



## AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DOS PROJETOS PEDAGÓGICOS DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO: O CASO DA FACULDADE ESTÁCIO DE SÁ DE SANTA CATARINA

HÉLIO ROBERTO HÉKIS

### RESUMO

O presente artigo visa apresentar uma proposta de indicadores do *Balanced Scorecard* para monitorar e avaliar projetos pedagógicos dos cursos de graduação da Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina. O estudo é do tipo exploratório, descritivo e avaliativo. As técnicas de coleta de dados foram à observação, a análise documental e a pesquisa bibliográfica. As informações coletadas são tratadas de forma qualitativa. O problema de pesquisa tem como foco: que dimensões e indicadores das perspectivas do *balanced scorecard* (financeira, mercado, processos internos, educação e de aprendizado e crescimento) servem de parâmetros para monitorar e avaliar projetos pedagógicos dos cursos de graduação? Os resultados alcançados são enfatizados por meio de etapas decorrentes do contexto interno e externo, asseguram padrões de qualidade superior em todos os níveis de ensino, além do aprimoramento da qualidade e relevância, científico-político dos serviços prestados pelos cursos de graduação. Como considerações finais, observam-se similaridades dos fundamentos teóricos e empíricos, quanto se leva em conta os eventos internos e externos, ou seja, os aspectos do mercado influenciaram a escolha e a implementação do projeto *balanced scorecard*, visando ao processo avaliativo das estratégias da IES.

**Palavras-chaves:** Educação, planejamento estratégico, *balanced scorecard*.

## 1. INTRODUÇÃO

Com base nas novas exigências de profissionalização requeridas pelo mercado e pela LDB, ocasionadas pelas transformações que vem ocorrendo no mundo do trabalho, percebe-se que os cursos de graduação devem não só elaborar, mas, sobretudo monitorar e avaliar de forma permanente as ações contempladas nos projetos pedagógicos dos cursos de graduação.

Neste sentido, as etapas de monitoramento e avaliação dos projetos pedagógicos dos cursos de graduação, não podem continuar apegadas à sua incumbência tradicional, ou seja, segmentado e estanque para favorecer o desenvolvimento de atividades específicas e de forma isolada. Os cursos de graduação não centrados nos princípios do “aprender a aprender”, com certeza não sobreviverão ao longo do tempo.

A ênfase demasiada na construção de Projetos Pedagógicos centrados nos valores tecnicistas e da segmentação, por si só, contribuirão, de um lado, para a consolidação do “*status quo*” vigente e, de outro, para a formação de um administrador não crítico ou como Ramos (1984), chama de operacional e reativo. Neste modelo, dificilmente, existe monitoração e avaliação das ações contempladas nos projetos pedagógicos.

Vale ressaltar que já se tem verificado projetos pedagógicos que tem buscado a flexibilidade e a atualização permanente. Todavia, as etapas levadas em conta para o monitoramento e avaliação estão, em muitos dos casos, distantes da realidade que acontece dentro e fora da sala de aula.

Com relação à metodologia, o estudo é do tipo exploratório, descritivo e avaliativo. As técnicas de coleta de dados foram à observação, a análise documental e a pesquisa bibliográfica. As informações coletadas são tratadas de forma qualitativa.

Neste sentido, Teixeira (2003), enfatiza que o BSC surgiu como um modelo que soluciona um problema enfrentado pela contabilidade tradicional que não identifica, não mensura, não registra e nem incorpora a avaliação dos ativos intangíveis. Apresenta-se como um modelo complementar no impasse entre a construção de capacidades competitivas de longo alcance (ativos intangíveis) e os informes obtidos por meio da contabilidade financeira.

A complexidade do gerenciamento nas organizações exige que os gestores tenham condições de visualizar o desempenho da empresa sob quatro perspectivas, por meio das quais pode-se entender: como a organização é vista pelos clientes (perspectiva dos clientes), no que deve ser excelente (perspectiva dos processos internos), se há capacidades de continuar melhorando e criando valor (perspectiva do aprendizado e crescimento) e, como a organização é vista pelos acionistas (perspectiva financeira). (KAPLAN E NORTON, 2000).

A partir dos fundamentos discutidos no presente estudo, busca-se resposta para o seguinte problema de pesquisa: Que dimensões e indicadores das perspectivas do *balanced*

*scorecard* (financeira, mercado, processos internos, educação e de aprendizado e crescimento) servem de parâmetros para monitorar e avaliar projetos pedagógicos dos cursos de graduação da Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina?

O presente artigo está organizado da seguinte forma. Além desta seção de caráter introdutório, a seção 2 – O *Balanced Scorecard* como estratégia de avaliação de desempenho das instituições de ensino superior -; a seção 3 – *Balanced Scorecard* - aborda, sucintamente, as perspectivas do *Balanced Scorecard* (financeira, mercado, processos internos e de aprendizado e crescimento); a seção 4 – Procedimentos Metodológicos e estruturação do modelo - A presente seção visa apresentar os procedimentos metodológicos e a estruturação do modelo *balanced scorecard* como estratégia para monitorar e avaliar os projetos pedagógicos dos cursos de graduação; a seção 5 – Apresenta, a proposta analítica de indicadores do *Balanced Scorecard* por dimensões que servem de estratégia para monitorar e avaliar projetos pedagógicos dos cursos de graduação; a seção Considerações Finais tece reflexões e faz recomendações para futuras pesquisas.

## **2. O *BALANCED SCORECARD* COMO ESTRATÉGIA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

As organizações e as estratégias existem de formas independentes, porém uma influencia a outra, pois as estratégias são formadas a partir de uma estrutura organizacional existente e que pode ser re-projetada em determinado momento pela gestão estratégica, seja por necessidade de mudança ou de sobrevivência. A gestão estratégica de uma organização está relacionada às realidades e potências da estrutura da organização existente, como seus pontos fortes e fracos e/ou oportunidades e ameaças, considerados como base de dados para a formação de uma nova estratégia para a gestão. (MINTZBERG et al., 2008).

Assim Meyer e Lopes, (2008), argumentam que a gestão das organizações tem uma relevância fundamental para alcance dos objetivos e para o cumprimento de sua missão. Diversas são as razões que tornam necessária a gestão de uma IES: definição de objetivos, integração de recursos, desempenho das ações integradas, liderar pessoas e atender as expectativas individuais e sociais.

