

# A UTILIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

## USING THE BALANCED SCORECARD IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

*Carlos Rogério Montenegro de Lima<sup>1</sup>*

*Thiago Coelho Soares<sup>2</sup>*

*Maurício Andrade de Lima<sup>3</sup>*

**Resumo:** Este artigo tem como resultado uma análise da utilização do Balanced ScoreCard (BSC) em Instituições de Ensino Superior (IES). Para isto procurou-se embasar teoricamente quanto aos conceitos-chaves sobre BSC e suas aplicações em IES. Esta pesquisa descritiva teve caráter qualitativo, aonde foram analisadas vinte e cinco IES estrangeiras e mais dezessete IES nacionais. Como resultado da pesquisa observa-se que três perspectivas são mais recorrentes nas instituições do exterior: os processos internos, a financeira e os clientes. Já nas instituições nacionais, verificam-se quatro perspectivas em mais de metade das instituições analisadas: Processos Internos, Clientes, Aprendizado e Crescimento e Financeira. Assim, com a análise de quarenta e dois BSCs de instituições de ensino, pode-se verificar a existência de quatro perspectivas mais comuns que são utilizadas para a mensuração de resultados.

**Palavras-chave:** Balanced Scorecard. Avaliação de desempenho. Gestão do ensino superior. Estratégia.

**Abstract:** This paper analyses the use of the Balanced ScoreCard (BSC) in Higher Education Institutions (HEIs). The study presents the key concepts related to the BSC and its applications in HEIs. In this descriptive and qualitative study, twenty-five HEIs and seventeen Brazilian HEIs were investigated. According to the results of the study, three perspectives are more frequent in foreign institutions: Internal Process, Financial and Customer. In Brazilian institutions, there are four perspectives that appear in more than half of the institutions analyzed: Internal Process, Customer, Learning and Growth and Finance. From the analysis of forty-two BSCs of HEIs, one can verify that four common perspectives are used to measure results.

**Key-words:** Balanced Scorecard. Performance evaluation. Higher education management. Strategy.

---

<sup>1</sup> Doutor em Eng. Da Produção pela UFSC e professor do PPGA Unisul, carlos.montenegro@unisul.br

<sup>2</sup> Doutorando em Administração pela UFSC e professor da Unisul, Thiago.soares@unisul.br

<sup>3</sup> Doutor em Eng. Da Produção pela UFSC e professor do PPGA Unisul, Mauricio.lima@unisul.br

---

Editado por Juliana Matos de Meira. Recebido em 12/09/2011. Avaliado em 14/11/2012. Reformulado em 07/02/2013. Recomendado para publicação em 21/02/2013. Publicado em 26/02/2013.

## 1. Introdução

As Instituições de Ensino Superior (IES) exigem dos seus gestores criatividade na formulação de modelos e abordagens gerenciais que lhes permitam atuar em um contexto complexo caracterizado por objetivos difusos, tecnologia múltipla, liberdade acadêmica, natureza qualitativa do trabalho e grande sensibilidade a fatores ambientais. Para cumprir o seu trabalho, o gestor universitário necessita reunir não só competências técnicas e políticas, mas também habilidades de um artesão ao lidar com as expectativas, intenções, angústias, frustrações e necessidades das pessoas na organização (MEYER JUNIOR, MEYER; 2004). Da mesma forma que nos demais setores, os indicadores no ensino superior tendem a ser históricos e geralmente incapazes de alertar as instituições para as mudanças de forma tempestiva. Além disso, a ênfase tem sido em medidas acadêmicas mais fáceis de serem obtidas (RUBEN, 1999). Essas medidas não apresentam uma imagem da situação de uma instituição. Elas não refletem muitas das dimensões da missão, visão e direção estratégica de uma universidade.

Verifica-se de forma geral, nas organizações, uma tendência em relação aos sistemas de avaliação de desempenho ficarem reduzidos à dimensão financeira. No ensino superior existe também esta tendência, contudo, sua ênfase está voltada as medidas acadêmicas em virtude de estarem mais próximas ao seu core business. Por sua vez, o BSC busca proporcionar uma visão holística do desempenho de uma organização. No modelo apresentado por Kaplan e Norton, o BSC complementa as medidas tradicionais de desempenho financeiro com medidas não-financeiras em outras três perspectivas – clientes, processos e aprendizado e crescimento.

