

## **4 – PRODUTO DO TRABALHO**

### **4.1 – Metodologia aplicada**

Para mensurar o grau de eficácia da utilização do BSC como instrumento de tomada de decisão estratégica no Centro Universitário do Leste de Minas Gerais – Unileste-MG, o procedimento adotado iniciou-se com a utilização de um roteiro de entrevistas, conforme Apêndice G.

A seqüência das ações, neste sentido, foi a seguinte: após a entrega do relatório contendo as informações do BSC relativas a cada período, produzidas a partir do modelo apresentado no Apêndice F, os diretores foram entrevistados de acordo com o roteiro apresentado no Apêndice G. O espaço de tempo transcorrido entre a entrega do relatório e as entrevistas foi de, no mínimo, um mês, de forma a possibilitar tempo hábil para a possível tomada de decisão utilizando as informações do referido instrumento.

De acordo com os dados coletados nas entrevistas, foi possível aferir se o BSC é eficaz para apoiar a tomada de decisões estratégicas no Unileste-MG, e em que grau isso ocorre.

As perguntas do roteiro de entrevistas aplicadas junto à Diretoria do Unileste-MG visaram verificar se houve utilização do BSC como instrumento de apoio à tomada de decisão estratégica na Instituição. As perguntas foram preparadas de modo a contemplar cada um dos objetivos específicos da Instituição, para apurar pontualmente a utilização do instrumento gerencial. A Diretoria do Unileste-MG, para fins desta fase do trabalho, foi considerada como composta por três pessoas: pelo Diretor Geral, responsável pelo órgão executivo da administração superior do

Unileste-MG, pelo Diretor de Ensino Superior, que auxilia o Diretor Geral na administração acadêmica do Centro Universitário, e pelo Gerente Geral da Mantenedora, responsável por manter financeira e administrativamente as atividades do Unileste-MG. As perguntas foram dirigidas a esses diretores por serem eles os gestores da Instituição, em âmbito superior.

Para apurar pontualmente a utilização do instrumento gerencial, foram formuladas quatro perguntas para cada objetivo com o formato especificado a seguir:

a) Qual é \_\_\_\_\_?

(1)  Não sabe – então responda **apenas** a alínea c

(2)  Sabe – então responda as alíneas b, c e d

b) Qual foi a fonte dessa informação?

(1)  BSC

(2)  Outra – Qual? \_\_\_\_\_

(3)  Ambas.

c) Foi tomada alguma providência para \_\_\_\_\_?

(1)  Sim – Qual? \_\_\_\_\_

(2)  Não – Por que? \_\_\_\_\_

d) Se a resposta à alínea c for SIM:

Caso não houvesse a informação fornecida pelo BSC, esta decisão teria sido tomada?

(1)  Sim

(2)  Não

(3)  Talvez

A alínea (a) do questionário visava verificar se o entrevistado obteve informações sobre o objetivo em questão como, por exemplo, o valor da receita dos cursos de graduação no período apurado. Nesse item, foi possível uma entre duas respostas: o entrevistado teve ou não informações sobre a variável. Se respondeu que não, isso significou que ele não estava utilizando nenhum instrumento gerencial informativo para apoio à tomada de decisão, e isto incluiu o BSC. Se o entrevistado respondeu que sabia, significou que o mesmo utilizava algum instrumento gerencial para tomada de decisão, que poderia ser ou não o BSC, o que leva à alínea (b).

A alínea (b) do roteiro visava apurar qual foi o instrumento gerencial informativo utilizado pelo entrevistado no processo de tomada de decisão sobre a variável e o

objetivo em questão. Nesse item cabiam três possíveis respostas: a utilização apenas do BSC, a utilização de apenas outro instrumento (e neste caso questionou-se qual), ou a utilização de mais de uma fonte de informação (o BSC e outro instrumento). Se o entrevistado respondesse que a fonte de informação era apenas o BSC, criava-se um indício de que o BSC foi eficaz no auxílio à tomada de decisão. Esse indício seria transformado em certeza através da resposta que fosse dada na letra (d). Se o entrevistado respondesse que utilizava apenas outro instrumento (teve outra fonte de informação), ficou constatada a não utilização do BSC como instrumento de auxílio à tomada de decisão, o que seria reafirmado pela resposta dada na letra (d). Se a resposta do entrevistado fosse ambas, ou seja, o entrevistado utilizou o BSC e outro instrumento para obter a informação desejada, significou que não se poderia, ainda, concluir que o BSC foi eficaz no auxílio à tomada de decisão, necessitando de subsídios (dados pela letra d) para esta constatação.