Alguns problemas na gestão das IES são delineados por Meyer e Lopes (2008), são eles: (1) a ausência de modelos próprios de gestão, que tem levado os gestores educacionais a importar do setor empresarial modelos de gestão sem considerar as características peculiares das organizações de educação; (2) a liderança, que se torna dificultosa mediante a característica dos trabalhos autônomos prestados por seus integrantes; (3) a estrutura e tomada de decisão, sendo um dos temas mais críticos nestas organizações por serem organizações pluralistas com grupos de interesses com objetivos distintos; (4) a desmotivação que pode ser ocasionada pelos problemas citados anteriormente; e, (5) a integração de objetivos e ações, pois os gestores têm dificuldades em desenvolver ações que busquem melhor uso possível de recursos disponíveis e atingir os objetivos organizacionais pretendidos.

A deficiente habilidade gerencial e a pequena flexibilidade estrutural das IES, deixam a desejar quando são necessários o estabelecimento de mudanças rápidas para se adequar ao ambiente em que estão e aproveitar as oportunidades que este ambiente oferece acaba dificultando a administração com base no planejamento na estratégia destas instituições (SCHARMACH, 2010). Meyer e Lopes (2008) complementam essa idéia quando afirmam que um dos desafios da gestão é a determinação de objetivos de longo prazo e a dificuldade dos produtos e resultados da educação.

Neste sentido, as definições sobre estratégia levam ao entendimento da gestão estratégica que segundo Herrero Filho (2005, p. 3), “[...] a essência da gestão estratégica é elaborar, por meio de uma abordagem inovadora e criativa uma estratégia competitiva que assegure o êxito da organização nos negócios atuais”. Ainda evidencia que a gestão estratégica constrói as competências essenciais para o sucesso da organização no futuro.

“A declaração de missão aponta as crenças essenciais, e identifica os mercados-alvo e produtos essenciais [...]” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 24). Lima (2003) ressalta a importância que a missão tem, também para as IES, uma vez que é por meio dela que se identifica as atividades que a organização deseja desenvolver, servindo para orientação e delimitação de seu campo de ação.

Herrero Filho (2005) explica que na visão de Kaplan e Norton, o problema da implementação e execução da estratégia acontece porque a estratégia é um tanto abstrata; os integrantes da organização tem dificuldade de entender o significado da estratégia e os sistemas gerenciais, por não estarem alinhados a ela; a alta administração tem dificuldades para traduzir a estratégia em objetivos da organização.

Para evitar que a gestão estratégica não tenha um bom desempenho, se faz necessário um agenciamento e controle das estratégias, as quais são recomendadas por Kaplan e Norton (2000), que as organizações precisam criar em suas estruturas organizacionais uma “Unidade de Gestão Estratégica”, que seja responsável pela sua formulação, realização e controle, pela utilização da metodologia do BSC. (SCHARMACH, 2010).

### **3. *BALANCED SCORECARD* - BSC**

Os diversos estudos relacionados ao BSC demonstram o crescente interesse dos pesquisadores sobre o tema. Rezende (2006) afirma que é inegável o crescimento do espaço dedicado a estudos sobre o BSC, tanto sob o ponto de vista da pesquisa empírica quanto da publicação de textos com caráter normativo, levando a crer que, de fato, está havendo uma difusão do conceito que justifique um estudo em profundidade sobre razões de uso, adaptações e implicações da sua adoção. (SPESSATTO, 2009).

O BSC desde que foi desenvolvido e seu conceito foi lançado evoluiu para tornar-se o novo referencial de mensuração do desempenho das organizações. (KAPLAN, NORTON, 2001, NIVEL 2005, OLIVEIRA, 2009). Ele traduz a missão e a estratégia das empresas em um conjunto balanceado e abrangente de medidas de desempenho, que servem de base para um sistema de medição e de gestão estratégica.

Para Santos (2008, p.84), neste momento, o BSC, além de apresentar indicadores alinhados a quatro perspectivas que mantêm forte relação de atratividade com a estratégia, “passa a gerenciar esse plano que inclui: estabelecimento de metas individuais, de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento, orçamento, feedback e aprendizado estratégicos”.

O BSC surgiu com o objetivo de resolver os problemas das organizações que se apóiam em uma única visão (perspectiva) para a tomada de decisões, contrapondo a contabilidade tradicional, que usa uma linha exclusivamente financeira, “esta visão é amparada como uma evolução do conceito de *Tableaux de Bord*, que anteviu a necessidade de observar empresa não só através da perspectiva financeira”. (SANTOS, 2008)

Dessa maneira, os relacionamentos de causa e efeito devem permear todas as dimensões do *Balanced Scorecard*. Todo *Balanced Scorecard* usa certas medidas genéricas, comuns a várias estratégias, tais como participação do mercado, rentabilidade, satisfação do

consumidor, retenção do consumidor e capacitação de pessoas. A essas medidas genéricas deram o nome de medidas de resultado essencial (*core outcome measures*).

Os direcionadores de desempenho (*performance drives*) é que precisam ser aqueles que são únicos, aqueles que identificam aquela organização em particular. São os que direcionam a rentabilidade, o segmento de mercado escolhido, as proposições de valor entregue ao cliente naquele segmento de mercado e os processos internos e capacitações necessárias para se atingir os objetivos financeiros e aqueles em relação aos clientes.

O *Balanced Scorecard* oferece um método simples para articular a estratégia e monitorar o progresso das metas estabelecidas. Possibilita traduzir a estratégia de longo prazo da organização em termos de específico, ou seja, metas em áreas diferentes da organização (financeiro, cliente, negócio interno, inovação e aprendizado). (GENDRON, 1997; GREATBANKS E TAPP, 2007; OLIVEIRA 2009).

### 3.1 PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*

Considerando o modelo básico proposto por Kaplan, Norton (1997, p. 35), um *Balanced Scorecard* possui quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. No entendimento dos autores, essas quatro perspectivas atendem à grande maioria das empresas pesquisadas, porém, devem ser consideradas como um modelo, não como uma camisa-de-força. O que poderá indicar a necessidade de criar novas perspectivas são as estratégias ou mesmo o setor em que a organização a ser analisada se encontra.

#### 3.1.1 Financeira

Para Kaplan, Norton (1997, p.49), “os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro”.

