

3 – RELATANDO A EXPERIÊNCIA – O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO

3.1 – A Instituição

A instituição onde se quer avaliar e analisar o processo de aplicação do *Balanced Scorecard* é o Centro Universitário do Leste de Minas Gerais – Unileste-MG.

O Unileste-MG teve suas origens em 1965, quando foi iniciado, através do padre José Maria de Man, na região do Vale do Aço, um trabalho objetivando a promoção humana. Entretanto, antes de ser Unileste-MG, essa instituição era chamada popularmente de Universidade do Trabalho e, em 1966, já congregava quatro entidades jurídicas distintas: a Associação dos Padres do Trabalho, o Movimento Operário Cristão, a Fundação ‘Populorum Progressio’ e a Associação Universidade do Trabalho.

Posteriormente, em 1969, com a assessoria da Universidade Católica de Minas Gerais - UCMG, foram criados cursos polivalentes de Ciências Exatas, Estudos Sociais e Letras. Com a implantação do curso de Engenharia de Operação, a Associação dos Padres do Trabalho foi convertida em Sociedade Educacional União e Técnica - SEUT, que doou, em 1976, a Universidade do Trabalho à Sociedade Mineira de Cultura - SMC, mantenedora da UCMG.

Em 1977, a UCMG iniciou suas atividades no Vale do Aço com a implantação dos cursos de Engenharia Industrial Elétrica, Ciências Contábeis, e Administração, mantendo os cursos já existentes de Ciências Exatas, Estudos Sociais, Letras e Engenharia de Operação. Entretanto, em julho desse mesmo ano, encerrou-se a

abertura do vestibular para o Curso de Engenharia de Operação. Também nessa mesma época, encerraram-se os cursos de Licenciatura.

Em 1983, a UCMG passou a denominar-se Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC-MG e a unidade da região passa a ser Campus II Vale do Aço que, em 1984, teve aprovado o primeiro projeto do Curso de Ciências - Licenciatura de 1º Grau. Em 1984, criou-se o Curso de Educação Física e em 1987, o Curso de Pedagogia.

Em 1992, a SEUT reassumiu a direção dos cursos sediados no Vale do Aço, quando foi criado o Instituto Católico de Minas Gerais – ICMG, porque a PUC – MG devolveu todo o patrimônio doado em 1976.

Em 1993, houve a aprovação do Regimento do Instituto Católico de Minas Gerais - ICMG mantido pela SEUT. Em 1994, houve modificação do estatuto da SEUT introduzindo o Conselho de Administração, composto por representantes do ICMG, do poder público regional e das empresas Aços Especiais Itabira S/A - ACESITA, Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S/A - USIMINAS e Celulose Nipo-Brasileira S/A - CENIBRA.

Em 1998, foi implementado o projeto ‘ICMG 2000’, com o objetivo de converter o ICMG em Centro Universitário, através de melhoria e adequação da infra-estrutura e da qualificação continuada dos recursos humanos envolvidos.

Em 1999, dois novos cursos foram aprovados pelo Ministério da Educação e Cultura- MEC, Ciências Biológicas e Letras, passando para oito o número de cursos oferecidos pelo ICMG.

Em maio de 2000, o Conselho Nacional de Educação – CNE recomendou a transformação do ICMG em centro universitário. O credenciamento do Centro Universitário do Leste de Minas Gerais – Unileste-MG ocorreu através de decreto assinado em 05 de junho de 2000. Atualmente, O Unileste-MG oferece 22 cursos de

Graduação, nos *campi* estabelecidos nas três cidades do Vale do Aço: Coronel Fabriciano, Ipatinga e Timóteo, além de cursos de Pós-graduação e atividades de pesquisa e extensão.

Destaca-se que o Unileste-MG é uma instituição privada de ensino superior, mas que não tem finalidades lucrativas. O lucro advindo das atividades executadas é totalmente revertido em investimentos na própria instituição.

3.2 – A Experiência

Para iniciar o trabalho de implementação do BSC na instituição, foi necessária a identificação das relações institucionais. Esta fase constituiu-se da leitura, análise e síntese dos documentos institucionais. A partir desse estudo, pôde-se fazer uma avaliação sobre quais pontos deveriam ser levantados para então ser possível a utilização do BSC como instrumento de gestão empresarial, além de se angariar uma visão abrangente da instituição. Considerou-se que, para a implantação do instrumento, seria necessário que o Unileste-MG tivesse estabelecido de forma clara sua missão, sua visão e seus objetivos estratégicos. Através do estudo dos documentos institucionais (CENTRO UNIVERSITÁRIO DO LESTE DE MINAS GERAIS, 2000, 1999a e 1999b), percebeu-se que somente a missão da instituição estava claramente delineada. Portanto, para que a implementação do BSC fosse possível, precisava-se apurar a visão e os objetivos estratégicos do Unileste-MG, em atendimento ao primeiro pré-requisito do BSC: a missão e a visão devem estar bem definidas.

3.2.1 – Levantamento da Visão, Missão e Objetivos Estratégicos

Após o estudo dos documentos institucionais, foi feita uma análise minuciosa da missão institucional, dissecando-a. Conforme mostra Oliveira (1993, p.108), a missão “é a razão de ser da empresa”. O mesmo autor destaca que a missão é “uma forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa” (OLIVEIRA, 1993, p.108). No caso específico do Unileste-MG, constatou-se que a missão

institucional era constituída não somente pela área de atuação, mas também pelas crenças e valores nos quais a instituição se pauta.

Oliveira (1993) não define visão, mas aponta para que a mesma seja o ponto que se deseja alcançar, num determinado prazo. Ele hierarquiza os objetivos e desafios da empresa em quatro níveis, a saber: missão, objetivos da empresa, objetivos funcionais e desafios. Conforme o autor, os objetivos da empresa trabalhariam aspectos não quantificáveis através da identificação e qualificação das expectativas e setores de atuação no nível de missão. Os objetivos funcionais correlacionariam os objetivos da empresa às suas diversas áreas funcionais, podendo ser divididos em sub-níveis de acordo com as necessidades de detalhamento do processo. E os desafios seriam o nível onde são estabelecidas a situação atual e a situação futura desejada perfeitamente quantificáveis. Para efeito do presente trabalho, adotou-se o conceito de visão já mostrado, e considerou-se que os objetivos estratégicos necessários para a utilização do BSC seriam os objetivos da empresa apontados por Oliveira (1993). Será também utilizado o conceito de objetivo específico, que corresponde ao objetivo funcional conceituado por Oliveira (1993).

O levantamento da visão e dos objetivos estratégicos institucionais necessários ao BSC se deu através de reunião com a Diretoria do Unileste-MG (1º e 2º escalão, correspondendo à Diretoria Geral e Diretores de área, respectivamente), além de membros considerados estratégicos pela diretoria para a implementação do instrumento. Nessa reunião foram apresentados os seguintes pontos:

- Apresentação das fases do trabalho, onde foram englobados o andamento da pesquisa e da implementação do instrumento na instituição;
- Apresentação da concepção do BSC, além de entrega de texto escrito pela autora (Apêndice A), de forma a divulgar e aclarar os conceitos inerentes ao trabalho;
- Distribuição de formulário (Apêndice B) a todos os participantes para levantamento da visão e dos objetivos institucionais pela diretoria.

De posse dos formulários preenchidos pela diretoria, foi feita a consolidação da visão e dos objetivos estratégicos institucionais utilizando-se uma matriz relacional para

cada um dos itens. Assim, após a consolidação, tinha-se a visão institucional e os objetivos estratégicos (financeiro, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento), conforme foi direcionado pelo formulário apresentado no Apêndice B. Um documento contendo a visão, a missão e os objetivos estratégicos foi redigido, aprovado e validado pela Diretoria da Instituição e encaminhado aos participantes da reunião de forma a divulgar os resultados da consolidação dos formulários (Apêndice C). A participação da Diretoria no processo de levantamento da visão e dos objetivos estratégicos mostrou o atendimento do terceiro pré-requisito: comprometimento da alta gerência com o processo de implementação do BSC.

3.2.2 – Divulgação da proposta e levantamento do Mapa Estratégico

No momento seguinte ao do levantamento da visão e dos objetivos estratégicos, solicitou-se ao Diretor Geral que indicasse os colaboradores da Instituição que comporiam os grupos das perspectivas do BSC. Essa indicação se deu através de nomeação por portaria institucional, e estabeleceu três membros para cada perspectiva. Esse ato permitiu a comprovação do atendimento ao quarto pré-requisito: liderança do projeto partindo do presidente (no caso específico, do Diretor Geral). A idéia original de implementação do BSC na instituição não foi da Diretoria Geral mas, ao ‘comprar’ a idéia e nomear membros da instituição para colaborar no projeto, o Diretor Geral mostrou estar liderando o processo de implementação.

Como os objetivos estratégicos mantiveram a formatação de ‘financeiros’, ‘clientes’, ‘processos internos’ e ‘aprendizado e crescimento’ apresentada por Kaplan e Norton (1997), as perspectivas obedeceram ao mesmo padrão e foram designados doze colaboradores para apoiarem o processo de levantamento de indicadores. Houve apenas uma pequena alteração na formatação da Perspectiva ‘Clientes’. Na Instituição, acrescentou-se o termo ‘Comunidade’, pelo fato de que, por não ter fins lucrativos e estar inserido em sua missão, o atendimento à comunidade é visualizado como de vital importância.

