

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO UTILIZANDO O BALANCED SCORECARD

Pierre Matias da Silva e-mail: pierrems@usp.br

Universidade Anhembi Morumbi

Rua Dr. Almeida Lima, 1134

03164-000 – São Paulo – São Paulo

Marcelo Menezes e-mail: marcelo.menezes@poli.usp.br

Universidade Anhembi Morumbi

Rua Dr. Almeida Lima, 1134

03164-000 – São Paulo – São Paulo

***Resumo:** O presente trabalho mostra os recentes problemas da qualidade do ensino no Brasil e sugere solução a partir de uma gestão estratégica da educação, a níveis nacionais e organizacionais, utilizando a ferramenta denominada Balanced Scorecard para promover o desdobramento da estratégia governamental ou da instituição de ensino a todas as unidades de negócio e, ou níveis operacionais, em perspectivas financeiras e não-financeiras..*

***Palavras - chave:** scorecard, estratégia, ensino.*

1. INTRODUÇÃO

A preocupação cada vez maior da sociedade e dos próprios órgãos governamentais e não governamentais com a qualidade de ensino propiciou a criação de vários métodos de avaliação desta qualidade em todos os níveis educacionais. Estes métodos de avaliação e seus respectivos indicadores, embora alguns tenham sido discutidos com a sociedade, aparentam ser uma imposição às instituições de ensino pelos órgãos reguladores que os estabelecem. Adiciona-se o fato que os procedimentos ou planos de ação são de curto prazo de duração, sendo alterados constantemente, isto é, descontinuados, dependendo da linha de pensamento do dirigente, podemos citar o exemplo da extinção recente do “provão”. Porém a nova realidade de mercado está fazendo as organizações se despertarem para um complexo e contínuo processo de transformação, onde a sua sobrevivência dependerá de atitudes pró-ativas, antecipando-se às diferentes futuras demandas com respostas rápidas e com qualidade, que venham contribuir para o seu desenvolvimento sustentável, conforme sua missão e objetivos. Não é uma tarefa simples, exige um bom plano estratégico, e pior que isto, sua implementação, monitoração e revisão contínua. Este plano deverá ser desenvolvido em cada instituição de ensino, e se pensarmos melhor, pelos próprios órgãos reguladores. Neste trabalho discutiremos a questão do posicionamento estratégico das Instituições frente à concorrência e requisitos de mercado, uma vez que atualmente as Instituições de Ensino estão se tornando empresas e, desta forma, tem finalidades lucrativas. Dentro deste contexto

apresentaremos um procedimento básico para a implantação do **Balanced Scorecard (BSC)** em instituições de ensino como ferramenta de gestão estratégica.

2. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Na maioria das instituições de ensino a aprendizagem organizacional é um tema ainda relegado ao segundo plano. Exemplificando de forma simples. Quando um professor é substituído normalmente ele leva consigo toda a experiência didático-pedagógica adquirida nas disciplinas que lecionou. O professor que o substitui muitas vezes começa da “estaca zero”, normalmente com seu próprio material e métodos de ensino. Não existe continuidade. O coordenador do curso não age ou não consegue agir como verdadeiro coordenador de ensino. Isto acontece em outras dezenas de atividades dentro da instituição e reflete a falta de conscientização, se podemos chamar assim, dos dirigentes em não priorizar atividades que promoverão o desenvolvimento de um sistema de aprendizagem organizacional. O sistema de Aprendizagem Organizacional tem as funções de auxiliar a instituição a reter o conhecimento organizacional adquirido ao longo do tempo, a desenvolver capacidades, habilidades e atitudes e a gerar motivações e aspirações internas que sejam estrategicamente úteis na consecução de suas metas e contribuam para a excelência do desempenho operacional, ou seja, a sua sustentabilidade. Voltando ao exemplo do professor, seria altamente produtivo que o professor substituído pudesse incorporar a experiência vivenciada pelo seu antecessor, usando seu material didático-pedagógico e aprimorando-o dentro dos padrões requeridos pela instituição. Como vemos, a aprendizagem organizacional está relacionado ao plano estratégico da instituição.

3. QUALIDADE NO ENSINO SUPERIOR

Recentemente deparamo-nos com a seguinte notícia: “Lula pede ao CNE mais qualidade de ensino”. Esta notícia refere-se a mensagem que o presidente Luiz Inácio Lula da Silva enviou ao Conselho Nacional de Educação (CNE) por ocasião de posse de 12 conselheiros, metade do total, em maio do corrente ano. A mensagem enviada e lida pelo ministro da educação, Tarso Genro, dizia: “Quantos excelentes profissionais o Brasil deixa de ter porque não lhes dá o necessário acesso ao ensino? É nossa missão criar condições para o pleno aproveitamento desses nossos talentos”.