Os objetivos financeiros representam os resultados de longo prazo. Indicadores tais como retorno sobre o investimento, superior ao capital investido, lucratividade, EVA, são alguns desses indicadores. Dependendo do tipo de organização, as medidas financeiras podem se diferenciar, considerando para isso, as características e realidade de cada uma. Os objetivos financeiros devem desempenhar um duplo papel: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de foco principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*. (SPESSATTO, 2009)

#### 3.1.2 Cliente

Dentre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação dos clientes, retenção de clientes, captação de novos clientes, lucratividade dos clientes, entre outros. Os autores ainda chamam a atenção para que nessa perspectiva sejam incluídas “medidas específicas das propostas de valor que a empresa oferecerá aos clientes desse segmento. Os vetores dos resultados essenciais para os clientes são os fatores críticos para que os clientes mudem ou permaneçam fiéis aos seus fornecedores” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 26).

Kaplan e Norton (2000) afirmam que a essência de qualquer estratégia de negócio é a

proposição de valor que a organização oferece aos seus clientes, oportunizando uma diferenciação junto aos demais concorrentes para atrair, reter e aprofundar o relacionamento com seus clientes-alvos. A proposição de valor auxilia a organização a conectar seus processos internos e melhorar os resultados gerados para seus clientes. Na visão dos dois autores, a proposição de valor do cliente descreve o *mix* de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem que a organização oferece.

### 3.1.3 Processos internos

Nessa perspectiva, procura-se identificar todos os processos críticos que poderão afetar os resultados estabelecidos nas perspectivas de cliente e financeiros. Kaplan, Norton (1997) recomendam, ainda, que seja definida a cadeia de valor completo para os processos internos, iniciando pelo processo de inovação, identificando as necessidades atuais e futuras dos clientes e o desenvolvimento de soluções para o atendimento dessas necessidades. Em seguida, analisam-se os processos de operações, ou seja, entrega dos produtos, atendimento ao cliente, para somente após a análise desses processos, identificar e analisar os serviços de pós-vendas.

Spessatto (2009) argumenta que essa perspectiva explica como a empresa pretende alcançar os resultados desejados na perspectiva financeira e do cliente. Nela são identificados os processos necessários para oferecer o valor proposto aos clientes. A perspectiva de processos internos inclui medidas como taxas de defeito, tempo de ciclo e custo de produção.

### 3.1.4 Aprendizado e crescimento

Esta perspectiva identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo. O aprendizado e o crescimento organizacional provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

De acordo com Prieto *et al.* (2006), de maneira integrada, o BSC traduz o conhecimento, habilidades e sistemas que os empregados precisarão (seu aprendizado e crescimento), para inovar e construir as capacidades estratégicas certas e eficientes (processos internos) que entregarão valor específico ao mercado (clientes), os quais, eventualmente, proporcionarão o aumento do valor ao acionista (financeiro).

Neste sentido, o *Balanced Scorecard*, após grande experiência em empresas de serviço e setor industrial, revelou três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento, como é discutido a seguir.

#### a) Capacidade dos funcionários

Cada vez mais estão sendo utilizados o conhecimento e a capacidade dos funcionários para buscar a melhoria dos processos e o desempenho para os clientes. O pensamento de que o funcionário serve apenas para o serviço braçal, é inadmissível nos tempos atuais.

Foi preciso todo o avanço da automação industrial, ocorrido nos últimos anos, para que as empresas passassem a valorizar o ser humano, encarando-o como um importante ativo da organização. Isso levou ao surgimento do conceito de capital intelectual, que segundo Edvinsson e Malone (1998), é composto de três partes:

- Capital Humano – toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados e gerentes, além da criatividade e inovação organizacionais.

- Capital Estrutural – a qualidade e o alcance dos sistemas informatizados, a imagem da empresa, os bancos de dados exatos, os conceitos organizacionais, patentes, marcas registradas, direitos autorais e a documentação.
- Capital de Clientes – o relacionamento com os clientes.

Senge (1990, p.12) afirma que "o aprendizado faz parte da nossa natureza e, além disso, está intimamente relacionado com a ação, pois nos oferece a possibilidade de realizarmos algo novo, até então considerado impossível de ser feito".

#### b) Capacidades dos sistemas de informação

Para que os funcionários possam desempenhar suas atividades com eficácia num ambiente competitivo, eles precisam de informações precisas sobre os clientes, os processos internos e as conseqüências financeiras de suas decisões. Funcionários do setor de operações necessitam de um *feedback* rápido, oportuno e preciso sobre o produto que acabou de ser entregue ou o serviço que acabou de ser prestado.

#### c) Motivação, *Empowerment* e Alinhamento

Motivar funcionários para agir no melhor interesse da empresa podendo ter a liberdade para decidir ou agir é indispensável para o alcance dos resultados estabelecidos pela empresa. Uma das formas de promover um ambiente de funcionários motivados seria o incentivo a sugestões e estas serem apresentadas e implementadas, se possível.

Para mudar o ambiente tornando-o propício para a inovação e crescimento, deve-se, segundo Senge (1990, p. 15), adotar a filosofia da organização de aprendizagem, na qual o autor procura classificá-la em cinco disciplinas fundamentais para o seu desenvolvimento: maestria pessoal, modelos mentais, aprendizagem em equipe, visão compartilhada e pensamento sistêmico. Para o autor, "embora apresentadas separadamente, cada uma delas será crucial para o sucesso das outras quatro, desempenhando um papel fundamental na criação de organizações que podem verdadeiramente aprender, que podem desenvolver cada vez mais a capacidade de realizar suas mais altas aspirações".

Embora a maioria das pessoas de negócios compreenda que o panorama dos riscos e oportunidades está mudando com rapidez, muitas estão incertas quanto à maneira de agir em função desse conhecimento. Os líderes querem saber como cavalgar a onda de inovações em sustentabilidade, ruma ao futuro, ao mesmo tempo em que mantém a viabilidade e a solidez dos negócios no presente. (SENGE... [et. al] 2009 p. 119).

Nesta linha de raciocínio, Oliveira (2009 p. 4), diz que quando se considera a estratégia empresarial, ou seja, a escolha de um caminho de ação para toda a empresa deve-se fazer a seguinte pergunta-chave: "que destino deve dar à empresa e como estabelecer esse destino?".

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E ESTRUTURAÇÃO DO MODELO

A presente seção visou apresentar os procedimentos metodológicos e a estruturação do modelo *balanced scorecard* como estratégia para monitorar e avaliar os projetos pedagógicos dos cursos de graduação.

