



AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DOS PROJETOS PEDAGÓGICOS DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO

Prof. Hélio Roberto Hékis - Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina - FESSC
Prof. Jolmar Luis Hawerth - Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina - FESSC
Prof. Juarez Jonas Thives Júnior - Universidade do Vale do Itajaí – SC - UNIVALI
Prof. Rubens Araújo de Oliveira - Universidade do Estado de Santa Catarina –
UDESC/ESAG.

Apresenta, de forma sucinta, uma proposta de indicadores do *Balanced Scorecard* para avaliar e monitorar projetos pedagógicos dos cursos de graduação da Faculdade Estácio de Santa Catarina e dos fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos estudiosos da área considerados neste estudo. A proposta de indicadores do *Balanced Scorecard* nas dimensões de clientes, processos internos, aprendizado e financeira, para monitorar e avaliar projetos pedagógicos dos cursos de graduação, por meio de etapas decorrentes do contexto interno e externo, assegura 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 da Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina. O *Balanced Scorecard* torna-se fundamental na medida em que ele favorece o monitoramento e a avaliação dos objetivos e das estratégias, além de assegurar o alinhamento da organização foco de estudo.

Palavras-chaves: cursos de graduação, projetos pedagógicos, avaliação institucional, dimensões e indicadores do *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, sim, monitorar e avaliar de forma permanente as ações contempladas nos projetos pedagógicos dos cursos de graduação. Implica, implementar um Projeto Pedagógico que contribua para a formação de um profissional que venha atender de modo efetivo as expectativas dos seus públicos internos e externos. Isto parece ser uma solução indicada para o desenvolvimento de competências e habilidades, atualmente exigidas dos profissionais dos diferentes cursos de graduação, quando se consideram as mudanças organizacionais e ambientais. (ANDRADE, 1996; ANDRADE, AMBONI, 2002).

Isto porque, as etapas de monitoramento e avaliação dos projetos pedagógicos há que ser entendido dentro de sua dimensão mais ampla de desempenhos esperados, de desejado relacionamento com o meio a que serve, suas instituições, organizações, professores, alunos, empresas, devendo se sobrepujar mesmo, ao pragmatismo do próprio curso, envolvendo-se com sua ideologia e filosofia de educação. (ANDRADE, AMBONI, 2002).

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 do país que continuarem monitorando e avaliando projetos pedagógicos não centrados nos princípios do “aprender a aprender”, com certeza não sobreviverão ao longo do tempo. (ANDRADE, AMBONI, 2002).



A ênfase demasiada na construção, na avaliação e monitoramento 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.

Se de um lado, as etapas de monitoramento e avaliação dos projetos pedagógicos centrados no tecnicismo e no sistema fechado como forma de se consolidar a permanência dos valores do curso/instituição e o não questionamento, de outro, não se tem verificado Projetos Pedagógicos que envolvam ações voltadas para o monitoramento e avaliação, visando a busca permanente da eficácia e da efetividade de tais projetos pedagógicos. (ANDRADE, AMBONI, 2002).

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.

Este artigo tem por objetivo apresentar a experiência da Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina no monitoramento e avaliação dos projetos pedagógicos dos cursos de graduação com a utilização do *Balanced Scorecard Collaborative* - BSC.

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

A verificação das dimensões e indicadores das perspectivas do *Balanced Scorecard* (financeira, aprendizado, processos e de mercado) serve de parâmetros monitorar e avaliar projetos pedagógicos dos cursos de graduação da Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina pode contribuir para o desenvolvimento de competências e de habilidades de todos os segmentos envolvidos no processo: alunos, professores, dirigentes, coordenadores e comunidade externa.

Além do mais, torna-se relevante no momento em que se pode conseguir um aperfeiçoamento significativo da política e da prática do curso, trazendo ao primeiro plano a questão da qualidade de ensino, nas dimensões política, social e técnica. Sob este prisma, o processo educativo deve estar voltado para a formação do aluno sujeito-cidadão com competência técnico-científica e compromisso social. Este processo, por sua vez, deverá ser resultado de um conjunto de relações sociais e de relações com o conhecimento do contexto social particular em que acontece a ação pedagógica. (ANDRADE, 1996).