O BSC permite materializar a estratégia (algo abstrato), em iniciativas (maneira de concretizar), através de mapas estratégicos e key permance indicator (KPI), que ajudam como metodologia para executar a estratégia do corporativo até as unidades de apoio. Sabendo-se que a empresa não utiliza nenhuma estratégia na sua atuação e sabendo-se ainda da tamanha importância disso dentro de uma organização, o presente relatório terá como finalidade abordar o Balanced Scorecard como uma estratégia organizacional traçado a partir dos objetivos da empresa (MARQUES, et al., 2011).

Porém, adequar o BSC para o complexo mundo das IES é um desafio, uma vez que o BSC é feito em função de outro processo ainda mais complexo: o planejamento estratégico. Nesse sentido, há certo ceticismo por parte de alguns autores (DOORIS et al., 2002; HARDY; FACHIN, 1996) quanto à efetividade dos resultados do planejamento estratégico e conseqüentemente da gestão estratégica nas IES por meio do BSC ou qualquer outra ferramenta para tal fim.

Além da dificuldade em se medir a performance organizacional global dada a sua estratégia, verifica-se também a dificuldade das organizações na sua implementação. A maioria das estratégias formuladas não é implementada com êxito. Sendo que, o maior problema não é da estratégia em si, mas sim da sua capacidade de execução. Nesse sentido verifica-se que nos últimos anos a questão da execução da estratégia vem se tornando foco de estudos para vários pesquisadores (BUNGAY, 2011; HAPST, 2009; NEILSON et al., 2008; DONLON, 2007; HREBINIAK, 2006; ATKINSON, 2006; BOSSIDY; CHARAN, 2005; MANKINS; STEELE, 2005; JOICE, 2005; KIM; MAUBORGNE, 2005) e seus resultados vem convergindo para a mesma direção, confirmando algo que já se percebia na prática: 80% a 90% dos planos estratégicos

falham por falta de capacidade de execução, onde barreiras como a falta de visão estratégica, falta de recursos e cultura organizacional são apontados.

Em particular, a pesquisa de Nohria et al. (2003) junto a cento e sessenta empresas, durante um período de dez anos, revela que, dentre mais de duzentas práticas administrativas, a execução da estratégia foi destacada como uma das quatro que são críticas para o sucesso empresarial. Estreitando esta questão para situações mais particulares da economia, mais especificamente para as IES, ela não se torna menos importante e/ou mais simples, muito pelo contrário, exige um pensar ainda mais reflexivo e profundo, em virtude das peculiaridades destas organizações e pela inclusão de outras dimensões, inclusive de ordem ideológica.

Assim, este artigo procurará realizar uma análise da utilização do BSC em Instituições de Ensino Superior.

## **2. Fundamentação Teórica**

Na fundamentação teórica serão abordados os conceitos chaves sobre Avaliação Institucional, BSC e sua aplicação em IES.

### **2.1. Avaliação Institucional**

A avaliação institucional “tem como objeto instituições, sistemas e projetos ou políticas públicas” (BELLONI, 2000, p.40). Seu papel social é muito relevante, e deve considerar o desempenho global da instituição, respeitando a sua inserção social (objetivos ou missão, contexto social, econômico, político e cultural da instituição). “Envolve avaliar seus processos de funcionamento e seus resultados, inseridos na realidade social, identificando os fatores favoráveis ao bom andamento e aqueles responsáveis pelas dificuldades, com vistas à sua superação” (BELLONI, 2000, p.40).

O modelo brasileiro de avaliação institucional tem origem com a criação, em 1993, do PAIUB. De acordo com Polidori et al.(2006, p.427), o programa “caracterizou-se como uma resposta ao movimento realizado pelas universidades públicas brasileiras, referente ao desafio de implantar um sistema de avaliação institucional que fosse centrado na graduação”. A iniciativa do PAIUB, na época, refletia essencialmente a necessidade de avaliação formativa das universidades, realizada a partir de suas especificidades para assegurar oportunidades de melhoria na qualidade institucional. Em síntese, a proposta inicial do PAIUB apresentava caráter emancipatório em detrimento das forças de regulação, foi desenvolvido a partir dos anseios das universidades, e pode ser entendido como um processo contínuo de aperfeiçoamento do desempenho acadêmico e de prestação de contas das IES à sociedade. Sua importância deve ser destacada, uma vez que constituía-se em uma ferramenta para o planejamento da gestão e desenvolvimento da educação superior.