### 4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Do ponto de vista da abordagem do problema esta pesquisa é quantitativa. Quanto à natureza do objetivo, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, sendo os procedimentos técnicos utilizados a pesquisa bibliográfica, o levantamento e o estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica realizada inicialmente gerou informações úteis para a elaboração do instrumento de coleta de dados e definição das variáveis analisadas. O levantamento possibilitou o questionamento das pessoas investigadas em relação ao fenômeno pesquisa e o estudo de caso possibilitou o profundo conhecimento da IES analisada. Optou-se pelo estudo de caso de modo a realizar uma análise aprofundada de um caso individual constituída pela Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina, instituição privada pertencente ao Sistema Federal de Educação Superior.

A pesquisa procura combinar aspectos da dimensão objetiva e subjetiva. Num primeiro momento, descreve e analisa a realidade precisa das organizações educacionais no que tange a avaliação de desempenho docente com vistas a consecução dos objetivos organizacionais para, em seguida, apresentar uma proposta de indicadores do *Balanced Scorecard*. (BURREL e MORGAN, 1979; KUHN, 1992).

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram a entrevista semi-estruturada, a análise documental, a observação e o questionário. A entrevista semi-estruturada aplicada na coleta dos dados ocorreu através de uma conversação informal junto aos coordenadores e chefes de áreas da organização pesquisada. A mesma pode ser alimentada por perguntas abertas, com o intuito de proporcionar maior liberdade ao informante. Mesmo sem obedecer a uma estrutura formal pré-estabelecida, utilizou-se de um roteiro com os principais tópicos relativos ao assunto da pesquisa.

A análise documental consiste em uma série de operações que visa a estudar e a analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais pode estar relacionada.

A observação tornou-se relevante a partir do momento em que incentivou o pesquisador a verificar a realidade com muito mais cuidado, ou seja, observar se os dados e informações coletados representavam realmente a realidade da organização.

A escolha de uma organização de ensino superior privada deveu-se ao fato dos pesquisadores entenderem que reagem mais rapidamente as perdas financeiras, pois ao contrário das instituições públicas suas receitas advêm da aceitação dos serviços oferecidos à sociedade. Desta forma, a sua administração esta sempre aberta a novos instrumentos que visem à melhoria contínua dos serviços, bem como da performance institucional como um todo.

Cabe ressaltar que não se optou pela realização de um estudo comparativo com outras organizações acadêmicas, em virtude das dificuldades na obtenção de informações estratégicas no ambiente educacional competitivo que se configura em Santa Catarina. Outrossim, é importante mencionar as possibilidades de fácil cooperação no desenvolvimento da pesquisa, principalmente em função dos pesquisadores trabalharem na área estratégica de Instituições de Ensino Superior Privada.

#### 4.2 ESTRUTURAÇÃO DO MODELO *BALANCED SCORECARD* COMO ESTRATÉGIA PARA MONITORAR E AVALIAR OS PROJETOS PEDAGÓGICOS DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO

A nova realidade de mercado fez as organizações se despertarem para a necessidade de um complexo e contínuo processo de transformações. Dessa maneira, as Instituições de

Ensino Superior – encontram-se diante do desafio de renovar o seu pensamento estratégico em face das novas oportunidades e ameaças que recolocam o presente e o futuro.

Esta proposta pressupõe, que a escolha dos indicadores para a gestão, não deve se restringir a informações econômicas ou financeiras. Assim como não é possível realizar um voo seguro baseando-se apenas no velocímetro de um avião, indicadores financeiros não são suficientes para garantir que a empresa esteja caminhando na direção correta.

É necessário monitorar e avaliar, juntamente com resultados econômico-financeiros, desempenhos de mercado junto aos clientes, desempenhos dos processos internos e pessoas, inovações e tecnologia. Isto porque a somatória das pessoas, tecnologias, inovações, se bem aplicado aos processos internos das empresas, alavanca o desempenho esperado no mercado junto aos clientes e trazem à empresa os resultados financeiros esperados.

O *Balanced Scorecard*, procura a partir de uma visão integrada e balanceada, descrever a estratégia de forma clara, através de objetivos estratégicos em quatro perspectivas (financeira, clientes, educação e processos internos e aprendizado e crescimento).

O modelo do processo de construção do *Balanced Scorecard* para avaliar e monitorar projetos pedagógicos de cursos de graduação deverá ser concebido à luz dos passos a seguir demonstrados:

- ✓ Passo 1 – Definição destino estratégico;
- ✓ Passo 2 – Identificação dos temas-chave que conduzem a estratégia;
- ✓ Passo 3 – Construção dos vínculos estratégicos;
- ✓ Passo 4 – Determinação dos indicadores e metas do grupo interfuncional mais diretoria.
- ✓ Passo 5 – Seleção de iniciativas e prioridades;
- ✓ Passo 6 – Plano de implementação.

O projeto *Balanced Scorecard* para avaliar e monitorar projetos pedagógicos de cursos de graduação, deverá ser concebido compreendendo as seguintes etapas:

**Etapa 0 ou pré etapa:** planejamento e capacitação;

**Etapa I:** definição dos objetivos e construção do mapa de relacionamento. Por meio de reuniões entre diretores e um grupo de coordenadores pedagógicos e acadêmicos, buscou-se traduzir a estratégia da empresa em objetivos – declarações de ações que esclarecem como implementar a estratégia. Definidos os objetivos estratégicos, construí-se um mapa causa e efeito, onde se relacionam os objetivos estratégicos nas perspectivas: financeira, clientes, educação e processos internos e do aprendizado e crescimento.

**Etapa II** – definição dos indicadores chave de desempenho. Para cada objetivo estratégico, foram definidos um ou mais indicadores chave de desempenho, que medem e acompanham o sucesso do alcance da estratégia. Estes foram detalhados em conceito, período de mensuração, fonte de dados, responsável pela elaboração e responsável pela gestão.

**Etapa III** – definição de metas. Nesta etapa, a equipe de implementação do *Balanced Scorecard* identificou quais os indicadores que servem para acompanhar o desempenho da hipótese estratégica.

Vale ressaltar, que os indicadores promovem a motivação da IES e permitem a avaliação da estratégia e do seu aprendizado. Indicadores funcionam como ferramentas que conduzem a um comportamento desejado, dão aos indivíduos o direcionamento que precisam. Para os gestores eles ajudam a testar o progresso da organização em direção aos objetivos estratégicos e servem como um teste permanente da validade da estratégia.