Em seguida, foi feita uma reunião com os coordenadores e gerentes do Unileste-MG, componentes do que se pode chamar de 3º escalão. A pauta dessa reunião foi a

divulgação da proposta do BSC, da consolidação da visão e dos objetivos estratégicos (validados pela Diretoria) e da indicação dos membros das perspectivas. O objetivo da reunião foi possibilitar a facilitação no levantamento dos indicadores pelos membros das perspectivas, apresentando aos componentes da instituição a proposta do BSC.

Após a reunião de apresentação do BSC ao 3º escalão, foram feitas reuniões com os membros dos grupos das perspectivas. Essas reuniões tinham como meta o levantamento dos objetivos específicos (atrelados a cada um dos objetivos estratégicos), além dos indicadores e metas, conforme apresenta o Apêndice D. A previsão inicial era o levantamento das relações de causa e efeito entre os objetivos e indicadores nestas reuniões. Entretanto, foi definido pelos membros dos grupos das perspectivas que essas relações somente seriam obtidas através de reunião conjunta com todos os colaboradores.

Após diversas reuniões com os membros dos grupos das perspectivas, constatou-se que a estratégia da Instituição não surgiria naturalmente, através do levantamento de indicadores com suas respectivas relações de causa e efeito. Necessário foi, então, estabelecer uma hipótese da estratégia – o mapa estratégico da instituição. Diferentemente do que mostram Kaplan e Norton (2001a, p.81), quando afirmam que “cada indicador do *balanced scorecard* se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito”, e de acordo com o abordado no tópico 2.3.5, a Instituição optou por estabelecer um mapa estratégico a partir dos fatores críticos de sucesso. O mapa estratégico, resultado de diversas discussões entre os membros designados para as perspectivas, figura no Apêndice E.

Deve-se destacar que, a partir das diversas reuniões feitas entre os membros dos grupos das perspectivas e da reunião com os coordenadores e gerentes, pode-se perceber que o segundo pré-requisito para a implementação do BSC havia sido atendido: a necessidade de comunicação e treinamento.

3.2.3 – Levantamento dos Fatores Críticos de Sucesso

Os Fatores Críticos de Sucesso do Unileste-MG, que figuram no mapa estratégico institucional (Apêndice E), foram determinados levando-se em conta que somente através deles é que a estratégia da Instituição será alcançada. As setas constantes do mapa estratégico têm o seguinte significado: o início da seta mostra o fator crítico ‘gerador’, causa ou ‘aquele que influencia’; o final da seta aponta para o fator crítico ‘gerado’, efeito ou ‘aquele que é influenciado’.

Dentro da Perspectiva Aprendizado e Crescimento, definiu-se como Fatores Críticos de Sucesso:

- A1 - Capacitação de Funcionários;
- A2 - Uso de Tecnologia;
- A3 - Publicação e Pesquisa.

Para a Perspectiva Processos Internos, definiu-se como Fatores Críticos:

- P1 - Qualidade de Ensino da Graduação;
- P2 - Melhoria dos Serviços da Secretaria;
- P3 - Manutenção dos Padrões da Biblioteca;
- P4 - Qualidade dos Serviços de Apoio e Infra-estrutura;
- P5 - Recredenciamento do Centro Universitário.

Na Perspectiva Clientes/Comunidade, definiu-se como fatores:

- C1 - Assimilação de conhecimento pelos alunos;
- C2 - Participação no Mercado;
- C3 - Atuação social na comunidade.

Por fim, na Perspectiva Financeira, definiu-se como fatores:

- F1 - Resultado Econômico Institucional;
- F2 - Reinvestimento Institucional.

A seguir será demonstrado porque cada fator listado é considerado crítico para a Instituição, devendo ser tratado como “aquilo que a organização tem por obrigação

fazer muito bem feito para ter êxito em sua estratégia”. (SILVA e PACHECO, 2002). Além disso, serão explicitadas as relações de causa e efeito, necessárias à hipótese da estratégia e ao bom funcionamento do BSC. Cabe aqui ressaltar que os esclarecimentos dados para cada fator crítico de sucesso tomaram por base as definições estabelecidas pelos membros dos grupos das perspectivas.

A1 - Capacitação de Funcionários

Foi considerado, para fins de utilização do BSC, que a capacitação de funcionários corresponde à capacitação dos docentes e do pessoal técnico-administrativo.

A capacitação e titulação dos docentes pertencentes ao quadro da Instituição é um fator-chave para o sucesso da mesma. Professores capacitados levam a um crescimento na qualidade do ensino da graduação e da pós-graduação, maior produto institucional, além de propiciar o recredenciamento da Instituição como centro universitário e o reconhecimento dos cursos implantados e em implantação. Além disso, a titulação dos docentes é fator sempre avaliado pelo Ministério da Educação e Cultura – MEC. Além da titulação dos docentes, a capacitação deve incluir cursos e treinamentos técnicos e motivacionais, participação nos eventos promovidos pela própria instituição, além de treinamentos internos sobre questões de ensino-aprendizagem. Esses treinamentos são constituídos de oficinas, reuniões, ciclos de estudos e debates, palestras, e outras oportunidades realizadas nos diversos campos do saber, ligados especificamente à promoção do ensino.

A capacitação do pessoal técnico-administrativo propicia a melhoria contínua da qualidade dos serviços de apoio aos professores e alunos. A capacitação do pessoal técnico-administrativo também permite o melhoramento da qualidade dos serviços prestados internamente à instituição. Dentre esses serviços se destacam as atividades administrativas de secretaria e de utilização da biblioteca. Pelo fato de que a secretaria e a biblioteca serem considerados fatores ainda críticos na instituição, os mesmos foram destacados e abordados em separado do restante dos serviços de apoio e infra-estrutura. Na capacitação do pessoal técnico-administrativo destacam-

se os cursos e treinamentos que visam o aperfeiçoamento técnico e o estímulo à motivação pessoal e profissional.

Nesse fator crítico, se inclui o processo contínuo de titulação de docentes, o acesso e, por vezes, o subsídio financeiro dos docentes aos eventos técnico-científicos nacionais e internacionais, a escolaridade do pessoal técnico-administrativo e as condições financeiras para realização de capacitação dos funcionários.

Cabe ressaltar que, para uma instituição de ensino, a capacitação de docentes configura-se como essencial no processo de disponibilizar seus produtos (ligados às atividades de ensino, pesquisa e extensão) ao seu mercado (alunos e comunidade). Assim, a Instituição deveria ter dado uma ênfase maior na capacitação de docentes como seu FCS, não englobando a capacitação de pessoal técnico-administrativo, que é importante mas tem cunho genérico para todas as entidades.

A2 - Uso de Tecnologia

A utilização de tecnologia agiliza a execução dos serviços de apoio a professores, pessoal técnico-administrativo e alunos, garantindo a qualidade dos serviços prestados pela Instituição. Seus principais impactos são sentidos nas seguintes áreas:

- Qualidade de ensino da graduação: neste aspecto, destaca-se a utilização da tecnologia na montagem de laboratórios com equipamentos adequados e modernos, tais como equipamentos da área de saúde, microscópios, aparelhos de edição de imagens, computadores, impressoras, *softwares* e outros instrumentos que propiciem condições para o processo de ensino.
- Serviços de apoio e infra-estrutura: aqui se destaca o uso da tecnologia na forma de *softwares* e *hardwares* para utilização no auxílio à execução de serviços de apoio e infra-estrutura, tais como tesouraria, contabilidade, secretarias (dos cursos), e outras áreas afins.
- Biblioteca: o destaque no uso de tecnologia para a biblioteca se dá através da utilização de computadores e programas que possibilitem a informatização de consultas do acervo bibliográfico, reservas de obras via *internet*, controle de obras

através de códigos de barras, e outros serviços que facilitem o acesso dos usuários ao acervo.

- Secretaria Geral: o uso de tecnologia neste setor da instituição proporciona agilidade e presteza ao atendimento a alunos e funcionários, através de consultas acadêmicas, requerimentos, acesso a notas, conteúdo programático das disciplinas, grade horária, matrículas e outros serviços, utilizando a *internet* ou outro meio eletrônico que facilite a interação entre a secretaria e seus usuários.

A utilização de tecnologia, que engloba *hardware*, *software* e equipamentos atualizados nas diversas áreas, abrange o recurso físico e o treinamento para uso desse recurso, transformando-se em fator crítico de sucesso para a instituição.

A3 - Publicação e Pesquisa

A publicação e a pesquisa institucionais foram consideradas fatores críticos de sucesso pela sua grande influência no alcance da visão institucional.

O termo ‘pesquisa’ é conceituado por Ferreira (1999, p.1320) como a “investigação e estudo, minudentes e sistemáticos, com o fim de descobrir ou estabelecer fatos ou princípios relativos a um campo qualquer do conhecimento”. Nas instituições de ensino classificadas como universidades, a pesquisa institucional é obrigatória, sendo feita por professores com a titulação de doutor. Nos centros universitários, esse tipo de pesquisa não é obrigatório, sendo necessária apenas a iniciação à pesquisa. A pesquisa feita através desse processo (iniciação) é produzida por alunos com a orientação de professores com a titulação de mestres ou doutores. No Unileste-MG, ainda que não obrigatória, a pesquisa institucional é muito importante para a mesma, por fazer parte do tripé ensino-pesquisa-extensão e é considerada fator crítico para o sucesso por ser ainda uma área pouco explorada dentro de cada curso. A pesquisa influi diretamente na qualidade de ensino por propiciar o aumento do conhecimento do docente, além de poder se tornar uma fonte de renda alternativa para a instituição.

