

ESTUDO DE VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO DO BSC EM UM PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARCOS RODRIGO MOMO

OSCAR DALFOVO

SILVANA ANITA WALTER

GÉRSO TONTINI

PAULO MARÍCIO SELIG

Resumo:

As Instituições de Ensino Superior (IES) têm passado por um processo de reestruturação e adaptação frente a diversos desafios do ambiente, necessitando obter ganho da qualidade no desenvolvimento do aluno, bem como atender aos reflexos econômicos financeiros, visando garantir sua sobrevivência, o que gera a necessidade de padrões gerenciais mais eficientes e eficazes. Neste cenário, incluem-se as IES sem fins lucrativos, que necessitam não só serem bem administradas - exatamente por não terem um lucro convencional - como também manterem o foco da sua missão para a obtenção de sucesso. Desta forma, os ativos, tanto tangíveis quanto intangíveis, se tornam fundamentais para o alcance dos objetivos estratégicos das organizações. Com o intuito de atender a essas novas demandas, a ferramenta denominada Balanced Scorecard (BSC), que tem o propósito de medir a estratégia da empresa a partir de quatro perspectivas, oferece melhor eficácia no processo de implantação e monitoramento dessa estratégia. O objetivo desse trabalho é o estudo desse modelo de avaliação de desempenho para uma unidade organizacional de um Programa de Pós-Graduação em nível de mestrado em Administração (PPGAd). O método de pesquisa utilizado foi exploratório com abordagem qualitativa. Como resultado, foi desenvolvido um mapa estratégico a partir dos objetivos e indicadores de desempenho estratégicos tendo por base os objetivos estratégicos da unidade organizacional sob quatro perspectivas: financeira, dos clientes (alunos), dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Como conclusão do trabalho foi sugerido um mapa estratégico aplicado no PPGAd, elaborado com base nas quatro perspectivas do BSC.

Área temática: *Gestão de Custos e Tecnologia da Informação*

Estudo de Viabilidade de Implementação do Mapa Estratégico do BSC em um Programa de Mestrado em Administração

Resumo

As Instituições de Ensino Superior (IES) têm passado por um processo de reestruturação e adaptação frente a diversos desafios do ambiente, necessitando obter ganho da qualidade no desenvolvimento do aluno, bem como atender aos reflexos econômicos financeiros, visando garantir sua sobrevivência, o que gera a necessidade de padrões gerenciais mais eficientes e eficazes. Neste cenário, incluem-se as IES sem fins lucrativos, que necessitam não só serem bem administradas – exatamente por não terem um lucro convencional –, como também manterem o foco da sua missão para a obtenção de sucesso. Desta forma, os ativos, tanto tangíveis quanto intangíveis, se tornam fundamentais para o alcance dos objetivos estratégicos das organizações. Com o intuito de atender a essas novas demandas, a ferramenta denominada *Balanced Scorecard* (BSC), que tem o propósito de medir a estratégia da empresa a partir de quatro perspectivas, oferece melhor eficácia no processo de implantação e monitoramento dessa estratégia. O objetivo desse trabalho é o estudo desse modelo de avaliação de desempenho para uma unidade organizacional de um Programa de Pós-Graduação em nível de mestrado em Administração (PPGAd). O método de pesquisa utilizado foi exploratório com abordagem qualitativa. Como resultado, foi desenvolvido um mapa estratégico a partir dos objetivos e indicadores de desempenho estratégicos tendo por base os objetivos estratégicos da unidade organizacional sob quatro perspectivas: financeira, dos clientes (alunos), dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Como conclusão do trabalho foi sugerido um mapa estratégico aplicado no PPGAd, elaborado com base nas quatro perspectivas do BSC.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Mapa estratégico, Tecnologia da Informação.

Área Temática: Gestão de Custos e Tecnologia da Informação.

1 Introdução

As Instituições de Ensino Superior (IES), enquanto organizações complexas têm passado por um processo de reestruturação e adaptação frente a diversos desafios, destacando-se a expansão do sistema de ensino superior, o aumento do controle externo via avaliações, as regulamentações em decorrência da Lei de Diretrizes e Bases (LDB), a utilização das tecnologias de informação e comunicação, bem como a necessidade de padrões gerenciais mais eficientes e eficazes. Os órgãos do governo passaram a exigir cada vez mais qualidade no ensino superior e na capacitação dos professores em todos os níveis da graduação e da pós-graduação.

Conforme Drucker (1994), as instituições sem fins lucrativos, como as IES, apresentam um “produto” diferente do oferecido pelas empresas e pelo governo. Assim, as empresas fornecem bens e serviços, sendo que a sua tarefa termina quando o cliente compra, paga e fica satisfeito com o produto. Já o governo exerce um controle e cumpre sua função quando suas políticas são eficazes. As instituições sem fins lucrativos, por sua vez, são agentes de mudança humana.

