



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ANA CÉLIA GALDINO LEITE

Gestão estratégica de uma IES privada usando o modelo de *Balanced Scorecard*
com a perspectiva da Regulação

MANAUS - AM
2019

ANA CÉLIA GALDINO LEITE

Gestão estratégica de uma IES privada usando o modelo de *Balanced Scorecard*
com a perspectiva da Regulação

Dissertação submetida ao Programa de
Mestrado em Engenharia da Produção da
Universidade Federal do Amazonas, como
pré-requisito para obtenção de título de
mestre em Engenharia da Produção.

Orientador: Marcelo Albuquerque de Oliveira, Ph.D

MANAUS-AM

2019

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

L533g Leite, Ana Célia Galdino
Gestão estratégica de uma IES privada usando o modelo de
Balanced Scorecard com a perspectiva da Regulação / Ana Célia
Galdino Leite. 2019
63 f.: il. color; 31 cm.

Orientador: Marcelo Albuquerque de Oliveira
Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -
Universidade Federal do Amazonas.

1. Gestão Estratégica. 2. Balanced Scorecard. 3. Mec. 4. Ies. I.
Oliveira, Marcelo Albuquerque de II. Universidade Federal do
Amazonas III. Título

ANA CÉLIA GALDINO LEITE

Gestão estratégica de uma IES privada usando o modelo de *Balanced Scorecard*
com a perspectiva da Regulação

Dissertação submetida ao Programa de
Mestrado em Engenharia da Produção da
Universidade Federal do Amazonas, como
pré-requisito para obtenção de título de
mestre em Engenharia da Produção.

APROVADO EM ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

AGRADECIMENTOS

À Deus, minha segurança e meu alicerce.

Ao meu esposo Eduardo, pela paciência e pelo seu apoio.

Aos meus pais Lourival e Selomite, por sempre terem me incentivado a buscar o conhecimento.

Ao meu filho Felipe, minha nora Karol e meu neto Tomás que sempre estiveram ao meu lado trazendo alegria e me dando forças para concluir o mestrado.

À minha irmã Delma, que me ensinou a ser paciente e reconhecer o quanto a vida é frágil.

Ao Prof. Dr. Marcelo Albuquerque de Oliveira da UFAM, que aceitou ser meu orientador e sempre esteve disponível para me ajudar.

Ao professor Dr. Raimundo Kennedy Vieira da UFAM, que proporcionou a parceria com a Faculdade para que o Projeto de Mestrado fosse realizado.

Aos professores do PPGEP-UFAM pelos valiosos conhecimentos passados ao longo do curso

Aos professores Dr. Armando Araújo Souza Júnior e Dr. Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira pelas orientações na banca de qualificação, que muito contribuíram para a realização deste trabalho.

Ao Dr. Neórico Alves de Souza, mantenedor da IES pesquisada que proporcionou a realização deste mestrado firmando uma parceria com a UFAM e dando incentivo financeiro para a realização do mesmo.

Ao professor Sebastião Getúlio Brito, um amante da educação que sempre acreditou na qualificação dos professores da Faculdade.

Aos meus colegas de Mestrado que sempre estiveram presentes em todos os momentos, principalmente a Francirlene, Robercy e Socorro, componentes do grupo de trabalho de todas as disciplinas.

*A maioria das pessoas não planeja fracassar,
fracassa por não planejar*

John Beckley

RESUMO

As Instituições de Ensino superior precisam cumprir os requisitos de qualidade exigidos pelo Ministério da Educação – MEC, que definem quais são os critérios que devem constar no PDI das IES, que por sua vez, precisam cumprir os requisitos de qualidade exigidos pelo mesmo. Diante disto, o modelo de *balanced scorecard* – BSC, com os objetivos e metas estabelecidos no PDI podem auxiliar os gestores na gestão estratégica da IES. Desta forma, o objetivo estabelecido para este trabalho foi propor um modelo de BSC com a perspectiva de Regulação para uma instituição de ensino superior privada. A metodologia foi de natureza qualitativa, utilizando o procedimento de pesquisa bibliográfica e estudo de caso de uma IES privada em Porto Velho – RO. Desenvolveu-se após a revisão de literatura o mapeamento estratégico para identificar os resultados com a quinta perspectiva para o BSC, que foi chamada de Perspectiva de Regulação, criando desta forma um modelo de Gestão Estratégica para a Instituição pesquisada, para aprimorar os processos de tomada de decisão.

Palavras Chaves: Gestão Estratégica; Balanced Scorecard; MEC; IES.

ABSTRACT

Higher Education Institutions need to meet the quality requirements required by the Ministry of Education - MEC, which define the criteria that must be included in the HEI IDP, which in turn need to meet the quality requirements required by it. Given this, the balanced scorecard - BSC model, with the objectives and goals established in the PDI can help managers in the strategic management of HEI. Thus, the objective established for this work was to propose a BSC model with the perspective of Regulation for a private higher education institution. The methodology was qualitative, using the bibliographic research procedure and case study of a private IES in Porto Velho - RO. After the literature review, a strategic mapping was developed to identify the results with the fifth perspective for the BSC, which was called the Regulatory Perspective, thus creating a Strategic Management model for the researched institution, to improve the decision making process decision.

Keywords: Strategic Management; Balanced Scorecard; MEC; HEIs.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Formas de Estratégia	17
Figura 2 - Ciclo PDCA	20
Figura 3 - Análise SWOT	21
Figura 4 - Estágios de Inovação abordados pelo Design Thinking	22
Figura 5 - Modelo das Cinco Forças de Porter	23
Figura 6 - Representação da Matriz Ansoff	24
Figura 7 - Balanced Scorecard	25
Figura 8 - Estrutura da Metodologia	31
Figura 99 - Proposta de Balanced Scorecard	38
Figura 10 - Mapa Estratégico do BSC da IES	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Objetivos e Metas da IES pesquisada	34
Quadro 2 - Perspectiva de Desempenho Financeiro	43
Quadro 3 - Perspectiva de desempenho de Clientes	45
Quadro 4 - Perspectiva de desempenho de processos internos.....	48
Quadro 5 - Perspectiva de desempenho de aprendizado e crescimento	50
Quadro 6 - Perspectiva da Regulação.....	53

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABMES	Associação Brasileira de Mantenedores de Ensino Superior
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CPC	Conceito Preliminar de Curso
IES	Instituição de Ensino Superior
IGC	Índice Geral de Cursos
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação
PDCA	<i>Plan, Do, Control e Action</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Oportunities, Threats</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.2 DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA	14
1.3 ESTRUTURA DO TEXTO	14
2. REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA	16
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA NAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR	17
2.3 EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA: POLÍTICAS E LEGISLAÇÃO.....	19
2.4 FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA.....	19
3. ABORDAGEM METODOLÓGICA	29
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	29
3.2 IDENTIFICAÇÃO DOS DADOS	29
3.3 ESTRUTURA DA METODOLOGIA.....	30
4. RESULTADOS E ANÁLISE	31
5. IMPACTOS ACADÊMICOS, ECONÔMICOS E SOCIAIS	55
6 CONCLUSÃO E PESQUISAS FUTURAS	56
REFERÊNCIAS	57

1. Introdução

A contextualização das instituições de ensino superior está funcionando em um mercado extremamente competitivo. A sociedade baseada no conhecimento apresenta desafios significativos para as IES, nos aspectos gerenciais, acadêmicos, econômicos e tecnológicos.

Em 2017 a Associação Brasileira de Mantenedores de Ensino Superior (ABMES) em sua pesquisa, demonstra que apenas 40% dos alunos do Ensino Médio tem a intenção de ingressar em uma faculdade para ter acesso ao mercado de trabalho. Destes, 18% escolhem a faculdade pela questão financeira, 17% valorizam a qualidade acadêmica e 60% relatam que o sonho de fazer um curso superior é um fator de decisão (ABMES, 2017).

O aumento da concorrência entre as instituições de ensino superior em termos de atração e retenção de alunos também faz com que os gestores reconsiderem sua estratégia, visando identificar os elementos e indicadores de vantagem competitiva, a estratégia de gerenciamento é vital para uma instituição, pois fornece a realocação de suas atividades principais. As teorias de gestão estratégica fornecem uma base para novas abordagens ao desenvolvimento da estratégia nas instituições de ensino superior. No entanto, eles não abordam todas as questões que os gestores das IES enfrentam atualmente. As instituições de ensino superior são extremamente complexas e é necessário estabelecer um planejamento estratégico para sobreviver no mercado. Ao desenvolver sua estratégia, os gestores também devem considerar características organizacionais específicas desse setor, como a Regulação do Ministério da Educação (MEC).

Para Ralston (2015) e Stukalina et al (2014) uma estratégia eficaz permite que os gestores empreguem os recursos e capacidades disponíveis de uma organização para explorar oportunidades e limitar ameaças no ambiente externo. As instituições de ensino superior no Brasil precisam cumprir vários requisitos legais obrigatórios que muitas vezes se contrapõem à criatividade do pensamento estratégico.

Para competir no mercado educacional é preciso pensar de forma estratégica. As instituições devem saber o que fazer para preencher as vagas ofertadas em seus processos seletivos e desta alcançar as metas estabelecidas em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Maduro, Fernandes e Alves (2018) e Menezes (2002), afirmam que, para uma instituição educacional ser competitiva é preciso pensar diferente a Gestão Escolar e isto requer um novo significado para a competitividade na educação. O principal objetivo deste trabalho é identificar e discutir alguns princípios básicos da formulação de estratégias em uma IES privada no Brasil, na região norte, utilizando o *balanced scorecard*, que foi atualmente introduzido, entre outras coisas, para melhorar as práticas de gestão e garantia de qualidade das funções principais das instituições de ensino superior.

OBJETIVOS

Diante de um cenário altamente competitivo como o da Educação, as IES têm buscado cada vez melhorar seus conceitos perante o MEC, para tanto, precisam se posicionar e gerir estrategicamente suas empresas. Desta maneira estabeleceram-se os objetivos geral e específicos deste trabalho.

1.1.1 Objetivo Geral

Propor um modelo de *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta de Gestão Estratégica de uma IES privada.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar a gestão estratégica de uma IES privada;
- b) Levantar os indicadores do BSC;
- c) Determinar os indicadores da Perspectiva de Regulação;
- d) Implementar o modelo de Gestão Estratégica fundamentado no *Balanced Scorecard* para uma IES privada no Estado de Rondônia;

JUSTIFICATIVA

As Instituições privadas de educação superior brasileiras estão sujeitas a atos regulatórios de custos elevados, prejudicando os parâmetros de competição, redução de custos e a melhoria da qualidade.

O ensino superior brasileiro privado passa por uma crise em razão da expansão de faculdades particulares, cursos a distância e a ausência de alunos para continuidade no mercado educacional.

Uma IES é uma empresa que precisa de Gestão estratégica para oferecer para os alunos um ensino de qualidade, com capacidade de gerenciar seus custos e atender as exigências regulatórias que se modificam a cada ano.

Na visão de Peci (2013) “duas empresas que operam de forma idêntica no mesmo mercado provavelmente não poderão coexistir, e a estratégia é o fator diferenciador de uma empresa ante seus rivais”. No entanto no caso de instituições de ensino superior, a regulação para a educação superior no Brasil exige que as IES tenham que cumprir vários requisitos obrigatórios, dificultando o processo de planejamento estratégico.

Desse modo elaborou-se a seguinte pergunta de pesquisa:

Como planejar estrategicamente uma Instituição de Ensino Superior Privada diante da Miríade de exigências regulatórias do Ministério da Educação?