As publicações têm como objetivo principal tornar as pesquisas institucionais e dos docentes conhecidas. Elas, além de serem essenciais no processo de

recredenciamento como centro universitário, geram conhecimentos que irão influir diretamente na qualidade do ensino fornecida aos alunos. São feitas através de inúmeros instrumentos, dentre os quais se encontram as publicações em revistas técnico-científicas, livros e trabalhos para eventos tais como seminários, congressos, encontros, e outros. As publicações foram consideradas como fator crítico de sucesso pela necessidade de investimento nesta área, incentivando e propiciando condições financeiras para que o docente possa se dedicar a esta atividade.

P1 - Qualidade de Ensino da Graduação

A qualidade de ensino da graduação é a razão da existência da Instituição como Centro Universitário. A qualificação como centro universitário traz em si a alcunha de excelência no ensino de graduação. O ensino, como primeira parte do tripé ensino-pesquisa-extensão no qual se assenta o processo educacional, é de primordial importância na continuidade de qualquer instituição de ensino.

A melhoria na qualidade do ensino da graduação proporciona o aumento da assimilação do conhecimento pelo aluno e, conseqüentemente, impacta o resultado financeiro institucional. O impacto no resultado institucional se dá por uma série de mecanismos, pois a qualidade no ensino gera a satisfação do aluno. Essa satisfação resulta em adimplência e propaganda ‘boca-a-boca’, cujo efeito é a vinda de novos alunos e uma maior participação no mercado. A qualidade de ensino é primordial para o recredenciamento do centro universitário.

Esse fator crítico compreende o regime de dedicação e titulação do corpo docente e sua estabilidade, além da utilização de recursos audiovisuais, multimeios, tecnologia e capacitação no processo de ensino-aprendizagem.

Uma das formas de se mensurar a qualidade de ensino é propiciada pelo próprio MEC, através do Exame Nacional de Cursos – ENC, mais conhecido como Provão. Essa ferramenta procura avaliar o desempenho dos alunos na condição de formandos da instituição, através de provas realizadas anualmente. Em 2001, quatro cursos da instituição foram avaliados pelo ENC (Administração, Engenharia Industrial

Mecânica, Engenharia Industrial Elétrica e Pedagogia), sendo que até o final de 2002 serão cinco os cursos avaliados (será incluído o curso de Ciências Contábeis).

P2 - Melhoria dos Serviços da Secretaria

A Secretaria é, em qualquer instituição de ensino, o primeiro, o permanente e o último contato do aluno com a escola. O primeiro contato se faz através da inscrição para o Vestibular; o contato permanente se faz através do registro da vida acadêmica do aluno e o último contato ocorre através da entrega do diploma. A qualidade do atendimento, a presteza e a educação dos funcionários no trato com o aluno é de fundamental importância para a Instituição. A deficiência desse setor é um gargalo que deve ser prontamente removido. Portanto, a qualidade dos serviços da secretaria afeta o grau de satisfação dos discentes e docentes, através dos processos de consultas, requerimentos, controles acadêmicos, diários, grades curriculares, e outros.

Esse fator crítico implica na informatização dos processos de consulta acadêmica, a diminuição de adequações de matrícula e presteza no atendimento.

P3 - Manutenção dos Padrões da Biblioteca

O acervo adequado da biblioteca é um dos pilares para a assimilação do conhecimento pelo aluno e para a pesquisa pelo corpo docente promovendo, conseqüentemente, a pesquisa e a qualidade de ensino da graduação e pós-graduação. Além disso, a biblioteca é um dos principais requisitos para o credenciamento da Instituição como centro universitário, em termos de títulos e volumes por área de conhecimento.

As bibliotecas modernas, estabelecidas nos moldes que existem no Unileste-MG, vão além do simples fornecimento de obras, passando a ser centros de informação através de instrumentos tais como: convênios com outros centros de informação, atendimento orientado a deficientes visuais, acesso às bases de dados científicas nacionais e estrangeiras através de CD-ROM e *Internet*, acesso às Redes, uso de *Internet*, circulação de periódicos, comutação bibliográfica, consulta local, consulta

por telefone, consulta por correspondência, empréstimo domiciliar, fotocópias, gravação de pesquisas, entre outros serviços prestados.

A manutenção dos padrões da biblioteca envolve a garantia de informações técnico-científicas atualizadas e a facilitação do acesso às obras pelo corpo discente e docente, principalmente para fins de pesquisa científica e/ou escolar.

P4 - Qualidade dos Serviços de Apoio e Infra-estrutura

O apoio e a infra-estrutura da Instituição se constituem de elementos muitas vezes ocultos para docentes e discentes mas que influenciam diretamente na qualidade do ensino.

Esse fator compreende, para os serviços de apoio, limpeza, jardinagem, iluminação, pessoal, tesouraria, contabilidade, e outros serviços afins. Para os serviços de infra-estrutura, engloba-se a construção e manutenção de obras civis, tais como salas, laboratórios, banheiros, e outros.

A influência na qualidade de ensino se dá pela estrutura disponibilizada aos alunos. Uma boa estrutura propicia condições para que o ensino seja adequado.

P5 - Recredenciamento do Centro Universitário

O recredenciamento da Instituição como centro universitário é fator de fundamental importância para a continuidade organizacional, uma vez que sem o recredenciamento não há como dar continuidade ao processo de reinvestimento em todas as áreas da instituição, afetando profundamente a comunidade regional de atuação do Unileste-MG, tanto em nível acadêmico como em nível social. Além disto, a estrutura atualmente vigente não comporta o retorno para a forma de Instituto.

De acordo com o art. 11 do Decreto n.º 3.860, de 09 de julho de 2001, são assim definidos os Centros Universitários:

Art. 11. Os centros universitários são instituições de ensino superior pluri-curriculares, que se caracterizam pela excelência do ensino

oferecido, comprovada pelo desempenho de seus cursos nas avaliações coordenadas pelo Ministério da Educação, pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico oferecidas à comunidade escolar. (BRASIL, 2002)

Os centros universitários se distinguem, quanto à origem, pela transformação de Faculdades Integradas, Faculdades, Instituições Superiores, Escolas Superiores ou Universidades, já credenciadas e em funcionamento, em centros universitários. Quanto à abrangência, os centros universitários se caracterizam por serem organizações pluri-curriculares em uma ou mais áreas do conhecimento ou da formação profissional. Quanto à função, eles se distinguem pela destacada qualidade do ensino de graduação ministrado e pela oferta de cursos de especialização em pelo menos uma área do conhecimento. Já quanto à organização, os centros universitários se destacam pela formulação de um Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI e pela participação do corpo acadêmico nas decisões referentes ao ensino. Outrossim, ressalta-se que os centros universitários são obrigados a manter um programa de iniciação científica, e têm autonomia para criação de cursos de graduação e pós-graduação, além de possuírem autonomia financeira através de orçamento dissociado de sua mantenedora.

Deve-se observar que a excelência do ensino oferecido, comprovada pelo desempenho dos cursos, pela qualificação do corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico, foi considerada pela Instituição como um dos fatores críticos de sucesso que levarão ao recredenciamento como centro universitário.

C1 - Assimilação de Conhecimento pelos Alunos

A assimilação de conhecimento pelos alunos é o ponto-chave para qualquer instituição de ensino. Uma instituição que não promove a construção do conhecimento pelo aluno, mas apenas repassa aquilo que já foi estabelecido como certo, está fora do processo educacional. As formas de se promover a construção do conhecimento são a iniciação à pesquisa, a aula e a extensão. Dentre estes, a sala de aula representa o maior e mais real contato com o aluno. As aulas devem estar revestidas de práticas pedagógicas inovadoras que proporcionem a qualidade de ensino.

Outro aspecto que deve ser levado em consideração nesse fator é o acesso do corpo discente e docente aos recursos de informática e laboratórios. Investir nessas áreas cria um ambiente que facilita a aprendizagem e promove a interação entre o aluno, o conhecimento e as novas tecnologias.

A assimilação dos conhecimentos pelos alunos ocorre em função da qualidade de ensino e do alto padrão da biblioteca. Outra forma de assimilação de conhecimentos é gerada no momento em que esses alunos são levados a participar de atividades escolares ligadas à comunidade na qual eles estão inseridos.

Outro aspecto a ser considerado é que, na medida em que o conhecimento é assimilado pelos alunos, eles se tornam mais preparados para o mercado de trabalho, o que facilita o crescimento da Instituição no mercado em que atua e faz aumentar a sua credibilidade junto à comunidade, empresas e instituições.

C2 - Participação no Mercado

O conhecimento sobre a participação no mercado no qual a Instituição está inserida é de vital importância para o crescimento institucional. Saber agir sobre a participação no mercado da Instituição pode levar ao crescimento do resultado financeiro, tanto dos cursos de graduação quanto dos cursos de pós-graduação, pois estimula a tomada de ações no sentido de modificar sua posição (ou *ranking*) no mercado.

Esse fator crítico de sucesso é influenciado decisivamente pela qualidade de ensino oferecido pela instituição, pelos serviços prestados com eficiência pela secretaria e por uma forte propaganda institucional no mercado em que atua. A oferta educacional está com forte aceleração de crescimento, uma vez que o MEC vem permitindo abertura de cursos em todo o território nacional.