O SINAES é um programa de avaliação da educação superior que tem por finalidade permitir o acompanhamento da evolução da qualidade do ensino superior e permitir que o MEC conduza o processo de credenciamento ou renovação de credenciamento de instituições de educação

superior e de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos de graduação, em consonância com o Art. 9º, inciso IX, da Lei nº 9.394, de 1996. Sua coordenação se faz pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), órgão do âmbito do Ministério da Educação, vinculada ao Gabinete do Ministro de Estado (BRASIL, 2004).

O SINAES pode ser considerado um sistema integrativo, pois além de integrar os instrumentos de avaliação, estes aos de informação e também os próprios espaços de avaliação do MEC, e a autoavaliação à avaliação externa, “articula, sem confundir, avaliação e regulação” e “propicia coerência entre avaliação e os objetivos e a política para a educação superior” (RISTOFF; GIOLO, 2006, p.198).

O sistema de avaliação de cursos superiores no Brasil é conduzido pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Este instituto produz indicadores e mantém um sistema de informações que subsidia tanto o processo de regulamentação, exercido pelo Ministério da Educação (MEC), como também visa garantir transparência dos dados sobre a qualidade da educação superior à sociedade.

De acordo com o Inep (2012), o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade) e as avaliações in loco realizadas por comissões de especialistas são instrumentos que subsidiam a produção de indicadores de qualidade e os processos de avaliação de cursos desenvolvidos. O Enade é aplicado aos alunos ingressantes e concluintes dos cursos avaliados, que fazem uma prova de formação geral e também formação específica. As avaliações in loco feitas pelas comissões de avaliadores designadas caracterizam-se pela visita aos cursos e instituições públicas e privadas, e se destinam a verificar as condições de ensino, em especial aquelas relativas à organização didático-pedagógica, ao perfil do corpo docente e às instalações físicas.

O Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) consiste em uma prova à qual discentes do ensino superior são submetidos, em conformidade com as condições determinadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - (INEP), por meio de portaria específica (SALUME et al, 2012), e é parte componente do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). A avaliação objetiva aferir o rendimento dos acadêmicos dos cursos de graduação no tocante aos conteúdos programáticos, suas competências e habilidades. É um componente curricular obrigatório conforme disposição do artigo 5º, § 5º, da Lei nº. 10.861/2004, sendo a respectiva situação de regularidade inscrita no histórico escolar do estudante. As áreas a serem avaliadas pelo Enade são definidas anualmente pelo Ministério da Educação conforme aquelas propostas pela Comissão de Avaliação da Educação Superior (INEP, 2012).

Em síntese, o SINAES compreende três modalidades de instrumentos, que devem ser aplicadas em diferentes momentos componentes principais. O primeiro deles é a Avaliação das Instituições de Educação Superior (AVALIES) que é composto pela auto-avaliação – coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada IES, a partir de 1º de setembro de 2004; e pela avaliação externa – realizada por comissões designadas pelo INEP, segundo diretrizes estabelecidas pela CONAES (BRASIL, 2004, p.4-5).

A Lei 10.861 assegura que a avaliação das instituições deverá utilizar procedimentos e instrumentos diversificados, dentre os quais a auto-avaliação e a avaliação externa in loco. Terá

por objetivo identificar perfil e o significado da atuação das instituições, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as suas diferentes dimensões, dentre elas obrigatoriamente as seguintes (BRASIL, 2004):

- a missão e o plano de desenvolvimento institucional;
- a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades;
- a responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;
- a comunicação com a sociedade;
- as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;
- organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;
- infra-estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;
- planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional;
- políticas de atendimento aos estudantes; e
- sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior

## 2.2. Balanced ScoreCard

Historicamente, verifica-se uma tendência dos sistemas de avaliação de desempenho organizacional ficarem reduzidos à dimensão financeira com indicadores oriundos da contabilidade. Assim, Eccles (1991) – professor de Administração de Empresas na *Harvard Business School* – escreveu um artigo para a *Harvard Business Review* intitulado “*The performance measurement manifesto*” onde anunciava uma revolução na avaliação do desempenho, ao mesmo tempo em que previa que as empresas seriam obrigadas a repensar o modo como avaliavam o desempenho.