**Etapa IV** – priorização das iniciativas estratégicas. Nesta fase, foram analisadas as iniciativas estratégicas, em andamento na organização, que dão suporte aos objetivos

estratégicos. Dessa análise, resultou, em alguns casos, a confirmação das iniciativas e, em outros, seu relacionamento e, por vezes, a concepção de novas iniciativas.

**Etapa V – comunicação.** O processo de comunicação é contínuo de forma a manter os colaboradores informados sobre as metas, novas iniciativas, indicadores e objetivos estratégicos alterados.

Dessa maneira, toda e qualquer atualização feita no projeto é comunicada, possibilitando assim, que sejam atingidas as metas e que cada professor, coordenador acadêmico, coordenador de curso e demais colaboradores da IES participe dos resultados alcançados.

Podemos perceber claramente, que o *balanced scorecard*, hoje é considerado no meio empresarial, a melhor ferramenta para tradução e mensuração contínua das estratégias das empresas. Os objetivos estratégicos são atingidos quanto a diretoria é capaz de difundir uma visão comum e induzir ações relevantes para se atingir o sucesso empresarial.

Afinal, são os indicadores que permitem aos gestores estabelecer os objetivos quantitativos de curto prazo que refletem suas melhores previsões sobre a magnitude e velocidade de resposta entre as mudanças nos direcionadores de desempenho e as mudanças associadas em uma ou mais medidas de resultado. (KAPLAN, NORTON 1997).

Na seqüência, descreve-se as dimensões e indicadores do *balanced scorecard* conforme demonstrado na figura 01.

PERSPECTIVA	PRINCIPAIS INDICADORES
<b>Financeira</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despesas gerais</li> <li>• Receitas e Superávit</li> </ul>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceito do ENC</li> <li>• Número de alunos por cursos</li> <li>• Índice de evasão</li> <li>• Satisfação dos alunos</li> </ul>
<b>Processos Internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceito das atividades articuladas ao ensino (INEP)</li> <li>• Conceito da atuação do Coordenador de Curso (INEP)</li> <li>• Conceito da Organização Didático- pedagógica (INEP)</li> <li>• Conceito dos projetos pedagógicos (INEP)</li> </ul>
<b>Aprendizado e Crescimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Titulação e experiência profissional do corpo docente (INEP)</li> <li>• Conceito da atuação e desempenho acadêmico do corpo docente (INEP)</li> <li>• Capacitação dos funcionários administrativos</li> </ul>

Figura 01 – Perspectivas e principais e indicadores

Fonte: Elaborado pelo autor.

## **5 PROPOSTA DE INDICADORES DO *BALANCED SCORECARD* PARA MONITORAR E AVALIAR PROJETOS PEDAGÓGICOS DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DA FACULDADE ESTÁCIO DE SÁ DE SANTA CATARINA**

Apresenta-se neste momento, a proposta analítica de indicadores do *Balanced Scorecard* por dimensões que servem de estratégia para monitorar e avaliar projetos pedagógicos dos cursos de graduação. Onde primeiramente serão apresentados as dimensões e indicadores de clientes e educação e processos internos, e por último as dimensões e indicadores de aprendizado e crescimento e financeiro.

### **5.1.1 Proposta analítica de indicadores na perspectiva de clientes**

Nesta dimensão, busca-se identificar os segmentos de clientes e mercados onde se deseja atuar. Tais segmentos representam as fontes que irão produzir o componente da receita dos objetivos financeiros da IES.

Conhecer os clientes é fundamental para uma estratégia organizacional que tenha como um de seus principais focos a satisfação e a retenção dos clientes, e requer muito mais do que uma simples pesquisa convencional periódica. Exige ouvir com empatia os clientes, conhecê-los a ponto de saber do que gostam e do que não gostam, se os produtos que estão sendo ofertados atendem ou não as suas necessidades, se os serviços de apoio estão adequados ou não. Incluir a “voz do cliente” nos processos da organização é vital para os negócios.

Apresenta-se abaixo, proposta analítica da dimensão e indicadores de clientes, conforme figura 02:

INDICADORES PROPOSTOS DE CLIENTES	
OBJETIVO	INDICADOR
<b>Aumentar a satisfação dos alunos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de satisfação com professores.</li> <li>• Satisfação dos alunos.</li> <li>• Novos alunos transferência externa.</li> <li>• Novos alunos vagas remanescentes.</li> <li>• Novos alunos no vestibular.</li> <li>• Nº de alunos 1ª fase a 7 fase.</li> </ul>
<b>Obter conceito "A" no provão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceito Provão</li> </ul>

Figura 02 - Indicadores propostos de clientes

Fonte: Elaborado pelo Autor

### 5.1.2 Proposta analítica de indicadores na dimensão de educação e processos internos

Analisando-se a proposta analítica de indicadores do *balanced scorecard* na dimensão educação e processos internos desenvolvida neste estudo, observa-se que nessa dimensão procura-se identificar todos os processos críticos que poderão afetar os resultados estabelecidos nas dimensões de clientes e financeiros.

A falta de sistematização nas ações quanto às pessoas da instituição, torna frágil a condução das ações focadas em seus ativos humanos. Esse fato leva a considerar que não há um entendimento único de como e quando deve ser realizada uma avaliação de desempenho ou mesmo do clima organizacional da instituição, fatos essenciais a serem monitorados para uma produção motivada e eficiente.

O sucesso de um processo de mudança se dá em função da compreensão, pelos dirigentes, de que as transformações nos modelos mentais, atitudes e valores constituem a base do sucesso da implementação das mudanças nas estruturas e sistemas operacionais e administrativos. (DAVENPORT, 1994).

