oito unidades se propõe educar a infância e a juventude, nos níveis: Fundamental, Médio e Superior, incluindo a formação moral do cidadão e seu aprimoramento cultural, físico e espiritual.

O SMBE propõe a formação educacional de seus alunos observando os seguintes objetivos<sup>4</sup>:

- a. ter princípios éticos, teológicos, cosmológicos, religiosos, gnosiológicos, axiológicos e antropológicos capazes de referenciar toda sua ação;
- b. ter compromisso com os valores cristãos, como: trabalho, honestidade, responsabilidade, liberdade, amor, justiça e a pessoa humana;
- c. aprender a aprender reflexivamente métodos e processos com suas significações e conexões por meio de boa educação formal, de colocar-se em situação pela educação extensiva e de estabelecer relação dialógica e permanente com a sua cultura e sua realidade por meio da educação contínua;
- d. aprender a produzir conhecimentos compartilhados e saber comunicá-los associados as suas crenças, valores, princípios e cultura;
- e. pensar reflexivamente com o máximo de inteligência e significação capaz de ler o interior das experiências colocá-las em situação, recriá-las e reconstruí-las, de modo a gerar experiências subseqüentes novas para o coletivo;
- f. ter competência para reconstruir a experiência histórica e cultural aplicada à realidade, capaz de ultrapassar os mitos da “razão suficiente” e das ideologias da modernidade;
- g. saber agir sob percepção plena da realidade para um fazer significativo e contínuo, e não para gerar coisas feitas;
- h. saber lidar com tecnologias e instrumentos de informação, para situar-se no mundo pós-moderno;
- i. ter domínio dos idiomas mais significativos para inserir-se, com efeito, no processo econômico de um mundo competitivo, globalizado e sistêmico;
- j. conhecer Filosofia para saber pensar de modo crítico e reflexivo, e assim situar-se e conviver no mundo tecnológico sem perder a intuição criadora e o aspecto emocional e nem perder a individualidade no coletivo.

Os batistas brasileiros sempre sonharam com universidades de qualidade como instrumentos capazes de fazer avançar o seu projeto de missão e evangelização entre os brasileiros.

Segundo Machado (1999:128), “em várias ocasiões os batistas trabalharam, sem muito sucesso, a possibilidade da criação de ensino de terceiro grau”. Porém sua primeira faculdade surgiu em 1990, na cidade do Rio de Janeiro e em 2000 o SBME criou sua instituição de ensino superior – IES na cidade de Belo Horizonte/MG.

---

<sup>4</sup> <http://www.colegiobatistamineiro.g12.br> – 31/10/2001. <http://www.faculdebatisa.com.br> – 31/10/2001.

### **7.1.3 Sistema de planejamento e controle**

O atual sistema de planejamento e controle utilizado nas ICES é de cima para baixo, no qual a alta direção determina os objetivos e traça as estratégias a serem seguidas e divulgando posteriormente as metas para os outros níveis da Instituição, distribuindo as ordens para que as estratégias sejam postas em ação, imaginando-se assim que todo o conhecimento está no ponto mais alto da pirâmide e que as pessoas são contratadas simplesmente para executar as instruções estabelecidas pelos dirigentes da organização (OLIVEIRA, 2001:7). O resultado desse comportamento gerencial não tem sido animador para as Instituições de Ensino Confessionais, com destaque para as evangélicas, pois o mesmo tem criado dificuldades no gerenciamento de tais Instituições (AMORIM *et al.*, 2002:11-3).

## **7.2 Roteiro semi-estruturado utilizado nas entrevistas junto aos executivos**

Estas questões serviram apenas como roteiro para as entrevistas feita aos diretores da Instituição de Ensino. Durante as entrevistas outros temas foram abordados pelos diretores que contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

- a. Na sua opinião quais são os pontos fortes da Instituição?
- b. Quais são os pontos fracos da Instituição?
- c. Na sua opinião qual é a principal causa da inadimplência?
- d. Qual o motivo da evasão, no seu ponto de vista?
- e. O atual modelo de gestão tem atendido suas expectativas?
- f. Como é medido o desempenho da Instituição?
- g. Qual a missão da Instituição?
- h. Qual é a visão da Instituição?
- i. A empresa possui estratégias de longo prazo?
- j. Se a Instituição possui estratégias, no seu ponto de vista, são claras?
- k. Participaste da sua elaboração?
- l. A Instituição possui metas?
- m. Possui objetivo estratégico?
- n. A instituição investe no capital humano?
- o. A Instituição está preocupada com a qualidade do ensino?

- p. A Instituição está preocupada com o aprendizado do aluno?
- q. No seu ponto de vista os processos internos podem ser melhorados?
- r. E os concorrentes não o assustam, por quê?
- s. Sente-se motivado trabalhando na Instituição?
- t. Acredita que os demais funcionários e professores estão motivados?
- u. Tem-se avaliado o grau de satisfação dos alunos?