Será que existirá qualidade no ensino superior, sem haver qualidade no ensino no maternal, pré-escolar, fundamental e médio? O ensino é uma cadeia de valor, onde cada elo agrega conhecimento e habilidade ao aluno. Se um dos elos desta cadeia falhar a qualidade final do produto “aluno” será seriamente afetada. Sim, falamos do produto aluno que será entregue à sociedade e deverá atender plenamente as suas expectativas. Esquecemos muitas vezes que o cliente do sistema educacional é a sociedade, onde as organizações empresariais, sejam do setor primário, secundário ou terciário, possuem expectativas e estas são mutantes ao longo do tempo, sendo influenciadas por aspectos econômicos e mercadológicos. Então essa cadeia de ensino deve preparar um aluno que satisfaça a essas expectativas do mercado. Como fazê-lo? Eis a questão?

O Sistema Nacional de avaliação da educação básica (Saeb) de 2001 encontrou 22% das crianças matriculadas na 4ª série em estágio muito crítico de aprendizagem. O Saeb de 2003 continuou mostrando que os resultados continuam sem melhoria. Os resultados mostram que os alunos não desenvolvem as competências mínimas de leitura e aritmética e passam por um processo deficitário de alfabetização e que, provavelmente, irão abandonar a escola antes de

completar o ensino fundamental. Essa é uma demonstração da importância da cadeia educacional. Se o primeiro elo da cadeia possui baixa efetividade (eficiência x eficácia), o aluno passa para outro elo sem as competências mínimas necessárias, e o resultado final não é dos melhores. Se formos analisar as causas desse problema poderíamos citar: falta de instrumentos mais qualificados para os municípios avaliarem a alfabetização infantil; falta de capacitação dos professores; material didático inadequado ou pedagogicamente mal formulado; baixa remuneração dos professores; falta de uma política efetiva de prevenção à violência e ampliação de segurança dos professores e alunos nas escolas públicas; falta de um currículo mínimo nacional que definisse um mínimo de competências em cada área do conhecimento em todos os sistemas de ensino do Brasil; falta de ofertas de ensino médio profissionalizante, falta de ênfase às vocações regionais e aspectos mercadológicos de forma a desenvolver competências para o trabalho para os alunos que não almejam atingir o nível superior; atual falta de status da profissão professor; falta de priorização dos governos estaduais e municipais às ações de reforma, ampliação e capacitação das escolas; dentre outras.

Conforme começamos a observar, a qualidade no ensino superior certamente não será resolvida por mais uma ação governamental no sentido de impor cotas às universidades públicas ou de criar mais um fundo para expansão da educação superior pública ou pela criação de qualquer novo programa. A criação de cota sob justificativa de um acesso mais justo às instituições federais de ensino superior, não é uma das causas da falta de qualidade do ensino superior. Se atualmente os alunos egressos da escola pública não conseguem ter acesso às universidades públicas, a falha está na falta de qualidade do ensino público fundamental e médio.

Se analisarmos os programas e ações governamentais na execução de sua missão verificamos uma falta de planejamento estratégico global. Os planos de ação não são baseados em um plano estratégico único e de longo prazo. As ações são estrategicamente desordenadas, em várias direções, desalinhadas, sem caminho estratégico bem definido que possam levá-los, a um objetivo comum. Quem não se lembra dos CIEP's (Centro Integrados de Educação Pública) criados no estado do Rio de Janeiro pelo então governador Leonel Brizola no início da década de 90. O programa era excelente mas qual foi sua efetividade? Houve continuidade? Havia integração com o governo federal? Era um programa da gestão estratégica do governo federal no ensino? E será que o CEU (Centro Educacional Unificado), atual programa do atual governo da prefeitura de São Paulo, não sofre dos mesmos problemas? A política de Ciência Tecnologia no Brasil apresenta também caráter desigual de setor para setor. São vários os programas do governo voltado para a área de Ciência e Tecnologia, entre eles, Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (PADCT), Programa de Apoio Tecnológico à Exportação (PROGEX), Programa de Ciência e Tecnologia para o desenvolvimento Social. Iniciativas dos Governos Federal e Estadual revelam a diversidade de programas de apoio à disseminação da Pesquisa e Desenvolvimento no país e, conseqüentemente, a falta de uma gestão estratégica também nesta área. Ações descontínuas e desconexas embora possam gerar contribuições pontuais efetivamente não se traduzem em instrumento de desenvolvimento de melhoria da qualidade do ensino e da própria competitividade da indústria brasileira.