A instituição de ensino superior pesquisada, é privada e sem fins lucrativos e foi fundada em 1988. Atualmente utiliza o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como ferramenta de planejamento estratégico que é deficiente e atende uma configuração de macrogestão (quinquenal, refere-se a um planejamento a longo prazo), não contempla o atendimento das mudanças de altas velocidades, na mesma proporção de um (gerenciamento com um planejamento de médio e curto prazo), a exemplo de gestão de médio prazo com atualizações e reformulações a cada dois anos e um planejamento a curto prazo com um alcance do horizonte de tempo, em um intervalo de tempo trimestral e/ou bimestral, afim de dar suporte as modificações rápidas percebidas pela utilização do *balanced scorecard*, em frente a uma miríade de mudanças de âmbito regulatório exigidas pelo mec.

Castro *et al* (2016), referenciando a geração de perda de eficiência organizacional diz que, as instituições de ensino têm optado pela supressão do planejamento estratégico em detrimento da adoção dos planos imediatos e apriorísticos.

Diante deste cenário optou-se por utilizar a ferramenta de *Balanced Scorecard*, como modelo de Gestão Estratégica, pois é ideal para avaliar uma instituição de Ensino Superior, por meio do enfoque à avaliação qualitativa

endereçada ao corpo docente e aos instrumentos de aprendizagem. Jaber e Al Batsh (2016), afirmam que a qualidade da educação no ensino superior é otimizada pela acreditação da IES privada.

Diante da dificuldade de se elaborar um planejamento estratégico para uma Instituição de Ensino Superior utilizando-se apenas as quatro perspectivas do BSC e o sistema de avaliação e regulação do Ministério da Educação, considera-se importante acrescentar uma (quinta perspectiva) para propor um Modelo de Gestão Estratégica para a IES que será apresentado na quarta seção deste trabalho.

1.2 DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

O trabalho limita-se a uma Instituição de Ensino superior Privada, localizada no Estado de Rondônia, município de Porto Velho, sito a Rodovia BR 364 – Km 6,5.

De acordo com a dimensão, o trabalho está restrito a gestão estratégica com a análise do Plano de Desenvolvimento Institucional da IES – PDI referente ao período de 2017 a 2021. Atualização após um intervalo de 5 anos, quando as modificações já deveriam ter ocorrido para alcançar a resolução dos problemas a nível de gestão macro para o nível de gestão micro, para uma miríade de problemas, como a baixa clientela para manter o lucro e gerir os custos de uma IES privada.

1.3 ESTRUTURA DO TEXTO

Na seção 2, temos a Revisão da Literatura que está dividido em 4 partes. A primeira 2.1 Gestão Estratégica. A subseção 2.2 trata da Gestão Estratégica nas Instituições de Educação Superior, a subseção 2.3 Educação Superior Brasileira: Políticas e Legislação a 2.4 trata dos Modelos de Gestão Estratégica onde se aborda o *Balanced Scorecard* como ferramenta de Gestão Estratégica para a IES pesquisada.

Na seção 3 aborda-se a Metodologia empregada no trabalho, incluindo a classificação da pesquisa, a identificação dos dados e a estrutura dos métodos empregados.

A seção 4 apresenta os Resultados e as Análises.

A seção 5 aborda os impactos acadêmicos, Econômicos e sociais e a seção 6 descreve as conclusões e sugestões de pesquisas futuras; por fim as referências utilizadas no trabalho.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção apresenta o referencial teórico que fundamentou a pesquisa. Desta forma, foram utilizados trabalhos publicados sobre Gestão Estratégica de forma geral e nas Instituições de ensino superior, políticas e legislação da educação brasileira, bem como diversas ferramentas de gestão estratégica, concentrando-se no *Balanced Scorecard* e seus indicadores para a utilização em uma Instituição de Ensino Superior.

2.1 Gestão Estratégica

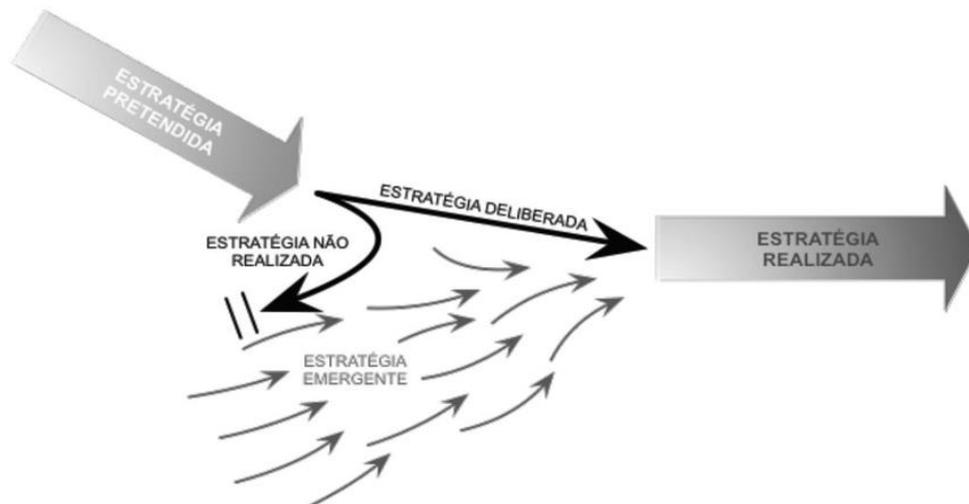
Dibrell *et al* (2014), Krajewski *et al* (2014) e Quirke (2017) afirmam que a administração estratégica é um processo dinâmico e flexível e seu foco reside no pensamento estratégico dos membros organizacionais. A estratégia corporativa identifica novas oportunidades, ameaças e define quais seus objetivos. Para haver eficiência na gestão estratégica é importante que a comunicação e a transparência entre os setores contribuam para a geração de informações seguras à tomada de decisões.

Costa (2011), Krajewski *et al* (2014) e Cândido *et al* (2005) acreditam que, para que a gestão estratégica seja eficaz, as empresas precisam se integrar ao contexto atual do desenvolvimento preparando-se para enfrentar o futuro e observam que as oportunidades e ameaças exigem uma perspectiva global e entendem que, com a globalização, as organizações devem adotar sistemas de apoio eficientes, em que possam reagir de forma rápida em momentos de crise, assim como saber o melhor momento de criar novas possibilidades de crescimento, todavia é imprescindível que saibam utilizar todo o conjunto de informações recebidas.

Na visão de Costa (2011) e Oliveira (2015), a rigidez e a falta de uma cultura de análise dos problemas por meio do processo de aperfeiçoamento contínuo precisam ser identificadas e trabalhadas no plano de transformação estratégica da organização e concluem que as empresas devem buscar estratégias inovadoras para se tornarem competitivas.

Mintzberg (2004) acredita que as organizações frequentemente perseguem o que pode ser chamado de estratégias guarda-chuva: as linhas gerais são deliberadas ao passo que os detalhes são deixados para emergir dentro delas conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 - Formas de Estratégia



Fonte: Adaptado de MINTZBERG (2004)

Na visão de Maximiano (2016) Planejamento Estratégico esclarece a visão dos caminhos que a empresa deve seguir e também os objetivos que deseja alcançar.

Como podemos observar, as estratégias vão se adequando de acordo com a gestão da organização, conforme as influências do meio em que a empresa está inserida. Rothaermel (2015) afirma que o *Balanced Scorecard* fornece uma visão sistêmica da estratégia.

2.2 Gestão Estratégica nas Instituições de Educação Superior

Sob a ótica de Mccaffery (2018), as instituições de ensino superior precisam desenvolver estratégias adequadas que lhes permitam abordar o novo ambiente educacional competitivo.

As pressões externas consistem em recursos escassos e um ambiente complexo e altamente competitivo com demandas por uma resposta rápida e exigem novos desafios de governança e gestão. As IES estão sujeitas a políticas intensivas, pois são percebidas em um contexto socioeconômico mais amplo.

Toda empresa é criada para atingir metas e a estratégia é o caminho que elas buscam para conseguir sobreviver. Na visão de Pucciarelli (2016), a educação está se tornando um serviço global, um mercado cada vez mais complexo e competitivo. Para lidar com esses desafios, as instituições de ensino superior precisam de uma

estratégia adequada que se adeque aos novos desafios em logotipos ciclos econômicos de crise.

Para Sperling (2017), as Instituições de ensino superior privadas precisam ser tratadas como empresas, apesar da natureza diferenciada de seus produtos e serviços não serem avaliados a curto prazo.

O grande desafio das IES privadas é a capacidade de inovar os serviços educacionais no mercado competitivo, de forma simultânea no binômio educação-burocracia, em conjunto com a legislação educacional brasileira.

As IES buscam se aprimorar para oferecer um ensino de qualidade, com as novas tecnologias educacionais que estão no mercado, com a utilização dos instrumentos de aprendizagem, bem como com novas metodologias que consigam satisfazer os anseios das novas gerações de alunos.

Para Lévy (1995) o desafio das IES no presente contexto é a grande velocidade das modificações no meio eletrônico, pelo uso das tecnologias da informação e comunicação (TIC'S), na mediação do ambiente educacional físico, pela inclusão dos ambientes virtuais de aprendizagem, mediante as características de disponibilidade e acessibilidade. É necessário haver uma mudança de pensar e agir na educação para que se consiga sobreviver no mercado educacional.

Sob a ótica de Falabela-Cárdenas e García-Treviño (2014), está evidente a estreita relação que existe entre escola empresa que têm as universidades do setor privado.

Para Menezes (2002), a escola não conseguiu acompanhar a dinâmica de uma sociedade complexa e transitória. A própria escolha de novos cursos passa por constantes mudanças, pois existem algumas profissões que estão desaparecendo e outras que estão surgindo e que ainda não se sabe como formá-los.

Tudo isso merece atenção especial dos Gestores das Instituições de Ensino Superior, pois precisam enfrentar vários desafios para sobreviver em um mundo em rápida evolução e formar profissionais para atender a demanda do mercado de trabalho.

Sob a ótica de Meyer *et al* (2012), é necessário construir um modelo próprio de gestão para as instituições privadas de ensino, sem deixar de seguir as orientações e prioridades estabelecidas pelos planos.

2.3 Educação Superior Brasileira: Políticas e Legislação

De acordo com a Constituição Federal, nos seus artigos 205 e 206, a atividade educacional é função pública, mas não é exclusiva do Estado, assim, requer a participação da sociedade (ZOCCOLI, 2012). Através da implementação de políticas de avaliação estabelecidas pelo Ministério da Educação, os indicadores de qualidade passaram a ser reconhecidos pela sociedade brasileira como uma forma de avaliar as habilidades e competências dos alunos formados pelas Instituições de Ensino Superior privadas.

Na visão de Drucker (2017), passamos a ter a sociedade do conhecimento, a era da informação, a sociedade em rede entre outras expressões, na tentativa de definir a passagem de uma condição industrial para a velocidade da cultura e da economia tecnológica.

O Ministério da Educação tem avançado em busca de qualidade no ensino. Várias são as estratégias utilizadas pelo governo para que as IES se adequem aos indicadores. Os novos modelos de avaliação *in loco* e pelo Exame Nacional de Desempenho do Estudante – ENADE têm aproximado a sociedade das Instituições de Ensino superior privadas, pois antes não se escolhia um curso pela avaliação que este recebia do MEC, mas este fator passou a ser um diferencial competitivo no mercado.

Na visão de Silva Júnior *et al* (2014), os processos regulatórios ao qual são submetidas as instituições de ensino superior avaliam o Planejamento de Desenvolvimento Institucional (PDI) em que o planejamento é o ato pelo qual se decide o futuro da instituição e o acompanhamento do que está em construção.

2.4 Ferramentas de Gestão Estratégica

Gonçalves (2008) explica que, para elaborar um planejamento estratégico, é necessária a aplicação de várias ferramentas que são usadas como instrumentos de análise e síntese. Veremos a seguir as principais ferramentas que são utilizadas para que a gestão estratégica dê resultado significativo.