A nova realidade competitiva empresarial exigiu novos sistemas de mensuração, fazendo com que os executivos repensassem como mensurar o desempenho de suas empresas, utilizando cada vez mais critérios não-financeiros.

O BSC foi criado por Kaplan e Norton no início da década de 1990 como um sistema de avaliação de desempenho empresarial que coloca a estratégia no centro do processo de gestão. Ele fornece uma estrutura mais adequada e balanceada para a implementação da estratégia das organizações. Daquela época para hoje, aproximadamente metade das organizações Fortune 1000 adotaram o BSC. Com essa aceitação, o BSC foi aclamado pela *Harvard Business Review* como uma das setenta e cinco ideias mais influentes do século XX.

A maior parte dos sistemas de avaliação tradicionais (contábeis) possui uma perspectiva voltada a acontecimentos já ocorridos, ou seja, em acontecimentos passados. De forma análoga é como dirigir um carro utilizando apenas o retrovisor, ou jogar uma partida de tênis com base somente no placar em vez de olhar para a bola e para o adversário. Muitos sistemas de avaliação tradicionais são como espelhos retrovisores ou placares.

O BSC complementa a estratégia, à medida que traduz a missão e o plano estratégico organizacional em um conjunto de indicadores de desempenho estruturados em uma relação de causa e efeito distribuídos pelas suas quatro perspectivas, que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica, possibilitando, assim, a implantação, o acompanhamento e a avaliação das estratégias empresariais. Além de servir para quantificar e mensurar a estratégia organizacional, a estrutura proposta pelo BSC possibilita, também, para comunicar a estratégia a toda a organização e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, visando alcançar uma meta comum. (KAPLAN E NORTON, 1997).

Segundo Filgueiras *et al.* (2010) o Balanced Scorecard traduz a missão e estratégia da empresa de acordo com quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

É possível pensar no BSC como os instrumentos da cabine de comando de um avião. Para pilotar um avião, são necessárias muitas informações sobre vários aspectos do voo: combustível, velocidade, altitude, direção, destino, entre outros. Pilotar um avião com apenas um instrumento pode ser fatal. Da mesma forma, a complexidade das organizações de hoje exige que os gestores visualizem o desempenho de outras perspectivas que não apenas a financeira. Sugerem, então, quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento (Figura 1) (KAPLAN E NORTON, 1997).

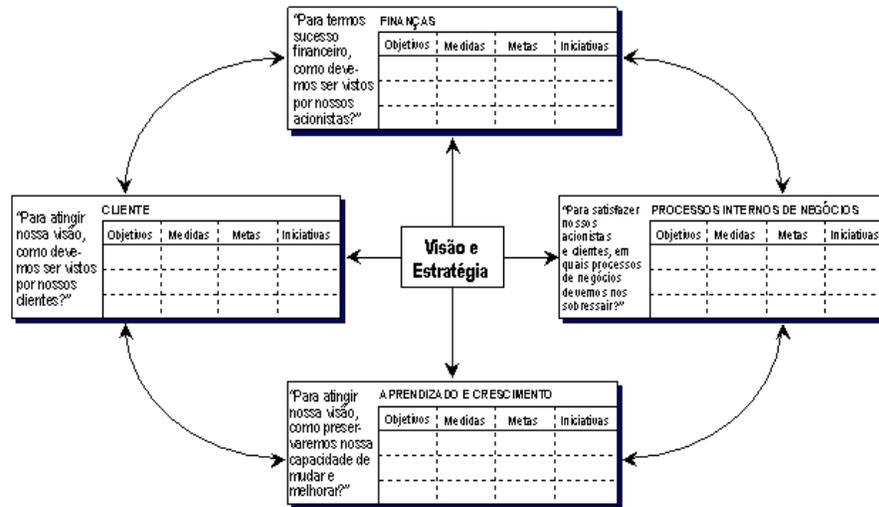


Figura 1: As quatro perspectivas do *balanced scorecard*.

Fonte: Adaptado de KAPLAN e NORTON (1997).