Cumpra também ressaltar que segundo a resolução CNE/CES 11, que instituiu as diretrizes curriculares dos cursos de engenharia, cada curso de engenharia (por exemplo) deve possuir um projeto pedagógico, no entanto esta resolução não obriga a existência de pedagogos no apoio aos docentes na elaboração de planos de ensino, metodologia de ensino, em pesquisas com o corpo discente e docente, na elaboração de índices de avaliação de aprendizagem, entre outras atividades de apoio ao ensino que contribuirão efetivamente para a melhoria da qualidade do ensino. O ensino universitário ignora o que acontece na maioria dos países mais avançados, onde a melhoria da qualidade no ensino foi comprovada depois de

passarem a exigir de seus professores universitários os conhecimentos e habilidades de pedagogia e didática. Isto não implica que devemos desprezar a titulação, mas combiná-la com outros conhecimentos, para que o professor atue de forma mais eficaz..

3.1 Comparando instituições federais de ensino superior (IFES) versus instituições privadas (IPES)

Dados da ANUP (Associação Nacional das Universidades Particulares) e do INEP mostram alguns indicadores das IPES e das IFES dos quais ressaltamos os apresentados a seguir:

- maior percentual de docentes com mestrado e doutorado nas IFES, juntas responsáveis por 70% do número de docentes, contra 47,1% nas IPES;
- maior percentual de docentes em tempo integral nas IFES, 86,72% contra 16,9% nas IPES;
- a 15^o taxa de doutores de 1995 a 2000 nas IFES em contraste com as IPES;
- índice de qualidade de corpo docente (IQCD) adotado nas IFES é baseado somente no número de docentes doutores e mestres.
- a elevada participação dos servidores técnico-administrativos nas IFES, maior do que a dos docentes, diferentemente dos dados apresentados pelas IPES.
- número de alunos por professor nas IPES é superior ao dobro do valor encontrado para as IFES,

Se os valores acima fossem tomados como medidores de qualidade no ensino verificamos a defasagem das IPES em relação às IFES.

3.2. Indicadores de qualidade

Pode-se observar que não existe uma metodologia clara, objetiva e universal de medição ou avaliação da qualidade do ensino. As poucas ferramentas utilizadas nas instituições como medição da qualidade no ensino (avaliação do corpo docente pelos alunos, IQCD e indicadores de avaliação do MEC) é uma tradução de uma pequena parcela da verdadeira qualidade no ensino. Na verdade as IES deverão partir de um plano estratégico e utilizar, por exemplo, o Balanced Scorecard (BSC) que é uma sugestão que fazemos neste trabalho.

Um dos indicadores mais necessários será a de avaliação da qualidade dos alunos após sua formação, isto é, após sua entrada no mercado de trabalho. Esta seria a avaliação final da qualidade do ensino, medindo a geração de competência profissional. Mas como fazê-la? Não é uma tarefa muito fácil, porém não é impossível. As empresas hoje possuem banco de dados onde informações e avaliações de seus funcionários são mantidas. Se o governo solicitasse que as avaliações de profissionais recém-formados fossem enviadas, o governo poderia ter uma avaliação real da qualidade do produto aluno. Isto exigiria um modelo de avaliação padronizada e um trabalho, perante as empresas e suas representações, para o envio destas informações, podendo vinculá-las ao envio da declaração de imposto de renda de pessoa jurídica ou associá-las a um plano de incentivo fiscal. Esta avaliação de mercado seria comparada e analisada com outros indicadores internos de qualidade, onde o novo sistema de avaliação do ensino superior, Sinaes, conforme lei 10861 de 14 de abril de 2004, seria um dos indicadores.

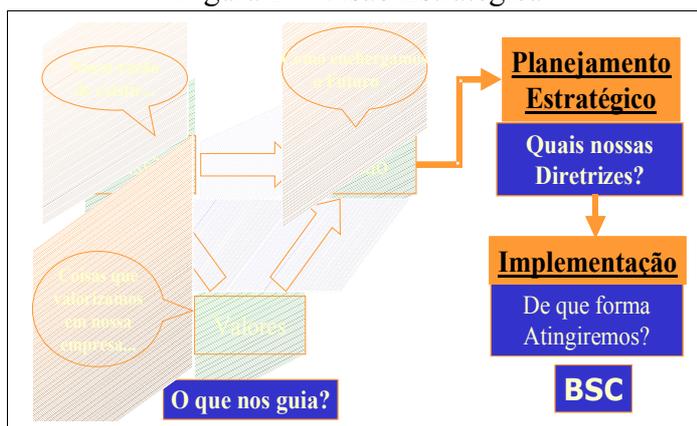
4. UTILIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM INTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES)