2.4.1 Ciclo PDCA

De acordo com Souza (2018), o ciclo PDCA é uma ferramenta gerencial conhecida como ciclo de Deming ou ciclo de Shewhart, têm a finalidade de propor soluções de problemas e o objetivo de promover a melhoria contínua dos processos por meio de quatro ações conforme Figura 2.

Figura 2 - Ciclo PDCA



Fonte: Adaptado de Deming (1990)

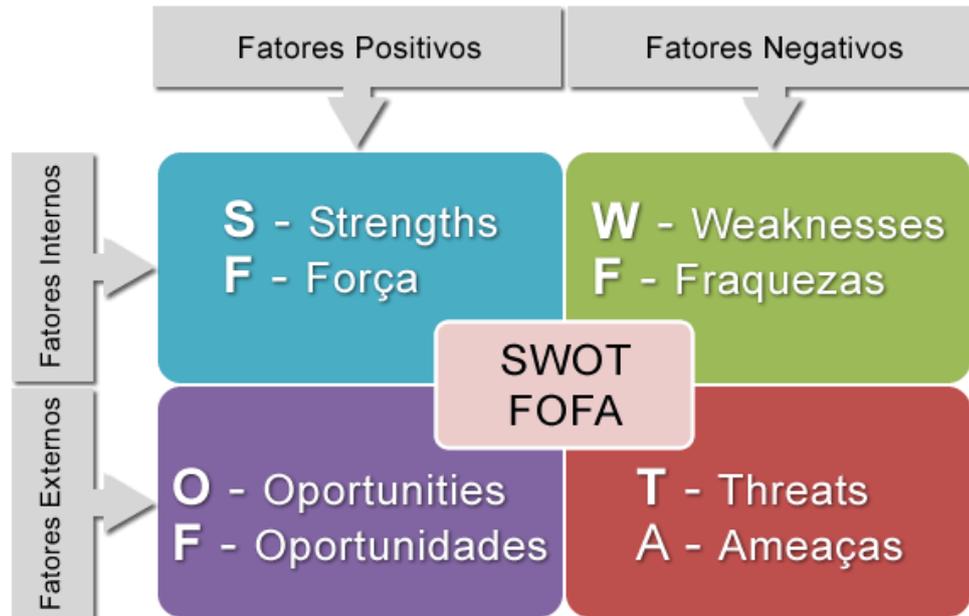
Para Silva *et al* (2018), a aplicação do PDCA requer um método que determine o resultado esperado, que fora definido na fase do planejamento (*Plan*), depois verifica-se o que é necessário fazer (*Do*) para a execução (*Control/Check*) do plano e por fim a ação (*Action*) em que o gestor confronta o seu planejamento com os resultados esperados e apresenta soluções para os problemas identificados.

2.4.2 Matriz SWOT

Segundo Fagundes (2010), a Matriz SWOT, surgiu através de discussões na escola de administração na década de 60, por meio da comparabilidade entre as

forças e fraquezas de uma empresa e suas oportunidades e ameaças, como se vê na Figura 3.

Figura 3 - Análise SWOT



Fonte: Adaptado de Tachizawa e Freitas (2004)

Na fundamentação de Thompson Jr. *et al* (2011) & Fernandes (2015), a versatilidade da ferramenta corresponde a se preparar para cada um dos fatores do ambiente interno em que ela possui domínio para que possa capturar oportunidades ou reduzir os efeitos negativos das ameaças que estão no ambiente externo.

2.4.3 Design Thinking

Para Brown (2008) *design thinking* é uma metodologia que impregna todo o espectro das atividades de inovação com um humano, inovando e fortalecendo um entendimento completo a cerca do tema abordado, por meio de observação direta, do que as pessoas querem e precisam em suas vidas e do que gostam ou não do modo como determinados produtos são fabricados, embalados, comercializados, vendidos e apoiados.

Figura 4 - Estágios de Inovação abordados pelo Design Thinking



Fonte: Adaptado de Brown (2008)

Na visão de Cavalcanti e Filatro (2016), o *design thinking* é a articulação do modo de pensar métodos e estratégias com objetivo de colocar as pessoas e suas necessidades no centro do desenvolvimento de um projeto, para que a criatividade gere soluções.

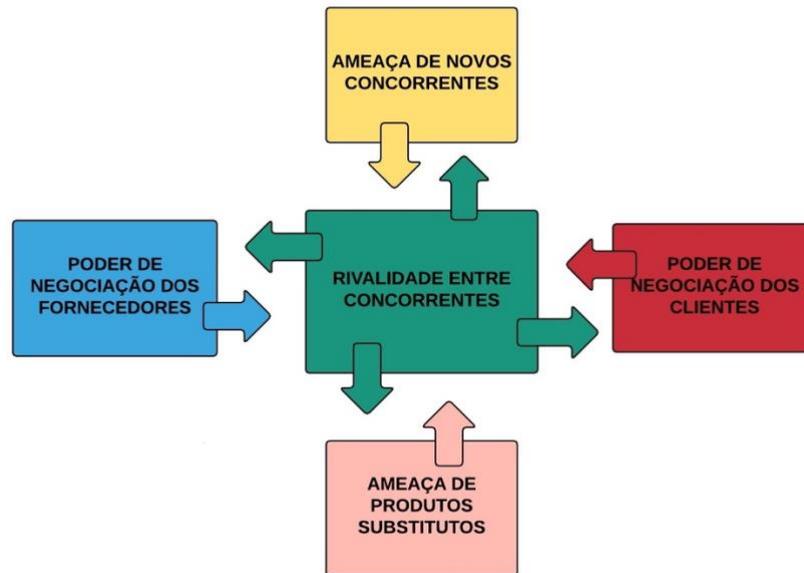
Prud'homme (2017) afirma que o *design thinking* foi adotado por empresas, por institutos de ensino superior e governos como uma abordagem à inovação. Para ele, embora haja um consenso geral de que a essência da *design thinking* é empatia com as necessidades do usuário e colocar o cliente final no centro, o *design* pensar para a inovação pode ser melhor visto como uma abordagem que ajuda a estabelecer equilíbrio dinâmico sobre uma série de tensões fundamentais em inovação. Baseado em tal análise, a estrutura pode ser usada para identificar abordagens de inovação que têm o potencial de criar um equilíbrio dinâmico em todos os dilemas relevantes para a organização.

2.4.4 As Cinco Forças de Porter

Para Abdala *et al* (2019), as cinco forças de Porter são úteis para analisar e classificar a atratividade de uma indústria. Apresenta a lucratividade sendo determinada pelas cinco forças que incluem três fontes de concorrência “horizontal”

(substitutos, novos entrantes e rivais estabelecidos) e duas verticais (barganha dos fornecedores e dos compradores).

Figura 5 - Modelo das Cinco Forças de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (2004)

Vargas *et al* (2013), dizem que a formulação de estratégia norteia as ações para estimular a sua potencialidade e a vantagem competitiva de uma empresa permite que a gestão se sobressaia perante a concorrência.

Na visão de Bouzada (2015) e Rengel (2019), este modelo é considerado um dos pilares para a formulação e implementação de estratégias nas indústrias, pois as principais ideias desse processo estão no fato de que o ambiente industrial exige pressões e limitações e ações estratégicas onde é possível perceber as perspectivas de lucros.

2.4.5 Matriz Ansoff

Para Valente *et al* (2019), a matriz Ansoff possibilita a escolha da estratégia pretendida, que é definida através de produtos e mercados que, comparadas chegam a quatro possíveis estratégias que são: a penetração de mercado, o desenvolvimento de produtos, a diversificação e o desenvolvimento de mercado, conforme Figura 6.

Figura 6 - Representação da Matriz Ansoff

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Adaptado de Ansoff (1990)

Na visão de Rauta *et al* (2018), na predominância de mercado, a matriz Ansoff aumenta a participação no mercado atual com produtos já existentes e as estratégias de desenvolvimento de produtos estão relacionadas ao lançamento de novos produtos nos mercados existentes ou a utilização de produtos atuais, buscando novos mercados e a diversificação é o oposto, em que tanto os produtos como os mercados serão novos.

De acordo com Daychoum (2018), este modelo é aplicado para definir as oportunidades de crescimento de um negócio, esclarecendo que, dependendo das estratégias utilizadas, de forma elaborada e estudada, irá gerar um impacto nas ações que serão tomadas e que serão fundamentais para o sucesso da organização.

2.4.6 Aplicação do *Balanced Scorecard* (Indicador Balanceado de Desempenho) na Gestão Estratégica

Para Kaplan e Norton (1992), o aparecimento do BSC resultou da necessidade de se modificarem os indicadores de desempenho utilizados pelas organizações até então.

Figura 7 - Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1992)

Já na visão de Ribeiro (2005) e Fooland *et al* (2015), o BSC é utilizado para realizar as estratégias e alcançar resultados práticos e realizações de sucesso e também traduzir a estratégia em ação. Complementa que o BSC faz com que o gestor concentre sua atenção num conjunto de fatores fundamentais para o negócio. A sua finalidade é direcionar as atividades da empresa de acordo com a visão e a estratégia da organização, melhorando a comunicação interna e externa visando os objetivos estratégicos.

O BSC tornou-se um sistema de avaliação de desempenho, cuja finalidade era a implementação de estratégias. Kaplan e Norton (2004) dizem que os ativos da empresa se beneficiam desta capacidade de aprender e crescer. Os três grupos de indutores da capacidade para aprender são: o capital humano, o capital informacional e o capital organizacional.

Na percepção de Jensen (2017), o BSC deve ser complementado por uma visão corporativa que unem os participantes da organização em sua luta pelo domínio de sua arena competitiva. Com relação à utilização de BSC como modelo de gestão estratégica, estes autores afirmam que é uma eficiente ferramenta de formulação e gerenciamento de estratégias.

É necessário que os líderes, gestores e planejadores de revolução nas organizações de abordagens combinadas integrem o planejamento estratégico como modelo de avaliação equilibrada e se beneficie de seus inúmeros resultados e ofereça uma oportunidade para testar, avaliar e ajudar no desenvolvimento do conhecimento de gestão e liderança nas universidades.

Na percepção de Antunes e Ribeiro Mucharreira (2015), a era do conhecimento e das novas tecnologias exige, a qualquer organização, uma reação antecipada e estratégica perante as constantes mudanças que vão surgindo no contexto onde ela se insere. Os ativos intangíveis e, mais precisamente o capital intelectual, revelam-se um fator estratégico muito eficaz que permite potenciar a diferenciação e a criação de vantagens competitivas junto dos seus concorrentes; também afirmam que a importância do BSC é indiscutivelmente reconhecida e reúne consenso à sua pertinência e relevância enquanto instrumento de gestão estratégica.

Na visão de Martello *et al* (2016), as medidas obtidas através do BSC são ferramentas para os líderes usarem para estabelecer medidas de desempenho financeiro e complementa essas medidas com fatores que impulsionam as relações de causa e efeito das medidas derivadas da estratégia da organização.

O BSC usa quatro perspectivas centrais e importantes em relação ao desenvolvimento estratégico que devem ser devidamente definidas e, posteriormente mensuradas e acompanhadas.

2.4.6.1 Perspectivas do Balanced Scorecard

Para Kaplan e Norton (1997), as empresas que quiserem sobreviver e prosperar na era da informação não podem motivar e medir o desempenho apenas com medidas financeiras e traz como proposta o *Balanced Scorecard* que incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado, que vincula o desempenho sob as perspectivas, financeira, dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento.

Na visão de Coe e Letza (2014), o *Balanced Scorecard* tornou-se agora uma ferramenta de gestão eficaz que direciona a estratégia para muitas organizações globalmente.