A alínea (c) do roteiro tencionou apurar se foi tomada qualquer decisão sobre alguma variável ou evento relacionado ao objetivo em questão. Foi expressa da seguinte forma:

- c) Foi tomada alguma providência para \_\_\_\_\_ ?  
 (1) [  ] Sim – Qual? \_\_\_\_\_  
 (2) [  ] Não – Por que? \_\_\_\_\_

Coube uma entre duas respostas: o entrevistado tomou alguma decisão quanto ao objetivo (perguntou-se qual), ou não (perguntou-se o porquê). Se o entrevistado, na alínea (c), respondeu que tomou decisão mas tiver respondido na alínea (a) que não tinha informação, isso denotou que as decisões tomadas não tiveram embasamento em qualquer instrumento gerencial formal, muito menos no BSC. Se o entrevistado declarou na alínea (c) que tomou decisão e na (a) que tinha informações a respeito do assunto, na alínea (b) ele deveria informar qual foi, então, o instrumento utilizado para embasar sua decisão. Por outro lado, se, na alínea (c), a resposta do entrevistado foi que não tomou decisão, e tiver respondido na (a) que não tinha informações a respeito do assunto, isso denotou que havia fortes indícios de que o entrevistado não tomou decisões pela falta de utilização de algum instrumento gerencial. Se o entrevistado declarou que não tomou decisão na alínea (c), mas que teve informações

a respeito do assunto de acordo com a alínea (a), significou que a escolha de não tomar decisões sobre o assunto em questão já foi uma decisão.

A alínea (d) do roteiro objetivou verificar se o BSC foi realmente eficaz no auxílio à tomada de decisão. Para isso, analisou-se a situação em que entrevistado respondeu que tomou decisões na alínea (c) e que tinha informações sobre o assunto na alínea (a). A alínea (d) está assim expressa :

d) Se a resposta à alínea c for SIM:

Caso não houvesse a informação fornecida pelo BSC, esta decisão teria sido tomada?

(1)  Sim

(2)  Não

(3)  Talvez

Se o entrevistado respondeu na alínea (d) que tomaria a decisão mesmo que não houvesse a informação fornecida pelo BSC, significou que, para o entrevistado, para aquela finalidade, o BSC foi dispensável. Se respondeu que utilizou outra fonte de informação na alínea (b) e que tomou a decisão na alínea (d), também significou que o BSC foi dispensável para esse entrevistado, para aquela finalidade. Se o entrevistado respondeu que utilizou como fonte de informação o BSC e também outros instrumentos na alínea (b), e que tomaria a decisão mesmo sem o BSC, então não se pôde concluir a respeito da eficácia do BSC como instrumento de auxílio à tomada de decisão. Se o entrevistado respondeu na alínea (b) que utilizou o BSC como fonte de informação e que não tomaria a decisão se não tivesse a informação fornecida pelo BSC na alínea (d), significou que o instrumento BSC foi eficaz no auxílio à tomada de decisão gerencial. Se o entrevistado respondeu que talvez tivesse tomado a decisão na alínea (d) ainda que não houvesse a informação fornecida pelo BSC, significou que nada se pôde concluir sobre a eficácia do instrumento no auxílio à tomada de decisão gerencial neste tópico abordado.