Esse fator abrange pesquisas de levantamento de participação no mercado, em nível de discentes e cursos de graduação e pós-graduação, além de permitir a visualização do aluno ingressante na Instituição.

C3 - Atuação Social na Comunidade

A satisfação da comunidade com a atuação da Instituição reflete a terceira parte do tripé ensino-pesquisa-extensão. Como a missão da atividade de extensão é colocar para a comunidade e para as empresas serviços, gratuitos ou não, que atendam suas necessidades de conhecimento, treinamento e serviços, é necessário fornecer esses serviços. Esse é um dos motivos pelo qual a atuação social na comunidade foi considerada fator crítico de sucesso pela Instituição. Outro motivo é que a atuação social na comunidade está ligada diretamente à missão institucional do Unileste-MG, de atuar em perfeita sintonia com a sociedade.

Outro aspecto a ser considerado com relação a esse fator crítico é o fato de que ele influencia na assimilação de conhecimento pelos alunos. No momento em que as atividades de extensão são desenvolvidas por docentes e discentes, proporcionam não somente a aquisição de conhecimentos acadêmicos pelos alunos, mas também uma formação humanística e ética, pelo contato que as práticas do mundo real oferecem.

O Unileste-MG tem grande atuação em atividades de extensão gratuita na comunidade regional, proporcionadas principalmente pelos cursos de Pedagogia e da área de Saúde. Essas atividades são uma das responsáveis pela obtenção de conceito 'A' na avaliação da Comissão de Especialistas das condições de oferta dos cursos de Pedagogia e Educação Física.

F1 - Resultado Econômico Institucional

O resultado econômico institucional compõe-se do resultado da graduação, da pós-graduação e da venda de produtos e prestação de serviços. Esse resultado é gerado pela qualidade de ensino, pela assimilação de conhecimento pelos alunos, pelas decisões tomadas a partir do conhecimento da participação no mercado e pela própria expectativa de credenciamento. O resultado econômico proporciona os meios para que seja possível o reinvestimento em todas as áreas do Unileste-MG.

Esse fator é fortemente influenciado por inúmeras variáveis, tais como: o resultado econômico como diferença entre receitas e despesas contábeis apuradas por regime de competência; aumento das mensalidades escolares; programas de redução de custos; aumento do número de alunos matriculados; e diminuição da inadimplência, que terá como consequência um fluxo de caixa satisfatório para atender às necessidades de manutenção e crescimento (investimentos) da Instituição.

F2 - Reinvestimento Institucional.

O reinvestimento em todas as áreas da Instituição é considerado um fator crítico de sucesso por ser o início e o fim de um processo contínuo de progresso. É início porque, somente através dos investimentos em todas as suas áreas, é que a Instituição proporcionará a manutenção de sua operacionalidade. É fim, pois, os resultados econômicos têm que ser obrigatoriamente gerados pelos produtos e serviços da própria Instituição. Portanto, tem-se um *looping*, com retorno aos fatores críticos de sucesso anteriores (Capacitação de funcionários, Uso de Tecnologia, Qualidade de Ensino da Graduação, ...) que geraram resultado financeiro institucional e, conseqüentemente, reinvestimento institucional. Exceção se faz para os fatores críticos que representam conseqüências, e não causas do reinvestimento. São esses fatores: credenciamento do centro universitário, resultado econômico institucional, assimilação de conhecimentos pelos alunos e participação no mercado.

3.2.3.1 – Considerações sobre os Fatores Críticos

A leitura do mapa estratégico institucional pode ser entendida através do seguinte exemplo, utilizando como base o Apêndice E: o aumento da capacitação dos funcionários gera, entre outras conseqüências, o aumento na qualidade do ensino da graduação. O aumento da qualidade do ensino da graduação gera, entre outros, o aumento na participação do mercado. O aumento na participação do mercado causa impacto no resultado econômico institucional. O aumento no resultado econômico institucional possibilita o aumento nos reinvestimentos institucionais. Um dos reinvestimentos institucionais seria a capacitação de funcionários, que fecha o ciclo. O mesmo raciocínio pode ser aplicado a todos os fatores críticos mostrados no mapa

estratégico institucional. Desta forma, o mapa estratégico constitui-se na verdadeira hipótese da estratégia da instituição.

Pode-se ilustrar o entendimento do mapa estratégico utilizando-se a figura a seguir.

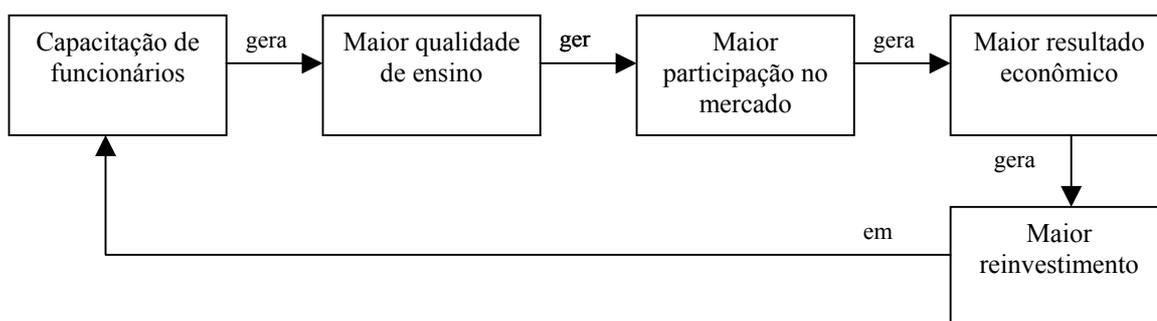


Figura 10 – Leitura do mapa estratégico

3.2.3.2 – Fatores críticos já monitorados

Alguns fatores que figuram de forma quase que obrigatória na literatura do BSC não foram incluídos no BSC por já serem monitorados pela Instituição. São eles: o grau de satisfação de funcionários e o grau de satisfação de discentes.

Grau de Satisfação de Funcionários: a satisfação dos funcionários (professores e pessoal técnico-administrativo) é de fundamental importância para o dia-a-dia da Instituição pois cria um ambiente de trabalho mais agradável e propício para a cooperação mútua. Funcionários satisfeitos e motivados são o maior ativo de uma instituição de ensino. Esse fator não foi incluído no BSC pela Instituição porque já existem pesquisas sistematizadas e periódicas, a partir de 1999, realizadas pelo Programa de Avaliação Continuada – PAC, efetuadas semestralmente, que constataram que não há grandes necessidades de melhoria nessa área. Considerou-se, portanto, que a satisfação dos funcionários já seria um item sob controle na Instituição.

Grau de Satisfação de Discentes: um aspecto que promove a assimilação do conhecimento pelo aluno é sua satisfação. A assimilação do conhecimento pelo

aluno reflete a qualidade das aulas ministradas, a qualidade do acervo da biblioteca, além de outros fatores. O aumento na satisfação do discente causa impacto no resultado econômico, pois aluno satisfeito gera propaganda positiva da instituição, o que traz mais alunos e, conseqüentemente, maior resultado. Entretanto, esse fator também não foi incluído no BSC pela Instituição por existirem pesquisas institucionais realizadas pelo PAC em que os conceitos ‘ótimo’ e ‘bom’ correspondem a mais de 80% dos alunos.

Deve-se destacar que, apesar de já monitorados, os FCS citados não deveriam, necessariamente, ser automaticamente excluídos do BSC. Essa exclusão ocorreu especificamente no BSC desta Instituição, pelos motivos expostos, o que não significa que este procedimento deva ser adotado, necessariamente, por outras instituições de ensino que queiram implementar o BSC.

3.2.4 – Levantamento dos Objetivos Específicos, Indicadores e Metas

Após a identificação e definição dos Fatores Críticos de Sucesso para o alcance da visão institucional, com suas respectivas relações de causa e efeito, foi possível, através de reuniões com os membros das perspectivas designados pela Direção Geral, o levantamento dos objetivos específicos e dos indicadores que tencionam mensurá-los. Para isso, foi necessária a montagem de um relatório que apresentasse, de forma sumariada, os indicadores do BSC de forma a condensar as informações e torná-las úteis para a tomada de decisão.

O relatório para apresentação dos resultados obtidos através da aplicação do BSC na Instituição foi formatado como mostra o Apêndice F. Esse formato, inspirado no modelo apresentado por Kaplan e Norton (2001a, p.235) como relatório mensal da empresa Mobil NAM&R, mostra, de forma condensada, as perspectivas, os fatores críticos de sucesso com seus respectivos objetivos específicos e indicadores, além de apresentar as metas a serem alcançadas e os resultados obtidos no período.

A periodicidade da apresentação do relatório do BSC é algo definido pela alta gerência das organizações. No caso do Unileste-MG, determinou-se a apresentação mensal. A descrição de cada objetivo e indicador será demonstrada a seguir.

O procedimento para o levantamento dos objetivos específicos e dos indicadores foi o seguinte: reuniões com os grupos das perspectivas, utilizando o formulário mostrado no Apêndice D; porém agora os objetivos e indicadores deveriam estar ligados aos fatores críticos de sucesso já identificados e mostrados no mapa estratégico institucional. Nas reuniões, os membros dos grupos sugeriram objetivos e indicadores, individualmente, que eram posteriormente confrontados. Os objetivos e indicadores mais citados foram considerados estratégicos e levados para o relatório do BSC. Deve-se ressaltar que os FCS não podem ser visualizados de forma individual, mas deve-se sempre considerar as relações de causa e efeito entre eles apresentadas no mapa estratégico.