Akkermans (2018), afirma que o *Balanced Scorecard* se tornou um conceito popular para a medição de desempenho. Foca a atenção de gestão em apenas

algumas medidas de desempenho e interliga diferentes áreas funcionais, uma vez que inclui medidas não financeiras.

2.4.6.1.1 Perspectiva Financeira

Para Kaplan e Norton (1997), metas financeiras típicas têm a ver com rentabilidade, crescimento e valor para o acionista.

Muitos criaram as medidas financeiras por causa de suas inadequações bem documentadas, com seu foco voltado para o passado e sua incapacidade de refletir as ações contemporâneas de criação de valor.

Na visão de Costa (2008), as medidas, como retorno de investimento e valor econômico agregado, são excelentes indicadores para esta perspectiva, pois os objetivos financeiros de uma organização representam os resultados a longo prazo

Akkermans (2018) resume esta perspectiva em como a empresa deseja ser vista pelos seus acionistas.

2.4.6.1.2 Perspectiva dos Clientes

Kaplan e Norton (1997) e Silva (2011) afirmam que o desempenho de uma empresa na perspectiva de seus clientes, tornou-se uma prioridade para a alta administração. A nova economia mostrou que a gestão de clientes pode ter se transformado na dimensão mais importante de várias organizações.

Os gestores devem traduzir sua declaração geral de missão no atendimento ao cliente em medidas específicas que refletem o que realmente importa para eles.

Na visão de Páscoa (2013), as perspectivas são interligadas, pois é, através dos clientes, que se têm o bom desempenho financeiro, é necessário ter confiança que os clientes são os que mais contribuem para o resultado positivo da organização.

Hladchenko (2015) afirma que, em uma instituição de ensino, os clientes não são apenas os interessados externos na sociedade e no mundo profissional, mas também os alunos que têm as demandas correspondentes aos resultados do processo de aprendizagem.

2.4.6.1.3 Perspectiva dos Processos Internos

Para Kaplan e Norton (1997), as perspectivas de processos internos devem se originar nos fatores que afetam o tempo de ciclo, a qualidade, as habilidades dos funcionários e a produtividade.

As empresas também devem tentar identificar e medir as principais competências desta, as tecnologias críticas necessárias para garantir a liderança contínua do mercado; devem decidir em quais processos e competências devem se destacar e especificar medidas para cada um.

Na percepção de Martello *et al* (2016), o objetivo desta perspectiva é gerar indicadores que permitam seguir o seu progresso e eficiência, não só em relação ao processo em si, mas também em relação aos resultados que causam nas perspectivas financeira e dos clientes.

De acordo com abordagem clássica, o sucesso de qualquer empreendimento depende da satisfação dos clientes que está relacionado com a qualidade dos processos internos, motivação e qualificação do pessoal.

2.4.6.1.4 Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento

Sob a ótica de Kaplan e Norton (1997), a capacidade de uma empresa em inovar, melhorar e aprender só é possível através de sua capacidade de lançar novos produtos, criar mais valor para os clientes e melhorar continuamente as eficiências operacionais, e desta forma, aumentar o valor para os acionistas.

Na visão de Soares (2011) para promover a aprendizagem e crescimento e a melhoria contínua de toda a organização, a empresa precisa desenvolver ações para a melhoria dos processos a longo prazo.

3. ABORDAGEM METODOLÓGICA

3.1 Classificação da Pesquisa

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi exploratória e descritiva. Exploratória por proporcionar uma visão geral acerca da gestão estratégica de uma IES privada. Descritiva porque estabeleceu correlações entre variáveis e definiu sua natureza, a partir do momento em que avaliou esta gestão em relação às exigências do MEC.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa foi bibliográfica e de Estudo de Caso que de acordo com Yin (2015) é um método que abrange da lógica de planejamento à coleta de dados e pode incluir estudos de caso único e múltiplos. Para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho foi realizada investigação sobre as abordagens modernas de Gestão Estratégica, *balanced scorecard* e atuais políticas educacionais.

Para Vergara (2005) pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas e jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.

O estudo é aplicado em pesquisas de campo, que estudam uma empresa, com o objetivo de compreendê-la em seus próprios termos, ou seja, no seu próprio contexto, verificar suas causas e propor soluções ou respostas (MICHEL, 2015).

Rondônia possui 32 Instituições de Ensino Superior privadas, 12 somente na capital e 20 localizadas no interior segundo dados de 2017 do “censo superior tabelas”, [s.d.]).

O processo de escolha da pesquisa de campo deu-se, em primeiro lugar, por ser a mais antiga Instituição de Ensino Superior privada do Estado de Rondônia. Outro fator que contribuiu para a escolha dessa Instituição é o fato de ser uma pesquisa participante. A amostra da pesquisa foi definida por conveniência e pelo critério de acessibilidade que, segundo Vergara (2005, p.51) “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles”.

3.2 Identificação dos Dados

Neste estudo se considerou avaliar os objetivos que levam a ação, estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da IES pesquisada

correlacioná-los com as Perspectiva do BSC com o fim de criar os indicadores para cada uma.

3.3 Estrutura da Metodologia

Inicialmente buscou-se identificar a missão, visão e as estratégias utilizadas pela IES, que são a base para a elaboração do BSC. Foram identificadas quais perspectivas seriam utilizadas pela IES e, considerando a característica da organização que é uma Instituição de ensino e que depende da aprovação do MEC para se manter no mercado educacional, está sendo proposto uma quinta perspectiva para o BSC, que será a perspectiva da Regulação.

Para criar os indicadores, foi identificado no PDI da IES os objetivos e as metas de acordo com cada perspectiva do BSC. O casamento perfeito entre o PDI da IES privada com o suporte de alcance das metas de longo prazo, com uma capacidade de eficácia gerencial que antes não era possível de atender as mudanças de adequações regulatórias exigidas pelo MEC, dando conta de contemplar as ações de controle regulatório de médio e curtos prazos atendendo de forma a obter a completude requeridas pelas matrizes do BSC, a níveis internos, externo, financeiro e tecnológico, ficando, por último a determinação dos indicadores para a perspectiva de regulação. Após a identificação dos indicadores, foi possível demonstrar a relação de causa e efeito entre os mesmos.

A proposição da estrutura metodológica atende o alcance dos objetivos gerais e específicos da pesquisa e foi desenvolvida conforme a sequência a seguir dada pela Figura 8.

Figura 8 - Estrutura da Metodologia



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

4. RESULTADOS E ANÁLISE

Neste capítulo será apresentada a caracterização da IES e algumas observações e conclusões gerais sobre o trabalho. Este trabalho teve como objetivo propor um modelo de *Balanced Scorecard* (BSC) com a perspectiva de Regulação para uma IES privada. Com base neste contexto, foram identificados os objetivos estratégicos e metas da Instituição e criados os indicadores e as iniciativas para cada um dentro de cada perspectiva do BSC. Foi criada uma quinta perspectiva que foi chamada de perspectiva de Regulação. Desta forma, será apresentada como proposta, um modelo de BSC para a IES pesquisada.

4.1 Caracterização da IES

A IES pesquisada é a primeira Instituição particular de Ensino Superior do Estado de Rondônia. Foi fundada em 1988. Atualmente possui 5 cursos de Graduação em atividade.

Atualmente a Instituição têm um número aproximado de 1.880 alunos matriculados: Curso de Direito nos turnos matutino, vespertino e noturno; curso de Engenharia Civil nos turnos, vespertino e Noturno; curso de Engenharia Florestal nos turnos vespertino e noturno e os Cursos de Administração e Ciências Contábeis no turno noturno.

A Capacidade instalada e disponível da IES é de 53 salas de aula com capacidade para aproximadamente 2.500 alunos por turno. Utiliza de forma efetiva, 10 salas no turno matutino com aproximadamente 250 alunos, 20 salas no turno vespertino com aproximadamente 450 alunos e 53 salas noturnas com aproximadamente 1.180 alunos.

4.1.1 Missão Institucional

Promover educação diferenciada, geradora de inovações científicas, tecnológicas e culturais, que possibilite o desenvolvimento do cidadão com visão empreendedora e condições para contribuir com a evolução econômica e social e, conseqüentemente, com a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

4.1.2 Visão Institucional

Ser o centro de excelência em educação superior de Rondônia, contribuindo para a formação de profissionais empreendedores e com responsabilidade social.

4.1.3 Valores Institucionais

- Ética em todos os níveis de ação;
- Respeito à diversidade e ao pluralismo de ideias, sem discriminação de qualquer natureza;
- Compromisso com a qualidade do ensino, com a orientação humanística e com a preparação para o exercício pleno da cidadania;
- Obediência à Constituição da República Federativa do Brasil e defesa do estado democrático de direito;

- Orientação para a democratização educacional, no que concerne à gestão, à igualdade de oportunidade de acesso e à socialização de seus benefícios;
- Comprometimento com o desenvolvimento cultural, artístico, científico, tecnológico e socioeconômico do país;
- Defesa da paz, dos direitos humanos e do meio ambiente;
- Liberdade de expressão e comunicação.

4.1.4 Objetivos e Metas da IES

A IES em seu PDI, estabeleceu os Objetivos e as metas que pretende alcançar no período de 2017 a 2021.

Quadro 1 - Objetivos e Metas da IES pesquisada

OBJETIVOS	METAS
Consolidar a Faculdade como centro de integração e transformação regional	<ul style="list-style-type: none"> ● Ampliar a integração da Faculdade com a Comunidade.
Alcançar patamares superiores dos indicadores de qualidade dos cursos	<ul style="list-style-type: none"> ● Alcançar o conceito 5.
Diminuir o número de vagas ociosas	<ul style="list-style-type: none"> ● Diminuir em 20% o percentual de vagas ociosas atuais.
Preparar o futuro da Faculdade	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumento da oferta de cursos e vagas; ● Reformulação e atualização dos projetos pedagógicos dos cursos oferecidos; ● Ampliação do acesso ao ensino superior; ● Consolidar e ampliar a estrutura de apoio ao processo de ensino.
Promover a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela Instituição	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementar o Projeto de Avaliação Institucional e consolidar a CPA.
Desenvolver as ações necessárias para garantir aos alunos da Faculdade, os espaços pedagógicos adequados.	<ul style="list-style-type: none"> ● Garantir os espaços necessários para o desenvolvimento dos cursos e da Prática Profissional. ● Desenvolver ações para conscientização, sensibilização e capacitação sobre empreendedorismo.
Contribuir para a evolução cultural da comunidade acadêmica e local.	<ul style="list-style-type: none"> ● Desenvolver programas culturais e de extensão; ● Incentivar a participação dos discentes e docentes nos programas de iniciação científica;
Contribuir para a melhoria da realidade social local, promovendo a inclusão de pessoas em diversas esferas sociais e econômicas importantes.	<ul style="list-style-type: none"> ● Desenvolver projetos sociais;
Melhorar o nível de titulação do Corpo Docente.	<p>Maior número de professores títulos stricto sensu;</p>

Tabela 1 – Objetivos e Metas da IES pesquisada (continuação)

OBJETIVOS	METAS
Melhorar o nível operacional e intelectual do corpo técnico-administrativo.	Realização de cursos de capacitação
Criar condições para a inserção dos alunos no mercado de trabalho, por meio de estágios supervisionados e extracurriculares.	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumentar a quantidade de estágios para os acadêmicos;
Atender a demanda bibliográfica, atualizar o acervo de acordo com as necessidades pedagógicas.	<ul style="list-style-type: none"> ● Ampliar o acervo da Biblioteca.
Promover a educação continuada.	<ul style="list-style-type: none"> ● Promoção de ações para propiciar a educação continuada.
Consolidar a gestão participativa	<ul style="list-style-type: none"> ● Implantação de um sistema efetivo de captação e divulgação de informações; ● Implantar calendário de reuniões periódicas da diretoria com representantes dos órgãos, em todos os níveis, para acompanhamento da gestão da Faculdade; ● Criação e utilização de comissões e/ou grupos temáticos como instrumento de -assessoramento à gestão; ● Fomentar a revitalização dos órgãos de representação estudantil, docente e técnico-administrativo.
Otimizar processos administrativos burocráticos	<ul style="list-style-type: none"> ● Racionalizar e padronizar os processos; ● Implantar controle de qualidade de processos.
Ampliar os programas de bolsas de estudo, descontos e financiamentos	<ul style="list-style-type: none"> ● Renovação do compromisso com o programa de Financiamento Estudantil – FIES; ● Renovação de adesão no programa Universidade para Todos – PROUNI; ● Fomentar novas parcerias com empresas locais e da região; ● Participação em programas de Bolsas de Estudo.

