



## 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 sobrepular 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:

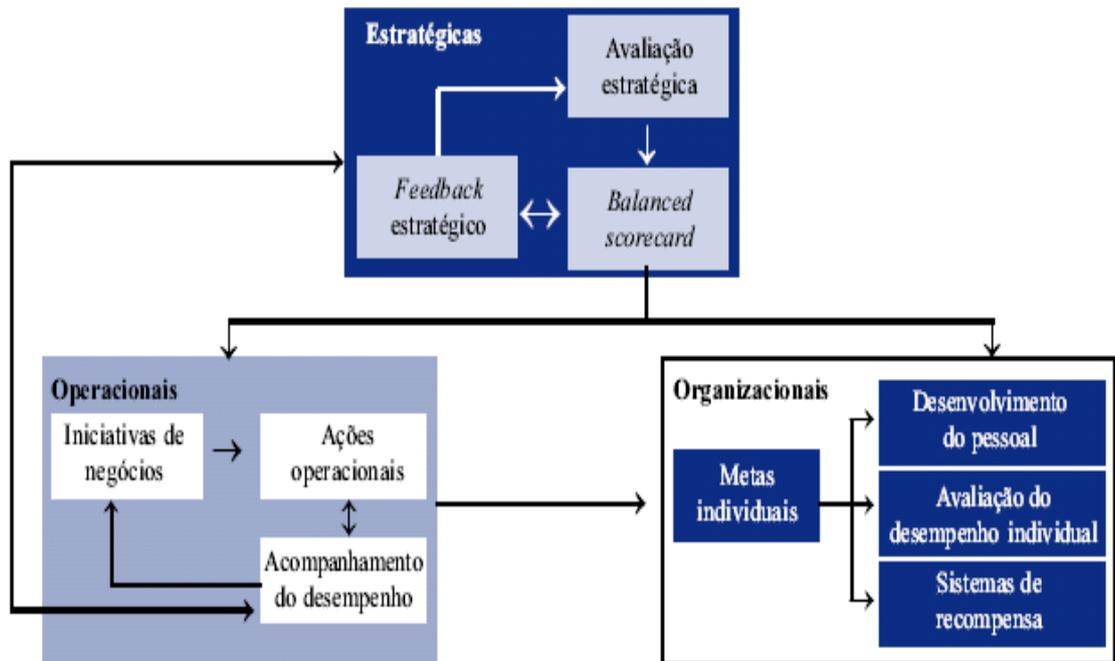


Figura 01 – Integração dos grupos estratégico, operacional e organizacional.

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:

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

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"> <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>• N° de alunos 1ª fase.</li> <li>• N° de alunos 2ª fase.</li> <li>• N° de alunos 3ª fase.</li> <li>• N° de alunos 4ª fase.</li> <li>• N° de alunos 5ª fase.</li> <li>• N° de alunos 6ª fase</li> <li>• N° de alunos 7ª fase</li> <li>• N° de alunos 7ª fase</li> </ul>
Obter conceito "A" no provão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceito Provão</li> </ul>

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"> <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>Aumentar o conceito do projeto pedagógico do curso. (INEP)</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 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"> <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>

Melhorar a atenção aos discentes	<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>
Otimizar custos operacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação docente.</li> <li>• Cursos operacionais.</li> <li>• Folha docente.</li> </ul>

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



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



<p>Aumentar o Conceito do Desempenho Acadêmico</p>	<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>
<p>Aumentar o conceito da adequação a formação</p>	<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>
<p>Aumentar o conceito à experiência profissional</p>	<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>
<p>Aumentar o conceito da titulação</p>	<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 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"><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>
Obter Superávit	<ul style="list-style-type: none"><li>• Superávit.</li></ul>
Otimizar as despesas gerais	<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 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.