Conforme visto anteriormente, a Perspectiva Financeira foi dividida nos seguintes Fatores Críticos de Sucesso – FCS: Resultado Econômico Institucional e Reinvestimento Institucional. Os objetivos específicos e os indicadores que serviram para mensurar o alcance desses objetivos estão descritos no quadro a seguir:

Quadro 2 – Objetivos Específicos e Indicadores para a Perspectiva Financeira

Fatores Críticos de Sucesso	Objetivos	Indicadores	Frequência e data do levantamento
F1 -Resultado Econômico Institucional	1 - Aumentar a receita dos cursos de graduação	Valor da receita de cursos de graduação	Mensal _ / _ / _
		Número de alunos matriculados	Semestral _ / _ / _
		Percentual médio de aumento do valor das mensalidades escolares	Anual _ / _ / _
	2 - Reduzir o percentual do custo direto relativo aos cursos de graduação	(Custo direto mensal de cursos de graduação/ receita mensal de cursos de graduação) x 100	Mensal _ / _ / _
	3 - Diminuir o grau de inadimplência	(Valores de mensalidades não recebidas no mês de competência/Valor da receita de cursos de graduação) x 100	Mensal _ / _ / _
4 - Aumentar a receita dos cursos de pós-graduação	[(Receita anual de cursos de pós-graduação/receita do ano anterior de cursos de pós-graduação) – 1] x 100	Anual _ / _ / _	
F2 - Reinvestimento Institucional	5 - Aumentar a proporção de aquisições dos ativos imobilizados em relação à receita	[(Saldo Atual – Saldo Anterior)/Receita Semestral] x 100	Semestral _ / _ / _
	6 - Aumentar o valor gasto com investimentos em capacitação em relação à receita	(Valor mensal gasto com Bolsas / Receita Contábil Mensal) x 100	Mensal _ / _ / _
	7 - Manter nível de salários compatível com o mercado estadual	% médio de salários de professores em relação à curva média do mercado no Estado	Anual _ / _ / _
		% médio de salários do pessoal técnico-administrativo em relação à curva média do mercado no Estado	Anual _ / _ / _

Definiu-se que o FCS ‘Resultado Econômico Institucional’ seria medido através da mensuração da receita dos cursos de graduação, dos custos diretos dos cursos de graduação, do valor da inadimplência institucional e da receita dos cursos de pós-graduação. Os custos diretos da pós-graduação não foram considerados no BSC por serem custos que têm pouca mobilidade, após o lançamento dos cursos. Cabe ressaltar que outras instituições poderiam utilizar indicadores que atenderiam às suas necessidades, embora não contemplados pelo Unileste-MG. Uma possibilidade seria, por exemplo, a utilização do indicador ‘aumentar a margem dos cursos de pós-graduação’. As demais receitas institucionais não foram indicadas para fazerem parte do BSC por serem seus valores considerados irrelevantes no contexto institucional. Os custos indiretos e as despesas não foram considerados adequados para serem informados no BSC por trazerem uma carga de subjetividade na sua distribuição entre graduação e pós-graduação, o que prejudicaria o entendimento e a tomada de decisão.

Para o FCS ‘Reinvestimento Institucional’, foram considerados adequados para informação no BSC os dados sobre a aquisição de ativo imobilizado, investimentos em capacitação e manutenção do nível dos salários pagos na Instituição. Essas informações foram consideradas as mais importantes dentro de um leque muito extenso de indicadores que apresentam o reinvestimento institucional.

A Perspectiva Clientes/Comunidade foi dividida nos Fatores Críticos de Sucesso – FCS: Assimilação de conhecimentos pelos alunos, Participação no mercado e Atuação social na comunidade. Os objetivos específicos e os indicadores que serviram para mensurar o alcance desses objetivos estão mostrados no quadro a seguir:

Quadro 3 – Objetivos Específicos e Indicadores para a Perspectiva Clientes / Comunidade

Fatores Críticos de Sucesso	Objetivos	Indicadores	Freqüência e data do levantamento
C1 - Assimilação de conhecimento pelos alunos	8 - Aumentar os recursos informatizados disponibilizados para o corpo discente	Número de alunos matriculados / número de computadores	Semestral _/_/_/___
	9 - Aumentar número de discentes com projetos de pesquisa Institucional	Número de pesquisas do Programa de Iniciação Científica – PIC	Anual _/_/_/___
	10 - Aumentar número de discentes na condição de formando	(Alunos formandos/alunos do 1º período dos cursos completamente implantados) x 100	Semestral _/_/_/___
C2 - Participação no mercado	11 - Aumentar a participação do Unileste-MG no mercado de graduação, em nível de discentes no Leste de Minas Gerais	(Total de alunos matriculados na graduação do Unileste-MG / Total de alunos matriculados em cursos de graduação no Leste de Minas Gerais) x 100	Anual _/_/_/___
	12 - Aumentar a participação do Unileste-MG no mercado de graduação, em nível de cursos no Vale do Aço	(Total de cursos de graduação oferecidos pelo Unileste-MG / Total de cursos de Graduação do Vale do Aço) x 100	Anual _/_/_/___
	13 - Aumentar a participação do Unileste-MG no mercado de pós-graduação, em nível de cursos no Leste de Minas Gerais	(Total de cursos de pós-graduação oferecidos pelo Unileste-MG / Total de cursos de pós-graduação do Leste de Minas Gerais) x 100	Anual _/_/_/___
	14 - Aumentar número de inscrições para o Vestibular	Relação candidato/vaga no vestibular	Semestral _/_/_/___
C3 - Atuação social na Comunidade	15 - Proporcionar atendimento às necessidades da comunidade	Número de pessoas atendidas pelas atividades de extensão	Semestral _/_/_/___
	16 - Aumentar as atividades de extensão	Número de projetos de atividades de extensão realizados	Semestral _/_/_/___

Para o FCS ‘Assimilação de conhecimentos pelos alunos’, considerou-se a disponibilidade de recursos informatizados para o corpo discente, o número de discentes efetuando pesquisas pela Instituição e o número de discentes na condição de formando. Ressalta-se que esse fator crítico não é medido apenas por esses indicadores, mas também pela influência dos fatores críticos ‘Qualidade do ensino da graduação’, ‘Manutenção dos Padrões da Biblioteca’ e ‘Atuação social na comunidade’. Desta forma, através desse exemplo, verifica-se que as relações de causa e efeito são primordiais para o entendimento e a completa absorção da complexidade organizacional visualizada de forma sumarizada através do BSC.

Para o FCS ‘Participação no mercado’, diversas pesquisas de mercado foram consideradas como indicadores para possibilitar a visualização da posição no *ranking* da Instituição no mercado em que atua, além de um indicador sobre as inscrições no vestibular, para mostrar o interesse do mercado no produto oferecido pela instituição: o ensino de qualidade.

Para o FCS ‘Atuação social na comunidade’, foram consideradas as atividades de atendimento à comunidade, como o número de eventos e as pessoas atendidas. Como esse fator crítico é de vital importância para o atendimento da missão institucional, é essencial que os indicadores revelem a atuação social institucional.

A Perspectiva Processos Internos foi dividida nos FCS: Qualidade do ensino da graduação, Melhoria dos serviços da secretaria, Manutenção dos padrões da biblioteca, Qualidade dos serviços de apoio e Infra-estrutura e Recredenciamento do centro universitário. Os objetivos específicos e os indicadores que serviram para mensurar o alcance desses objetivos estão mostrados no quadro abaixo:

Quadro 4 – Objetivos Específicos e Indicadores para a Perspectiva Processos Internos

Fatores Críticos de Sucesso	Objetivos	Indicadores	Freqüência e data do levantamento
P1 - Qualidade de ensino da graduação	17 - Aumentar regime de dedicação do corpo docente	(Número de professores com dedicação exclusiva / quantidade de professores total) x 100	Anual __/__/__
	18 - Obter conceito A em todos os cursos avaliados pelo ENC	% de conceitos A obtidos em relação ao total de cursos avaliados	Anual __/__/__
	19 - Manter estabilidade do corpo docente na Instituição	Taxa de turn-over dos professores = total de demissões ou admissões (o menor) / média de professores	Anual __/__/__
	20 - Aumentar o uso de recursos audiovisuais no processo de ensino-aprendizagem	(Número de vídeos + Número de retroprojetores) / (Total de salas + auditórios)	Semestral __/__/__
	21 - Aumentar utilização de multimeios no processo de ensino-aprendizagem	Número de projetores multimídia transportáveis/ Total de cursos de graduação	Semestral __/__/__
P2 - Melhoria dos serviços da secretaria	22 - Diminuir adequação de matrículas	Número de requerimentos de adequação de matrícula/Total de alunos matriculados	Semestral / /
	23 - Informatizar processos de consultas acadêmicas	Número de terminais	Semestral / /
P3 - Manutenção dos Padrões da Biblioteca	24 - Garantir informação técnico-científica atualizada	Número de periódicos correntes	Anual / /
	25 - Facilitar acesso do corpo discente às obras da biblioteca	Número de volumes	Semestral __/__/__
	26 - Aumentar acervo da biblioteca para a pesquisa	Número de títulos	Semestral / /
	27 - Incentivar o corpo discente na utilização do acervo bibliográfico	Número de empréstimos	Mensal __/__/__
P4 - Qualidade dos serviços de apoio e Infra-estrutura	28 - Assegurar pessoal técnico-administrativo suficiente para realização dos serviços	Número de pessoal técnico-administrativo	Anual __/__/__
	29 - Disponibilizar salas de aula para o ensino da graduação	Número de salas / número de períodos dos currículos em vigor	Semestral __/__/__
P5 - Recredenciamento do Centro Universitário	30 - Obter o recredenciamento em 2003	Obtenção do recredenciamento	2003

Essa é a perspectiva onde é encontrada a maior quantidade de FCS e, conseqüentemente, a maior quantidade de indicadores. Isso se explica pelo destaque dado à Secretaria e à Biblioteca. Se o recredenciamento não fosse tão importante para a Instituição, nesse momento da estruturação da estratégia, os fatores críticos relacionados com secretaria e biblioteca poderiam ser englobados junto ao fator crítico que está relacionado aos serviços de apoio e infra-estrutura. Entretanto, isto

ainda não é possível e a mensuração desses fatores de forma individualizada se faz necessária, o que acarreta o aumento no número de indicadores.