Pode-se perceber que as perguntas anteriores geraram uma matriz relacional que possibilitou várias conclusões sobre o relacionamento entre a eficácia do BSC como instrumento de auxílio à tomada de decisão, conforme se vê no quadro a seguir:

**Quadro 10 – Matriz relacional da eficácia do BSC como instrumento de apoio à tomada de decisão**

Resposta				Significado
Item/Opção				
A	B	C	D	
1	-	1	-	O BSC foi ineficaz
1	-	2	-	O BSC foi ineficaz
2	1	1	1	O BSC foi ineficaz
2	1	1	2	BSC foi eficaz na tomada de decisão
2	1	1	3	Nada se pôde concluir sobre a eficácia do BSC na tomada de decisão
2	1	2	-	Nada se pôde concluir sobre a eficácia do BSC na tomada de decisão
2	2	1	1	O BSC foi ineficaz
2	2	1	2	Resposta incoerente; logo, não deve ser usada para as conclusões
2	2	1	3	Nada se pôde concluir sobre a eficácia do BSC na tomada de decisão
2	2	2	-	O BSC foi ineficaz
2	3	1	1	O BSC foi ineficaz
2	3	1	2	BSC foi eficaz na tomada de decisão
2	3	1	3	Nada se pôde concluir sobre a eficácia do BSC na tomada de decisão
2	3	2	-	Nada se pôde concluir sobre a eficácia do BSC na tomada de decisão

Portanto, as várias opções de respostas ao questionamento levaram às seguintes possibilidades:

- o BSC foi eficaz como instrumento de auxílio à tomada de decisão;
- o BSC foi ineficaz como ferramenta de auxílio à tomada de decisão;
- o teste foi inconclusivo quanto ao item analisado;
- a resposta foi incoerente, não permitindo conclusões sobre o item analisado.

Através da disposição e da consolidação das respostas dos entrevistados, pretendeu-se mensurar o grau de eficácia do BSC no apoio ao processo de tomada de decisões estratégicas na instituição, para cada objetivo específico apontado no BSC.

O critério para avaliação do grau de eficácia do BSC no apoio à tomada de decisão gerencial foi o seguinte:

- Inicialmente, as respostas foram dispostas e interpretadas, por objetivo, por diretor e por período. A disposição destes dados resultou no quadro 11, que

mostrou ainda a interpretação das respostas dos diretores (eficaz, ineficaz, incoerente ou inconclusivo) para cada objetivo.

- Em seguida, as respostas dos diretores foram consolidadas no período utilizando-se uma escala:

0,00 – nenhuma resposta foi ‘eficaz’;

0,33 – 01 resposta foi ‘eficaz’;

0,66 – 02 respostas foram ‘eficaz’;

1,00 – 03 respostas foram ‘eficaz’;

1,33 – 04 respostas foram ‘eficaz’;

1,66 – 05 respostas foram ‘eficaz’;

2,00 – 06 respostas foram ‘eficaz’;

2,33 – 07 respostas foram ‘eficaz’;

2,66 – 08 respostas foram ‘eficaz’;

3,00 – 09 respostas foram ‘eficaz’.

As respostas consideradas incoerentes ou inconclusivas não foram consideradas, pois pretendeu-se mensurar apenas o grau de eficácia da utilização do BSC no auxílio ao processo de tomada de decisão. A consolidação das respostas dos diretores resultou no quadro 12.

- O somatório da consolidação das respostas dos diretores resultou em três tipos de interpretação: na horizontal, obteve-se o grau de eficácia por objetivo; na vertical, obteve-se o grau de eficácia por diretor; e a totalização forneceu o grau de eficácia global.

No tópico a seguir, serão explicitados os resultados alcançados através da aplicação do roteiro de entrevistas junto à Diretoria do Unileste-MG.

## **4.2 – Resultado da pesquisa**

O quadro 11 a seguir relata a disposição das respostas dos questionários dadas pelos diretores do Unileste-MG por objetivo, por diretor e por período apurado. Nesse quadro está ainda a interpretação dos dados coletados, conforme mostra a matriz relacional apresentada no quadro 10.

No quadro 12, a seguir, está a consolidação das respostas, utilizando-se a escala apresentada no item 4.1.