Tabela 1 – Objetivos e metas da IES pesquisada (continuação)

OBJETIVOS	METAS
Melhorar o desempenho científico da Faculdade junto aos órgãos de fomento	<ul style="list-style-type: none"> ● Facilitar a publicação da produção científica dos docentes e discentes; ● Criar mecanismo de acompanhamento e apoio sistemático aos grupos de pesquisa; ● Implementar as Coordenações de Pesquisa e Extensão e Pós-graduação, a Gerência de Marketing e Comunicação e a Gerência de Tecnologia e Informação. ● Fomentar a realização de eventos científicos.
Reduzir a evasão e garantir a permanência na graduação	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificar a causa de evasão e criar um programa de retenção em 100% dos cursos de graduação
Aumentar a quantidade de alunos matriculados	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumentar em 30% a quantidade total de alunos
Fortalecer a manutenção e adequação da infraestrutura para a realização dos cursos.	<ul style="list-style-type: none"> ● Atender em 100% a demanda de manutenção e adequação
Criar uma política de identificação de egressos	<ul style="list-style-type: none"> ● Elaborar um projeto de acompanhamento de egressos;
Credenciar a Faculdade na Educação a Distância	<ul style="list-style-type: none"> ● Solicitar o credenciamento de EAD para Faculdade na janela aberta pelo MEC no mês de março de 2018.
Valorização dos Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ● Alcançar meta de 80% de satisfação dos funcionários

Fonte: PDI/2017-2021 da IES pesquisada

A IES tem preocupação com a Gestão Estratégica, por este motivo verifica-se a necessidade da criação de um modelo que permita criar um planejamento efetivo para as tomadas de decisões.

Através de revisão bibliográfica e pesquisas em vários artigos de periódicos como, exemplos citados a seguir, pretende-se propor a aplicação do modelo de *Balanced Scorecard* para a IES.

Lima Júnior (2001) realizou um estudo de caso em uma IES privada utilizando o *Balanced Scorecard* como ferramenta de avaliação da consistência estratégica. Nesta pesquisa foi utilizado o BSC com as quatro perspectivas que compreenderam: alunos, funções acadêmicas, corpo docente e funcionários e financeira.

Ribeiro (2005) apresentou um estudo de caso utilizando o *Balanced Scorecard* às instituições de ensino superior público em Portugal. Neste estudo, propõe-se um *Balanced Scorecard* com uma quinta perspectiva: a perspectiva social.

Em um estudo mais recente Ulysea *et al* (2013) realizou um estudo e apresentou um modelo para a gestão estratégica, utilizando uma quinta perspectiva do BSC, nomeando-a de sociedade.

Este trabalho tem como proposta apresentar uma quinta perspectiva, chamada Regulação, para o *Balanced Scorecard* da IES.

Para Identificar a Gestão Estratégica da IES pesquisada foi necessário analisar primeiramente o PDI onde constam os Objetivos e as Metas da IES e a partir daí definir quais indicadores permitem o acompanhamento da estratégia.

Apresenta-se a seguir as Perspectivas da IES com o acréscimo da quinta perspectiva de Regulação.

4.2 Proposta de BSC com a Perspectiva de Regulação

Atualmente, as IES buscam cada vez mais sobreviver em um contexto de profunda e permanente modificações, enfrentando altos níveis de competitividade nos mercados em que estão posicionados.

Para acompanhar essas mudanças em seu próprio favor, é essencial que as IES utilizem ferramentas de gerenciamento que possam fornecer a eles uma gestão estratégica contínua específica. Durante o desenvolvimento deste trabalho, foi possível perceber que o BSC seja uma dessas ferramentas, capaz de fornecer a

definição e o esclarecimento das visões e estratégias da IES e estabelecer comunicação e conexão entre as perspectivas.

O BSC fornece aos executivos uma estrutura que traduz os objetivos estratégicos de uma empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho e ajuda a focar a visão estratégica.

De acordo com a pesquisa realizada, utilizar a ferramenta de *Balanced Scorecard* com a perspectiva de Regulação irá contribuir para a Gestão Estratégica da IES, propiciando uma visão sobre as estratégias e as ações operacionais que deverão ser tomadas para se alcançar a qualidade tanto pelo ponto de vista das quatro perspectivas do BSC, quanto do MEC.

A abordagem do BSC oferece à instituição a oportunidade de formular medidas para traduzir a emissão de criação, compartilhamento e utilização de conhecimento em uma estrutura abrangente, coerente, comunicável e mobilizadora para partes interessadas: externas e internas.

Figura 99 - Proposta de *Balanced Scorecard*



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Na perspectiva Financeira foram escolhidos três objetivos que são: Diminuir o número de vagas ociosas, reduzir a evasão e garantir a permanência na graduação e aumentar a quantidade de alunos matriculados, que conseqüentemente irá reduzir custos e melhorar a receita da IES.

Na instituição de ensino, os alunos são considerados os clientes e, para atender esta perspectiva, foram identificados os objetivos: Desenvolver as ações necessárias para garantir aos alunos da IES os espaços pedagógicos adequados, contribuir para a evolução cultural da comunidade acadêmica e local, criar condições para a inserção dos alunos no mercado de trabalho, por meio de estágios supervisionados e extracurriculares e criar uma política de identificação de egressos.

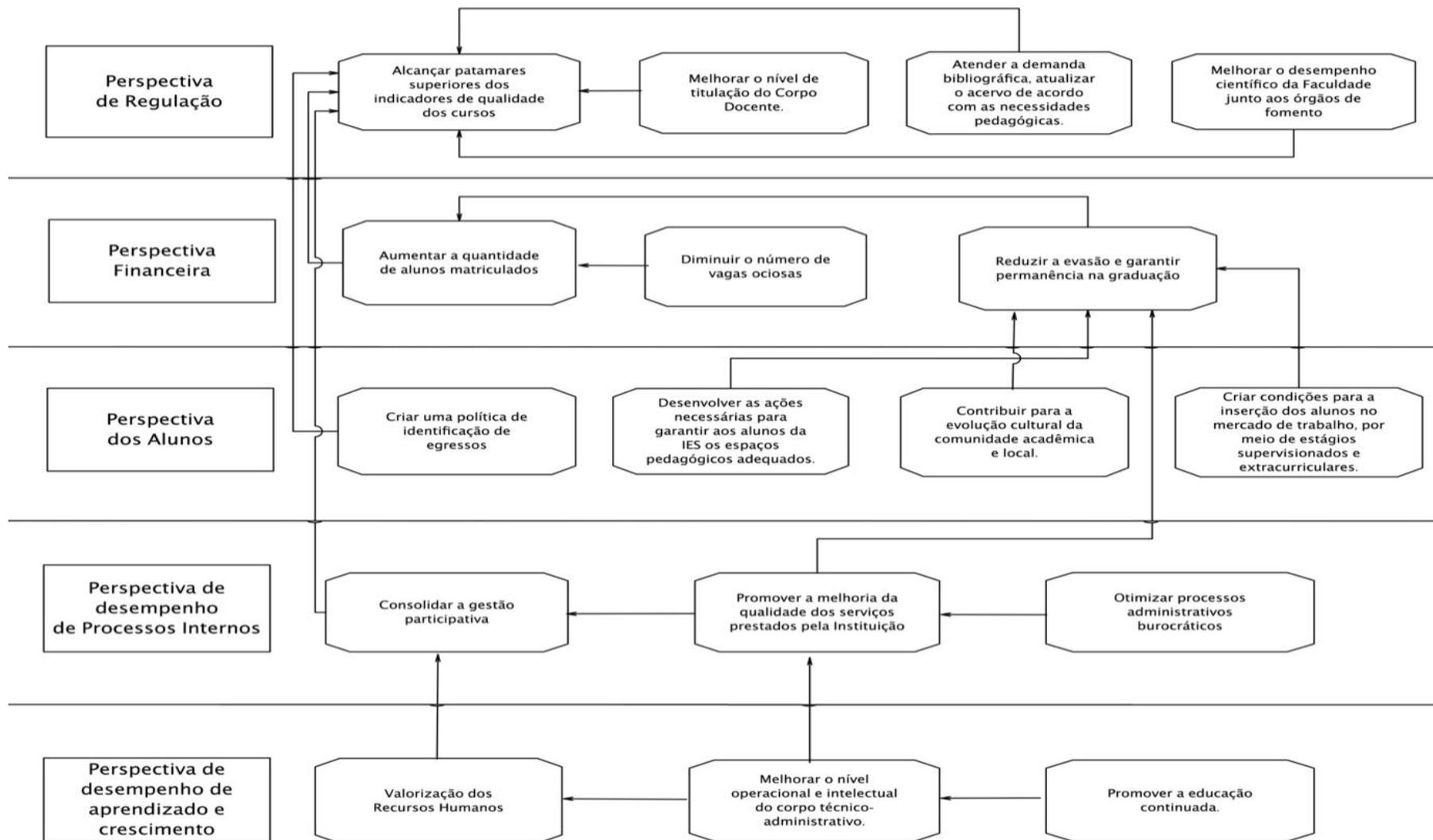
Os objetivos promover a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela Instituição, consolidar a gestão participativa e otimizar processos administrativos burocráticos foram destacados para a perspectiva de processos internos.

Para a perspectiva aprendizado e crescimento, foram escolhidos os objetivos: melhorar o nível operacional e intelectual do corpo técnico-administrativo, valorização dos Recursos Humanos e promover a educação continuada.

Para a proposta da perspectiva de regulação, foram escolhidos os seguintes objetivos: alcançar patamares superiores dos indicadores de qualidade dos cursos, melhorar o nível de titulação do Corpo Docente, atender a demanda bibliográfica, atualizar o acervo de acordo com as necessidades pedagógicas e melhorar o desempenho científico da Faculdade junto aos órgãos de fomento.

As perspectivas foram adaptadas à IES pesquisada e desta forma, elaborou-se um Mapa Estratégico da IES para verificar de que forma as estratégias se coadunam com os processos organizacionais.

Figura 10 - Mapa Estratégico do BSC da IES



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Pode-se observar que os objetivos da Perspectiva Financeira não são o principal objetivo da IES pesquisada. Quanto aos objetivos de Regulação, estão no topo, pois a sua consecução representa a manutenção da IES no mercado educacional.

Numa análise ao mapa, pode-se por exemplo verificar o seguinte fluxo de relações de causa-efeito. A valorização dos recursos humanos, consolida a Gestão participativa, o que contribui para o alcance da perspectiva de regulação. Desenvolver as ações necessárias para garantir aos alunos da IES os espaços pedagógicos adequados, diminui a evasão, o que gera um aumento na quantidade de alunos matriculados, permitindo desta forma que se alcance patamares superiores de indicador de qualidade perante o MEC, que é o principal objetivo da Perspectiva de Regulação.