A obtenção do ganho da qualidade no desenvolvimento do aluno é uma questão que deve sempre estar pautada, sendo necessários meios para mensurar esse ganho da qualidade.

Além disso, as instituições precisam atender os reflexos econômico-financeiros. Em especial as instituições sem fins lucrativos, exatamente por não terem um lucro convencional, necessitam ser bem administradas, bem como precisam, para obter sucesso, manter o foco da sua missão.

Conforme Kaplan; Norton (1997), na era industrial, que foi de 1850 até aproximadamente 1975, as organizações que obtinham sucesso se preocupavam basicamente com os ativos tangíveis. Atualmente, com a passagem da era industrial para a era da informação, as empresas não obtêm mais vantagens competitivas apenas com os ativos físicos, que continuam sendo necessários, mas também com complementações nas estratégias de todas as áreas.

Na última década, poucos tópicos da ciência da administração assumiram destaque similar ao conferido às questões relacionadas à Gestão do Conhecimento, decorrentes do ritmo das transformações no ambiente de negócios no qual as organizações estão inseridas.

De acordo com Dalfovo (2004), é cada vez mais importante que as organizações aproveitem as habilidades, competências e conhecimento dos indivíduos que delas participam e despertem “a necessidade de se gerenciar o conhecimento existente na organização, assim como qualquer outro bem tangível”. (p. 251).

Para Morgan (1996), no mercado moderno, as estruturas organizacionais que não estiverem preparadas para enfrentar os novos desafios e que não se tornarem flexíveis para atender às novas demandas, dificilmente sobreviverão ao processo irreversível da globalização e as suas conseqüências. Neste cenário de alta competitividade, em que são exigidas significativas e permanentes transformações na forma de trabalhar e produzir torna-se arriscado conduzir processos de mudança organizacional com base na experiência profissional, na profunda sensibilidade ao negócio e no pouco conhecimento teórico de quem lidera tais transformações.

Atualmente, alcançar o equilíbrio entre o mundo do negócio – da prática e da intuição - e o mundo acadêmico – da teoria e das comprovações científicas - é um diferencial a ser buscado e aplicado pelas organizações e profissionais que desejam participar com sucesso da Era do Conhecimento. Contudo, muitas organizações adotam, principalmente, os aspectos financeiros para embasar suas estratégias, o que pode levar à adoção de um conjunto inadequado de medidas e, em conseqüência, ocasionar um desempenho ineficaz. Neste contexto, as organizações que conseguirem usar as modernas tendências dos negócios e tecnologias de informação serão muito mais competitivas e conseguirão atingir suas metas estratégicas. (DALFOVO, 2000). Da mesma forma, focar a investigação científica nesta, área em que as organizações passam a perceber o conhecimento como o seu principal ativo, se torna vital (SANTOS, 2001).

Diante da realidade mencionada, surgem os modelos de controles de desempenho como solução para atender a essa nova demanda global, dentre os quais vêm se destacando o *Balanced Scorecard* (BSC).

O *Balanced Scorecard* é um novo instrumento que une as medidas oriundas da estratégia e as medidas financeiras do desempenho passado, medindo o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento. O BSC descreve a missão e a estratégia das empresas num complexo de medidas de desempenho que pode ser base para um sistema de medição e gestão estratégica (PATON et al., 1999).

O gerenciamento por meio de indicadores das medidas de desempenho descreve a estratégia em uma tela e indica como as pessoas que administram a empresa devem direcionar suas ações, demonstrando, assim, sua importância para as empresas. (ATKINSON et al., 2000).

O principal objetivo deste trabalho foi identificar os objetivos e indicadores estratégicos tendo por base o modelo de desempenho BSC e elaborar um mapa estratégico para o Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAd) de uma IES brasileira. Para tanto, na seção 2, fundamenta-se o *Balanced Scorecard*, na seção 3, descreve-se o método utilizado na pesquisa e, na seção 4, fazem-se as análises e a interpretação dos dados. A seção 5 contém as considerações finais e sugestões para futuras pesquisas.

2 *Balanced Scorecard*

O BSC, que significa cartão de marcação equilibrada, é um modelo de avaliação de desempenho que pode ser usado para acompanhamento e execução do planejamento estratégico da empresa.

O BSC surgiu a partir de um estudo intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future*, da autoria de Robert Kaplan e David Norton, exatamente por não terem um lucro convencional, tendo sido realizado na *Harvard Business Review*, em 1992, motivado pela crença de que os métodos tradicionais de mensuração existentes, em geral, apoiados em indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos e não eram mais suficientes para desenvolver uma visão de futuro ou para agregar valores. (RADÜNZ, 2002). Em 1996, os estudos de Robert Kaplan e David Norton, juntamente com outros artigos fundamentados em aplicações profissionais, originaram o livro *The Balanced Scorecard*, no qual foram resumidas as descobertas desses autores.

