

**Proposta de balanced scorecard para uma instituição de ensino superior privada: uma aplicação no instituto superior politécnico sol nascente**

*Proposal of a balanced scorecard for a private higher education institution: an application in the sol nascente polytechnic higher institute*

*Propuesta de cuadro de mando integral para una institución de enseñanza superior privada: una aplicación en el instituto superior politécnico sol nascente*

*Proposition d'un tableau de bord équilibré pour un établissement d'enseignement supérieur privé : une application à l'institut polytechnique sol nascente*

**Joaquim Chitanda Sukuakueche Moisés**

<https://orcid.org/0000-0001-5031-7506>

Mestre. Universidade José Eduardo dos Santos. Huambo. Angola

[chitandamoises@hotmail.com](mailto:chitandamoises@hotmail.com)

DATA DA RECEPÇÃO: Agosto, 2018 | DATA DA ACEITAÇÃO: Novembro, 2018

## **RESUMO**

O presente estudo resulta das necessidades sentidas pelas organizações de terem de avaliar e alinhar todas as suas operações com as estratégias formuladas e mais concretamente com a visão, missão e objectivos estratégicos no sentido de garantirem a sua sobrevivência devido às mudanças impostas pelo ambiente extremamente competitivo. Assim, o *Balanced Scorecard* (BSC) desenvolvido no início da década 90 do século passado como um sistema integrado de avaliação de desempenho, fornece uma visão holística do desempenho organizacional, uma vez que se baseia num conjunto de indicadores financeiros e não financeiros para medir o desempenho duma organização, ajudando na implementação e comunicação da estratégia, através da tradução e clarificação dos seus temas estratégicos como visão e missão. A revisão da literatura revela que este instrumento desenvolvido por Kaplan e Norton (1992) para o sector

privado pode ser aplicado nas instituições de ensino superior (IES) tanto públicas como privadas bastando para o efeito efectuar-se algumas adaptações para adequar às especificidades de cada entidade. O objectivo do presente estudo é de elaborar uma proposta de BSC para o Instituto Superior Politécnico Sol Nascente mediante definição do mapa estratégico e os respectivos objectivos e indicadores a partir do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Apesar de a literatura apresentar vários exemplos de aplicação deste instrumento na IES quer públicas quer privadas, não foram encontrados estudos sobre esta temática em Angola.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*; Estratégia; Instituições de Ensino Superior; Sector Privado.

## **ABSTRACT**

The current research comes as a way of satisfying the needs of evaluating and integrating operations within the formulated strategies facing organizations. This is to be in accordance with the vision, mission and strategic objectives due to the changes imposed by external competitive environment. Thus, the Balanced Scorecard developed in the early 90s as an integrated system of performance measurement based upon financial and non-financial indicators, measures the organizational performance. Furthermore, it provides organizations with assistance in the process of implementation and communication strategy through both translating and clarifying their strategic mission and vision. Evidences in the literature review demonstrate convincingly that such instrument developed for private sector by Kaplan and Norton (1992) can also be used in the higher education whether public or private schools, although it may require some adjustments according to specific entities nonetheless.

This research aims to design and develop a BSC proposal for the Instituto Superior Politécnico Sol Nascente by setting out not only a strategic map, but also its objectives and indicators extracted from the Institutional Development Plan (IDP). Despite the fact that the literature presents several examples using this instrument in both public and private HEIs, it could not identify any empirical studies carried out in Angola in this specific field.