O somatório apresentado no quadro 12 mostra os seguintes graus de eficácia:

- na horizontal, pode-se visualizar o grau de eficácia por objetivo, e seu correspondente em percentual;
- na vertical, obtém-se o grau de eficácia por diretor, com a apuração do mesmo em percentual;
- o grau de eficácia global é mostrado através do somatório dos graus de eficácia por objetivo, com seu correspondente em percentual.

**Quadro 11 – Tabulação das respostas dos Diretores – para apuração do grau de eficácia do BSC**

Nº do objetivo	Respostas do Diretor 1			Respostas do Diretor 2			Respostas do Diretor 3			Interpretação das respostas do Diretor 1			Interpretação das respostas do Diretor 2			Interpretação das respostas do Diretor 3		
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 1	Mês 2	Mês 3
1	2211	2211	1-1-	1-1-	1-2-	1-1-	2211	2211	2211	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz
2	1-1-	1-1-	2211	1-1-	1-2-	1-1-	2211	2211	2211	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz
3	2211	2211	2211	1-1-	1-2-	1-1-	2211	2211	2211	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz
4	2211	2211	1-2-	1-1-	1-2-	1-1-	2211	2211	2211	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz
5	1-2-	1-1-	1-2-	1-1-	1-2-	1-1-	1-1-	1-1-	1-1-	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz
6	2211	1-1-	2211	1-2-	1-1-	1-1-	222-	222-	222-	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz
7	222-	2211	2211	1-2-	1-2-	1-1-	1-1-	1-1-	1-1-	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz
8	1-1-	1-1-	1-1-	1-1-	1-1-	1-1-	2211	2211	2211	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz
9	1-1-	2211	1-1-	1-1-	1-1-	1-1-	222-	222-	222-	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz
10	1-1-	1-2-	1-2-	2213	1-1-	1-1-	222-	222-	222-	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Inconclusivo	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz
11	2211	1-1-	1-1-	1-1-	1-1-	1-1-	1-1-	1-1-	1-1-	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz
12	1-1-	1-1-	2211	1-1-	1-1-	1-1-	2211	2211	2211	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz
13	2211	1-1-	2211	1-1-	1-1-	1-1-	1-1-	1-1-	1-1-	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz
14	2211	2211	2211	2213	1-1-	1-1-	2211	2211	2211	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Inconclusivo	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz
15	1-1-	2211	2211	1-1-	1-1-	1-1-	1-2-	1-2-	1-2-	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz
16	1-1-	2211	2211	1-1-	1-1-	1-1-	1-2-	1-2-	1-2-	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz
17	1-2-	1-1-	2211	222-	1-2-	1-2-	222-	222-	222-	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz
18	2211	2211	2211	1-1-	1-1-	1-1-	222-	222-	222-	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz
19	2211	2211	2211	1-1-	1-1-	1-1-	222-	222-	222-	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz
20	1-1-	1-1-	1-1-	1-1-	1-1-	1-1-	2211	2211	2211	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz
21	2211	1-1-	2211	1-1-	1-1-	1-1-	2211	2211	2211	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz
22	1-2-	1-1-	1-2-	1-1-	1-1-	1-1-	222-	222-	222-	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz
23	1-2-	1-1-	1-2-	1-2-	1-1-	1-1-	2211	2211	2211	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz
24	1-2-	1-1-	1-1-	1-1-	1-1-	1-1-	1-1-	1-1-	1-1-	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz
25	2211	2211	1-1-	1-1-	1-1-	1-1-	222-	222-	222-	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz
26	1-1-	1-1-	1-2-	1-1-	1-1-	1-2-	222-	222-	222-	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz
27	1-1-	1-2-	1-2-	1-1-	1-1-	1-1-	1-2-	1-2-	1-2-	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz
28	2211	1-1-	2211	1-1-	1-1-	1-1-	222-	222-	222-	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz



**Quadro 11 - Tabulação das respostas dos Diretores – para apuração do grau de eficácia do BSC - Continuação do quadro anterior**