Conforme Kaplan; Norton (1997), o BSC é um sistema de medição estratégica equilibrado a partir de quatro perspectivas distintas: financeira, do cliente, de processos internos e de aprendizado e crescimento. Mais tarde, os autores perceberam sua eficiência também no desenvolvimento, na divulgação e no acompanhamento da estratégia.

Na perspectiva financeira, os resultados financeiros são vinculados à estratégia da empresa. Sendo assim, os objetivos financeiros devem servir para nortear os objetivos e medidas para as outras perspectivas. Dentre os indicadores financeiros, integram os objetivos das unidades de negócio o aumento de receita, a melhoria dos custos e a produtividade, o incremento na utilização dos ativos e a redução dos riscos. Existem três estágios de negócio bem definidos: crescimento (produtos e serviços com significativo potencial de crescimento), sustentação (atração de investimentos e reinvestimentos) e colheita (colheita dos investimentos efetuados nos estágios anteriores).

A perspectiva do cliente traduz a missão e a estratégia em objetivos específicos para segmentos de mercado e cliente, que podem ser comunicados a toda organização. Nessa perspectiva, as empresas identificam os segmentos de clientes e de mercado nos quais desejam competir. Medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes, como satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade, são os principais indicadores de desempenho.

Na perspectiva de processos internos, identificam-se os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e dos acionistas. Geralmente, são desenvolvidos, primeiro, os objetivos e medidas para as perspectiva financeira e do cliente para, depois, desenvolver os objetivos e medidas para perspectiva dos processos internos da empresa.

O desenvolvimento dos objetivos e medidas para essa perspectiva é uma das principais diferenças entre o BSC e os sistemas tradicionais de medição de desempenho. Os métodos tradicionais visam ao controle e à melhoria dos centros de responsabilidades e departamentos da empresa e há uma deficiência no controle das operações devido à dependência exclusiva das medidas financeiras como método básico de avaliação dos processos. Já o BSC possibilita medir de forma integrada o desempenho dos processos de negócio, levando em conta os requisitos de desempenho dos processos internos decorrentes das expectativas externas.

A perspectiva de aprendizado e crescimento oferece a infra-estrutura que possibilita a execução de objetivos definidos nas outras três perspectivas. Nessa perspectiva, o BSC enfatiza a importância de se investir em longo prazo, mas não apenas nas áreas tradicionais, como investimentos em Planejamento e Desenvolvimento (P&D), que é uma área de extrema importância, porém insuficiente por si só, necessitando, também, das áreas de infra-estrutura, de pessoal, de sistemas e de procedimentos.

O BSC é, também, um sistema de gestão estratégica que possibilita às empresas desenvolverem suas estratégias em ações. Trata das definições e disposições das informações-chave para desenvolver o cumprimento da estratégia da empresa e dos processos gerenciais que possibilitam o alinhamento estratégico necessário para execução da definição. (COSTA, 2001).

De acordo com Dalfovo (2004), o BSC “possibilita que os executivos avaliem como suas organizações de negócios criam valores para os clientes atuais e futuros sem que precisem desviar o interesse do desempenho financeiro”. (p. 249).

Para Rezende (2003), o diferencial entre as empresas não está mais no processo produtivo. Está no conhecimento coletivo, nas habilidades criativas e inovadoras, na motivação das pessoas que acabam integrando o grau de satisfação dos clientes. O mesmo autor menciona, ainda, que os modelos de avaliação de desempenho não podem mais negligenciar os ativos intangíveis – estratégia, estruturas, pessoas, recompensas e processos – que devem ser considerados como de suma importância no planejamento estratégico da empresa.

As organizações, para se manterem competitivas, dependem cada vez mais das habilidades, competências e conhecimento dos indivíduos que delas fazem parte. Tal percepção despertou a necessidade de se gerenciar o conhecimento existente na organização, assim como se gerencia qualquer outro bem tangível. Uma iniciativa em direção à gestão do conhecimento envolve criar e manter um ambiente favorável à geração, aquisição, compartilhamento e utilização dos mapas estratégicos como conhecimentos relevantes à organização. Os Mapas Estratégicos BSC são uma arquitetura genérica para a descrição e o entendimento da estratégia da empresa. Nos mapas estratégicos, a lógica de causa e efeito do referencial constitui a hipótese da estratégia. Assim sendo, proposições de causa e efeito mais os indicadores e metas podem compor a estratégia para uma determinada organização. (DALFOVO, 2004).

Para Lebreiro (2005), o mapa estratégico é uma maneira de integrar os funcionários da organização à estratégia; é uma ferramenta que facilita a comunicação e a divulgação em todos os níveis da empresa. De modo geral, o mapa estratégico evidencia a interligação das perspectivas (financeira, do cliente, interna e do aprendizado), condição importante para o sucesso da implantação.