O BSC é uma ferramenta que permite traduzir, comunicar, desdobrar e alinhar o plano estratégico governamental ou da instituição de ensino a todas as unidades de negócio e, ou níveis operacionais, e avaliar o desempenho organizacional através de resultados quantificáveis e sua relação com o cumprimento de sua missão, buscando através de objetivos estratégicos definidos para cada diretriz estratégica, definir metas e indicadores balanceados, mensuráveis, simples de calcular e avaliáveis continuamente. Figuras 1 e 2 ilustram as funções e a integração do BSC à estratégia. O BSC focaliza o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e inovação e crescimento. A perspectiva financeira é óbvia para as IPES, porém nem tanto para as IFES. Para estas o governo federal está pensando em criar fundos ao invés de cobrar dos alunos que podem pagar, nem que fosse uma parcela subsidiada, criando um novo modelo de gestão. A perspectiva dos clientes permitirá a IES, ou órgão governamental, estabelecer os segmentos de mercados e avaliar os seus requisitos e expectativas e conciliar estas expectativas com as expectativas dos alunos, definindo o posicionamento mercadológico da IES ou do órgão. A terceira perspectiva, relacionada aos processos internos da IES, será a responsável pelo desenvolvimento efetivo da qualidade de ensino e pela identificação de pontos críticos nos processos aos quais a IES tem que criar diferenciais para agregar valor às suas atividades e seus produtos. Finalmente, a perspectiva de inovação e crescimento facilita a identificação da base ou da infra-estrutura que a IES deverá construir para viabilizar o crescimento e a sua sobrevivência no longo prazo. O BSC vai de encontro ao modelo de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, um modelo mais abrangente cuja intenção é tornar a instituição um modelo em excelência em educação, que pode ser operacionalizado com a ferramenta BSC. Segundo a FPNQ (2001), a habilidade de medir sistematicamente seu próprio desempenho e de usar a medição inteligentemente para buscar patamares superiores, é uma característica sempre presente nas organizações que têm se mantido na liderança.

Figura 1- Funções do BSC



Figura 2 – Visão Estratégica



Os planos estratégicos das instituições deverão basear-se no plano estratégico do ministério da educação, daí a importância da definição dos indicadores de avaliação do MEC. Colocando este pensamento de forma mais ampla, o governo deve ter sua visão compartilhada em relação às IES através de objetivos, metas e indicadores. A partir dos planos, as diretrizes das IES serão desdobradas em objetivos e estes em metas nas quatro visões. Após isto, indicadores seriam estabelecidos e comparados com as metas e o sistema melhorado continuamente

A estratégia, na opinião de Kaplan *et al.* (2001), é a única maneira sustentável pela qual as organizações podem criar valor para o negócio. As oportunidades de criação de valor estão migrando da gestão de ativos tangíveis para a gestão de estratégias baseadas no conhecimento, que exploram ativos intangíveis, tais como: relacionamento com os clientes, produtos e serviços inovadores, tecnologia da informação e bancos de dados, além de capacidades, habilidades e motivação dos empregados.

O professor Claude Lewy, em pesquisa realizada em conjunto com Lex du Mee da KPMG Management Consulting em sete empresas europeias, desenvolveu o que chama de *Os dez mandamentos da implementação do BSC* (McCunn,1998). Os dez mandamentos foram adaptados para aplicação nas IES e são apresentados na tabela 1.

Tabela 1 – Os 10 mandamentos do BSC

Fazer:	Em outras palavras...
<ul style="list-style-type: none"> - utilizar o BSC como plataforma de desdobramento do plano estratégico ou dos objetivos estratégicos. - assegurar que objetivos estratégicos foram corretamente definidos antes da implementação. - assegurar que a alta administração apóie plenamente o <i>BSC</i> e que diretores e chefes de departamentos e unidades relevantes estejam comprometidos com o projeto. - implementar um projeto piloto em uma unidade, departamento ou habilitação antes de introduzir o novo <i>scorecard</i>. - realizar uma revisão para cada área ou departamento de ensino antes de implementar o <i>scorecard</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - pode ser um veículo ideal para rolar a estratégia corporativa abaixo através da organização. - não inventar a estratégia (como para prosseguir) ou o BSC conduzirá a um comportamento incorreto. -o projeto do <i>scorecard</i> é bastante grande para que outras prioridades estejam com alta prioridade e deve ser monitorado por equipe capaz . - fornece lições valiosas e evita grandes riscos. - minimiza o risco de ir adiante em circunstâncias desfavoráveis e permite personalizar o projeto para adequar-se às necessidades da instituição
<p>Não fazer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - utilizar o BSC para obter controle extra de cima para baixo. - tentar padronizar o projeto, o <i>scorecard</i> é feito sob medida. -subestimar a necessidade de treinamento e comunicação na utilização do <i>scorecard</i> - subestimar a carga de trabalho administrativo extra e os custos dos relatórios periódicos do <i>scorecard</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - pessoas poderão se rebelar. - a estratégia da IES é única – um <i>scorecard</i> já pronto poderá não ser adequado. - não se enganar com a simplicidade da idéia – é necessário tratar a enorme mudança que ele traz - colher informações para o <i>scorecard</i> consome mais tempo do que pensar.