O FCS ‘Qualidade do ensino da graduação’ é mensurado através de indicadores que mostram o regime de dedicação do corpo docente, o conceito obtido pelos cursos avaliados pelo Exame Nacional de Cursos – ENC, a estabilidade do corpo docente e o uso de recursos áudio-visuais e de multimeios no processo de ensino-aprendizagem. Desta forma, visualiza-se que a qualidade do ensino passa pelas pessoas (professores) e pelos recursos oferecidos.

O FCS ‘Melhoria dos serviços da secretaria’ é medido através de indicadores que apresentam os processos críticos desse setor: adequação de matrícula e consulta acadêmica.

O FCS ‘Manutenção dos padrões da Biblioteca’ é avaliado através de indicadores que revelam se a informação disponibilizada é atualizada, se os alunos têm acesso à informação, se há variedade de material para pesquisa e se a biblioteca é efetivamente utilizada.

O FCS ‘Qualidade dos serviços de apoio e infra-estrutura’ é mensurado por intermédio da visualização da existência de pessoas (pessoal técnico-administrativo) necessário e suficiente para a realização das tarefas e se o espaço físico é adequado e suficiente para oferecer o ensino.

O FCS ‘Recredenciamento do Centro Universitário’ tem um único indicador estratégico: a obtenção (ou não) do recredenciamento. Todas as demais ações, que porventura fossem tomadas no sentido de fomentar o recredenciamento, foram consideradas operacionais. Pode-se perceber que, conforme mostra o mapa estratégico (Apêndice E), se houver qualidade de ensino, uma biblioteca adequada, serviços de apoio e infra-estrutura apropriados, funcionários (principalmente professores) capacitados e número de publicações e pesquisas convenientes, atingir o recredenciamento será apenas uma consequência.

A Perspectiva Aprendizado e Crescimento foi dividida nos FCS: Capacitação de funcionários, Uso de tecnologia e Publicação e Pesquisa. Os objetivos específicos e os indicadores que serviram para mensurar o alcance desses objetivos estão mostrados no quadro abaixo:

Quadro 5 – Objetivos Específicos e Indicadores para a Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Fatores Críticos de Sucesso	Objetivos	Indicadores	Freqüência e data do levantamento
A1 - Capacitação de Funcionários	31 - Garantir o processo contínuo de titulação de docentes	(Número de professores mestres e doutores/ total de professores) x 100	Anual __/__/__
	32 - Propiciar condições financeiras aos docentes e pessoal técnico-administrativo para capacitação	(Quantidade de bolsas concedidas / Número total de funcionários) x 100	Anual __/__/__
	33 - Facilitar o acesso dos docentes aos eventos técnico-científicos externos	(Número de participações em eventos externos / total de professores) x 100	Anual __/__/__
	34 - Aumentar nível de escolaridade do pessoal técnico-administrativo	(Número de pessoal técnico-administrativo com 2º grau/Número total pessoal técnico-administrativo) x 100	Anual __/__/__
A2 - Uso de tecnologia	35 - Aumentar a utilização de recursos de informática no trabalho pelos funcionários	Número de funcionários / microcomputador	Semestral __/__/__
	36 - Oferecer cursos e treinamentos a docentes e pessoal técnico-administrativo na área de informática	(Número de participações / quantidade total de funcionários) x 100	Semestral __/__/__
A3 - Publicação e Pesquisa	37 - Alcançar altos níveis de produção científica pelos docentes	Número de artigos publicados / número total de professores	Anual __/__/__
	38 - Alcançar altos níveis de pesquisa aplicada	Número de pesquisas institucionais	Anual __/__/__

O FCS ‘Capacitação de funcionários’, que engloba docentes e pessoal técnico-administrativo, é mensurado através de indicadores que mostram a titulação dos docentes, as condições financeiras oferecidas pela instituição para que os funcionários possam ser capacitados, o acesso dos docentes a eventos técnico-científicos e o nível de escolaridade do pessoal técnico-administrativo.

O FCS ‘Uso de tecnologia’ é constituído de indicadores que mensuram os recursos de informática disponibilizados aos funcionários para execução de seu trabalho e o

treinamento que esses funcionários tem para que utilizem esses recursos de informática.

O FCS ‘Publicação e Pesquisa’ é mensurado através de indicadores que mostram a produção científica docente e as pesquisas institucionais que estão sendo efetuadas.

O relatório para apresentação dos resultados obtidos, mostrado no Apêndice F, também apresenta campos para inserção das metas a serem alcançadas e dos resultados auferidos no período. A definição das metas estratégicas a serem alcançadas foi obtida através de discussões com a Diretoria. Essas discussões tiveram como base o levantamento dos dados de forma retroativa, objetivando dar subsídios para o estabelecimento de metas consideradas ‘de superação’. A intenção era estabelecer metas que tivessem um grau de dificuldade tal que estimulassem seu alcance, mas não incentivassem a desistência. Para clarear e facilitar a tomada de decisão, dividiu-se as metas estratégicas em dois tipos: metas da visão e metas dos períodos. As metas da visão correspondem ao valor estipulado a ser alcançado no período fixado como visão da instituição. As metas dos períodos são os valores intermediários, fixados anualmente, de forma a visualizar progressivamente o alcance da visão. Assim, o gestor pode acompanhar o alcance gradual das metas estabelecidas, até se chegar à meta da visão, mostrando que as estratégias utilizadas foram adequadas para o alcance da missão e da visão da instituição.

Portanto, pode-se perceber que a escolha dos indicadores foi feita à luz das estratégias da Instituição, de acordo com o modelo de decisão institucional e obedecendo aos fatores críticos de sucesso levantados a partir dos objetivos estratégicos já estabelecidos. Os indicadores foram selecionados atentando-se para contemplar o equilíbrio dos mesmos, em relação aos aspectos de balanceamento entre indicadores monetários e não-monetários, entre curto e longo prazo, bem como entre medidas genéricas e medidas específicas. Esse equilíbrio foi alcançado de forma um tanto subjetiva, ou seja, não houve medição quantitativa sobre quantos indicadores pertenceriam a determinado aspecto, e quantos pertenceriam a outro

aspecto. Estudou-se apenas que todos os aspectos de balanceamento estavam presentes no BSC da Instituição.

Outro tipo de análise efetuada sobre os indicadores selecionados foi a comparação com a lista de determinantes de custos apontada por Salla et. al. (2002), mostrada no item 2.1.2. Esta análise permite a inserção do BSC dentro do contexto da Gestão Estratégica de Custos e a visualização dos determinantes considerados no estudo dos custos da instituição. Esta comparação pode ser visualizada no quadro a seguir, que mostra que os indicadores selecionados pela instituição contemplam os determinantes de custos abordados por Salla et. al.

Quadro 6 – Comparação entre *Cost Drivers* e Indicadores

Categoria	<i>Cost Driver</i>	Indicadores
Estruturais	Escala	Número de periódicos correntes; número de volumes; número de títulos.
	Diversidade	Não foi contemplado pelo BSC.
	Experiência	Participações eventos externos.
	Tecnologia	Número de funcionários por micro; número de datashow por curso; número de terminais; número de vídeos e retroprojetores por salas.
	Modelo de gestão	Permeia a visão e a estratégia, que é pré-requisito do BSC.
	Estrutura de Capital	Não foi considerada estratégica.
Operacionais	Comprometimento da força de trabalho	Número de artigos publicados pelo número de professores.
	Gestão da qualidade total	Percentual de conceitos A obtidos; número de requerimentos de adequação pelo total de alunos; obtenção de recredenciamento.
	Utilização da capacidade	Número de salas pelo número de períodos em vigor; número de empréstimos.
	Configuração do produto	Não foi contemplado pelo BSC.
	Elos com clientes e fornecedores	Número de projetos de atividades de extensão.
	Competências e habilidades dos gestores	Titulação de docentes; bolsas concedidas pelo total de funcionários; participações em eventos externos; pessoal técnico-administrativo com 2º grau; participações em cursos de informática; obtenção do recredenciamento.

Pode-se perceber que os indicadores, em sua totalidade, não estão inseridos no contexto dos determinantes de custos, e nem todos os determinantes têm um ou mais indicadores que, de alguma forma, os contemplam. Entretanto, isto é natural, uma

vez que os determinantes de custos mostram os fatores que causam os custos e o BSC mostra a visão e as estratégias na forma de indicadores. Mas esta abordagem dá uma compreensão de que o BSC está inserido no contexto da GEC. Deve-se destacar que outros indicadores não contemplados pelo BSC da Instituição poderiam espelhar melhor o conteúdo abordado pelos determinantes de custos. Um exemplo seria a substituição do indicador ‘número de salas pelo número de períodos em vigor’(contemplado pelo BSC institucional) pelo indicador ‘percentual de alunos por sala’(não contemplado pelo BSC do Unileste-MG).