A metodologia do BSC tem ganhado adeptos do mundo inteiro, e pesquisas mostram que 50% das empresas americanas listadas na *Fortune 1000* adotaram o BSC e, nos países da Europa, a taxa de adoção está em 40% e 45%. (E-Manager, Jul. 2001). Torna-se cada vez mais relevante para o sucesso, a qualidade e a sobrevivência o estudo de modelos que possam medir de maneira balanceada todas as dimensões de uma organização ou de uma unidade organizacional.

3 Método da pesquisa

Para alcançar o objetivo deste estudo, inicialmente se revisou a literatura a respeito do modelo BSC e se fez a identificação das principais estratégias do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAd) de uma IES brasileira. A partir da identificação e seleção dos

objetivos e indicadores estratégicos, desenvolveu-se um mapa estratégico embasado no modelo BSC.

A IES estudada é uma universidade sem fins lucrativos, comunitária, multicampi, com atuação nas áreas de saúde, de educação, jurídica, de ciências tecnológicas, exatas e naturais, sociais aplicadas, humanas e da comunicação, que possui, aproximadamente, quinze mil alunos matriculados.

Escolheu-se o PPGAd como objeto de estudo por considerá-lo uma unidade organizacional estratégica para a IES. O Programa de Mestrado escolhido para esta pesquisa é recomendado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e oferece duas linhas de pesquisa: Empreendedorismo e Novos Negócios e Estratégias e Competitividade de Organizações.

Neste estudo, utilizou-se a pesquisa exploratória com abordagem qualitativa. Conforme Oliveira (2002), as pesquisas que utilizam a abordagem qualitativa possuem maior facilidade para descrever a complexidade de uma determinada hipótese, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados, apresentar contribuições, além de permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades. O método qualitativo não tem a pretensão de medir ou numerar unidades ou categorias homogêneas.

Os estudos exploratórios objetivam a elaboração do problema, para efeitos de pesquisa, mas também a formulação de elaboração de hipóteses. Além disso, podem ter outros aspectos, tais como possibilitar ao pesquisador fazer um levantamento provisório do fenômeno que deseja estudar de forma mais detalhada e, posteriormente, estruturada. (OLIVEIRA, 2002).

Com o intuito de melhor compreender a visão e os principais objetivos da unidade escolhida para investigação, realizaram-se entrevistas individuais semi-estruturadas com um roteiro que seguiu os indicadores de avaliação da CAPES. Participaram das entrevistas os funcionários e professores de diferentes áreas, todos vinculados ao PPGAd da IES pesquisada. Após o entendimento e a definição da visão estratégica do PPGAd, procurou-se identificar a missão e os objetivos. Posteriormente, identificaram-se e selecionaram-se os principais indicadores de desempenho para cada objetivo identificado, conforme as etapas de desenvolvimento.

Na primeira etapa, identificaram-se os objetivos da unidade organizacional com base no seu planejamento estratégico. Na segunda etapa, já de posse dos objetivos estratégicos definidos, identificaram-se e selecionaram-se os indicadores de desempenho para o atendimento desses objetivos. Na terceira etapa, após identificados os objetivos e indicadores estratégicos, sugeriu-se um mapa estratégico ao PPGAd.

Seguindo o modelo de desempenho BSC, dividiu-se a estrutura da unidade organizacional em quatro perspectivas: financeira, do cliente (aluno), dos processos internos e de aprendizagem e crescimento. Para cada perspectiva, identificaram-se, com base nos critérios de avaliação dos Programas de Pós-Graduação descritos pela CAPES, os objetivos e os indicadores de desempenho, possibilitando, ao final, desenvolver, como sugestão, o mapa estratégico aplicado à unidade organizacional ora estudada.

4 Análise e interpretação dos dados

Os resultados desse estudo foram alcançados seguindo três etapas distintas. A primeira consistiu na definição dos objetivos estratégicos do PPGAd; a segunda, na definição dos indicadores de desempenho relacionados aos objetivos estratégicos do PPGAd; e a terceira etapa, na elaboração de um mapa estratégico para o PPGAd.

4.1 Definição dos Objetivos Estratégicos

Para estabelecer os objetivos estratégicos para cada perspectiva, realizou-se a tradução da visão em termos tangíveis, conforme os conceitos do *Balanced Scorecard* e se procurou equilibrar os objetivos estratégicos, conforme apresentado na figura 1.

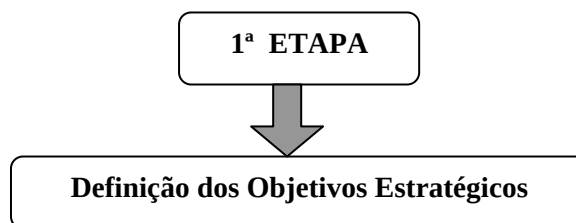


Figura 1: Etapa 1

4.1.1 Objetivos estratégicos sob a perspectiva financeira

Para definir os objetivos da perspectiva financeira, foi considerada a proposição de se oferecer um ensino de qualidade. Esses objetivos são mostrados no Quadro 1.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SOB A PERSPECTIVA FINANCEIRA
Gerar valor para novos investimentos.
Aumentar a receita.
Utilizar os ativos.