Uma metodologia para a estruturação e implantação do planejamento estratégico em uma instituição de ensino superior é apresentada na tabela 2. Esta metodologia baseou-se na apresentada por Olve *et al.* (2001), que propuseram uma metodologia contendo onze etapas para construção de um *Balanced Scorecard*. O BSC é indicado em várias situações que envolvam a dinâmica do processo, quais sejam: quando a missão e a estratégia não são conhecidas, compartilhadas e entendidas; quando a estratégia não está conectada às unidades

de negócio, departamentos ou processos; quando a alocação de recursos (financeiro e pessoal) não leva em conta o planejamento estratégico; e quando o controle da implementação do planejamento estratégico não existe. Parte-se do princípio que a instituição já possua sua equipe de planejamento estratégico estruturada ao nível de assessoria ou diretoria. Caso a instituição não a tenha, a primeira etapa é a criação desta equipe, aqui denominada de *Core Team*, cujos componentes devem ser de primeiro e, ou segundo escalão, podendo ser composta por consultores ou empresas terceirizadas, mas de preferência sempre dirigida por um alto funcionário da instituição, capacitado e responsável pelo planejamento da instituição.

Tabela 2: Passos para implantação do BSC em instituições de ensino superior

	Descrição	Procedimento/ Comentários
1	Definição das expectativas e exigências do mercado (indústrias, empresas de serviços, comércio, centro de pesquisas, etc), de uma forma global e por habilitação oferecida pela instituição (Administração, Engenharia Mecânica, Automação, Economia, etc.).	Entrevistas em diversos setores da sociedade, atuais e potenciais clientes do produto “aluno” entregue pela instituição. De preferência conduzida por alguém externo à instituição.
2	Definição das expectativas (“sonhos”) dos alunos durante e após a realização do curso, de uma forma global e habilitação oferecida.	Entrevistas ou questionários elaborados para vestibulandos e ingressantes nas instituições, neste caso no primeiro ou segundo ano, e para alunos potenciais. De preferência conduzida por alguém externo à instituição.
3	Estabelecer vínculos entre as perspectivas dos alunos e expectativas do mercado. As do mercado tem prioridade sob a dos alunos.	As perspectivas coincidentes podem ser definidas como fatores críticos de sucesso. As não-coincidentes deverão ser trabalhadas perante aos alunos e mercado de modo a compatibilizá-las. Todo o primeiro escalão deve participar sob a coordenação do <i>Core Team</i> . Aprovação final dos objetivos pela alta direção.
4	Estabelecimento ou confirmação da visão e missão da Instituição.	Sob a coordenação do <i>Core Team</i> , envolvendo a liderança na definição dos propósitos e pessoal de primeiro e segundo escalão com experiência em Planejamento Estratégico.
5	Estabelecimento das perspectivas sobre as quais será construído o BSC e a tradução da visão e missão em diretrizes estratégicas, baseado nos resultados das análises das etapas 3 e 4.	Seminário assistido pela alta direção, <i>Core team</i> e pessoal externo com experiência em projetos de <i>balanced scorecard</i> . Identificação dos fatores críticos de sucesso e classificação em ordem de prioridade e por perspectiva.
6	Delineamento do Mapa estratégico com o desdobramento de cada diretriz estratégica em objetivos estratégicos por perspectiva (desdobramento de alto nível). Identificação de causas e efeitos. Ver exemplo na figura 3 .	Identificação dos objetivos por perspectiva e o relacionamento entre os mesmos. Através de relação de causa e efeito dos objetivos estrutura-se o mapa estratégico.
7	Defini-se metas estratégicas de alto nível para cada objetivo estratégico. Meta é a quantificação do objetivo ao longo do tempo. É etapa de suma importância para o sucesso da implantação pois essas serão usadas para o seu controle.	Sob a liderança do <i>Core Team</i> definem-se metas estratégicas para cada objetivo que podem ser baseados nos resultados das análises das etapas de 3 a 6, indicadores de avaliação definidos pelo MEC, <i>benchmark</i> e expectativas institucionais. As metas podem ser variáveis ao longo do tempo.