O BSC mostra os conhecimentos, habilidades e sistemas que os funcionários necessitam (aprendizado e crescimento) para inovar e construir as capacidades estratégicas e eficiências adequadas (processos internos) para criar valor para o mercado (clientes) que levará ao maior valor aos acionistas (financeiro) e vice versa.

Galas e Ponte (2006) completam as perspectivas do BSC traduzindo seu significado de aplicação nas organizações. Na perspectiva financeira, pode-se utilizar indicadores econômico-financeiros vinculados a performance da estratégia, seja uma estratégia de expansão ou de eficiência. A perspectiva do cliente permite a identificação de medidas de desempenho relacionadas ao nível de satisfação dos clientes, nível de aquisição de novos clientes, rapidez de produção e pontualidade das empresas. Já na perspectiva dos processos internos são identificados os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar o máximo de eficiência, permitindo às unidades de negócios atrair e reter clientes e satisfazer as expectativas dos acionistas por meio da proposição de valor definida pela empresa. Na perspectiva do aprendizado e crescimento, identifica-se qual a infraestrutura necessária para a empresa crescer e melhorar no longo prazo em termos de capital humano, isto é, disponibilidade de competências para sustentar o plano; em termos de capital da informação, onde são identificadas as disponibilidades de sistemas, redes e infraestrutura de informação necessária para apoiar o plano e por fim, em termos de capital organizacional, ou seja, capacidade da organização de mobilizar e sustentar o processo de mudança imprescindível para sustentar o plano.

Na década de 1980, uma pesquisa entre consultores gerenciais publicada na revista Fortune mostrou que menos de 10% das estratégias formuladas foram implementadas com êxito. Na maior parte das organizações os CEOs falham devido à má execução.

De lá até os dias atuais a questão da execução estratégica apenas se acentuou. Conforme pesquisa da *Conference Board* 2010, que levanta os principais desafios gerenciais a ser superados pelos CEOs nos próximos anos relatou como sendo a prioridade mais relevante a "excelência na

execução". Em segunda posição identificou "execução consistente da estratégia pela alta administração". Destaca-se que estas questões oscilaram nas primeiras colocações desde 2007.

"Várias pesquisas ao longo das últimas décadas indicam que 60% a 80% das empresas ficam muito longe de alcançar os objetivos definidos em seus planos estratégicos" (KAPLAN E NORTON, 2008, p. 3).

### **3. Metodologia**

Esta pesquisa teve caráter quantitativo. A pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente (NEVES, 1996).

A pesquisa quanto aos fins pode ser considerada descritiva. É descritiva, pois descreve as informações obtidas por meio da pesquisa documental. Para Churchill (1987), pesquisa descritiva objetiva conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la. A pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou de determinado fenômeno, mas não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. O método descritivo delinea o que se pesquisa, abordando quatro aspectos: investigação, registro, análise e interpretação dos fatos ocorridos no passado, para, através de generalizações, compreender o presente e o compromisso com o futuro.

Quanto a estratégia de pesquisa se utilizou a pesquisa bibliográfica e documental. Este tipo de pesquisa explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados e documentos institucionais de livre acesso. Assim, busca-se conhecer e analisar as contribuições científicas sobre o assunto BSC (TRIVIÑOS, 1994). Nesse sentido, trabalhou-se com dados secundários.

Foram analisadas 25 IES estrangeiras sediadas nos Estados Unidos, Turquia e Tailândia. Estes materiais foram encontrados em artigos internacionais ou sites das instituições de. Além destas, mais 17 instituições nacionais. Para a coleta destas informações foram analisados os trabalhos apresentados no EnANPAD no período de 1997 a 2010. Encontrou-se trabalhos sobre o BSC, mas nenhum sobre aplicação prática desta ferramenta em instituições de ensino. Ao analisar as dissertações e teses disponíveis no Banco de Teses da CAPES (<http://servicos.capes.gov.br/capesdw/>) no período de 1987 a 2010 e do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – PPGEP/UFSC no período de 1995 a 2010, considerando os temas ligados ao BSC em IES, foram identificados dez trabalhos, dos quais três teses de doutorado. Todas usaram o método de estudo de casos e o tema abordado foi principalmente o BSC institucional das IES.

### **4. Análise e Interpretação dos Dados**

Por meio das dissertações e teses selecionadas, observa-se que estão sendo realizadas aplicações práticas da ferramenta BSC no setor educacional. Verifica-se ainda que tal ferramenta é passível de ajustes, tornando assim sua utilização neste setor bem-sucedida.