Quadro 1: Objetivos estratégicos sob a perspectiva financeira

4.1.2 Objetivos estratégicos sob a perspectiva do cliente (aluno)

Na definição dos objetivos para a perspectiva do aluno, considerou-se a possibilidade de atendimento não só à comunidade regional, mas também à interestadual. Por se entender o conceito da CAPES como um objetivo extremamente estratégico destacou-se a necessidade de aumentar os conceitos de avaliação. Para atender os objetivos da perspectiva do aluno, mostrados no Quadro 2, considerou-se a proposição de valor ao aluno

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SOB A PERSPECTIVA DO ALUNO
Aumentar a satisfação do aluno.
Elevar a qualidade do ensino.
Elevar o conceito junto à CAPES.

Quadro 2: Objetivos estratégicos sob a perspectiva do aluno

4.1.3 Objetivos estratégicos sob a perspectiva dos processos internos

Entende-se que os objetivos da perspectiva dos processos internos sejam de extrema importância, pois é nessa perspectiva que estão as principais atividades da unidade organizacional: pesquisa, ensino e extensão. Nessa perspectiva, as relações de causa e efeito entre ensino de qualidade e baixo custo serão decisivas ao atendimento dos objetivos. Além disso, os seus objetivos, apresentados no Quadro 3, devem focar os processos que possibilitem que os objetivos das perspectivas financeira e do cliente sejam alcançados.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SOB A PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS
Analisar o custo das atividades principais da unidade organizacional.
Melhorar os processos de apoio.
Melhorar os processos de ensino.

Quadro 3: Objetivos estratégicos sob a perspectiva dos processos internos

4.1.4 Objetivos estratégicos sob a perspectiva de aprendizado e crescimento

Na perspectiva do aprendizado e crescimento, os objetivos deverão garantir infraestrutura suficiente para gerar aprendizagem e crescimento de longo prazo. Conforme Giollo (2002), essa perspectiva possibilita a realização dos objetivos das outras três perspectivas anteriores, oferecendo infraestrutura necessária para o crescimento e manutenção da organização. Segundo o mesmo autor, é na perspectiva de aprendizado e crescimento que a organização poderá gerar, no futuro, as vantagens competitivas. No que se refere à perspectiva aprendizado e crescimento, os objetivos são expostos no Quadro 4.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SOB A PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E DE CRESCIMENTO	
Melhorar a infra-estrutura tecnológica.	
Elevar o nível de qualificação dos professores e dos funcionários.	

Quadro 4: Objetivos estratégicos sob a perspectiva de aprendizagem e de crescimento

Uma vez identificados os objetivos estratégicos sob a ótica das quatro perspectivas, necessita-se, como próximo passo, definir os indicadores de desempenho, que se constitui na segunda etapa.

4.2 Definição dos Indicadores de Desempenho

Conforme Radünz (2002), a criação de indicadores nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* apenas numa unidade organizacional ou para toda a empresa garante a avaliação de desempenho balanceada. Sendo assim, procurou-se selecionar os indicadores e subindicadores de desempenho que melhor comunicassem a estratégia da unidade organizacional. Selecionaram-se os indicadores de desempenho para cada objetivo definido de acordo com cada perspectiva, conforme apresentado na figura 2.

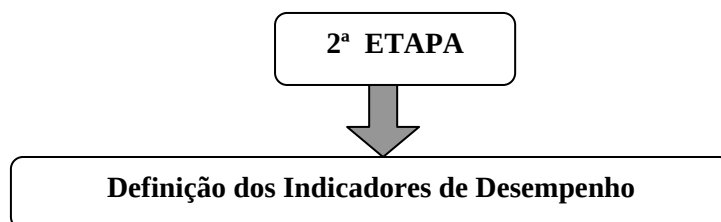


Figura 2: Etapa 2

Os indicadores da perspectiva financeira são mostrados no Quadro 5.

INDICADORES DA PERSPECTIVA FINANCEIRA	
Objetivo Estratégico	Indicadores
Gerar valor para novos investimentos.	- retorno do investimento - percentual de inadimplência sobre no pagamento das mensalidades
Aumentar a receita.	- percentual do aumento da receita - percentual do aumento de números de alunos - receita por professor - receita por funcionário - número de alunos por professor

	- número de alunos por funcionários
Utilizar os ativos	- número de alunos por sala de aula - número de alunos por laboratório - número de alunos por computador - número de alunos por professores - número de alunos por funcionários

Quadro 5: Indicadores da perspectiva financeira

No Quadro 6, mostram-se os indicadores da perspectiva dos clientes, ou seja, dos alunos.