Uma terceira forma de análise dos indicadores do BSC abrange o cruzamento desses indicadores com os critérios que levam à eficácia organizacional, enumerados por Gibson et. al. (1988) e mostrados no item 2.3.4. A análise permite avaliar se os indicadores (apurados pela Instituição) contemplam os critérios necessários ao alcance da eficácia organizacional (levantados por Gibson et. al.). Essa análise pode ser verificada através do quadro abaixo:

Quadro 7 – Comparação entre Critérios para Eficácia Organizacional e Indicadores

Prazo	Critérios	Indicadores
Curto Prazo	Produção	Discentes na condição de formandos; eventos de atividade de extensão realizados.
	Eficiência	Adequação de matrículas; custos diretos dos cursos de graduação.
	Satisfação	Participação no mercado de graduação e pós-graduação; pessoas atendidas por atividades de extensão; investimentos com capacitação.
Médio Prazo	Adaptabilidade	Nível de salário de funcionários; pesquisas institucionais.
	Desenvolvimento	Aquisição de ativos imobilizados; recredenciamento como centro universitário; titulação do corpo docente.
Longo Prazo	Sobrevivência	Recredenciamento como centro universitário; indicadores relacionados com reinvestimento institucional.

Pode-se notar que os indicadores, em sua totalidade, não estão inseridos no contexto dos critérios para eficácia, mas todos os critérios têm um ou mais indicadores que, de alguma forma, os contemplam. Assim, percebe-se que o BSC considera os vários fatores que levam à eficácia organizacional.

Portanto, pelas análises efetuadas e mostradas anteriormente, entende-se que os indicadores selecionados para o BSC da Instituição são, dentro do considerado possível e exequível, os mais adequados para traduzir a visão e as estratégias institucionais em objetivos e metas concretos, com a finalidade de garantir o alcance dessa visão e dessas estratégias. A partir da comparação entre as metas e os valores alcançados ter-se-á o grau de alcance dos planos estratégicos da instituição.

3.2.5 – Sistema de Acompanhamento e Apresentação dos Relatórios

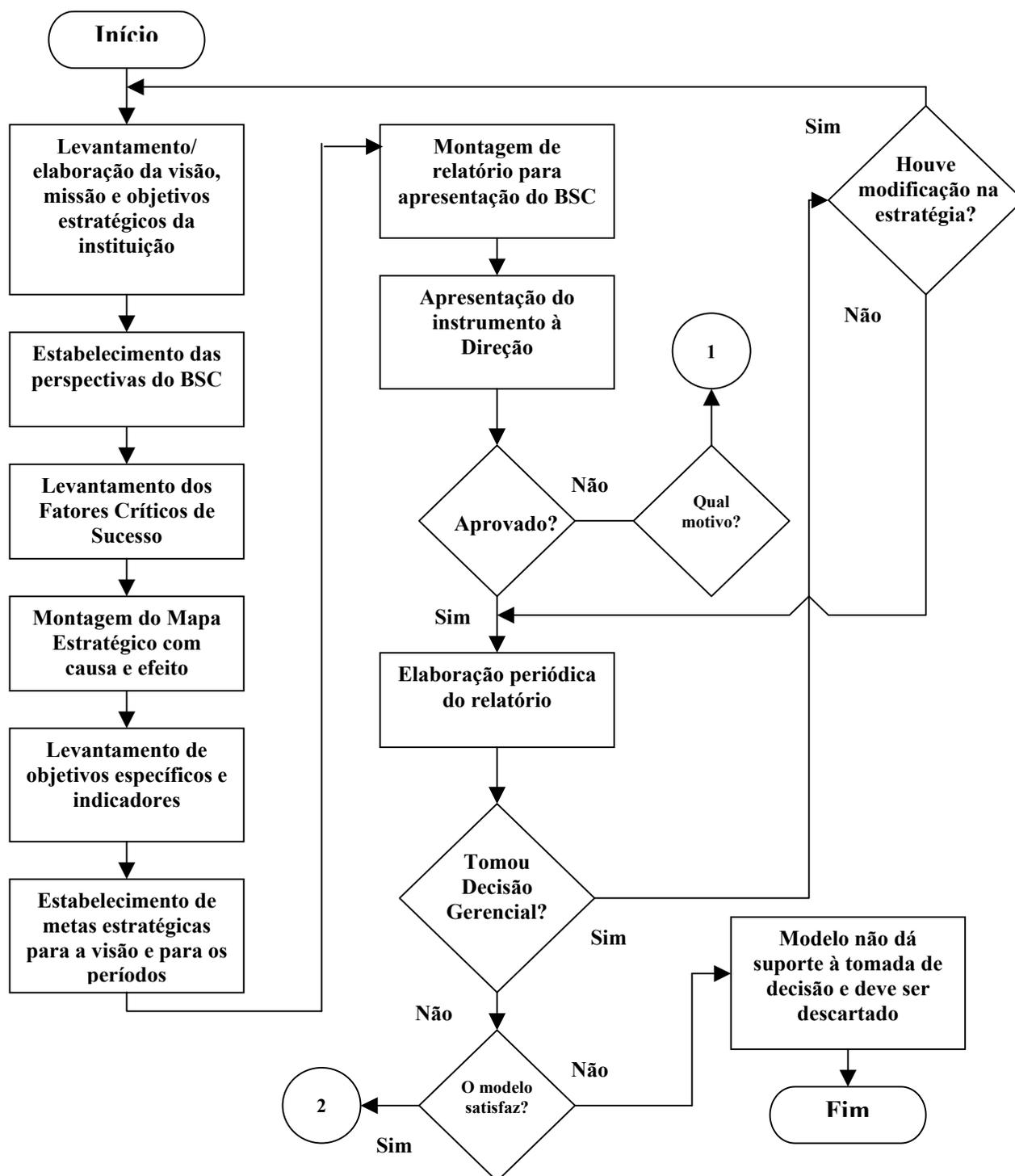
Definiu-se junto à Diretoria que, para fins de experiência da implementação do BSC na Instituição, a autora iria acompanhar os trabalhos durante um período estipulado em 03 (três) meses. Esse período atenderia ao proposto na metodologia apresentada nesta dissertação, e seria suficiente para responder à questão de pesquisa proposta nos objetivos deste trabalho. Após esse período, a Instituição deveria estipular um responsável pela continuação da utilização do instrumento, se isto fosse conveniente.

O acompanhamento do BSC seria efetuado da seguinte maneira: seriam entregues formulários a todas as áreas da instituição que fossem responsáveis pelas informações necessárias para a constituição do relatório. Esses formulários seriam distribuídos cerca de 05 dias antes do final do mês de competência do relatório, para que as informações estivessem disponíveis no primeiro dia útil após o mês de competência. De posse dos formulários já preenchidos, o relatório do BSC, no formato apresentado no Apêndice F, seria disponibilizado para utilização pela Diretoria para tomada de decisão. E esse processo iria se repetir por três meses.

3.2.6 – Modelo para Implementação do BSC em Instituição de Ensino Superior

A partir da experiência de implementação do BSC no Centro Universitário do Leste de Minas Gerais – Unileste-MG, foi possível a determinação de um modelo de implementação que possa se adequar às Instituições de Ensino Superior.

Este modelo é representado graficamente através da figura a seguir:



1 Dependendo do motivo da não aprovação, será definido a qual ponto se vai voltar. Por exemplo, se houver problemas com os indicadores estabelecidos, voltar-se-á para a etapa de levantamento de objetivos específicos e indicadores.

2 Se o modelo satisfaz mas não foi tomada nenhuma decisão, será definido para qual ponto se vai voltar. Por exemplo, se o motivo da não tomada de decisão for problemas com as metas estabelecidas, voltar-se-á à etapa de estabelecimento da visão estratégica e de suas metas.

Figura 1 – Modelo de Implementação do BSC em Instituições de Ensino Superior

O modelo descreve que, a partir do início do processo de implementação do BSC, quando se opta pela utilização do instrumento, deve-se definir em qual instituição ou órgão da mesma o BSC será aplicado. Em seguida, deve-se fazer o levantamento da visão, missão e objetivos estratégicos da instituição ou órgão escolhido.

O próximo passo é a determinação dos colaboradores no processo de implementação. Estes irão estabelecer as perspectivas que sejam mais adequadas à instituição (ou órgão), dentro do pressuposto que elas deverão estar em sintonia com a missão e visão institucionais. Após isto, os colaboradores irão iniciar o processo de divulgação da proposta do BSC por toda a organização.

A seguir, serão levantados os fatores críticos de sucesso para a organização, sucedidos pela montagem do mapa estratégico com as relações de causa e efeito entre os FCS. Posteriormente, serão levantados os objetivos específicos e os indicadores que os medem, devidamente acoplados aos FCS.