8	8	Estabelecimento do <i>Scorecard</i> de alto nível. Uma vez definidos os objetivos e metas desenvolvem-se indicadores de alto nível relacionados a cada meta estratégica. Nesta etapa defini-se: quais indicadores, quem será o responsável pelo resultado, quem controlará e analisará o resultado medido, periodicidade de medição e onde será medido.	Os indicadores de desempenho devem medir resultados, indicar tendências, medir tangíveis e intangíveis, serem alinhados as diretrizes estratégicas, comunicar, de maneira simples e balanceada, a visão da organização em direção aos seus objetivos. Seminário assistido pela alta direção, grupo do projeto e pessoa com experiência em projetos de <i>balanced scorecard</i> . Determinação final pela alta direção.
9	9	Comunicação e treinamento. Fase treinamento estende-se até após início da implantação.	Gerar equipes de projeto capacitadas nas unidades de negócio e integrá-las ao processo. Agregar ao treinamento, paulatinamente e criteriosamente, demais funcionários e professores.
10	10	Desdobramento em cascata. O Processo de desenvolver o BSC em cascata possibilita que todos entendam os objetivos de longo prazo da unidade bem como as estratégias para atingi-los. Decomposição do <i>Scorecard</i> e das medidas pelas unidades organizacionais. Os objetivos em todos os níveis devem situar-se dentro das quatro perspectivas.	O projeto é dividido em unidades de negócio, departamentos ou coordenação, sob liderança da equipe de projeto. Recomenda-se a participação de todas as pessoas que trabalham nas respectivas unidades, tais como professores com conhecimento de planejamento estratégico de cada coordenação. Cada unidade terá seu mapa estratégico que servirá de base para a elaboração de planilhas relacionadas a cada objetivo estratégico de primeiro nível e para cada diretriz.
11	11	Validação do Mapa estratégico e definição de tecnologia (soluções para operar o BSC na instituição). DSC Corporativo.	Participação de todas as equipes sob a supervisão do <i>Core team</i> .
12	12	Desenvolvimento de um plano de ação.	Participação de todas as equipes sob a coordenação do <i>Core team</i> e aprovado pela alta direção.
13	13	Implementação do <i>Scorecard</i> .	Garantido pelo monitoramento existente, sob responsabilidade total da alta direção.

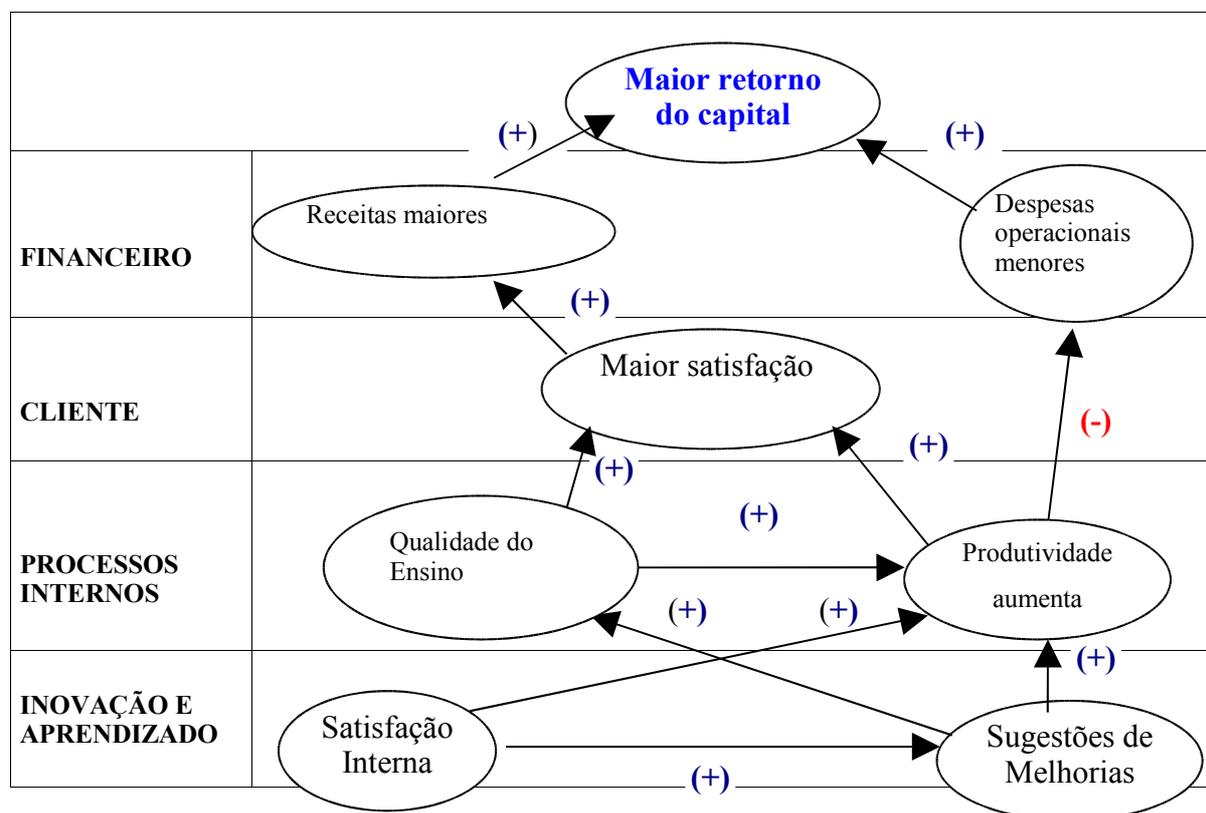
A título de elucidação é mostrado na tabela 3 um exemplo de delineamento de objetivos estratégicos por perspectivas.