INDICADORES DA PERSPECTIVA DOS CLIENTES (ALUNOS)	
Objetivo Estratégico	Indicadores
Aumentar a satisfação dos alunos.	- nível de satisfação do aluno - comparativo de valores cobrados em cursos de mestrado em outras instituições
Elevar a qualidade do ensino.	- demanda pelo curso de mestrado - quantidade de publicação de trabalhos de docentes - quantidade de publicação de trabalhos de discentes - taxa de evasão do mestrado
Elevar o conceito junto à CAPES	PROPOSTA DO PROGRAMA: - manter a coerência entre: área de concentração e linhas de pesquisas, número de docentes por linha de pesquisa; - proposta quanto à inserção social a partir das linhas de pesquisa; - infra-estrutura (biblioteca, bases de dados, conforto ambiental etc). CORPO DOCENTE: - melhorar o grau de instrução da composição do corpo docente; - promover o intercâmbio do corpo docente; - incentivar o vínculo institucional e dedicação exclusiva. ATIVIDADES DE PESQUISA: - adequar as linhas e projetos de pesquisa às áreas de concentração; - adequar a quantidade de projetos de pesquisas em relação à dimensão e à qualificação do corpo docente; - incentivar a participação do corpo discente em projetos de pesquisa; - buscar apoio institucional e de infra-estrutura de pesquisa junto à Instituição de Ensino Superior ou a agências fomentadoras (CNPq, FAPESC, FINEP e outras). ATIVIDADES DE FORMAÇÃO: - adequação e abrangência da estrutura curricular relativamente à proposta do programa às suas áreas de concentração - adequação e abrangência das disciplinas ministradas em relação às linhas de pesquisa - distribuição da carga horária letiva e carga horária média - quantidade de orientadores relativamente à dimensão do corpo docente - distribuição da orientação entre os docentes e número médio de orientandos por docente - atividades letivas e de orientação nos cursos de graduação CORPO DISCENTE: - dimensão do corpo discente em relação à dimensão do PPGAd - número de orientandos em relação à dimensão do corpo discente - número de titulados e proporção de desistências e abandonos em relação à dimensão do corpo discente - número de discentes-autores da pós-graduação em relação à dimensão do corpo discente

	DISSERTAÇÕES: - vínculos das dissertações com áreas de concentração em linhas e projetos de pesquisa - tempo médio de titulação dos bolsistas, tempo médio das bolsas - relação entre os tempos médios de titulação de bolsista e de não-bolsista - número de titulados em relação à dimensão do PPGAD - participação de outros docentes - qualificação das bancas examinadoras; participação de membros externos PRODUÇÃO INTELECTUAL: - adequação dos tipos de produção à proposta do programa e vínculo com as áreas de concentração, linhas e projeto de pesquisa ou dissertações - qualidade dos meios de divulgação - qualidade e regularidade em relação à dimensão do PPGAd - distribuição da autoria entre os docentes - produção de autoria discente
--	---

Quadro 6: Indicadores da perspectiva dos clientes (alunos)

Os indicadores da perspectiva dos processos internos são mostrados no Quadro 7.

INDICADORES DA PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	
Objetivo Estratégico	Indicadores
Analisar custo das atividades principais da unidade organizacional.	- custos do processo de ensino - custos do processo de apoio
Melhorar os processos de apoio.	- grau de satisfação dos alunos em relação ao processo de apoio - grau de satisfação dos alunos em relação ao atendimento ao aluno
Melhorar os processos de ensino.	- grau de satisfação dos alunos em relação ao processo de ensino

Quadro 7: Indicadores da perspectiva dos processos internos

Os indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento são mostrados no Quadro 8.

INDICADORES DA PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	
Objetivo Estratégico	Indicadores
Melhorar a infra-estrutura tecnológica.	- investimento em tecnologia de informação - integração dos sistemas computacionais
Elevar o nível de qualificação de professores e funcionários.	- investimento e auxílio de titulação do corpo docente - índice de retenção de professores - investimento e auxílio em treinamento aos funcionários - índice de retenção de funcionários

Quadro 8: Indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento

Tendo concluídas as definições dos indicadores de desempenho sob a ótica das quatro perspectivas, prossegue-se com a elaboração e proposição de um mapa estratégico para o PPGAd da instituição participante desta pesquisa.

4.3 ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO PARA O PPGAD

Após a conclusão das etapas 1 e 2, na etapa 3, com base nos objetivos e indicadores estratégicos, será proposto o Mapa Estratégico para o PPGAd aqui enfocado, conforme apresentado na figura 3.

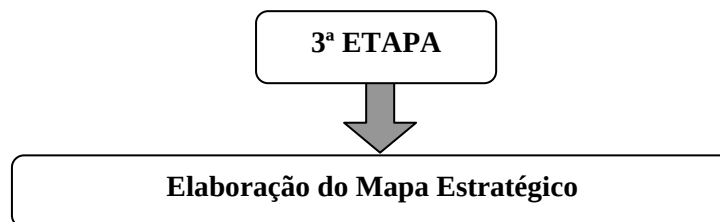


Figura 3: Etapa 3

A Figura 4 ilustra o mapa estratégico sugerido ao PPGAd da Universidade. O Mapa estratégico foi dividido em quatro perspectivas (Financeira, Cliente – aluno, Processos e Aprendizado).