Em conclusão, podemos deduzir que a implementação do mapa estratégico do BSC ajuda a reduzir a ambiguidade causal dos gestores da IES em relação aos objetivos que eles precisam perseguir para melhorar a posição competitiva da IES.

4.2.1 Perspectiva Financeira da IES

Nos objetivos e metas estabelecidos no PDI da IES referente ao período de 2017 a 2021 identificou-se três que se enquadram na Perspectiva Financeira da IES.

O primeiro Objetivo destacado foi a diminuição de vagas ociosas da IES pois, de acordo com o Censo 2017, a taxa de ocupação das vagas é de 41,05%, o que motiva a IES a ter como meta a diminuição do número de vagas ociosas que é de 58,95%.

O segundo Objetivo escolhido para esta perspectiva é reduzir a evasão e garantir a retenção dos alunos na IES. No censo de 2017, o índice de evasão da IES foi de 25% e a instituição tem como meta identificar a causa de evasão e criar um setor de Gestão de Permanência.

Neste indicador é possível perceber que a diminuição de número de vagas ociosas e redução da evasão é imprescindível para que a IES possa estabelecer um planejamento estratégico e orçamento empresarial para alcançar as metas estabelecidas.

O terceiro Objetivo é aumentar a quantidade de alunos em 30%, o que irá garantir o ponto de equilíbrio da IES.

Para quantificar as metas mensuráveis, foram estabelecidos os indicadores e as iniciativas que precisam ser tomadas para dar uma ligação entre as ações e a estratégia da IES.

Apresenta-se a seguir uma tabela com os objetivos, metas, indicadores, fórmula e iniciativas para esta Perspectiva.

Quadro 2 - Perspectiva de Desempenho Financeiro

Retorno sobre investimento e valor econômico agregado; Lucratividade; Aumento do mix de receita e Produtividade e da redução de custo.

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	FÓRMULA	INICIATIVAS
Diminuir o número de vagas ociosas	Diminuir em 20% o percentual de vagas ociosas atuais.	Quantidade de vagas remanescentes	$(\sum \text{de vagas ociosas de todos os cursos da IES}) * 20\%$	Desenvolver ações de marketing e parcerias com escolas para atrair mais alunos novos
Reduzir a evasão e garantir permanência na graduação	Identificar a causa de evasão e criar um programa de retenção em 100% dos cursos de graduação;	Relatório do sistema da Faculdade com o quantitativo de evasão;	$(\sum \text{de alunos evadidos de todos os cursos da IES}) + ((\sum \text{de todos os alunos de todos os cursos da IES}))$	Mapear as causas da evasão e retenção de alunos através da aplicação de questionário; Melhorar o canal de comunicação da IES com seus acadêmicos. Criar um setor de Gestão de Permanência
Aumentar a quantidade de alunos matriculados	Aumentar em 30% a quantidade total de alunos	Aumento da quantidade total de alunos matriculados	$(\sum \text{de todos os alunos de todos os cursos da IES}) * 30\% + (\sum \text{de todos os alunos de todos os cursos da IES})$	Utilizar de forma efetiva a infraestrutura existente.

Fonte: Elaborado pela Autora (2019)

4.2.2 Perspectiva de desempenho de clientes da IES

Com relação a esta perspectiva, primeiro foi necessário identificar quem são os clientes da IES e de acordo com ribeiro (2005), o cliente de uma instituição de ensino superior são os alunos, pois sem eles não haveria a razão de existir da IES. A instituição também concorda com esta visão e a partir daí, foram escolhidos quatro objetivos e metas estabelecidos no PDI da IES, que buscam atender as necessidades e garantir a qualidade de ensino.

Buscou-se, assim, para cada objetivo e meta traçados pela IES, através de seu PDI, criar um indicador e estabelecer as iniciativas necessárias para atingir os objetivos e metas esquematizados.

Para alcançar a visão da IES, esta deve atender aos anseios de seus clientes (alunos), tendo como objetivos melhorar a qualidade do ensino, o que é uma responsabilidade perante a sociedade, bem como garantir espaços pedagógicos adequados, pois dessa forma é possível garantir uma boa formação, contribuir para a evolução cultural, que é uma das missões da instituição superior, promover a inserção dos alunos no mercado de trabalho e, dessa maneira, atender aos anseios dos acadêmicos, contribuir com o mercado de trabalho local e criar uma política de identificação de egressos dos alunos, pois é uma forma de manter um vínculo do aluno com a instituição.

Quadro 3 - Perspectiva de desempenho de Clientes

Participação de mercado; Aquisição de clientes; Retenção de clientes; Lucratividade dos clientes e Satisfação dos clientes.

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	FÓRMULA	INICIATIVAS
Desenvolver as ações necessárias para garantir aos alunos da IES os espaços pedagógicos adequados.	Garantir os espaços necessários para o desenvolvimento dos cursos e da Prática Profissional. Realizar, ao menos, uma ação semestral sobre empreendedorismo.	Relatório com Atividades práticas desenvolvidas; Acadêmicos com conhecimento e desejo de empreender.	$(\sum \text{da quantidade de alunos da IES}) / (\sum \text{de todos os ambientes pedagógicos})$	Ampliação dos Laboratórios para prática profissional; Criação de Empresa Júnior dos cursos de Administração e Ciências Contábeis; Desenvolver ações para conscientização, sensibilização e capacitação sobre empreendedorismo
Contribuir para a evolução cultural da comunidade acadêmica e local.	Desenvolver programas culturais e de extensão; Incentivar a participação dos discentes e docentes nos programas de iniciação científica;	Atividades culturais e cursos de extensão sendo desenvolvidas por todos os cursos; Ter alunos e professores com projetos desenvolvidos e aprovados pelo CNPQ;	$(\sum \text{de todos os cursos de extensão da IES}) / (\text{Quantidade de cursos})$ $(\sum \text{de todos os alunos e professores da IES}) / (\sum \text{de todos os projetos aprovados pelo CNPQ da IES})$	Ampliar a oferta de cursos de extensão, graduação e especialização <i>lato sensu</i> , na área de abrangência da Faculdade de Rondônia - FARO. Ampliar a Pesquisa e extensão Aprimorar os meios de comunicação para divulgação das ações de extensão Ampliar as ações culturais Aprimorar o site com informações atualizadas Criar um jornal informativo da FARO Criar projeto sexta cultural no campus da FARO Estabelecer parcerias com o SESI, SENAI, SENAC no circuito de eventos.
Criar condições para a inserção dos alunos no mercado de trabalho, por meio de estágios supervisionados e extracurriculares.	Aumentar a quantidade de oferta de estágios para os acadêmicos;	Relatório do setor de estágio com o quantitativo de alunos com relação de estágio com empresas e órgão afins.	$(\sum \text{de todos os alunos que precisam de estágio}) / (\sum \text{de empresas e órgãos conveniados})$	Fortalecimento do Núcleo de Prática Jurídica; Acompanhamento da Empresa Júnior da Engenharia Civil – ECONCI; Criação de Empresas Juniores para os cursos de Administração e Ciências Contábeis; Promover a parceria com empresas locais de vários segmentos.

Tabela 3 - Perspectiva de desempenho de Clientes (continuação)

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	FÓRMULA	INICIATIVAS
Criar uma política de identificação de egressos	Identificar os egressos da Faculdade e sua inserção no mercado de trabalho.	Ter alunos egressos participando das atividades da Faculdade	$(\sum \text{ de todos os alunos da IES formados nos últimos 3 anos}) / (\sum \text{ de formados empregados no mesmo período})$	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar um projeto de acompanhamento de egressos; • Desenvolver uma ação ao ano, visando o acompanhamento de egressos.

Fonte: Elaborado pela Autora (2019)

4.2.3 Perspectiva de desempenho de Processos Internos da IES

No PDI da IES, foram escolhidos três objetivos e metas estabelecidos que se coadunam com esta perspectiva: promover a melhoria da qualidade, consolidar a gestão participativa e otimizar os processos.

Kaplan e Norton (1992) afirmam que esta perspectiva está diretamente relacionada a perspectiva financeira e de clientes, pois proporcionam impacto direto na satisfação do cliente e conseqüentemente, no resultado financeiro da IES.

As melhorias de processos internos definem o desempenho perante os clientes e depende dos processos estabelecidos pela empresa. Melhorar os indicadores é importante, pois isso dá mais visibilidade e segurança para os alunos; melhorar os serviços prestados pela instituição aumenta a satisfação do cliente e sua permanência; melhorar a gestão participativa dos alunos e funcionários faz com que se sintam pertencentes à IES; otimizar os processos, garante que o aluno seja atendido de forma mais eficiente e diminui o retrabalho dos funcionários e, por fim, utilizar manutenção preventiva diminui os problemas que podem ocorrer com a infraestrutura e faz com que a comunidade acadêmica se sinta segura.

Quadro 4 - Perspectiva de desempenho de processos internos

Índices de falhas; Taxa de aceitação de produto ou serviço; Paradas não planejadas e Custos das atividades versus concorrência.

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	FÓRMULA	INICIATIVAS
Promover a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela Instituição	Implementar o Projeto de Avaliação Institucional e consolidar a CPA.	Índice de Clientes satisfeitos	(número de alunos que participam da pesquisa da CPA) / (número de alunos satisfeitos com a IES)	Promover a viabilização da aplicabilidade das avaliações na forma online para todos os segmentos; Treinamento para os funcionários para melhoria da qualidade dos serviços; Elaborar um projeto de melhoria na qualidade de serviços com o apoio da CPA.
Consolidar a gestão participativa	Implantação de um sistema efetivo de captação e divulgação de informações; Implantar calendário de reuniões periódicas da diretoria com representantes dos órgãos, em todos os níveis, para acompanhamento da gestão da IES pesquisada Fomentar a revitalização dos órgãos de representação estudantil, docente e técnico-administrativo.	Sistema de captação de divulgação das informações implantadas; Reuniões periódicas com todos os envolvidos na gestão da faculdade; Participação dos representantes estudantis em reuniões periódicas do Conselho Superior Acadêmico.	$(\sum \text{de reuniões periódicas dos gestores}) / \text{quantidade de bimestres no ano}$ $(\sum \text{de alunos, docentes e técnicos administrativos participantes de reuniões periódicas no Conselho Superior Acadêmico}) / \text{por semestre}$	Adotar posturas mais flexíveis com relação às concepções sobre poder e influência, o que implica a adoção de estratégias compatíveis com o envolvimento e o engajamento dos colaboradores, possibilitando a valorização do potencial humano.
Otimizar processos administrativos burocráticos	Racionalizar e padronizar os processos; Implantar controle de qualidade de processos.	Processos padronizados e com controle de qualidade.	$(\sum \text{de todos os processos por setor}) / \text{quantidade de funcionários}$	Criação de um projeto para a otimização de processos

Fonte: Elaborado pela Autora (2019)

4.2.4 Perspectiva de desempenho de aprendizado e crescimento

Na visão de Ribeiro (2005), esta perspectiva é de fundamental importância para as instituições de ensino superior, pois através da qualificação de seus funcionários e ações sociais cria-se uma integração com a sociedade.

Foram escolhidos 3 objetivos e metas estabelecidos no PDI da IES que traduz esta perspectiva e, dessa forma, criados os indicadores e iniciativas para alcançá-los.

Para alcançar a visão da IES é necessário estabelecer os objetivos abaixo descritos e, assim diminuir o *turnover* de funcionários, alcançar a satisfação interna, incrementar a capacitação de funcionários, incrementar o comprometimento dos funcionários à missão da empresa e cumprir com sua responsabilidade social.

Quadro 5 - Perspectiva de desempenho de aprendizado e crescimento

Satisfação dos funcionários; Retenção de funcionários; Lucratividade por funcionário.