É possível observar que muitas perspectivas são recorrentes, ou seja, aparecem em vários BSCs. Para analisar melhor estas aparições apresentou-se a quantidade de aparições de cada

perspectiva em cada uma das 25 instituições do exterior estudadas, foram consideradas as perspectivas que estiveram em pelo menos 10% dos BSCs. Posteriormente verificou-se na Tabela 1 a comparação destas perspectivas as perspectivas do SINAES.

Tabela 1: Perspectivas Recorrentes do BSC em IES no exterior

Perspectivas	% de Aparições	SINAES
Processos Internos	88,00%	(f) organização e gestão da instituição
Financeira	76,00%	(j) sustentabilidade financeira
Clientes	72,00%	(i) políticas de atendimento aos estudantes
Aprendizado e Crescimento	36,00%	(h) planejamento e avaliação
Inovação	36,00%	(h) planejamento e avaliação
Pessoas	28,00%	(e) as políticas de pessoal
Stakeholders	20,00%	(d) a comunicação com a sociedade
Gestão Acadêmica	12,00%	(b) a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão
Recursos	12,00%	(j) sustentabilidade financeira

Observa-se na Tabela 1 que três perspectivas são mais recorrentes: os processos internos, a financeira e os clientes. Considerando a comparação das perspectivas do SINAES com as dos BSCs analisados observamos que três perspectivas não apareceram nos BSCs das IES do exterior. (a) a missão e o plano de desenvolvimento institucional; (c) a responsabilidade social da instituição; e (g) infra-estrutura física. Já outras sete perspectivas do SINAES estão presentes nos BSCs: (b) a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão; (d) a comunicação com a sociedade; (e) as políticas de pessoal; (f) organização e gestão da instituição; (h) planejamento e avaliação; (i) políticas de atendimento aos estudantes; e (j) sustentabilidade financeira.

Pode-se afirmar que existe uma certa relação entre a auto-avaliação das IES do exterior se comparada com a avaliação do SINAES para as IES nacionais. Na sequência apresentaremos a comparação das perspectivas dos BSCs da IES do Brasil. Foram analisadas três Instituições Comunitárias, quatro Não governamentais, três Privadas, três Públicas, duas Confessionais e uma Privada sem fins lucrativos. Assim, sobre esta base de 17 instituições verificou-se o percentual em que as perspectivas aparecerem comparativamente ao total (Tabela 2).

**Tabela 2: Perspectivas Recorrentes do BSC em IES no Brasil**

Perspectivas	% de Aparições	SINAES
Processos Internos	88,24%	(f) organização e gestão da instituição
Clientes	70,59%	(i) políticas de atendimento aos estudantes
Aprendizado e Crescimento	70,59%	(h) planejamento e avaliação
Financeira	52,94%	(j) sustentabilidade financeira
Sociedade	17,65%	(d) a comunicação com a sociedade
Mercado	11,76%	(d) a comunicação com a sociedade
Legal	11,76%	(d) a comunicação com a sociedade
Inovação	11,76%	(h) planejamento e avaliação
Acionistas	5,88%	(d) a comunicação com a sociedade
Acadêmico	5,88%	(i) políticas de atendimento aos estudantes
Governo	5,88%	(d) a comunicação com a sociedade

Pode se verificar quatro perspectivas acontecendo em mais da metade das instituições analisadas: Processos Internos, Clientes, Aprendizado e Crescimento e Financeira. Ao compararmos as perspectivas dos BSCs das IES com as perspectivas do SINAES observamos que as perspectivas não estão presentes: (a) a missão e o plano de desenvolvimento institucional; (b) a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão; (c) a responsabilidade social da instituição; (e) as políticas de pessoal; e g) infra-estrutura física. Todavia cinco perspectivas do SINAES estão presentes nos BSCs: (d) a comunicação com a sociedade; (f) organização e gestão da instituição; (h) planejamento e avaliação; (i) políticas de atendimento aos estudantes; e (j) sustentabilidade financeira.

Fazendo uma análise comparativa, é possível observar na tabela 3 uma certa singularidade nas perspectivas apresentadas.