### **7.3 Estrutura acadêmica da ICES-Batista**

A ICES – Batista iniciou suas atividades no primeiro semestre de 2000, com o Curso de Administração – habilitação Comércio Exterior. Em 2001, também a partir do primeiro semestre, sob a autorização do MEC, iniciou o Curso de Administração – habilitação Administração Geral.

Apresenta-se a seguir algumas informações avaliadas e julgadas ser relevantes sua demonstração a fim de ilustrar e propiciar maior compreensão da Instituição na sua estrutura acadêmica atual. As informações aqui apresentadas não seguem a ordem criteriosa observada pelo MEC. Alguns conceitos de avaliação que são observados pelo MEC foram obtidos diretamente na secretaria da ICES – Batista ou pelo coordenador do curso, outros aplicando o questionário do próprio MEC (ANDRADE e AMBONI, 1999).

#### **7.3.1 Projeto pedagógico/currículo do curso**

De acordo com os critérios de avaliação proposta pelo MEC (ANDRADE e AMBONI, 1999) e fornecido pela direção da ICES – Batista o conceito do projeto pedagógico/currículo do curso avaliado foi “B”.

#### **7.3.2 Corpo docente por titulação**

Fazendo-se paralelo entre os dados identificados na Instituição (Figura 7.1 e Figura 4.13) com os padrões de qualidade exigidos pelo MEC (Figura 7.2 e Figura 4.14), concluiu-se que nesse quesito o conceito foi “B”.

Figura 7.1 – Resumo do corpo docente, por titulação. Fonte: ICES – Batista (dez. 2002).

Titulação	Frequência Simples	Frequência percentual	Frequência acumulada
Doutores	2	11,1%	11,10%
Mestres	8	44,4%	55,5%
Especialistas	7	38,9%	94,4%
Graduado	1	5,6%	100,00%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100,00%</b>	

Figura 7.2 – Padrões de qualidade do MEC – titulação do corpo docente. Fonte: MEC.

Conceito	Mínimo
A	15% doutores e 40% mestres e 30% de especialistas.
B	30% mestres e 30% de especialistas.
C	20% mestres e 40% de especialistas.
D	10% mestres e 20% de especialistas.
E	Inferior.

A ICES – Batista, pelo seu diretor, acredita que até julho de 2003 esse conceito seja “A”, uma vez que falta muito pouco (3,9%) para que se alcance o índice estabelecido pelo MEC. Salienta-se que o percentual de mestres (44,4%) e de especialistas (38,9%) é superior ao padrão exigido, o que favorece ainda mais na aproximação de um conceito mais elevado.

### 7.3.3 Dedicção e regime de trabalho do corpo docente

Nesse quesito, de acordo os dados levantados (Figura 7.3) e os critérios de avaliação do MEC (Figura 7.4) houve distanciamento considerável, o que propiciou o conceito recebido “C”. O critério adotado considera como tempo integral 40 horas semanais.

Figura 7.3 – Resumo do corpo docente, por regime de trabalho semanal. Fonte: ICES – Batista (dez. 2002).

Regime	Frequência Simples	Frequência percentual	Frequência acumulada
40 horas	2	11,10%	11,10%
De 15 a 40 horas	2	11,10%	22,20%
Menos de 15 horas	14	77,80%	100,00%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100,00%</b>	

Figura 7.4 – Padrões de qualidade do MEC – regime de trabalho. Fonte: MEC.

Conceito	Regime (% mínima de docentes em tempo integral)
A	30
B	25
C	20
E	10
F	Menos de 10

A direção da Instituição entende que, para melhorar seu conceito nesse quesito, deverá investir no aumento do regime de trabalho do corpo docente. Percebe-se que há grande diferença entre o percentual de tempo integral da Instituição (11,10%) e os exigidos para qualificação “A” (18,90%); para obter o conceito “B” o percentual que ainda falta é de 13,90% (25% – 11,10%).

#### **7.3.4 Coordenação dos cursos da Instituição**

De acordo com os critérios do MEC a qualificação do responsável pela coordenação do curso/atividades da ICES – Batista tem conceito “A”, pois o mesmo atende o padrão máximo de qualidade exigido nos critérios do MEC, a saber: titulação máxima (doutor) e regime de trabalho semanal (integral).

#### **7.3.5 Biblioteca da ICES-Batista**

O acervo bibliográfico da Instituição (dez./2001) compõem-se de 2.126 títulos, com 3.372 volumes e 33 assinaturas de periódicos de boa qualidade exigidos pela qualificação do MEC. O conceito recebido nesse quesito foi “B” de acordo com a direção da Instituição. Um dos pontos que mais prejudicou sua melhor conceituação foi sua área física disponível com pequeno espaço para leitura e trabalho e a inexistência da sua informatização.