As etapas (como por exemplo, objetivos do projeto pedagógico, perfil do ingresso e de egresso, competências e habilidades, campos de estudos, estágios, atividades complementares, reconhecimento de habilidades e competências extra-escolares, organização curricular, práticas pedagógicas/métodos de ensino-aprendizagem, perfil do professor, sistema de avaliação do processo de ensino-aprendizagem, sistema de avaliação docente e discente, interface do curso com a pós-graduação), passam a ser considerada como fonte de reflexão e análise para a avaliar e monitorar os projetos pedagógicos para cursos de graduação. (ANDRADE, AMBONI, 2002).

A proposta de indicadores do *Balanced Scorecard* para monitorar e avaliar projetos pedagógicos dos cursos de graduação pode assegurar padrões de qualidade superior em todos



os níveis de ensino, mas, também, e, principalmente, o aprimoramento da qualidade e relevância científico-política dos serviços prestados pelos cursos de graduação.

Neste sentido, a proposta de indicadores para monitorar e avaliar as ações contempladas nos projetos pedagógicos para o curso de graduação poderá combater o saber cristalizado e autoritário como também incentivar a sociabilização do saber à maioria da população, as oportunidades de acesso ao ensino superior, e acima de tudo, fazer com que o aluno independente da origem social possam trabalhar para solucionar os problemas sociais no país.

3. BALANCED SCORECARD - BSC

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). 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 Costa (2001 p. 39), um *balanced scorecard* adequado deve contar a história da estratégia da unidade de negócio. O sistema de mensuração deve fazer as ligações (hipóteses) explícitas entre os objetivos (medidas) nas várias perspectivas de tal sorte que possam ser geridas e validadas.

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.

A partir do choque entre a força irresistível de construir capacidades competitivas de longo alcance e o objeto estático do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos, surgiu uma nova síntese: o *Balanced Scorecard*.

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).

Para Lingle, William (1996) projetar um bom sistema de medida deveria promover o equilíbrio entre o estabelecimento da estratégia e uma comunicação clara a todos os envolvidos sobre os objetivos da organização, enfoque e esforços de alinhamento, e uma cultura organizacional adequada. O *balanced scorecard* permite esse equilíbrio.

Sendo assim, entende-se que as iniciativas de administração de desempenho para uma organização incluem o desenvolvimento de indicadores-chaves de desempenho, um sistema de administração de desempenho e desenvolvimento de processo, os quais devem ser focados

na satisfação do cliente. O treinamento de times de trabalho é essencial na implementação de um centro de serviços compartilhado.

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*,

Para a maioria das organizações, o equilíbrio de desempenho relacionado ao aumento de receita, à redução dos riscos, à melhoria de custos e produtividade e à maior utilização dos ativos oferecerão os elos de ligação necessários entre as perspectivas adotadas no *scorecard*.

3.1.2 Cliente

"Como os clientes nos vêem?". Essa pergunta é básica para o entendimento dessa perspectiva. 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.

É importante ressaltar também que uma estratégia bem estruturada deve estar vinculada a todas as perspectivas definidas pela organização, usando as informações colhidas junto aos clientes, fornecedores e empregados da organização.

A tradução da visão e da estratégia da empresa para a perspectiva do cliente deve ser feita através de objetivos específicos, de preferência para segmentos também específicos de clientes e mercados, conforme demonstrado na Figura 10:

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.

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.

Desenvolvem-se objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras quatro perspectivas apresentadas anteriormente. Seus objetivos são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *scorecard*. (KAPLAN, NORTON, 1997).

O aprimoramento das capacidades organizacionais, funcionários e sistemas serão ações que surtirão efeito em longo prazo. O *Balanced Scorecard* enfatiza a importância de investir no futuro e não apenas em áreas tradicionais de investimento.

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, 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 consequências 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".

Em resumo, o gerenciamento de um negócio deve ser realizado através do controle dos resultados de perspectivas financeiras e não-financeiras que busquem avaliar o desempenho da organização em relação a seus clientes, desempenho de seus processos e dos recursos humanos, de forma equilibrada, visando viabilizar, continuamente, oportunidades, desafios e mudanças. As melhores práticas para o controle do desempenho das organizações utilizam-se de sistemas de medidas de desempenho junto com iniciativas de medida qualitativas.

4. DESCRIÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* DA FACULDADE ESTÁCIO DE SÁ DE SANTA CATARINA EM IMPLANTAÇÃO

Primeiramente procura-se demonstrar detalhadamente as etapas de implantação do *balanced scorecard* na Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina, e em seguida demonstra-se às dimensões e indicadores do *balanced scorecard* em curso, que servem com estratégia para monitorar e avaliar os projetos pedagógicos dos cursos de graduação.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



A nova realidade de mercado fez as organizações se despertarem para a necessidade de um complexo e contínuo processo de transformações. Dessa maneira, a Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina – vê-se diante do desafio de renovar o seu pensamento estratégico em face das novas oportunidades e ameaças que recolocam o presente e o futuro.

Em função disso, a responsabilidade da Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina é imensa. Renovar-se para dar as respostas, a tempo e com qualidade, às demandas que lhe chegam e, simultaneamente, atuar pró-ativamente, antecipando-se a essas demandas, e, ainda, por meio dessa atuação, contribuir para o fortalecimento da educação superior e o desenvolvimento pleno e sustentável do Estado de Santa Catarina, conforme sua missão, não é tarefa simples. Exige, antes de tudo, o engajamento de cada colaborador.

Um engajamento consciente, respaldado por uma ampla compreensão tanto do contexto que acerca a instituição quanto à avaliação das potencialidades e fraquezas. Assim, a Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina, procura trabalhar, usando o que tem de melhor para superar os limites e as possíveis deficiências estratégicas, procurando estar atualizada com os novos conceitos de gestão estratégica, em razão disso, a instituição está implantando o *Balanced Scorecard*.

Esta proposta pressupõe na Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina, que a escolha dos indicadores para a gestão, não deve se restringir a informações econômicas ou financeiras. Assim como não é possível realizar um vôo 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* em curso na Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina, 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).

Foi concebido e desenvolvido através de um sistema de informação e gestão e acompanhamento dos indicadores de desempenho, com o objetivo principal auxiliar as atividades de estruturação e atualização das informações necessárias ao *Balanced Scorecard*. Compreende um *software* desenvolvido totalmente para o ambiente *WEB*, ou seja, para utilização através da *Internet* ou *Intranet*.

O modelo do processo de construção do *Balanced Scorecard* em curso na Faculdade Estácio de Santa de Santa Catarina, seguiu conforme os 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.

Percebe-se que através dos dados e informações coletadas, que um dos momentos mais críticos da implantação do projeto foi a fase de escolha da equipe e da coordenação do



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



mesmo, além do patrocínio da alta administração. No caso do *balanced scorecard*, essa escolha torna-se crucial, pois há que se obter consenso de gestores-chave em temas normalmente polêmicos e de fundamental importância para o sucesso do *Balanced Scorecard*.

Dessa maneira, o ideal é que essa equipe seja formada por pessoas que representem a totalidade da organização. Que sejam respeitados internamente por sua competência técnica. Que tenham poder de persuasão e que conheçam profundamente o negócio em que participam.

Salienta-se que como insumos-chave para construção do *Balanced Scorecard*, na Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina, a equipe levantou planos estratégicos, planos financeiros, planos para recursos humanos, segmentação de clientes, planos de qualidade e outras informações do setor como tendências, concorrências, desafios e oportunidades.

Sendo assim, o *Balanced Scorecard* configura na Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina, como um sistema integrador dos esforços para o cumprimento dos objetivos estratégicos. Como tal deve catalisar e servir de instrumento de priorização, separando da agenda central da organização o que tem impacto estratégico do que é de fato operacional.

O projeto *balanced scorecard* em curso na Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina, segundo documentação do projeto, iniciou-se em agosto de 2002, 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 desenhada no Mapa Estratégico, conforme exposto na figura 01:

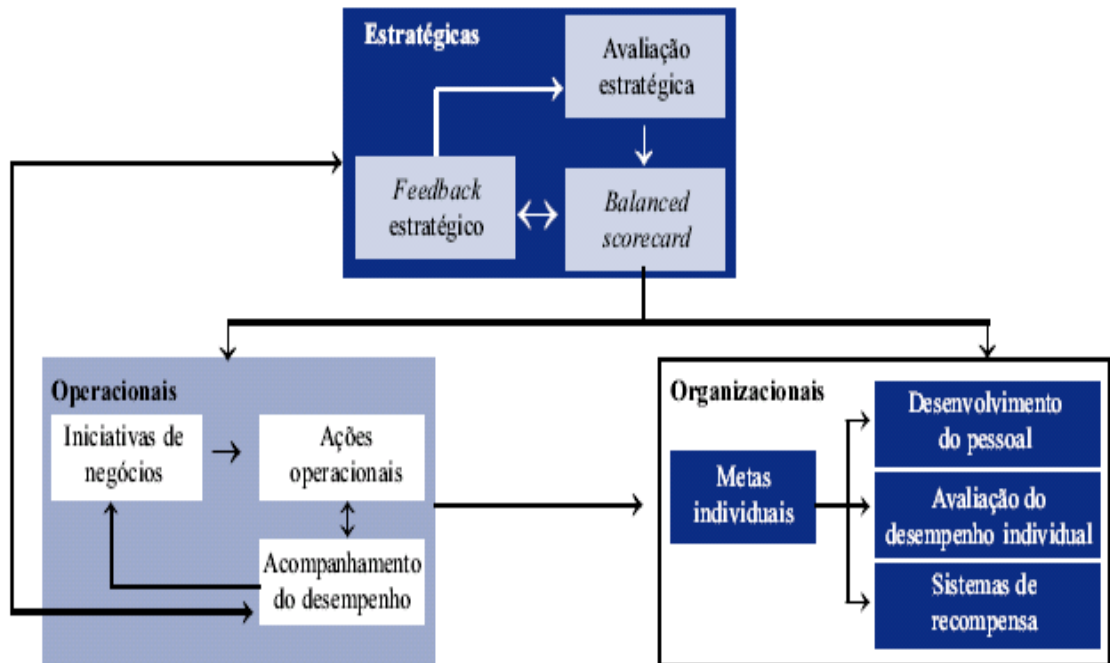


Figura 01 – Integração dos grupos estratégico, operacional e organizacional.

Vale ressaltar, que os indicadores promovem a motivação da Faculdade 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 Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina 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.

A característica do *balanced scorecard* que permite misturar adequadamente as medidas de resultado essencial e os direcionadores de desempenho são os relacionamentos de causa e efeito que devem ser estabelecidos em sua construção.

Afinal, são eles 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).

O *balanced scorecard* integra os três grupos de ações que conduzem a este fim: Estratégias, Operacionais e Organizacionais, estabelecendo um processo estruturado para a criação de medidas e objetivos em todos os níveis, possibilitando a integração entre os grupos de ações e garantindo o alinhamento de toda a organização.

A metodologia de implantação do *balanced scorecard* utilizada pela Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina segue o modelo genérico preconizado por Kaplan, que projeta quatro perspectivas para a mensuração estratégica de um negócio: Finanças, como a Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina (mantida), deve ser para atender os objetivos da Universidade Estácio de Sá (mantenedora); Clientes, que define como a Faculdade deve proceder para atender as expectativas de seus clientes; Educação e Processos Internos, que identifica quais os processos críticos para o sucesso e quais agregam ou não valor; e Aprendizado e Crescimento, que mensura a habilidade da Faculdade em adaptar-se às mudanças no ambiente.

É necessário ressaltar a importância da missão nas organizações e principalmente para a Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina, uma vez que é por meio dela que se identifica o conjunto de atividades na qual a organização deseja se desenvolver, se orientar e delimitar o seu campo de ação.

Na seqüência, procura-se descrever as dimensões e indicadores do *balanced scorecard* utilizados pela Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina, conforme demonstrado na Figura 02:

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

Figura 02 – Perspectivas e principais e indicadores do utilizados pela Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina.

5. BALANCED SCORECARD: PROPOSTA DE INDICADORES PARA MONITORAR E AVALIAR PROJETOS PEDAGÓGICOS DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO: O CASO 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 da Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina. 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 Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina.