Levando-se em conta os argumentos feitos até então, apresenta-se abaixo, proposta analítica da dimensão e indicadores do *balanced scorecard* na dimensão educação, conforme figura 03:

INDICADORES PROPOSTOS DE EDUCAÇÃO	
OBJETIVO	INDICADOR

<p><b>Aumentar o Conceito às atividades acadêmicas articuladas ao ensino (INEP)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceito da participação dos discentes nas atividades acadêmicas.</li> <li>• Conceito das atividades acadêmicas articuladas ao ensino de graduação.</li> <li>• Conceito do estágio supervisionado.</li> <li>• Conceito do TCC.</li> <li>• Existência de bolsas acadêmicas.</li> <li>• Mecanismos efetivos de acompanhamento do estágio.</li> <li>• Mecanismos efetivos de acompanhamento do TCC.</li> <li>• Participação dos alunos em atividades articuladas com o setor produtivo ou em atividade voluntárias fora da IES.</li> <li>• Participação dos alunos em atividades de extensão.</li> <li>• Participação dos alunos em atividades de extensão.</li> <li>• Participação dos alunos em programas, projetos e atividades de iniciação científica ou em práticas de investigação.</li> <li>• Participação em atividades reais conveniadas.</li> <li>• Participação em atividades reais de administração.</li> <li>• Relação aluno/professor na orientação de estágio.</li> <li>• Relação aluno/professor na orientação de TCC.</li> <li>• Relatórios de atividades realizadas durante o estágio supervisionado.</li> </ul>
<p><b>Aumentar o conceito do projeto pedagógico do curso. (INEP)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequação da metodologia de ensino à concepção do curso.</li> <li>• Adequação e atualização das ementas e programas das disciplinas.</li> <li>• Adequação, atualização e relevância da bibliografia.</li> <li>• Coerência do currículo com o perfil desejado do egresso.</li> <li>• Coerência do currículo com os objetivos do curso.</li> <li>• Coerência do currículo face às diretrizes curriculares nacionais.</li> <li>• Coerência do sistema de avaliação do processo ensino-aprendizagem com a concepção do curso.</li> <li>• Conceito da concepção do curso e do Currículo.</li> <li>• Conceito do projeto pedagógico dos cursos.</li> <li>• Conceito do sistema de avaliação.</li> <li>• Dimensionamento da carga horária das disciplinas.</li> <li>• Existência de um sistema de auto-avaliação do curso.</li> <li>• Inter-relação e integração entre as disciplinas.</li> <li>• Procedimentos de avaliação do processo de ensino-aprendizagem.</li> </ul>

Figura 03 - Indicadores propostos de educação  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Kaplan, Norton (1997) alertam, que seja definida a cadeia de valor completa para os processos internos, iniciando pelo processo de inovação, identificando as necessidades atuais e futuras dos clientes e o desenvolvimento de soluções para o atendimento dessas necessidades. Em seguida analisam-se os processos e operações, ou seja, o atendimento ao cliente, para somente após a análise desses processos, identificar os serviços de pós-venda.

Kaplan, Norton (1997) recomendam, que seja definida a cadeia de valor completa para os processos internos, iniciando pelo processo de inovação, identificando as necessidades atuais e futuras dos clientes e o desenvolvimento de soluções para o atendimento dessas necessidades. Em seguida, analisam-se os processos de operações, ou seja, entrega dos produtos, atendimento ao cliente, para somente após a análise desses processos, identificar e analisar os serviços de pós-vendas.

Dessa maneira, apresenta-se abaixo, proposta analítica da dimensão e indicadores propostos de processos internos para IES, conforme figura 04:

INDICADORES PROPOSTOS DE PROCESSOS INTERNOS	
OBJETIVO	INDICADOR

<b>Aumentar o conceito da coordenação do curso.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceito da coordenação do curso.</li> <li>• Conceito da efetiva dedicação do coordenador à administração e à condução do curso.</li> <li>• Conceito da experiência profissional acadêmica (EA) do coordenador do curso.</li> <li>• Conceito da experiência profissional não acadêmica e administrativa (EP) do coordenador do curso.</li> <li>• Conceito da participação do coordenador e dos docentes em colegiado de curso ou equivalente.</li> <li>• Conceito da participação efetiva da coordenação do curso em órgãos colegiados acadêmicos da IES.</li> <li>• Conceito da titulação do coordenador do curso.</li> <li>• Conceito do apoio didático-pedagógico ou equivalente aos docentes.</li> <li>• Conceito do regime de trabalho do coordenador do curso.</li> </ul>
<b>Melhorar a atenção aos discentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceito – bolsa de estudo.</li> <li>• Conceito – bolsa de trabalho ou de administração.</li> <li>• Conceito da atenção aos discentes.</li> <li>• Conceito do acompanhamento de egressos.</li> <li>• Conceito do acompanhamento psicopedagógico.</li> <li>• Conceitos do apoio à participação em eventos.</li> <li>• Conceito do apoio pedagógico ao discente.</li> <li>• Conceito dos mecanismos de nivelamento.</li> <li>• Conceito dos meios de divulgação de trabalho dos alunos.</li> </ul>
<b>Otimizar custos operacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação docente.</li> <li>• Cursos operacionais.</li> <li>• Folha docente.</li> </ul>

Figura 04 - Indicadores propostos de processos internos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.1.3 Proposta analítica de indicadores na dimensão de aprendizados e crescimento

O aprendizado e o crescimento da organização vêm de três principais fontes: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. Os objetivos traçados através do *Balanced Scorecard*, em geral, acusam uma grande defasagem entre as capacitações das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos e a requerida para alcançar os objetivos, promovendo o desempenho. (COSTA 2001 p. 30).

Para eliminar essa defasagem é necessário capacitar o corpo docente e colaboradores, intensificar a tecnologia e os sistemas de informação e alinhar os procedimentos e rotinas da IES. Tal como na perspectiva do cliente, as medidas baseadas nos funcionários incluem uma mistura de medidas genéricas – satisfação do corpo docente e colaboradores, retenção, capacitação e habilidades e direcionadores específicos dessas medidas tais como índices detalhados de habilidades e competências específicas requeridas pelo novo ambiente competitivo.

Para Senge (1990), "embora apresentadas separadamente, cada uma delas será crucial para o sucesso das outras quatro, desempenhando um papel fundamental na criação de organizações que podem verdadeiramente aprender, que podem desenvolver cada vez mais a capacidade de realizar suas mais altas aspirações".

Na sequência, apresenta-se proposta analítica da dimensão e indicadores propostos de aprendizado e crescimento que deverão avaliar e monitorar os projetos pedagógicos dos cursos de graduação, conforme figura 05.