Na perspectiva financeira chegou-se ao resultado de oferecer um ensino de qualidade, aplicando algumas das estratégias. Na perspectiva do Cliente – Aluno chegou-se ao resultado de aumentar a satisfação do cliente – aluno, com isso, podendo melhorar seu desempenho junto à CAPES. Na perspectiva por processo, chegou-se ao resultado de melhorar o processo de ensino. Na perspectiva Aprendizagem, chegou-se ao resultado de melhorar método de aprendizagem por meio da infra-estrutura e tecnologias e aumentar a qualificação dos funcionários.

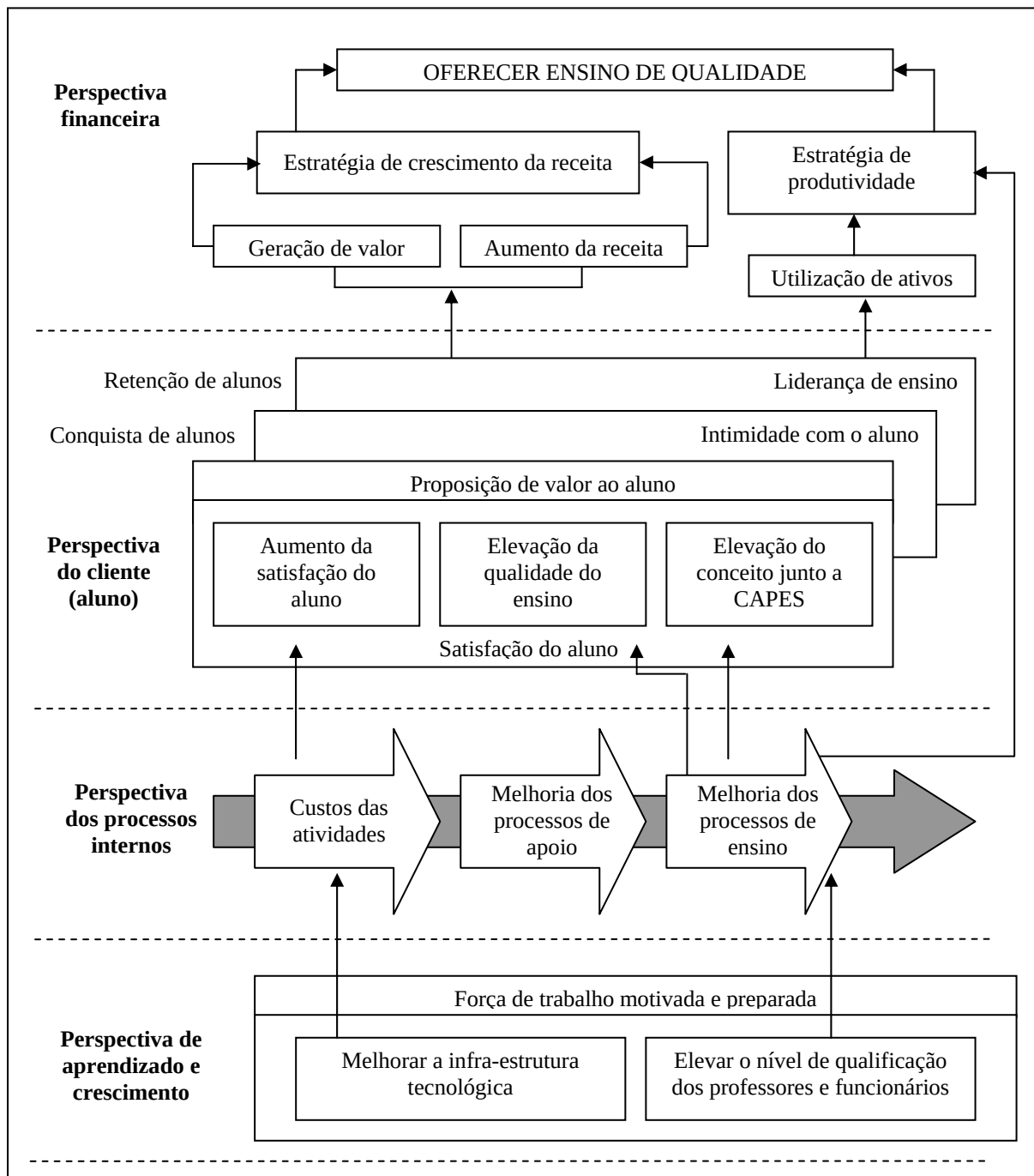


Figura 4: Mapa estratégico do PPGAd

5 Considerações finais

Confirmou-se, neste trabalho, o que os autores do BSC já haviam afirmado, ou seja, que os indicadores tradicionais de desempenho, principalmente financeiros, geralmente acabam se repetindo na maioria dos *Scorecard* desenvolvidos nas organizações ou unidades organizacionais.