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	FÓRMULA	INICIATIVAS
Melhorar o nível operacional e intelectual do corpo técnico-administrativo.	Realização de cursos de capacitação	Ter seu corpo técnico administrativo qualificado	$(\sum \text{de todos os cursos ofertados pela IES por semestre}) * 2$	Oferecer cursos de curta duração para capacitação dos funcionários Incentivar os funcionários oferecendo bolsas de graduação e pós-graduação
Valorização dos Recursos Humanos	Alcançar meta de 80% de satisfação dos funcionários	Satisfação dos funcionários	$(\sum \text{de todos os funcionários}) * 80\%$	Implantar um sistema de avaliação e reconhecimento
Promover a educação continuada.	Promoção de ações para propiciar educação continuada.	Relação com a quantidade de professores e funcionários técnicos administrativos e suas qualificações.	$(\sum \text{de todos os cursos ofertados aos funcionários técnicos administrativos}) / (\sum \text{dos funcionários que participaram dos cursos})$ $(\sum \text{de todos os cursos ofertados aos docentes}) / (\sum \text{de todos os docentes que participaram dos cursos})$	Criar um programa de formação e desenvolvimento dos recursos humanos que objetiva manter a equipe em um constante processo educativo, com a finalidade de aprimorar os indivíduos e consequentemente melhorar a assistência prestada aos usuários.

Fonte: Elaborado pela Autora (2019)

4.2.5 Perspectiva da Regulação

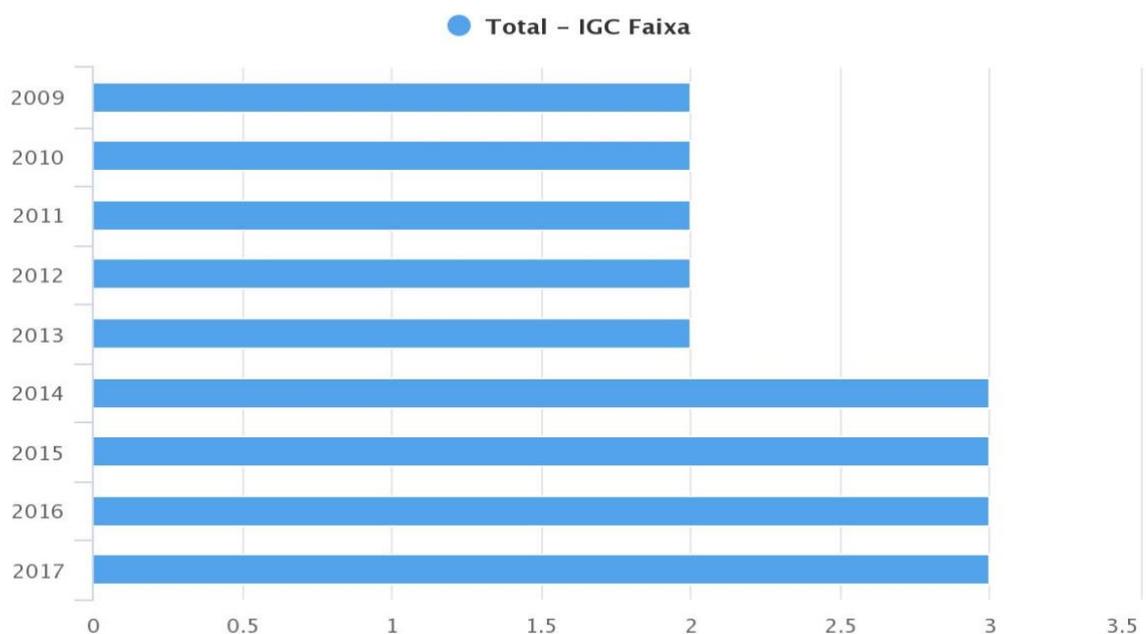
A legislação educacional muda de forma constante, e as IES precisam se adequar às mudanças durante o ano letivo e, muitas vezes, estas impactam, na gestão financeira e orçamentária, influenciando de forma direta o planejamento estratégico

A capacidade de gerenciar estrategicamente uma instituição de ensino superior só é possível com o atendimento das exigências da legislação educacional do país, que atuam de forma rigorosa com o objetivo de melhorar a qualidade do ensino superior.

O INEP estabelece um padrão de qualidade para as Instituições de Ensino Superior e atribui um Conceito que varia de 1 a 5, chamado Índice Geral de Cursos (IGC). Este conceito é estabelecido pela média dos Conceitos Preliminares de Curso (CPC) de todos os cursos da IES.

No período de 2009 a 2013 a IES pesquisada obteve o conceito 2, que representa para o MEC, insatisfatório. Somente a partir de 2014 a instituição teve um crescimento em seu conceito de qualidade perante o Ministério da Educação conforme figura 11:

Figura 11 – IGC da IES Pesquisada



Fonte: IGC-INEP 2017

Para Stano (2017), o Estado mantém o controle sobre as instituições educacionais com as avaliações externas, o que faz com que as políticas públicas interfiram nas IES em processo regulatório. Os gestores por sua vez, esperam que as avaliações contemplem as diversas dimensões do ensino e que utilizem de critérios diferentes para avaliar as instituições de ensino superior e que o trabalho realizado por elas seja considerado como indicador de qualidade.

Se a IES não alcançar o padrão mínimo de qualidade estabelecido pelo INEP, que é o conceito 3, esta corre o risco de ser descredenciada, não podendo mais oferecer (vestibular) e ser impedida de funcionar.

Como se pode observar, a regulação do Ministério da Educação é o que garante o funcionamento da IES no mercado educacional. Alcançar esses objetivos não só irá atender as exigências legais do MEC como também irá definir a qualidade da Instituição, pois o aumento na qualificação dos professores bem como na pesquisa científica irá trazer para os acadêmicos um ensino com qualidade focado no ensino, na pesquisa e na extensão, que são os pilares da educação de qualidade.

Após algumas pesquisas iniciais, observou-se que a implementação do BSC pode se encaixar na gestão estratégica de instituições de ensino superior, contribuindo com uma estratégia mais dinâmica desse tipo de organização.

Embora as principais perspectivas convencionais sejam: financeira, cliente, processo de negócios interno e aprendizado e crescimento, observa-se que as instituições de ensino superior precisam aplicar uma perspectiva de regulação.

Para criar a perspectiva de regulação foi necessário identificar no PDI da IES, os objetivos e metas que têm implicação direta na avaliação do Ministério da Educação Brasileiro e foram estabelecidos os indicadores e iniciativas, conforme Tabela 6.

Quadro 6 - Perspectiva da Regulação
Atender as exigências da Legislação Educacional

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	FÓRMULA	INICIATIVAS
Alcançar patamares superiores dos indicadores de qualidade dos cursos	Alcançar o conceito 5 em todos os cursos	Avaliação do ENADE e Avaliação In loco	$NPC_j = 0,2NC_j + 0,35NIDD_j + 0,075NM_j + 0,15ND_j + 0,075NR_j + 0,05NF_j + 0,025NA_j \geq 3,945$ ¹	Criar um projeto de acompanhamento de avaliação do ENADE de cada curso; Criar uma metodologia de ensino que qualifique melhor os acadêmicos; Atender as exigências do formulário de avaliação do MEC para as avaliações in loco.
Melhorar o nível de titulação do Corpo Docente.	80% dos professores com titulação stricto sensu;	Qualificação stricto sensu dos professores	$\left(\frac{\sum \text{de todos os professores com mestrado e doutorado da IES}}{\text{total de professores da IES}} \right) * 100$	Promover Parcerias com Instituições Federais e particulares para a qualificação dos professores; Apoio Institucional para a qualificação docente; Autorizar o afastamento dos professores para a qualificação.

¹ NPC_j é a Nota contínua do Conceito Preliminar de Curso da unidade de observação j ;

NC_j é a Nota dos Concluintes no Enade da unidade de observação j ;

$NIDD_j$ é a Nota do Indicador da Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado da unidade de observação j ;

NM_j é a Nota de Proporção de Mestres da unidade de observação j ;

ND_j é a Nota de Proporção de Doutores da unidade de observação j ;

NR_j é a Nota de Regime de Trabalho da unidade de observação j ;

NO_j é a Nota referente à organização didático-pedagógica da unidade de observação j ;

NF_j é a Nota referente à infraestrutura e instalações físicas da unidade de observação j ; e

NA_j é a Nota referente às oportunidades de ampliação da formação acadêmica e profissional unidade de observação j .

Tabela 6 - Perspectiva da Regulação (continuação)

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	FÓRMULA	INICIATIVAS
Atender a demanda bibliográfica, atualizar o acervo de acordo com as necessidades pedagógicas.	Ampliar o acervo da Biblioteca.	Atualização do acervo de todos os cursos com obras de no mínimo 3 anos de publicação.	$(\Sigma \text{ do acervo físico}) + (\text{acervo digital}) / \text{quantidade de vagas ofertadas}$	Assinatura de Biblioteca virtual; Compra de livros físicos atualizados/ Assinatura de periódicos.
Melhorar o desempenho científico da Faculdade junto aos órgãos de fomento	Facilitar a publicação da produção científica dos docentes e discentes; Criar mecanismo de acompanhamento e apoio sistemático aos grupos de pesquisa; Fomentar a realização de eventos científicos. Alcançar o conceito Qualis na Revista Científica da Faculdade.	Professores com no mínimo 3 publicações por ano; Grupos de pesquisa em funcionamento; Eventos científicos acontecendo de forma sistemática durante o ano letivo; Publicação de artigos com qualidade e de relevância científica na Revista da Faculdade.	$(\Sigma \text{ de todos os professores da IES}) / (\Sigma \text{ de todos os professores que possuem publicações})$ Quantidade de eventos científicos ao ano ofertados pela IES / 2 Quantidade de alunos e professores da IES / Quantidade de professores e alunos da IES com artigos publicados na revista da Faculdade	Incentivar os professores a publicarem em revistas qualis, acrescentando no Plano de Carreira Docente a promoção pela quantidade de publicações; Criar grupos de pesquisa em todas as áreas para desenvolver a pesquisa junto a comunidade acadêmica; Criar eventos científicos com a publicação de pesquisas desenvolvidas pela comunidade acadêmica; Incentivar a publicação de artigos na Revista da Faculdade que tenham relevância científica.

Fonte: Elaborado pela Autora (2019)

5. Impactos Acadêmicos, Econômicos e Sociais

5.1 Impactos Acadêmicos

Relativamente aos impactos acadêmicos, este trabalho propôs um modelo de BSC com a quinta perspectiva de regulação, o que significa um passo em direção a sistemas de medição de desempenho organizacional que correspondam às suas metas e características específicas. Uma das vantagens do modelo é que o sistema pode ser ajustado às mudanças da legislação.

5.2 Impactos Econômicos

Quanto aos impactos econômicos, a contribuição deste trabalho está no fato de que as instituições de ensino superior desempenham um papel fundamental no desenvolvimento de qualquer nação. O sucesso das IES é a base do crescimento da capacidade humana necessária para apoiar o crescimento da economia. A adoção do BSC com a perspectiva de regulação pode se tornar uma ferramenta de gerenciamento nas IES que irá ajudar a integrar a visão e missão em suas atividades com o foco na regulação do MEC e também promover a transparência do desempenho financeiro, auxiliando na gestão estratégica e tomada de decisões de seus gestores.

5.3 Impactos Sociais

No âmbito dos impactos sociais, a aplicação do BSC com a perspectiva de regulação irá auxiliar as IES a cumprirem seus compromissos com a sociedade, que é o de fornecer um ensino de qualidade e, para isso é necessário ter uma gestão estratégica atrelada à regulação do Ministério da Educação.