**Keywords:** Balanced Scorecard; Strategy; Institutions of Higher Education; Private Sector.

## RESUMEN

Este estudio es el resultado de la necesidad que sienten las organizaciones de evaluar y alinear todas sus operaciones con las estrategias formuladas y, más concretamente, con la visión, la misión y los objetivos estratégicos para garantizar su supervivencia debido a los cambios impuestos por el entorno extremadamente competitivo. Por ello, el Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollado a principios de los años 90 como sistema integrado de evaluación del rendimiento, proporciona una visión holística del rendimiento de la organización. Se basa en un conjunto de indicadores financieros y no financieros para medir el rendimiento de una organización, ayudando en la implementación y comunicación de la estrategia, a través de la traducción y clarificación de sus temas estratégicos como la visión y la misión. La revisión de la literatura revela que este instrumento desarrollado por Kaplan y Norton (1992) para el sector privado puede aplicarse tanto en las instituciones de educación superior (IES) públicas como en las privadas, simplemente haciendo algunas adaptaciones para ajustarse a las especificidades de cada entidad. El objetivo de este estudio es desarrollar una propuesta de CMI para el Instituto Superior Politécnico Sol Nascente a través de la definición del mapa estratégico y los respectivos objetivos e indicadores basados en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI). Aunque la literatura presenta varios ejemplos de aplicación de este instrumento en IES públicas y privadas, no se encontraron estudios sobre este tema en Angola.

Palabras clave: Cuadro de mando integral; Estrategia; Instituciones de enseñanza superior; Sector privado.

## RÉSUMÉ

Cette étude résulte du besoin ressenti par les organisations d'évaluer et d'aligner toutes leurs opérations avec les stratégies formulées et plus particulièrement avec la vision, la mission et les objectifs stratégiques afin de garantir leur survie face aux changements imposés par l'environnement extrêmement compétitif. C'est pourquoi le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard - BSC), développé au début des années 90 comme système intégré d'évaluation des performances, offre une vision holistique des performances organisationnelles. Il se base sur un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers pour mesurer les performances d'une organisation, en contribuant à la mise en œuvre et à la communication de la stratégie, par la traduction et la clarification de ses

thèmes stratégiques tels que la vision et la mission. La revue de la littérature révèle que cet instrument développé par Kaplan et Norton (1992) pour le secteur privé peut être appliqué dans les établissements d'enseignement supérieur (EES) publics et privés, simplement en apportant quelques adaptations pour répondre aux spécificités de chaque entité. L'objectif de cette étude est de développer une proposition de BSC pour l'Instituto Superior Politécnico Sol Nascente à travers la définition de la carte stratégique et des objectifs et indicateurs respectifs basés sur le Plan de Développement Institutionnel (PDI). Bien que la littérature présente plusieurs exemples d'application de cet instrument dans les EES publics et privés, aucune étude sur ce thème n'a été trouvée en Angola.

**Mots clés:** Balanced Scorecard ; Stratégie ; Institutions d'enseignement supérieur ; Secteur privé.

## 1. INTRODUÇÃO

Até ao surgimento do *Balanced Scorecard* as organizações mediam o seu desempenho utilizando unicamente indicadores financeiros considerados como sistemas tradicionais. Muitos autores como Eccles (1991) e Niven (2002) concluíram que com o novo ambiente competitivo imposto pela era da informação, não era possível as empresas continuarem a basear-se exclusivamente em indicadores financeiros para avaliarem a sua performance. Reconheceram também que apesar da importância atribuída aos indicadores financeiros para comunicar aos diferentes utentes da informação financeira a posição financeira das entidades, eram necessários outros indicadores de carácter não financeiro para servirem de base de tomada de decisões na gestão das organizações.

Como ferramenta de avaliação da *performance* que integra não só indicadores financeiros como também indicadores não financeiros, surgiu o *Balanced Scorecard* com o objectivo de corrigir a inadequação das medidas financeiras.

Propõe-se no presente estudo responder ao seguinte problema: como traduzir a visão e a estratégia em indicadores que possibilitem avaliar melhor o desempenho da organização e da gestão?

O objectivo principal deste estudo é de elaborar uma proposta de BSC para o Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, mediante definição do mapa estratégico e os respectivos objectivos e indicadores a partir do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), descritos de forma gráfica de forma a facilitar a visualização das relações de

causalidade entre as diversas perspectivas adaptadas para uma instituição de ensino superior.

Como estratégia de investigação adoptou-se o *Action Research*, um método de investigação qualitativo. Este método é considerado apropriado para as entidades que têm como objectivo melhorar ou alterar as suas ferramentas de gestão. Com esta metodologia, procurou-se estabelecer uma ponte entre a literatura existente sobre o BSC e a resolução concreta de um problema tendo em consideração as especificidades de uma instituição de ensino superior.