Tabela 3 - Exemplo de delineamento de objetivos estratégicos

Perspectiva	Questão	Objetivos	Comentários
Financeira	Como melhorar o retorno financeiro, satisfazendo os mantenedores?	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento da Receita • Redução de Custo • Utilização dos Ativos • Lucratividade 	
Clientes	Como melhorar a proposta de valor aos nossos clientes??	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar satisfação (qualidade no ensino) • Melhorar relacionamento com Clientes (acordos, projetos, pesquisas) • Imagem e Reputação 	Departamentos e Unidades podem ter clientes internos.

Processos Internos	Como melhorar nossos processos e sua produtividade, a fim de criar valor aos nossos clientes?	<ul style="list-style-type: none"> •Melhorar a Qualidade do ensino •Reduzir Ciclo de Tempo de pesquisas •Maximizar a Produção de projetos e trabalhos pedagógicos •Reduzir o custo operacional sem redução da qualidade no ensino 	Para isto é primordial a criação e desenvolvimento de competências internas.
Inovação e Aprendizado	Como garantir a sustentabilidade, criando a habilidade de mudar e melhorar?	<ul style="list-style-type: none"> • Criar e desenvolver a capacitação de Professores e funcionários • Gerar e manter o aprendizado organizacional. •Motivação (aumento da satisfação dos colaboradores) •aumento da produtividade •Manutenção da infra-estrutura atualizada 	Verificar as lacunas existentes quanto ao desenvolvimento de habilidades (competências internas) e infra-estrutura do sistema de informação.

Figura 3 – Relação de causa e efeito dos objetivos



4.1 Desenvolvimento de um sistema de medição

Cumprir ressaltar que o desenvolvimento e a implementação de um sistema de medição do desempenho é um processo bastante amplo e complexo de transformação da organização e que merece toda a atenção das equipes de projeto. A primeira etapa no desenvolvimento de um sistema de medição é a necessidade de se ter uma clara percepção pelos participantes da organização do que se espera alcançar antes de se iniciar a sua implementação. Os objetivos deverão estar bem entendidos, as suas relações de causa e efeito bem compreendidas, analisadas e aceitas pelo Core Team (corporativo) e equipes de projeto das unidades e as metas relativas bem alinhadas com a estratégia. Não precisaria mencionar que treinamento em conceitos, ferramentas e processos de medição se fazem necessário, bem como a comunicação a todas as pessoas envolvidas e interessadas da instituição no desenvolvimento do sistema de medição.

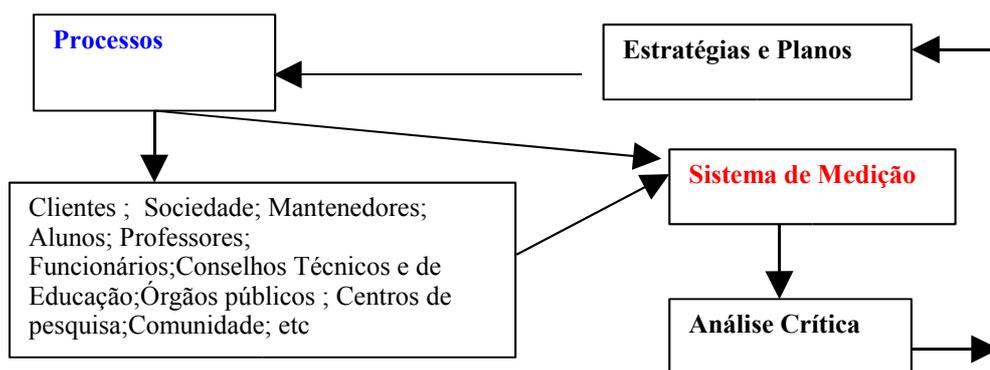
É importante assegurar que o sistema de medição avalie não só se a missão está sendo alcançada, mas também avaliar o progresso frente à visão da organização. Precisamos definir o sistema alvo de medição e para isto precisamos primeiramente definir as *áreas chave de performance* (ACPs), isto é, áreas ou unidades que adicionam valor à IES. Os fatores críticos de sucesso fornecem o foco nos “poucos e vitais” fatores de performance para a IES.

Desta forma precisamos inicialmente especificar métricas estratégicas para se avaliar o progresso frente ao estado futuro almejado. Nesta fase do trabalho devemos incluir em nossa análise todos os indicadores de qualidade no ensino requeridos pelos órgãos governamentais e não-governamentais. A partir das métricas estratégicas definidas precisamos identificar as métricas existentes e verificar se elas coadunam-se com as metas definidas, caso contrário poderão ser eliminadas. Se o indicador existe por ser requerido por algum órgão regulador, e não for afeto a algum objetivo, este deverá ser reanalisado atenciosamente pelas equipes de projeto. Se for constatado que o indicador realmente não se coaduna com objetivo da IES o órgão requisitante ou avaliador deverá ser contatado para explicar a IES o verdadeiro motivo do indicador. Este procedimento permitirá ao órgão reavaliar seu medidor, um feed-back importante não existente atualmente.