<b>DIMENSÕES E INDICADORES PROPOSTOS DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>	
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>

<b>Aumentar o Conceito do Desempenho Acadêmico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artigos publicados em periódicos científicos.</li> <li>• Atuação dos Docentes em sala de aula.</li> <li>• Conceito - atividades relacionadas ao ensino de graduação.</li> <li>• Conceito – atuação nas demais atividades acadêmicas.</li> <li>• Conceito – produções técnicas artísticas e culturais.</li> <li>• Conceito – publicações.</li> <li>• Conceito da atuação e desempenho</li> <li>• Docentes com orientação de estágio e de TCC</li> <li>• Docentes com atuação em atividades de extensão.</li> <li>• Docentes com atuação na pesquisa ou em outras atividades de produção de conhecimento.</li> <li>• Docentes com atuação na Pós-graduação.</li> <li>• Docentes com orientação de bolsistas.</li> <li>• Docentes com orientação didática de alunos.</li> <li>• Livros ou capítulos de livros publicados.</li> <li>• Produção didático-pedagógica relevante ou não.</li> <li>• Propriedades intelectual depositada ou registrada.</li> <li>• Trabalhos publicados em anais (completos ou resumos).</li> <li>• Traduções de livros, capítulos de livros ou artigos.</li> </ul>
<b>Aumentar o conceito da adequação a formação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceito de adequação a formação do CD do curso.</li> <li>• Docentes com formação adequada às disciplinas que ministram.</li> <li>• Docentes com formação, capacitação e experiência pedagógica.</li> </ul>
<b>Aumentar o conceito à experiência profissional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceito da experiência profissional do CD do curso.</li> <li>• Tempo de exercício profissional fora do magistério.</li> <li>• Tempo de magistério no ensino fundamental médio.</li> <li>• Tempo de magistério superior</li> </ul>
<b>Aumentar o conceito da titulação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceito – titulação CD curso.</li> <li>• Docentes com doutorado na área.</li> <li>• Docentes com doutorado em outras áreas.</li> <li>• Docentes com especialização em outras áreas.</li> <li>• Docentes com especialização na área.</li> <li>• Docentes com mestrado em outras áreas.</li> </ul>

Figura 05 - Dimensões e indicadores propostos de aprendizado e crescimento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 5.1.4 Proposta analítica de indicadores na dimensão financeira

As medidas financeiras indicam se a IES está obtendo êxito com as estratégias definidas, implementadas e executadas. Em geral, esse êxito é medido pela sua lucratividade, pelo seu crescimento e pelo incremento do valor (*shareholder value*). Se os indicadores financeiros não mostram o esperado, pode haver problemas na execução, na implementação ou até mesmo na definição das estratégias.

Kaplan, Norton (1996-c) identificaram três diferentes estágios do negócio, para os quais devem ser definidos conjuntos diferentes de medidas, pois os objetivos são também diferentes:

- ✓ Rápido crescimento (*rapid growth*)
- ✓ Sustentação (*sustain*)
- ✓ Colheita (*harvest*)

Segundo Costa (2001), no estágio de rápido crescimento (*rapid growth*) os objetivos enfatizarão o crescimento das vendas, os novos mercados e novos consumidores, os novos produtos e novos serviços, os sistemas, a capacitação de colaboradores, o estabelecimento de novos canais de marketing, vendas e distribuição, mantendo um nível adequado de gastos com desenvolvimento de produtos e processos.

No estágio de sustentação (*sustain*), os objetivos enfatizarão as medidas financeiras tradicionais, tais como retorno sobre capital investido, lucros operacionais e margem bruta. Os investimentos em projetos, nesse estágio, serão avaliados por análises de padrões, fluxo de caixa descontado e orçamento de capital. Essas medidas representam o objetivo financeiro clássico: excelente retorno sobre o capital investido.

No estágio de colheita (*harvest*) a ênfase recairá sobre o fluxo de caixa, Qualquer investimento deverá prover retorno em caixa (*cash pay back*) certo e imediato, pois o objetivo não é maximizar o retorno sobre o investimento. Os gastos com pesquisas e desenvolvimento se escasseiam, pois o ciclo de vida do negócio está em seu estágio final.

Para os autores, dependendo do tipo de organização, as medidas financeiras podem se diferenciar, considerando para isso, as características e realidade de cada uma. Os objetivos financeiros devem desempenhar um duplo papel: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de foco principal para os objetivos e medidas de todas as outras dimensões do *scorecard*.

Destaca-se abaixo, proposta analítica da dimensão e indicadores do *balanced scorecard* na dimensão financeira, conforme figura 06:

INDICADORES PROPOSTOS FINANCEIROS	
OBJETIVO	INDICADOR
<b>Aumentar as receitas gerais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadimplência – matutino e noturno</li> <li>• Matrículas</li> <li>• Mensalidades antecipadas.</li> <li>• Mensalidades do mês – Matutino e Noturno</li> <li>• Mensalidades recuperadas no exercício anterior.</li> <li>• Mensalidades recuperadas no exercício.</li> <li>• Receitas globais</li> <li>• Receitas matutino e Receitas noturno</li> </ul>
<b>Obter Superávit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superávit.</li> </ul>
<b>Otimizar as despesas gerais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % aluguel.</li> <li>• % Energia elétrica e Telefone.</li> <li>• % Folha administrativa/acadêmica.</li> <li>• % Leasing.</li> <li>• % Limpeza e segurança.</li> <li>• % Marketing.</li> <li>• % Material de expediente.</li> <li>• Despesas com pessoal.</li> <li>• Despesas Gerais.</li> <li>• Despesas Operacionais.</li> </ul>

Figura 06 - Indicadores propostos financeiros.

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A maior contribuição do artigo está em responder ao objetivo proposto, este resultado pode ser observado na medida em que o trabalho apresentou uma proposta de indicadores do *Balanced Scorecard* nas dimensões financeira, mercado, processos internos, educação e de aprendizado e crescimento, para monitorar e avaliar projetos pedagógicos dos cursos de graduação da IES, neste contexto a seguir será descrito os aspectos mais marcantes nesta área de atuação.

Observam-se similaridades dos fundamentos teóricos e empíricos, quanto se leva em conta os eventos internos e externos, ou seja, os aspectos do mercado influenciaram a escolha

e a implementação do projeto *balanced scorecard*, visando ao processo avaliativo das estratégias contidas no planejamento estratégico visando um melhor rumo para a mesma.

O projeto *balanced scorecard* não pode, sob hipótese alguma, ser baseado apenas em valores quantitativos, ignorando o que está ocorrendo, assim como em relação ao que poderá ocorrer no lado de fora, subestimando as ações da concorrência e da dinâmica econômica do mercado. O *balanced scorecard* torna-se fundamental na medida em que ele favorece a discussão da missão, dos objetivos, das políticas, das estratégias e dos mecanismos para monitorar e avaliar projetos pedagógicos dos cursos de graduação.