**Tabela 3: Comparação das Perspectivas Recorrentes do BSC em IES**

Perspectivas	Exterior	Brasil
Processos Internos	88,00%	88,24%
Clientes	72,00%	70,59%
Financeira	76,00%	52,94%
Aprendizado e Crescimento	36,00%	70,59%
Inovação	36,00%	11,76%

Observa-se que nos dois cenários (internacional e nacional) os processos internos correspondem a perspectiva mais observada com quase 90%. Observa-se também que a perspectiva clientes é bem utilizada nos BSCs em IES, pois aparecem por volta de 70% tanto em instituições no Brasil como no exterior. A perspectiva financeira apresenta uma adoção maior no exterior do que no Brasil, porém no cenário nacional também é adotada em mais da metade dos casos. A perspectiva aprendizado e crescimento bem adotada no Brasil, acaba não apresentando

utilização maciça no exterior. A adoção da perspectiva inovação é percebida com bastante empenho no exterior e observa-se que começa a ser utilizada também no Brasil. As demais perspectivas não apresentaram grande relevância concomitantemente nos cenários nacional e internacional, porém se destaca no cenário nacional a adoção da perspectiva mercado e sociedade e no cenário internacional stakeholders e pessoas.

Observa-se que as perspectivas do SINAES: (f) organização e gestão da instituição; (i) políticas de atendimento aos estudantes; (h) planejamento e avaliação; e (j) sustentabilidade financeira são as mais presentes nas auto-avaliações das instituições de ensino superior tanto no Brasil, quanto no exterior.

## 5. CONCLUSÕES

Neste artigo, buscou-se analisar a utilização do BSC em IES focando em quais perspectivas cada instituição utiliza para a mensuração de seus resultados. Como resultado da pesquisa destaca-se que quatro perspectivas aparecem na maioria das instituições nacionais analisadas: Processos Internos, Clientes, Aprendizado e Crescimento, Financeira e Inovação. Já nas instituições do exterior observa-se que três perspectivas são mais recorrentes: os processos internos, a financeira e os clientes.

Ressalta-se que em busca de desenvolver instrumentos de avaliação para as IES, o Ministério da Cultura e Educação - MEC propôs o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior - SINAES, em 14 de abril de 2004. O processo de autoavaliação é um fator chave de sucesso deste sistema, uma vez que ele possibilita uma abordagem de maior espectro nas IES, a utilização do BSC como ferramenta no desenvolvimento deste processo/cultura nas IES tende a se tornar uma alternativa possível e relevante.

Todavia, observa-se que existe uma maior confluência entre as perspectivas das IES do exterior com o SINAES do que as perspectivas dos BSCs da IES nacionais. Isto se confirma com a informação que as IES do exterior apresentam sete perspectivas do SINAES em sua auto-avaliação, enquanto as IES nacionais apresentam apenas cinco perspectivas do SINAES em seus BSCs. No exterior temos as perspectivas: (b) a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão; (d) a comunicação com a sociedade; (e) as políticas de pessoal; (f) organização e gestão da instituição; (h) planejamento e avaliação; (i) políticas de atendimento aos estudantes; e (j) sustentabilidade financeira. Já no Brasil apenas: (d) a comunicação com a sociedade; (f) organização e gestão da instituição; (h) planejamento e avaliação; (i) políticas de atendimento aos estudantes; e (j) sustentabilidade financeira.

É interessante observar que as perspectivas do SINAES (a) a missão e o plano de desenvolvimento institucional; (c) a responsabilidade social da instituição; e (g) infra-estrutura física não estão presentes diretamente nos BSCs das IES nacionais e internacionais.

O que se torna evidente é uma maior necessidade de adequação dos instrumentos de auto-avaliação das IES, pois este instrumento necessita estar em consonância com a avaliação do Ministério da Educação.

## Referências

ATKINSON, H. Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? **Management Decision**, Bingley, v. 44, n. 10, p. 1441-1460, 2006.

BELLONI, Isaura. A função social da avaliação institucional. In: DIAS SOBRINHO, José; RISTOFF, Dilvo Ilvo. **Universidade desconstruída: avaliação institucional e resistência**. Florianópolis: Insular, 2000.