Nº do objetivo	Respostas do Diretor 1			Respostas do Diretor 2			Respostas do Diretor 3			Interpretação das respostas do Diretor 1			Interpretação das respostas do Diretor 2			Interpretação das respostas do Diretor 3		
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 1	Mês 2	Mês 3
29	2211	2211	2211	2213	1-1-	1-1-	2211	2211	2211	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Inconclusivo	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz
30	2211	2211	2211	2213	2211	2211	2211	2211	2211	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Inconclusivo	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz
31	2211	1-1-	2211	2213	2211	2211	222-	222-	222-	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Inconclusivo	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz
32	2211	1-1-	2211	1-1-	1-1-	1-1-	222-	222-	222-	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz
33	1-2-	1-2-	1-1-	1-1-	1-1-	1-1-	1-2-	1-2-	1-2-	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz
34	1-1-	1-1-	1-1-	1-1-	1-1-	1-1-	1-1-	1-1-	1-1-	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz
35	1-1-	1-2-	1-2-	1-1-	1-1-	1-1-	2211	2211	2211	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz
36	2211	1-2-	1-1-	1-1-	1-1-	1-1-	222-	222-	222-	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz
37	2211	2211	1-1-	1-1-	1-1-	1-1-	222-	222-	222-	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz
38	2211	1-2-	1-2-	1-2-	1-2-	1-2-	222-	222-	222-	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz

**Quadro 12 – Resultado da mensuração do grau de eficácia do BSC como instrumento de apoio à tomada de decisão – apuração por período**

Nº do objetivo	Consolidação das Respostas do Diretor 1	Consolidação das Respostas do Diretor 2	Consolidação das Respostas do Diretor 3	Grau de eficácia do objetivo	Grau de eficácia do objetivo, em percentual
1	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
2	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
3	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
4	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
5	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
6	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
7	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
8	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
9	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
10	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
11	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
12	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
13	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
14	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
15	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
16	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
17	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
18	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
19	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
20	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
21	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
22	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
23	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
24	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
25	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
26	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
27	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
28	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
29	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
30	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
31	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
32	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
33	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
34	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
35	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
36	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
37	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
38	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
Soma	0,00	0,00	0,00	0,00	
Grau de eficácia por diretor	0,00	0,00	0,00	0,00	Grau de eficácia global
Grau de eficácia por diretor em percentual	0%	0%	0%	0%	Grau de eficácia global em percentual

A interpretação dos dados do quadro 12 permite concluir que o BSC não foi eficaz como instrumento de auxílio à tomada de decisão no Unileste-MG, no período estudado. Os graus de eficácia mostrados, tanto por objetivos, quanto por diretores, revelaram 0% (zero por cento) de utilização do BSC na tomada de decisão gerencial. Isto significa que os diretores receberam os relatórios relativos aos meses estudados, mas não os utilizaram para tomar decisões. Cabe, portanto, a sugestão para que se faça um estudo no Unileste-MG com o intuito de investigar as causas reais da não utilização do BSC como instrumento de apoio à tomada de decisão gerencial.

### **4.3 – Comentários sobre o resultado da pesquisa**

A não utilização do BSC na Instituição, no período pesquisado, pode ser motivada por inúmeras razões. As possíveis causas da ineficácia da utilização do BSC no Unileste-MG, reveladas pela pesquisa, podem ser apontadas:

- Primeiramente, o momento da aplicação da experiência – Na Instituição, vive-se uma preocupação muito grande em relação ao momento atual, pelos grandes investimentos de longo prazo que estão sendo feitos com recursos próprios e com recursos de terceiros vencíveis no curto prazo. Isto significa que, muitas vezes, as decisões tomadas e os procedimentos gerados por essas decisões ocorrem na tentativa de se ‘apagar incêndios’, o que mostra o quanto está entranhada a visão de curto prazo, se sobrepondo à de longo prazo, necessária à utilização do BSC como instrumento gerencial. Essa atitude prejudica a utilização de um instrumento cuja tônica é traduzir e representar a visão e as estratégias, que são abordagens de longo prazo;
- Em segundo lugar, a cultura organizacional vigente – Na Instituição, grande parte das decisões são tomadas com emprego de ‘sentimentos’, sem a utilização das informações disponíveis. Como o BSC fornece informações para tomada de decisão, essa cultura da Instituição prejudicou a utilização do mesmo;
- Em terceiro lugar, o comprometimento com o projeto – Neste trabalho, o comprometimento com o projeto foi considerado um pré-requisito atendido pela Instituição. Entretanto, verificou-se, conforme mostra o quadro 12, que os gestores estavam comprometidos com a execução do trabalho acadêmico, não com a utilização da ferramenta gerencial. Desta forma, a utilização do