A partir da fundamentação teórica apresentada na secção 2, fez-se uma revisão dos conceitos e evolução do BSC e sua aplicação nas instituições de ensino superior. Na secção 3 descreveu-se a metodologia e a estratégia utilizadas. Na secção 4 fez-se uma breve caracterização do ISPSN, entidade objecto do estudo e para o qual se desenvolveu o BSC e o respectivo mapa estratégico apresentados na secção 5. Finalmente apresentam-se as considerações finais incluindo as linhas para investigações futuras.

## **2. O Balanced Scorecard**

O Balanced Scorecard foi inicialmente apresentado por Robert S. Kaplan e David P. Norton com a apresentação do artigo “*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*” em 1992, onde os autores a definiram como um conjunto de indicadores de desempenho que possibilita aos gestores terem uma visão holística da empresa, por meio de perspectivas financeiras e não financeiras. As financeiras representam o curto prazo enquanto as não financeiras representam o longo prazo (Kaplan & Norton, 1992).

### **2.1. Evolução e principais características**

O estudo desenvolvido foi motivado pela crença de que os métodos de avaliação de desempenho empresarial existentes na época, baseados unicamente em indicadores financeiros estavam a se tornar obsoletos e insuficientes para apresentar a situação integral das empresas. Outros autores criticaram igualmente a análise baseada unicamente em indicadores financeiros por incidirem meramente no curto prazo sem olhar para o médio/longo prazos que podem informar os analistas sobre a possibilidade de continuidade da empresa (Eccles, 1991; Niven, 2002).

No entanto, é importante ressaltar que o *Balanced Scorecard* conserva as medidas financeiras tradicionais. Este instrumento diferencia-se dos demais pela capacidade que tem de comunicar a visão e a estratégia por meio de indicadores provenientes dos objectivos estratégicos e metas que interagem por meio de uma estrutura lógica de causa e efeito (Kaplan & Norton, 1997).

Estes indicadores são considerados uns de ocorrência (*lagging indicators*) e outros de tendência (*leading indicators*). Os primeiros monitoram a capacidade dos activos tangíveis (medidas de resultados) que foram necessários para o crescimento passado das entidades e os segundos por sua vez monitoram a capacidade e a conquista dos activos intangíveis (vectores de desempenho) que são necessários para o crescimento futuro das entidades.

As relações entre as medidas de resultado (indicadores de ocorrências) e os vectores de desempenho (indicadores de tendências) obedecem a uma lógica de interdependência. Assim, sem os vectores de desempenho, as medidas de resultado não indicam como os resultados são atingidos e nem sobre se a implementação da estratégia será bem sucedida. Da mesma forma, os vectores de desempenho sem as medidas de resultado mostram apenas uma melhoria operacional na entidade, mas não dizem se estas melhorias se traduzem em crescimento dos negócios.

As relações de causa e efeito podem ser expressas por uma sequência de afirmações do tipo “se-então”. Para os mesmos autores, o termo *Balanced Scorecard* traduz a noção de equilíbrio entre os objectivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendência e de resultados e entre as perspectivas interna e externa de desempenho (Kaplan & Norton, 1997).

Este instrumento alinha os resultados de desempenho das empresas com os objectivos ou metas pré-estabelecidos, procurando identificar as falhas. Por metas, entendem-se os objectivos especificados, quantificados e relativos em termos de impacto e tempo (Kotler, 1998). Niven (2002) afirma que as empresas que definem claramente as metas conseguem avaliar com maior eficácia não só os seus resultados como também os colaboradores.

O modelo BSC foi evoluindo pois devido ao alargamento da sua utilização em várias empresas de todo o mundo, passou de um mero instrumento de avaliação de desempenho para uma ferramenta de gestão estratégica das organizações (Kaplan & Norton, 1997).