Terceiro passo é identificar quais são as métricas estratégicas que não existem na IES. Estas deverão ser implantadas. Quarto passo é revisar a especificação dos indicadores, criando-se o que se pode chamar de folha de registro do indicador, onde todas as informações úteis sobre o medidor estão registradas, tais como: propósito; objetivo relacionado; alvo (meta); fórmula; frequência da medição; frequência da revisão; responsável pela medição; fonte dos dados; elemento atuante sobre os dados e responsável pelo controle e gerenciamento da medida. O último passo é a criação de um procedimento para as atividades de medições, gerenciamento e revisão.

Os indicadores devem possuir algumas características fundamentais para o sucesso da implantação de qualquer sistema, quais sejam: simples de medir e entender; focalizarem a melhoria e não a variação; estarem visíveis para todos; serem derivadas da estratégia; fornecerem *feedback* oportuno e preciso; relacionarem metas específicas e amplas (*stretching*), porém alcançáveis; sejam baseadas em quantidades que possam ser influenciadas ou controladas por um simples usuário ou em cooperação com outros; façam parte de um ciclo de gerenciamento fechado; tenham propósito explícito; e estejam baseadas em uma fórmula ou fonte de dados definidos explicitamente. A figura 4 mostra o relacionamento do sistema de medição dentro do modelo de excelência.

Figura 4 – Modelo de Excelência



Fonte: “**Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho Global**” - Relatório do Comitê Temático – Editora da FPNQ – São Paulo: 1999

4. CONCLUSÃO

São muitas as razões para o insucesso da implantação do BSC, dentre elas apontamos:

- falta de comprometimento da alta administração;
- envolvimento de muito poucas pessoas;
- manutenção do *scorecard* no topo da hierarquia;
- o *balanced scorecard* como projeto de mensuração de ocasião única;
- tratamento do *balanced scorecard* como projeto da área de sistemas; e
- implementação do BSC apenas para fins promocionais ou com equipes despreparadas.

O sucesso da implantação, porém, resultará na ampliação da atuação da instituição em longo prazo com responsabilidade social, com a garantia de proporcionar um ensino com qualidade que atenda as expectativas do mercado e satisfaça alunos, funcionários, professores e todos os outros colaboradores. Gerará a certeza da aplicação de uma correta metodologia didático-pedagógica, de utilização eficiente e eficaz dos recursos, do efetivo incremento dos níveis de aprendizado organizacional, entre outros benefícios intangíveis. O resultado financeiro remunerará o capital e este poderá ser reinvestido na ampliação da infra-estrutura; na oferta de cursos e serviços de consultoria; no incremento das pesquisas, projetos de iniciação científica e programas de capacitação profissional no Brasil e exterior; e na ampliação de ofertas de serviços a comunidade; gerando aumento de competitividade da instituição e dos seus clientes.

Ferramentas mais avançadas podem ser incorporadas a metodologia sugerida no item anterior, dentre elas: Mapas da dinâmica do negócio e Simulação para análise de estratégias em diferentes cenários. Os Mapas são utilizados para compreensão da performance do negócio ao longo do tempo e as ferramentas de *Business Simulation* para o teste de estratégias em diferentes cenários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fundação PNQ. **Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho Global**. São Paulo: Editora da FPNQ, 2001.

Fleury, A.; Fleury M, T, L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**: As experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

Indicadores da qualidade na educação / Ação Educativa, Unicef, PNUD, Inep-MEC (coordenadores). – São Paulo : Ação Educativa, 2004.

Kim, D. H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, v.35, nº1, p. 37-50, 1993.

McCUNN, P. The Balanced Scorecard: the eleventh commandment. *Management Accounting*, December 1998.

Nevis. E. C. et al. Understanding organizations as learning systems. **Sloan Management Review**, winter, p. 73-85, 1995.

Nils-Göran Olve, Jan Roy e Maganud Wetter. **Condutores da Performance**: Um guia prático para o uso do Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

Robert S. Kaplan e David P. Norton. **Organização Orientada para a Estratégia**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**: Arte e Prática da Organização que Aprende. São Paulo: Editora Best Seller, 1992.

STRATEGIC PLANNING IN THE SCHOOL BY UTILIZING THE BALANCED SCORECARD

***Abstract:** This article presents the problems of educational quality and suggests strategic solutions based on e Balanced Scorecard. It is emphasized the need of strategic planning on Brazilian education and describe methodology of implementation of BSC on graduate schools.*

***Key - words:** scorecard, quality, education*