Através da discussão do *balanced scorecard* os dirigentes da organização investigada puderam redefinir ou até mesmo definir estratégias mais condizentes para atender a dinamicidade interna e externa. Por meio do diagnóstico, a IES pôde verificar os aspectos internos (instalações, serviços oferecidos, recursos humanos e financeiros etc.) e os externos que estavam favorecendo a adoção de novos objetivos, metas, iniciativas e estratégias.

A pergunta de pesquisa foi respondida na medida em que o monitoramento e avaliação das dimensões e indicadores financeiros a IES, pode verificar se está obtendo êxito com as estratégias definidas, através dos Projetos Pedagógicos dos cursos de graduação. Na dimensão e indicadores de aprendizado, verifica-se se os objetivos traçados acusam defasagem entre as capacitações das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos. Com relação à dimensão educação e processos internos, pode-se através do *balanced scorecard*, definir os processos internos e as competências que precisam superar e especificando medidas para monitorar e avaliar se os objetivos estão sendo atingidos. Com relação à dimensão e indicadores de mercado, permite a clara identificação, avaliação e monitoramento das propostas de valor dirigidas a esses segmentos. As propostas de valor são vetores e os indicadores de tendência para as medidas de resultados na dimensão e indicadores de mercado.

Os resultados alcançados através da proposta de indicadores do *Balanced Scorecard*, por meio de etapas decorrentes do contexto interno e externo, asseguram padrões de qualidade superior em todos os níveis de ensino, além do aprimoramento da qualidade e relevância, científico-político dos serviços prestados pelos cursos de graduação.

Dessa forma, a referida proposta serve apenas como um referencial e não como um produto acabado que pode ser aplicado para quaisquer cursos de graduação. Além do mais, na referida proposta metodológica elegeu-se as etapas consideradas pelo autor como as mais relevantes. Neste caso, pode-se dizer que as etapas escolhidas podem refletir muito mais a subjetividade do autor em detrimento das etapas que podem afetar mais ou menos a proposta de indicadores apresentados neste trabalho.

Muitas questões chamaram a atenção do autor e merecem serem citadas, como recomendações e/ou sugestões. A primeira vincula-se aos resultados do estudo, já que eles não representam uma etapa acabada. É apenas uma contribuição sobre a gestão estratégica em IES e serve de reflexão aos dirigentes do setor, no sentido de se obter a consolidação do *balanced scorecard* como “guarda-chuva” para facilitar a tomada de decisão. A segunda decorre ainda dos achados do presente estudo, no sentido de que a escolha estratégica deve estar ligada ao *balanced scorecard*, ao planejamento estratégico, aos valores dos atores sociais internos e externos e aos eventos do ambiente direto e indireto, visando à sua real efetividade junto aos membros da organização e da sociedade. Os resultados alcançados evidenciam a necessidade do desenvolvimento de outros projetos, para se comparar e checar, principalmente, a decisão estratégica de implementação do *balanced scorecard* para orientar e subsidiar o monitoramento e a avaliação dos projetos pedagógicos de cursos de graduação.

## **REFERÊNCIAS**

- BURREL, G., MORGAN, G. **Paradigms in organizational studies**. New Directions in organizational analysis conference. Lancaster, England. 1979.
- COSTA, A. P. **Contabilidade gerencial: um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard**. São Paulo: FEA/USP, 2001.
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- EDVINSSON, Leif e MALONE, Michael S. **Capital Intelectual: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- GENDRON, M. **Using the balanced scorecard**. Harvard Management Update: Newsletter from Harvard Business School 2, n .10 , p. 7-10, oct. 1997.
- GREATBANKS, R., & TAPP, D. **The impact of balanced scorecards in a public sector environment Empirical evidence from Dunedin City Council**, New Zealand. International Journal of Operations & Production Management, 27(8), 846-873. 2007.
- HERRERO FILHO, Emilio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The Balanced Scorecard: translating strategy into action**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996.
- \_\_\_\_\_. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 6. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- \_\_\_\_\_. **The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios: Campus**. Rio de Janeiro, 2001.
- LINGLE, J. J. and WILLIAM A. S. **From balanced scorecard to strategic gauges: is measurement worth it?** Management Review, 85, n 3 (March/1996): 56-61.
- KUHN, T.S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1992.
- MEYER JUNIOR, Victor; LOPES, Maria Cecília Barbosa. **Gestión escolar: desafios y alternativas gerenciales**. Visiones da La educación n. 13: 55-65, Primer Semestre, 2008
- MINTZBERG, Henry *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- NIVEL, Paul R. **Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados – 1ª reimp.** - Rio de Janeiro: Kalitymark, 2005.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva : como estabelecer, implementar e avaliar**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2009.
- SILVEIRA, Amélia. **Gestão de ensino superior: temas contemporâneos**. Blumenau: Edifurb, 2008.
- PRIETO, Vanderli Correia *et al.* **Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard**. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, n.1, p.81-92, primeiro quadrimestre 2006.
- RAMOS, A G. **Modelos de homem e teoria administrativa**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 3-12, abr./jun., 1984.
- REZENDE, José Francisco de Carvalho. **O alinhamento estratégico, o balanced scorecard e o capital intelectual no Brasil: um estudo empírico nas empresas de maior complexidade e repercussão**. 2006. 269 f. Tese (Doutorado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.
- SANTOS, Sérgio Ricardo Bezerra dos. **O balanced scorecard como instrumento de gestão à luz dos indicadores do sistema nacional de avaliação da educação superior**. 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. João Pessoa, 2008.
- SENGE P. **A Quinta disciplina: arte, teoria e prática de organização de aprendizagem**. 9ª ed. Tradução por Regina Amarante. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SENGE, Peter *et al.* **A revolução decisiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- SCHARMACH, Andreia L. da Rosa. **Gestão estratégica em instituições de ensino superior: As possibilidades do balanced scorecard na universidade do contestado**, 2003. Dissertação ( Mestrado em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau, 2009.
- SPESSATTO, Giseli. **Análise do processo de implantação do Balanced Scorecard nas maiores empresas da região sul do Brasil**. Dissertação ( Mestrado em Ciências Contábeis do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau, 2009.