Os criadores desta ferramenta, Kaplan e Norton (1992), afirmaram que a aplicação do BSC possibilita traduzir a visão e a estratégia da organização através da comunicação dos objectivos estratégicos e motiva o desempenho em face das metas estabelecidas. Afirmaram também que esta ferramenta é um modelo de gestão estratégica cuja finalidade é a tradução da estratégia de uma unidade de negócio em objectivos e medidas tangíveis que permitem avaliar o desempenho global da organização.

Nesta ordem de ideias, Niven (2002) afirma que o BSC possibilita alinhar as práticas de negócios com a estratégia global da organização, melhora a comunicação e faz a monitoria do desempenho organizacional de acordo com os objectivos estratégicos. Para isso, a chave é desenhar o BSC focalizando-se nos parâmetros críticos que representam a estratégia de longo prazo de criação de valor (Kaplan & Norton, 2004).

Continuando, devido ao natural processo de evolução, surgiu o mapa estratégico que mostrou ser uma inovação tão importante como o próprio *Balanced Scorecard* original pois, a representação gráfica da estratégia permite desenhar e visualizar as relações de causa e efeito entre os vários objectivos estratégicos de todas as perspectivas, funcionando como algo natural e vigoroso (Kaplan & Norton, 2004).

Ainda para os autores Kaplan e Norton (2001), o mapa estratégico fornece uma representação visual dos objectivos estratégicos de uma organização, bem como as relações de causa e efeito entre eles. Estes oferecem um melhor entendimento da estratégia e sua comunicação. Os mapas estratégicos, para além de fornecerem um quadro comum para descrever e construir as estratégias, também são poderosas ferramentas de diagnóstico, capazes de detectar falhas nos *Balanced Scorecards* das organizações.

O modelo *Balanced Scorecard* proposto por Kaplan e Norton apesar das inúmeras vantagens apontadas pelos diversos autores, não está isento de críticas. Brignal *apud* Santos (2011) referiu que o instrumento reconhece apenas três *stakeholders* (accionistas, clientes e colaboradores) e ignora o seu ambiente.

Para Kaplan e Norton (1996) o *Balanced Scorecard* (BSC) desenvolvido no início dos anos 90 veio complementar as métricas financeiras na avaliação do desempenho das empresas e não para substituí-las. Esta ferramenta adicionou à tradicional perspectiva financeira mais três critérios de medição da performance que são as perspectivas dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento. As referidas perspectivas inicialmente proposta, apresentam-se na figura seguinte:

**Figura 1 – Perspectivas do *Balanced Scorecard***



**Fonte:** Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Para Machline (2011) a perspectiva financeira é muito importante e é a primeira a aparecer no mapa estratégico uma vez que o objectivo é gerar lucro. Neste sentido devem ser definidos objectivos financeiros, sendo estes desdobrados em indicadores nas outras perspectivas. Esta perspectiva deverá dar uma visão de como a unidade de negócios deverá estar a longo prazo e abordar temas como o aumento das receitas e redução de custos, e aumento da rentabilidade.

A respeito da perspectiva de clientes, Kaplan e Norton (2006) afirmaram que a predisposição positiva resultante do bom relacionamento com os clientes traduz-se em propensão para a recompra e em tendência de ampliação do relacionamento para outros produtos e serviços da empresa, sobretudo os que se apresentam sob a mesma marca. O valor fundamental de qualquer estratégia de negócio é a preposição de criação de valor para o cliente.

Nesta perspectiva, as empresas procuram identificar os segmentos de clientes e mercados nos quais desejam competir permitindo que estas alinhem as suas medidas de resultados relacionadas aos clientes com segmentos específicos de cada cliente e mercado.

Na perspectiva dos processos internos, os executivos das organizações não se constituem para definir funções, mas sim para assegurar um conjunto de actividades relacionadas com os seus processos de negócio, isto é, visão e identificar os processos críticos, a fim de atender de forma eficaz o cumprimento dos objectivos de clientes. Clientes satisfeitos são o resultado de processos, decisões e acções que ocorram em operações internas críticas seleccionadas para facilitar essa satisfação.