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 que deverão avaliar e monitorar os projetos pedagógicos dos cursos de graduação da Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina, Figura 03:

| INDICADORES PROPOSTOS DE CLIENTES | |
|-----------------------------------|---|
| Objetivo | Indicador |
| Aumentar a satisfação dos alunos | <ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfação com professores. • Satisfação dos alunos. • Novos alunos transferência externa. • Novos alunos vagas remanescentes. • Novos alunos no vestibular. • N° de alunos 1ª fase. • N° de alunos 2ª fase. • N° de alunos 3ª fase. • N° de alunos 4ª fase. • N° de alunos 5ª fase. • N° de alunos 6ª fase • N° de alunos 7ª fase • N° de alunos 7ª fase |
| Obter conceito "A" no provão | <ul style="list-style-type: none"> • Conceito Provão |

Figura 03 - Indicadores propostos de clientes

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.

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 para monitorar e avaliar projetos pedagógicos dos cursos de graduação da Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina, conforme Figura 04:

| INDICADORES PROPOSTOS DE EDUCAÇÃO | |
|---|---|
| Objetivo | Indicador |
| Aumentar o Conceito às atividades acadêmicas articuladas ao ensino (INEP) | <ul style="list-style-type: none"> • Conceito da participação dos discentes nas atividades acadêmicas. • Conceito das atividades acadêmicas articuladas ao ensino de graduação. • Conceito do estágio supervisionado. • Conceito do TCC. • Existência de bolsas acadêmicas. • Mecanismos efetivos de acompanhamento do estágio. • Mecanismos efetivos de acompanhamento do TCC. • Participação dos alunos em atividades articuladas com o setor produtivo ou em atividade voluntárias fora da IES. • Participação dos alunos em atividades de extensão. • Participação dos alunos em atividades de extensão. • Participação dos alunos em programas, projetos e atividades de iniciação científica ou em práticas de investigação. • Participação em atividades reais conveniadas. • Participação em atividades reais de administração. • Relação aluno/professor na orientação de estágio. • Relação aluno/professor na orientação de TCC. • Relatórios de atividades realizadas durante o estágio supervisionado. |

| | |
|---|---|
| <p>Aumentar o conceito do projeto pedagógico do curso. (INEP)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Adequação da metodologia de ensino à concepção do curso. • Adequação e atualização das ementas e programas das disciplinas. • Adequação, atualização e relevância da bibliografia. • Coerência do currículo com o perfil desejado do egresso. • Coerência do currículo com os objetivos do curso. • Coerência do currículo face às diretrizes curriculares nacionais. • Coerência do sistema de avaliação do processo ensino-aprendizagem com a concepção do curso. • Conceito da concepção do curso e do Currículo. • Conceito do projeto pedagógico dos cursos. • Conceito do sistema de avaliação. • Dimensionamento da carga horária das disciplinas. • Existência de um sistema de auto-avaliação do curso. • Inter-relação e integração entre as disciplinas. • Procedimentos de avaliação do processo de ensino-aprendizagem. |
|---|---|

Figura 04 - Indicadores propostos de educação.

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.

Dessa maneira, apresenta-se abaixo, proposta analítica da dimensão e indicadores propostos de processos internos para monitorar e avaliar os projetos pedagógicos dos cursos de graduação da Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina, conforme Figura 05:

| INDICADORES PROPOSTOS DE PROCESSOS INTERNOS | |
|---|--|
| Objetivo | Indicador |
| <p>Aumentar o conceito da coordenação do curso.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Conceito da coordenação do curso. • Conceito da efetiva dedicação do coordenador à administração e à condução do curso. • Conceito da experiência profissional acadêmica (EA) do coordenador do curso. • Conceito da experiência profissional não acadêmica e administrativa (EP) do coordenador do curso. • Conceito da participação do coordenador e dos docentes em colegiado de curso ou equivalente. • Conceito da participação efetiva da coordenação do curso em órgãos colegiados acadêmicos da IES. • Conceito da titulação do coordenador do curso. • Conceito do apoio didático-pedagógico ou equivalente aos docentes. • Conceito do regime de trabalho do coordenador do curso. |

| | |
|----------------------------------|---|
| Melhorar a atenção aos discentes | <ul style="list-style-type: none"> • Conceito – bolsa de estudo. • Conceito – bolsa de trabalho ou de administração. • Conceito da atenção aos discentes. • Conceito do acompanhamento de egressos. • Conceito do acompanhamento psicopedagógico. • Conceitos do apoio à participação em eventos. • Conceito do apoio pedagógico ao discente. • Conceito dos mecanismos de nivelamento. • Conceito dos meios de divulgação de trabalho dos alunos. |
| Otimizar custos operacionais | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitação docente. • Cursos operacionais. • Folha docente. |

Figura 05 Indicadores propostos de processos internos.