instrumento foi prejudicada pelo não atendimento a um dos pré-requisitos para utilização do BSC como instrumento de auxílio à tomada de decisão;

- Em quarto lugar, as fontes de informações utilizadas – Para a confecção dos relatórios apresentados à Diretoria, foram utilizadas informações de várias fontes da Instituição. Algumas dessas fontes não forneceram as informações no prazo requerido pelo instrumento. Esse fato fez com que os relatórios fossem apresentados com atraso. Assim, muitas decisões que poderiam ser tomadas através do instrumento não o foram porque as informações não estavam disponíveis no tempo oportuno, levando os gestores a decidirem através de outras fontes ou até mesmo através de *feeling*.

Cabe ressaltar que os resultados alcançados não podem ser generalizados para outras instituições de ensino. Primeiramente, deve-se ter em vista que, por se tratar de uma pesquisa-ação, a amostra limitou-se ao âmbito do Unileste-MG. Assim, a mesma experiência aplicada a outras instituições de ensino pode ter êxito, se os percalços encontrados no Unileste-MG forem removidos. Em segundo lugar, deve-se ressaltar que o período de tempo estudado pode não refletir com fidelidade a tendência futura de uso do instrumento, dado à pequena amostra (três meses) utilizada. Considerando-se que o BSC é um instrumento que tem o propósito de garantir o alcance da visão e das estratégias organizacionais, o período de tempo estudado representa apenas uma pequena parcela desta percepção de longo prazo. Assim, o BSC, mesmo no Unileste-MG, pode vir a ser utilizado como instrumento de apoio à tomada de decisão gerencial no futuro. A persistência na confecção dos relatórios configura-se como o começo do processo de mudança na cultura organizacional.

Outro aspecto a ser considerado na experiência efetuada no Unileste-MG é a não utilização do BSC como parte do sistema de gerenciamento estratégico. Como foi descrito no tópico 2.3.7, a finalidade inicial do BSC seria traduzir a visão e a estratégia da empresa em um conjunto integrado de objetivos e indicadores que descreveriam os direcionadores de sucesso de longo prazo. Esta etapa, na Instituição, foi cumprida a contento, uma vez que houve o estabelecimento, pelos gestores, do consenso em torno da visão e das estratégias institucionais, além da tradução dessas

estratégias, em termos operacionais. Num segundo momento, o BSC poderia ser usado como parte de um sistema de informação que daria suporte ao processo de gerenciamento estratégico, contribuindo para a ligação dos objetivos estratégicos de longo prazo com as ações de curto prazo, através dos seguintes aspectos: ‘tradução da visão’, ‘comunicação e comprometimento’, ‘planejamento de negócios’ e ‘*feedback* e aprendizado’. Visto sob esta ótica, a experiência no Unileste-MG deixou de contemplar os três últimos aspectos listados, mostrando que, na Instituição, no período estudado, o BSC não foi utilizado como parte do sistema de informação para o gerenciamento estratégico.

Deve-se ainda ressaltar o estágio em que se encontra a Instituição, ao final da aplicação do roteiro de entrevistas, em relação ao modelo para implementação do BSC em instituições de ensino superior, apresentado no item 3.2.6 deste trabalho. De acordo com o modelo, mostrado na figura 11, a Instituição encontra-se no ponto em que deve responder à seguinte questão: ‘O modelo satisfaz?’. Cabe, portanto, à Instituição, o estudo para verificação se o BSC satisfaz como suporte à tomada de decisão para proceder (ou não) ao descarte da ferramenta.