Conforme Kaplan; Norton (2004), o BSC – Mapa Estratégico se mostra como uma nova ferramenta visual e dinâmica que serve como ponto de partida para todas as organizações em qualquer setor de atividade. Elaborado sob medida, pode apresentar

identificadores dos principais processos internos que determinam o sucesso da estratégia empresarial, bem como da necessidade de medidas corretivas imediatas. Além disso, as organizações poderão alinhar os investimentos em pessoas, tecnologia e capital organizacional para que exerçam o maior impacto possível.

A pesquisa identificou como um dos principais objetivos estratégicos do PPGAd da IES estudada a elevação do conceito junto à CAPES.

O BSC é um sistema gerencial que pode ser adaptado a qualquer ramo de negócio, sendo flexível sua aplicação tanto à organização como um todo, como a determinadas unidades organizacionais. Foi possível comprovar esta afirmação por meio deste estudo, que aplicou o BSC a um programa de pós-graduação de uma IES.

Pôde-se verificar que o modelo de análise de desempenho BSC se adapta ao diferencial do conhecimento coletivo, às habilidades criativas e inovadoras, à motivação das pessoas que acabam integrando o grau de satisfação dos clientes, conforme citado por Rezende (2003). Isso porque o referido modelo repensa temas antigos dos modelos tradicionais e vincula os pontos vitais da empresa, contendo um conjunto de medidas financeiras e não-financeiras nas quatro dimensões: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Verificou-se, também, que o *Balanced Scorecard* tem várias funções: medir o desempenho, acompanhar o planejamento estratégico e comunicar em todos os níveis a estratégia da empresa. Da mesma forma se observou que é possível a sua aplicação a Programas de Pós-Graduação de IES.

De forma global, um aspecto a ser considerado é a preocupação que as organizações devem ter em relação à disponibilidade do conhecimento nos mapas estratégicos em regime contínuo. Para tal, devem integrar as atividades de gestão do conhecimento como ferramentas tecnológicas capazes de auxiliar as pessoas na utilização do conhecimento para o desenvolvimento de negócios. Deve, ainda, existir uma preocupação constante no que se refere à atualização dos dados, efetivando, assim, a confiabilidade das informações apresentadas nos mapas estratégicos. Nesse processo de disseminação das informações nos mapas estratégicos, deve ser levada em consideração a cultura organizacional, o que pode ser um problema, pois as pessoas, normalmente, não estão preparadas para um trabalho colaborativo, principalmente se é para difundir o seu próprio conhecimento, sendo que o mesmo, segundo as pessoas, pode ser sua garantia de emprego ou crescimento dentro da organização.

Sugere-se para futuros trabalhos, a implementação de um sistema de informação que possa mostrar, em tempo real na *web*, os indicadores de desempenho baseados nos objetivos da empresa a partir do mapa estratégico. Com isso, será possível verificar, com base nas estratégias definidas, a performance da unidade organizacional, pois, como cita Ponchirolli (2005, p. 22), “grande parte do conhecimento de que uma organização necessita, embora já existindo nela, está inacessível ou indisponível”.

Referências

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv. D.; KAPLAN, Robert. S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

COSTA, Ana P. P. **Contabilidade gerencial**: um estudo sobre a contribuição do *Balanced Scorecard*. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Programa de Pós-Graduação de Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

DALFOVO, Oscar. Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 9, n. 4, p. 249-252, out/nov. 2004.

DALFOVO, Oscar; AMORIM, Sammy N. **Quem tem informação é mais competitivo**. Blumenau: Acadêmica: 2000.

DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos** – Princípios e Práticas. São Paulo: Pioneira, 2. ed. 1994.

GIOLLO, Paulo R. **Modelo de avaliação de desempenho fundamentado no *Balanced Scorecard***: Um estudo de Caso da URI – Campus Erechim. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 2. ed. 1997.

LEBREIRO, Mariana C. **Balanced Scorecard**. Disponível em: <www.bsc.com>. Acesso em: 30 abr. 2005.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996. 424 p.

OLIVEIRA, Silvio L. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografia, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 2002.

PATON, Claudecir; MASTELARI, Dermival A.; NOGUEIRA, José A.; TEIXEIRA, Silvio A.; MARTINS, Valdemir F.; VEIGA, Walmir F. O uso do balanced scorecard como um sistema de gestão estratégica. In: Congresso Brasileiro de Custos, 6, 1999, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FIPECAFI, 1999. CD.

PONCHIROLLI, Osmar. **Capital Humano**. Sua importância na Gestão Estratégica do Conhecimento. Curitiba: Juruá, 2005.

RADÜNZ, Ricardo G. **Sistema de informação para avaliação de desempenho de atacados, baseado na metodologia *Balanced Scorecard***. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

REZENDE, José F. ***Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual***. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SANTOS, Antonio R. **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001. 266 p.