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução: a disciplina para atingir resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BRASIL. **Sistema nacional de avaliação da educação superior (SINAES): da concepção à regulamentação**. Disponível em: <[http://www.inep.gov.br/download/catalogo\\_dinamico/provao/2004/sinaes.pdf](http://www.inep.gov.br/download/catalogo_dinamico/provao/2004/sinaes.pdf)>. Acesso em: 24 de nov. 2004. 14:10

BUNGAY, S. How to make the most of your company's strategy. **Harvard Business Review**, Massachusetts, v. 89, n. 1/2, p. 132-140, jan./feb. 2011.

CHURCHILL, G.A. **Marketing research: methodological foundations**. Chicago: The Dryden Press, 1987.

DONLON, B. S. Five major domains critical to any organization. **DM Review Magazine**, fev. 2007.

DOORIS,, M. J.; KELLEY, J. M., TRAINER, J. F., Strategic planning in higher education, **New Directions for Higher Education**, n. 116, fall, 2002.

ECCLES, R. The performance measurement manifesto. **Harvard Business Review**, jan./feb. 1991, p. 131-137.

FILGUEIRAS, Aline de Almeida; BARROS, Luana Paula de Souza; GOMES, Josir Simeone. O processo de implantação do balanced scorecard em uma empresa estatal brasileira: o caso Petrobras **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 45-57, janeiro-março 2010.

GALAS, E. S. ; PONTE, V. M. R. . O Balanced Scorecard e o alinhamento estratégico da tecnologia da informação: um estudo de casos múltiplos, **Revista Contabilidade & Finanças**, FEA/USP, v. 1, n. 40, p. 37-51, 2006.

HAPST, G. **Execução revolucionária: alcance a excelência através da sintonia entre estratégia e execução**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HARDY, C., FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. UFRGS, Porto Alegre, 1996.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

INEP. ENADE. Brasília: INEP, 2012. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/enade>>. Acesso em: 01 dezembro 2012

KIM, C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **A execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

MANKINS M. C.; STEELE, R. Turning great strategy into great performance. **Harvard Business Review**, Massachusetts, v. 83, n. 7/8, p. 64-72, jul./aug. 2005.

MARQUES, A. ; SOARES, T. C. ; Herling. L. H. D. ; MORITZ, G. O. ; PEREIRA, M. F. . **Balanced ScoreCard em uma empresa de comunicação**. Desafio (Campo Grande), v. 12, p. 05, 2011.

MEYER JR., V.; MEYER, B. **Planejamento estratégico nas instituições de ensino superior: técnica ou arte? Trabalho apresentado no IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 8-10 dez. 2004.**

NEILSON, G. L.; MARTIN, K. L.; POWERS, E. **The secrets to successful strategy execution**. Massachusetts, Harvard Business Review, v. 86, n. 6, p. 60-70, jun. 2008.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades**. **Cadernos de Pesquisas em Administração**, v. 1, n.3, 2º sem., 1996.

POLIDORI, M. M.; MARINHO-ARAUJO, C. M. M.; BARREYRO, G. B. **SINAES: Perspectivas e desafios na avaliação da educação superior brasileira. Ensaio: Avaliação de Políticas Públicas Educacionais**. Rio de Janeiro, v.14, n.53, p. 425-436, out./dez. 2006.

RISTOFF, Dilvo Ilvo; GIOLO, Jaime. **O Sinaes como sistema**. RBPG, Brasília, v.3, n.6 , p.193-213, dezembro, 2006

RUBEN, B. D. **Toward a balanced scorecard for higher education: rethinking the college and university excellence indicators framework**. **Higher Education Forum**, Center for Organizational Development and Leadership, Rutgers University, fall, 1999.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1994.

<p><b>Carlos Rogério Montenegro de Lima</b> é Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina e Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina - Unisul carlos.montenegro@unisul.br Rua Trajano, n. 219, Centro, Florianópolis – SC Cep: 88.010-010.</p>	<p><b>Thiago Coelho Soares</b> é Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina e Professor da Universidade do Sul de Santa Catarina - Unisul thiago.soares@unisul.br Av. dos Lagos, 41 - Pedra Branca Palhoça/SC - 88137-100.</p>	<p><b>Maurício Andrade de Lima</b> é Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina e Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina - Unisul mauricio.lima@unisul.br Rua Trajano, n. 219, Centro, Florianópolis – SC Cep: 88.010-010.</p>
---	---	--