Na seqüência, devem ser estabelecidas as metas estratégicas, separadas por período e para a visão. Com todos esses dados, pode-se montar o relatório a ser apresentado à Diretoria, que deverá aprová-lo. Se houver aprovação, passa-se a elaborar o relatório periodicamente. Se não houver aprovação pela Diretoria, deve-se verificar qual motivo levou à não aprovação. Esse motivo definirá em qual ponto do modelo deve-se-á retornar, para refazer o ciclo até a obtenção da aprovação da Diretoria. Com a aprovação e a elaboração periódica do relatório, deve-se observar a tomada de decisões gerenciais. Havendo decisões a partir do relatório do BSC, as mesmas devem ser monitoradas. Se não houver decisões a partir do relatório do BSC, deve-se verificar se o instrumento satisfaz ou não como auxílio à tomada de decisão. Se o modelo satisfaz como instrumento de tomada de decisão, deve-se verificar qual motivo levou à não tomada de decisão para se estabelecer em qual ponto do ciclo se deve voltar. Se o modelo não satisfaz como instrumento de tomada de decisão, deve então ser descartado.

A partir do monitoramento das decisões, pode-se perceber se houve modificação na estratégia organizacional. Se não houver modificação na estratégia, o ciclo se fecha retornando à fase de elaboração periódica do relatório e conseqüente tomada de decisão. Havendo modificação na estratégia, o ciclo irá se fechar com a nova elaboração de objetivos estratégicos e até mesmo da visão organizacional, se for o caso.

Pode-se perceber que, após o início do processo de implementação do BSC e não havendo descarte do modelo, passa-se a ter um processo contínuo de tradução da visão e das estratégias institucionais em objetivos e metas concretos, com o objetivo de garantir o alcance dessa visão e dessas estratégias. Com a comparação das metas com os valores alcançados obtém-se o grau de alcance dos planos estratégicos da instituição.

A criação de um modelo de implementação do BSC direcionado para instituições de ensino superior facilita o processo de organização do mesmo. Isto ocorre porque, com um modelo, fica mais fácil, para os futuros interessados em utilizar o instrumento como auxílio na tomada de decisões, colocar em prática o que muitas vezes se apresenta apenas como abstração teórica de um instrumento gerencial. Pode-se ressaltar que o modelo, por ser bastante genérico, se adapta com facilidade a outros tipos de entidades que não instituições de ensino superior, desde que essas entidades estejam interessadas em utilizar o BSC como instrumento de suporte à tomada de decisão gerencial.

3.3 – Dificuldades encontradas na implementação

Foram encontradas algumas dificuldades na implementação do BSC no Unileste-MG. Essas dificuldades foram divididas em dois tipos: aquelas referentes ao atendimento dos pré-requisitos necessários à utilização e aquelas referentes às dificuldades de implementação encontradas na literatura consultada.

O quadro, a seguir, compara os pré-requisitos indispensáveis à utilização do BSC na Instituição com as dificuldades encontradas no experimento:

Quadro 8 – Comparação entre os pré-requisitos para utilização do BSC e as dificuldades encontradas no Unileste-MG

Pré-requisitos para utilização do BSC	Dificuldades encontradas no Unileste-MG
Missão e visão devem estar bem definidas	A visão teve que ser levantada, pois não estava definida na Instituição.
Necessidade de comunicação e treinamento para a implementação do instrumento	Não houve dificuldade para este item.
Comprometimento da alta gerência e divulgação desse comprometimento	Não houve dificuldade para este item.
Liderança do projeto partindo do presidente da unidade de negócio	Não ocorreu, apesar de haver comprometimento da alta gerência.

Uma dificuldade encontrada com relação aos pré-requisitos foi relativa ao estabelecimento da visão e dos objetivos estratégicos institucionais. O objetivo do BSC não é o levantamento da visão e objetivos estratégicos, mas sim a tradução desses em medidas de desempenho de forma a compartilhá-los com toda a instituição. Para a aplicação do instrumento, entretanto, foi necessário o levantamento da visão e objetivos estratégicos. Todos os membros da Diretoria da Instituição participaram da reunião para este fim. Entretanto, apesar da insistência da autora, nem todos os formulários entregues foram devidamente devolvidos, de forma a mostrar que o interesse pelo instrumento não teve a adesão de todos os envolvidos no processo. Considerando-se um universo de 10 (dez) participantes, 9 (nove) formulários foram devolvidos, o que pode levar a crer em 10% de desinteresse pelo instrumento por parte da Diretoria. Todavia, não se pode generalizar esta inferência para toda a Instituição, por não se tratar de uma amostra significativa em relação ao universo de colaboradores, entre funcionários (professores e setor administrativo) e Diretoria.

Outra dificuldade encontrada foi em relação à forma de convocação para a reunião do 3º escalão. A reunião do 1º e 2º escalão (Diretorias) foi feita nominalmente, pela secretária do Diretor Geral, de forma a compromissar os participantes a comparecerem à reunião. A convocação para a reunião do 3º escalão foi feita pelo Diretor de Ensino Superior durante uma solenidade, pelo microfone, na forma de convite. Assim, os participantes não se sentiram compromissados com o

comparecimento, de forma que o quórum foi baixo, não atingindo plenamente o objetivo de divulgação do BSC para facilitar o trabalho da equipe componente das perspectivas. Entretanto, essa dificuldade foi demovida através de contatos diretos com os demais colaboradores da Instituição, quando necessário. Desta forma, a comunicação e o treinamento para a utilização do instrumento foi efetivada.

O comprometimento da alta direção da Instituição pôde ser constatado através da nomeação por portaria dos colaboradores para implementação do BSC, o que não se configurou como dificuldade na implementação.

Por se tratar de uma ferramenta ainda inovadora, a proposta do BSC não foi liderada pela alta gerência. Ela foi apresentada pela autora deste trabalho à alta gerência da Instituição, o que a levou a se comprometer com a implementação do instrumento.

Pelo exposto, percebe-se que as dificuldades apresentadas no atendimento aos pré-requisitos, para implementação do BSC na Instituição, foram devidamente contornadas, de forma que o instrumento não sofreu influências advindas dessas dificuldades.

O quadro, a seguir, apresenta um comparativo entre as dificuldades expostas pela literatura consultada e as dificuldades encontradas *in loco* na implementação:

Quadro 9 – Comparação entre dificuldades de implementação encontradas na literatura e no Unileste-MG

Dificuldades encontradas na Literatura	Dificuldades encontradas no Unileste-MG
Identificação de indicadores vitais entre muitos indicadores triviais	Não houve problemas neste item, após o levantamento do mapa estratégico
Sub-utilização do instrumento pela não clarificação dos objetivos do BSC	Não houve problemas neste item. Os objetivos do BSC foram bem explicitados.
Subestimação do tempo necessário para implementação	Não houve problemas neste item. A implementação ocorreu no prazo estimado.
Exame da relação custo/benefício de algumas informações do BSC	Não houve problemas neste item.
Objetivos desfocados, sem precisão suficiente para serem mensuráveis	Não houve problemas neste item, após o levantamento do mapa estratégico
Utilização e confiança extrema em sistemas informais de <i>feedback</i>	Não houve problemas neste item.
Resistência dos funcionários por costume com os sistemas pré-existentes	Existe a resistência de alguns funcionários constatada pela implementação do BSC
Determinação correta da influência dos indicadores do BSC no sistema de compensação	Não se aplica à instituição por não haver vinculação de compensações ao BSC
Crença de que o uso do BSC como sistema de recompensa pode agir como gestor e controlar funcionários;	Não se aplica à instituição por não haver vinculação de compensações ao BSC
Captação dos dados que compõem os indicadores	Houve dificuldade na captação dos dados, devido à resistência de alguns funcionários

Um aspecto considerado problemático foi com referência à apresentação do BSC durante as reuniões para os diversos escalões da Instituição. O fato de se tratar de um experimento acadêmico fez com que a apresentação do tema para os colaboradores da instituição tomasse um cunho de ‘banca examinadora’, expondo a autora ainda antes do momento devido. Este *feeling* poderia levar a um desestímulo da prática da pesquisa-ação, fato que não ocorreu porque um experimento científico requer perseverança por parte do pesquisador para alcance de seus objetivos.

Outra dificuldade percebida pela autora durante a implementação do BSC refere-se à coleta dos dados. Nesse aspecto, podem ser levantadas duas questões: a primeira diz respeito às divergências encontradas nos dados fornecidos, causando ‘retrabalho’ para levantamento dos dados corretos; a segunda se refere à má-vontade de algumas pessoas no sentido de fornecer os dados em tempo hábil. A primeira questão aponta para a existência de falhas no sistema de informações institucional. A segunda aponta para a resistência dos funcionários com a ‘nova’ e ‘ameaçadora’ forma de mensuração de desempenho. Realmente, Martins (2000, p.234) afirma que “toda e qualquer implementação de Sistemas de Custos costuma ter um problema de reação

do pessoal da produção, mesmo quando o sistema não está voltado precipuamente para função de controle”.

Sobre a identificação de indicadores vitais entre muitos indicadores triviais e sobre os objetivos desfocados, as dificuldades naturalmente advindas foram sanadas através da confecção do mapa estratégico institucional, que estabeleceu as relações de causa e efeito entre os FCS. Outra forma de trabalho que ajudou a sanar os problemas entre os indicadores e os objetivos foram as análises efetuadas sobre eles, descritas anteriormente.

As demais dificuldades relatadas pela literatura consultada não são pertinentes à Instituição, porque não se aplicam à experiência de implementação do BSC na Instituição, especificamente.

Portanto, pode-se perceber que a grande parte das dificuldades encontradas na implementação do BSC no Unileste-MG já tinha sido prevista na literatura existente sobre o assunto. O que não estava previsto foi uma consequência da utilização da ‘pesquisa’ como forma de implementação do instrumento.