6 CONCLUSÃO E PESQUISAS FUTURAS

As falhas nas organizações de ensino superior são atribuídas à falta de planejamento estratégico, mas observa-se que as Instituições de Ensino Superior têm uma certa dificuldade em implantar um modelo de gestão, pois precisam cumprir com as exigências do Ministério da Educação com relação ao Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.

Neste trabalho foi utilizado modelo *Balanced Scorecard* (BSC), como ferramenta de gestão estratégica, com o objetivo de identificar quais as perspectivas mais adequadas a serem consideradas e avaliar o desempenho da instituição de ensino superior pesquisada. Esta análise permitiu que fosse verificada a aplicabilidade do BSC na IES.

Diante da problemática deste estudo, o PDI da IES foi analisado e encontraram-se objetivos e metas de acordo com as perspectivas do BSC e foram criados os indicadores e as iniciativas para cada um.

O mapa estratégico utilizou as quatro perspectivas do modelo de Kaplan e Norton, onde a perspectiva de clientes foi transformada em alunos e foi acrescentada a perspectiva de regulação e seus objetivos e metas que também foram extraídos do PDI da IES. Portanto, este estudo atende ao objetivo geral proposto que é “propor um modelo de *Balanced Scorecard* (BSC) com a perspectiva de Regulação para uma IES privada”. Uma limitação deste trabalho é a falta de aprofundamento do estudo da nova perspectiva de regulação.

É necessário em um estudo futuro, fazer a aplicação do novo modelo de BSC na IES pesquisada e avaliar seu impacto.

REFERÊNCIAS

ABDALA, Márcio Moutinho *et al* (2019). **Administração estratégica: da teoria à prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2019.

ABMES. Pesquisa ABMES revela motivações e barreiras para entrar na faculdade. p. 11–14, 2017.

ANTUNES, Marina; Ribeiro Mucharreira, Pedro. **Os Intangíveis no Balanced Scorecard: A sua relevância na gestão empresarial e na estratégia do negócio**. Portuguese Journal of Finance Management and Accounting, Vol 1, Nº 1, March 2015.

BOUZADA, Marco Aurélio Carino; BARBOSA, José Geraldo Pereira. **Ampliando (com todo o respeito...) o Modelo das Cinco Forças de Porter**. InterSciencePlace, v. 1, n. 5, 2015.

BRASIL. **Constituição** (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BROWN, Tim. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Alta Books Editora, 2018.

CÂNDIDO, C.; VALENTIM, M.; CONTANI, M. **Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão**. Revista de Ciência da Informação, v. 6, n. 3, p. 13, 2005.

CASTRO, *et al* **O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão escolar: um estudo de caso em uma instituição de ensino filantrópica da Bahia/BA**. Revista Holos IFRN, 2015.

CAVALCANTI, Costa, C., FILATRO, Andrea. **Design thinking na educação presencial, a distância e corporativa, 1ª edição**. São Paulo: Saraiva, 2016.

CERTO, Samuel C.; CERTO, S. Trevis. **Modern Management: Concepts and Skills**. Pearson Higher Ed, 2015.

COSTA, E. A. DA. **Gestão Estratégica: Da Empresa que temos para empresa que queremos**. 2ª ed. São Paulo: 2011.

DAYCHOUM, Merhi. **40+ 20 Ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Brasport, 2018.

DIBRELL, Clay; CRAIG, Justin B.; NEUBAUM, Donald O. **Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance**. *Journal of Business Research*, v. 67, n. 9, p. 2000-2007, 2014.

DRUCKER, Peter. **The age of discontinuity: Guidelines to our changing society**. Routledge, 2017.

FABELA-CÁRDENAS, M. A.; GARCÍA-TREVIÑO, A. H. Gestión de la calidad educativa en educación superior del sector privado. **Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación**, v. 6, n. 13, p. 65–82, 2014.

FAGUNDES, Rosival. **A “Matriz Swot” do Brasil, 2010**. Disponível em: www.administradores.com.br acesso em: 26 mar. 2019.

FERNANDES, Djair Roberto. **Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia**. *Revista de Ciências Jurídicas*, v. 13, n. 2, 2015.

FERNANDES, Isac Gabriel Martins *et al* **Planejamento estratégico: análise SWOT**. *Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas, Mato Grosso do Sul*, v. 8, n. 01, 2015.

FOOLADVAND, M.; YARMOHAMMADIAN, M. H.; SHAHTALEBI, S. **The Application Strategic Planning and Balance Scorecard Modelling in Enhance of Higher Education**. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 186, p. 950–954, 2015.

GONÇALVES, Carlos Alberto; OLIVEIRA, Daniela Ferro. **A última disciplina da administração: um estudo didático e integrado de um modelo de planejamento estratégico**. *Revista de Administração da UFSM*, v. 1, n. 2, 2008.

HLADCHENKO, Myroslava. **Balanced Scorecard—a strategic management system of the higher education institution**. *International Journal of Educational Management*, v. 29, n. 2, p. 167-176, 2015.

JABER, Majed Abu; AL BATSH, Mohammad Walid. **Jordanian Experience in Accreditation and Quality Assurance in HEIs**. US-China Foreign Language, p. 312, 2016.

JACOB, R. D. C. G. **Avaliação institucional e indicadores de qualidade nos cursos superiores**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2003.

JENSEN, Michael C. Value maximisation, **stakeholder theory and the corporate objective function**. In: **Unfolding stakeholder thinking**. Routledge, 2017. p. 65-84.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard - meadures that drive performance**. Harvard Business Review, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **How strategy maps frame an organization's objectives**. Financial Executive, 2004.

KRAJEWSKI, L.; RITZMAN, L.; MALHOTRA, M. **Administração de Produção e Operações**. 8ª ed. São Paulo: 2014.

LÉVY, Pierre. **Qu'est-ce que le virtuel?**. Éditions La Découverte, 1995.

LIMA JÚNIOR, Gilberto Franco de. **Balanced Scorecard como ferramenta de avaliação da consistência estratégica: um estudo em instituição de ensino superior privada**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, 2008.

MCCAFFERY, Peter. **The higher education manager's handbook: effective leadership and management in universities and colleges**. Routledge, 2018.

MADURO, Soraia; FERNANDES, Paula O.; ALVES, Albano. **Management design as a strategic lever to add value to corporate reputation competitiveness in higher education institutions**. Competitiveness Review: An International Business Journal, v. 28, n. 1, p. 75-97, 2018.

MARTELLO, Michael; WATSON, John G.; FISCHER, Michael J. **Implementing a balanced scorecard in a not-for-profit organization**. Journal of Business & Economics Research (Online), v. 14, n. 3, p. 61, 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MENEZES, J. M. **Administração estratégica como ferramenta de gestão escolar**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2002.

MEYER JR, V.; PASCUCCI, L.; MANGOLIN, L. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 1, p. 49–70, fev. 2012.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. 3ª ed. Atlas, 2015.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do Planejamento estratégico**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, Rosimeire Freires Pereira. **Utilização do Método 10 Ms para Diagnosticar Pontos Críticos em Processos Industriais**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Processos). Universidade Federal do Pará, Belém, 2015.

OZDEM, Guven. **An analysis of the mission and vision statements on the strategic plans of higher education institutions**. *Educational Sciences: Theory and Practice*, v. 11, n. 4, p. 1887-1894, 2011.

PÁSCOA, Dionisio João Manuel. **Concepção do Balanced Scorecard na Fisipe S. A**. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais Ramo de Gestão de PME). Instituto Politécnico de Setúbal. Setúbal, 2013.

PUCCIARELLI, Francesca; KAPLAN, Andreas. **Competition and strategy in higher education: Managing complexity and uncertainty**. *Business Horizons*, v. 59, n. 3, p. 311-320, 2016.

PRUD'HOMME VAN REINE, Peter. **The culture of design thinking for innovation**. *Journal of Innovation Management*, v. 5, n. 2, p. 56-80, 2017.

QUIRKE, Bill. **Making the connections: using internal communication to turn strategy into action**. Routledge, 2017.

RALSTON, Peter M. *et al* **A structure–conduct–performance perspective of how strategic supply chain integration affects firm performance**. *Journal of Supply Chain Management*, v. 51, n. 2, p. 47-64, 2015.

RAUTA, Jamir; LIBERALESSO, Andreia Maria; WINCK, César Augustus. **Moções para o fomento e evolução das urban farms pelo conceito da Matriz de Ansoff**. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, v. 3, n. 6, p. 5-25, 2018.

RENGEL, Rodrigo; EYERKAUFER, Marino Luiz; SCHNORRENBURGER, Darci. **Framework estratégico para sustentação da vantagem competitiva em empresas de serviços contábeis: análise da complementaridade entre as perspectivas de Porter e das capacidades dinâmicas**. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, v. 18, p. 2839, 2019.

RIBEIRO, Nuno Adriano Baptista. **O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Auditoria). Universidade do Minho, Braga, 2005.

ROTHAERMEL, Frank T. **Strategic management**. McGraw-Hill Education, 2015.

SILVA, Davson Mansur Irffi *et al* **A efetividade nos resultados apresentados com o uso do ciclo PDCA na Gestão de resultados de uma instituição financeira/The effectiveness in the results presented with the use of the PDCA cycle in the management of the results of a financial institution**. *Brazilian Journal of Development*, v. 4, n. 7, p. 4066-4080, 2018.

SILVA, Jorge Francisco Vaz da. **Aplicação da metodologia Balanced Scorecard numa Escola Básica do ensino Público**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação). Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa, 2011.

SILVA Junior, Annor da *et.al*. **Políticas públicas para a educação superior: a avaliação, a regulação e a supervisão de IES privadas em debate**. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, vol. 22, núm. 82, pp. 215-239, enero-marzo, 2014. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal Sistema de Información Científica.

SOARES, Leonardo Humberto. **Gestão de Instituições de Ensino: o ensino superior privado e os novos parâmetros de perenidade**. *Universitas Gestão e TI*, v. 3, n. 2, p. 79-87, jul./dez. 2013

SOBRAL, F.; PECL, A. **Administração - teoria e prática no contexto brasileiro**. 2ª ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SOUZA, Stefania Márcia de Oliveira. **Gestão da qualidade e produtividade**. 1ª Ed. Bookman/Sagah, 2018.

SPERLING, John. **For-profit higher education: Developing a world class workforce**. Routledge, 2017.

STANO, Rita Trindade; BRAGA, Hilda Cordeiro; LARA, Marcos Rodrigues. **Políticas públicas de Avaliação: Um Estudo do Programa de Regulação do Ensino Superior Brasileiro**. MOMENTUM, v. 1, n. 7, p. 79-94, 2017.

STUKALINA, Yulia *et al* **Strategic management of higher education institutions**. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, n. 70, p. 79-90, 2014.

THOMPSON JR. Arthur A. *et al* **Administração Estratégica**. 15ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

ULYSSEA, David da Silva *et al* **Balanced scorecard em uma instituição de ensino superior: uma proposta de modelo para gestão estratégica**. Revista Catarinense da Ciência Contábil, v. 12, n. 35, p. 28-47, 2013.

VALENTE, Daniel Leal; DE MACEDO BRASIL, Caroline Vieira. **Análise de ferramentas administrativas para o planejamento estratégico**. FESPPR Publica, v. 3, n. 1, p. 13, 2019.

VARGAS, Katiúscia de Fátima Schiemer *et al* **A cadeia de valores e as cinco forças competitivas como metodologia de planejamento estratégico**. REBRAE, v. 6, n. 1, p. 11-22, 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2016

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

ZOCCOLI, M. M. DE S. **Educação Superior Brasileira: Política e Legislação**. 1ª ed. Curitiba: Intersaberes, 2012.