## 7.4 Questionário aplicado para identificar o grau de satisfação dos alunos, professores e funcionários

A) Questão aplicada aos funcionários operacionais:

1- Na minha área de trabalho, sinto-me plenamente satisfeito com a Instituição.

<input type="checkbox"/> 5 – Concordo plenamente	<input type="checkbox"/> 4 – Concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> 3 – Nem concordo / nem discordo	<input type="checkbox"/> 2 – Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> 1 – Discordo plenamente
--	--	--	--	--

B) Questão aplicada aos funcionários administrativos:

1- Na minha área de trabalho, sinto-me plenamente satisfeito com a Instituição.

<input type="checkbox"/> 5 – Concordo plenamente	<input type="checkbox"/> 4 – Concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> 3 – Nem concordo / nem discordo	<input type="checkbox"/> 2 – Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> 1 – Discordo plenamente
--	--	--	--	--

C) Questão aplicada aos professores:

1 – No meu setor de trabalho, sinto-me plenamente satisfeito com a Instituição.

<input type="checkbox"/> 5 – Concordo plenamente	<input type="checkbox"/> 4 – Concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> 3 – Nem concordo / nem discordo	<input type="checkbox"/> 2 – Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> 1 – Discordo plenamente
--	--	--	--	--

D) Questões aplicadas aos alunos do curso de Comércio Exterior:

1- Na situação de aluno, sinto-me plenamente satisfeito com a Instituição.

<input type="checkbox"/> 5 – Concordo plenamente	<input type="checkbox"/> 4 – Concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> 3 – Nem concordo / nem discordo	<input type="checkbox"/> 2 – Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> 1 – Discordo plenamente
--	--	--	--	--

2- O processamento de informações e comunicações entre os alunos e a escola me satisfaz plenamente.

<input type="checkbox"/> 5 – Concordo plenamente	<input type="checkbox"/> 4 – Concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> 3 – Nem concordo / nem discordo	<input type="checkbox"/> 2 – Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> 1 – Discordo plenamente
--	--	--	--	--

E) Questões aplicadas aos alunos do curso de Administração Geral:

1- Na situação de aluno, sinto-me plenamente satisfeito com a Instituição.

<input type="checkbox"/> 5 – Concordo plenamente	<input type="checkbox"/> 4 – Concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> 3 – Nem concordo / nem discordo	<input type="checkbox"/> 2 – Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> 1 – Discordo plenamente
--	--	--	--	--

2- O processamento de informações e comunicações entre os alunos e a escola me satisfaz plenamente.

<input type="checkbox"/> 5 – Concordo plenamente	<input type="checkbox"/> 4 – Concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> 3 – Nem concordo / nem discordo	<input type="checkbox"/> 2 – Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> 1 – Discordo plenamente
--	--	--	--	--

#### 7.4.1 Resultado observado pelos executivos

Identificou-se o grau de satisfação dos alunos, professores e funcionários pela aplicação de questionário para informar aos executivos o grau de satisfação na Instituição e servir de base para as metas propostas (Figura 4.12). Essa pesquisa realizou-se aleatoriamente no penúltimo dia de matrículas para o primeiro semestre do ano de 2002 com a participação de treze professores (72,22%) da Instituição (ao todo são 18), 109 alunos do curso de Comércio Exterior correspondendo a 85,15% (ao todo são 128 em 4 turmas) e em 72 alunos do curso de Administração Geral correspondendo a 83,72% (ao todo são 86 em 2 turmas).

O grau de satisfação de 70% (44%+26%) por parte dos funcionários operacionais e de 76% (58%+18%) do administrativo, resultou numa preocupação nos diretores em procurar identificar as causas e meios para amenizar tal situação. Observou-se de imediato a falta de integração entre os setores, deficiência na comunicação interna e falta de treinamento para atualização dos funcionários. Quanto à avaliação do grau de satisfação do corpo docente de 83% (56% + 27%) e de alunos do Comércio Exterior com 75% (57% +18%) e dos alunos de Administração Geral com 81% (56% + 25%), a maior preocupação recaiu sobre o curso de Comércio Exterior, o qual receberá maior atenção por parte da direção uma vez que a concorrência interna com o curso de Administração Geral observada no número de candidato/vagas no vestibular e indecisão da consolidação do Mercosul e a indefinição da Alca, além da dificuldade financeira de alguns alunos.

Quanto às respostas da questão 2 aplicada aos alunos, obteve-se os seguintes resultados: Para o curso de Comércio Exterior o percentual de satisfação entre o relacionamento escola/aluno foi de 72%, enquanto que para os alunos do curso de Administração Geral foi 78%.