5.1.3 Proposta analítica de indicadores na dimensão de aprendizados e crescimento

Como as chaves para o sucesso mudam ao longo do tempo, exigindo que as instituições de ensino superior, melhorem constantemente seus cursos de graduação, é necessário monitorar e avaliar os projetos pedagógicos mediante indicadores, para observar se a IES está se comportando adequadamente.

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.

Ilustramos abaixo, proposta analítica da dimensão e indicadores propostos de aprendizado e crescimento que deverão avaliar e monitorar os projetos pedagógicos dos cursos de graduação da Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina, conforme Figura 06:

| <i>DIMENSÕES E INDICADORES PROPOSTOS DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO</i> | |
|---|-----------|
| Objetivo | Indicador |



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

Figura 06- Dimensões e indicadores propostos de aprendizado e crescimento.

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 para a Sociedade de Ensino Superior Estácio de Sá - SESES – Mantenedora (*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 (*havest*)



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



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 que deverão avaliar e monitorar os projetos pedagógicos dos cursos de graduação da Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina, conforme figura 07:

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

Figura 07 - Indicadores propostos financeiros.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Considerando-se o objetivo geral do presente estudo, ou seja, apresentar proposta de indicadores do *Balanced Scorecard* nas dimensões de clientes, processos internos, aprendizado e financeira, para monitorar e avaliar projetos pedagógicos dos cursos de graduação da Faculdade Estácio de Sá de Santa, faz-se necessário alinhar os aspectos mais marcantes nesta área de atuação.

Em primeiro lugar, 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 Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina 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.

Em segundo lugar, a metodologia de implantação do *balanced scorecard* utilizada pela Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina segue o modelo genérico preconizado por Kaplan, Norton (1997, 2000 e 2001), que projeta quatro perspectivas para a mensuração estratégica de um negócio: **Finanças**, que indica como a Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina (Mantida), deve ser para atender os objetivos financeiros propostos pela Universidade Estácio de Sá (Mantenedora); **Clientes**, que define como a Faculdade deve proceder para atender as expectativas de seus clientes; **Educação e Processos Internos**, que identifica quais os processos críticos para o sucesso e quais agregam ou não valor; e **Aprendizado e Crescimento**, que mensura a habilidade da Faculdade em adaptar-se às mudanças no ambiente.

Através do monitoramento e avaliação das dimensões e indicadores financeiros a Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina, 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 clientes, 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.

Por fim, conclui-se que a Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina adota práticas pedagógicas e métodos de ensino/aprendizagem inovadores, direcionados à garantia da qualidade dos cursos de graduação, como também adota procedimentos alternativos de avaliação e monitoramento através do *balanced scorecard* nas dimensões (financeira,



aprendizado, educação e processos internos e clientes) que favorecem a compreensão da totalidade dos cursos, consolidando os perfis desejados do formando, aferindo também a importância do caráter inter e multidisciplinar das ações didáticas e pedagogicamente estruturadas, inclusive ensejando interface da graduação com a pós-graduação sob diferentes mecanismos, em especial com estímulo à pesquisa, o incentivo à produção científica e a inserção na comunidade sob as diversas formas ou programas de extensão.

7. REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O B. de. **A formação de recursos humanos em administração**: indicativos de um novo paradigma na formação profissional e no processo ensino e aprendizagem do Administrador. Tese de Livre Docência. Rio de Janeiro. UGF, 1996.

ANDRADE, R. O B. de.; AMBONI, N. **Proposta de diretrizes curriculares para os cursos de graduação em administração**. Brasília: MEC/SESU, 2002.

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, L., MALONE, M. **Capital intelectual**. 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.

HÉKIS, R. H. **Balanced Scorecard - Proposta de indicadores para monitorar e avaliar projetos pedagógicos dos cursos de graduação**: O Caso da Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina 2004, Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

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.



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.

SENGE P. **A Quinta disciplina**: arte, teoria e prática de organização de aprendizagem. 9ª ed. Tradução por Regina Amarante. São Paulo: Best Seller, 1990.