Para Kaplan e Norton (1997) nesta perspectiva é necessário mapear todos os processos internos que interferem com a perspectiva financeira e com a perspectiva dos clientes, uma vez que criando elementos diferenciadores nos processos de forma a agregar valor para os clientes, se fará sentir em impactos financeiros positivos.

A aprendizagem e crescimento é a última perspectiva do BSC e identifica a infraestrutura que a organização tem de construir para garantir crescimento e melhoria no longo prazo. Esta perspectiva foi considerada pelos criadores da ferramenta como sendo a base para a obtenção dos objectivos das demais perspectivas e identifica também as capacidades que a empresa deve dispor ao criar o valor para os clientes e accionistas e é o fundamento de qualquer estratégia (Kaplan & Norton, 2004).

Esta perspectiva salienta os factores, a nível de recursos e infraestruturas, em que a organização deve apostar para ser competitiva, procurar acompanhar as competências necessárias para realizar os objectivos estratégicos e criar as condições para o crescimento sustentável.

Os vários estudos feitos por estes autores revelam que na perspectiva do crescimento e aprendizagem, os gestores definem as capacidades e habilidades dos funcionários, tecnologia (capacidades dos sistemas de informação) e o clima organizacional necessário para suportar a estratégia.

Segundo Kaplan e Norton (1993) não é obrigatória a utilização das quatro perspectivas clássicas. As mesmas podem ser modificadas tendo em conta as características da organização a considerar. Afirmaram também que a sequência das mesmas pode ser modificada, como acontece com as entidades públicas que podem apresentar a perspectiva financeira na base do mapa estratégico. As quatro perspectivas do BSC devem ser interligadas como hipóteses no mapa estratégico para se assegurar as relações de causa e efeito.

Uma cadeia causal simples de objectivos estratégicos seria como se segue: funcionários melhor preparados em ferramentas e técnicas de gestão da qualidade conseguem reduzir os tempos do ciclo dos processos e o número de processos defeituosos; os processos melhorados levam a reduzir os prazos de entrega aos clientes encurtando o tempo de espera e reduzem o número de produtos defeituosos a oferecer aos clientes; a melhoria da qualidade experimentada pelos clientes leva a uma maior satisfação, retenção, e que em última análise leva a maiores receitas e margens.

## **2.2. Aplicação do *Balanced Scorecard* às Instituições de Ensino Superior (IES) privadas**

Desde que o BSC foi divulgado pela primeira vez pelos seus criadores tem sido amplamente adoptado no sector empresarial, apesar do sector do ensino superior não ter seguido este ritmo. Este facto justifica-se pela escassez de pesquisas sobre o tema (Karathanos & Karathanos, 2005). Em Angola não foram encontrados relatos de aplicação desta ferramenta nas IES. O potencial do BSC como uma ferramenta para avaliação das entidades académicas foi abordado inicialmente por Chang e Chow (1999). Apesar do número reduzido de publicações referentes a aplicação do BSC nas IES comparando com os estudos feitos noutros sectores, existem alguns casos que merecem destaque. Assim, Beard (2009) que analisou as métricas utilizadas por duas IES norte americanas que implementam o BSC e que foram reconhecidas com o prémio Malcolm Baldrige Quality Award, conclui que o BSC como um sistema de gestão baseado na estratégia, permite não só as organizações empresariais, mas também as IES a clarificarem a sua visão e a traduzirem a estratégia em objectivos operacionais, medidas e acções alinhadas com a missão e seus valores fundamentais. Para além disso, concluiu também que o processo de criação do BSC fornece a oportunidade de identificar o que realmente importa para os clientes e outros stakeholders.

Outro autor que defendeu a mesma ideia foi Brown (2012) afirmando que o BSC é um excelente sistema de gestão estratégica que pode ser usado nas IES para ajudá-las a esclarecer a sua missão e visão e traduzi-las em estratégias. O autor realça que nos tempos actuais considerados de economia turbulenta, a utilização do BSC com inclusão de medidas não financeiras, fornece às IES uma forma de definir prioridades estratégicas para a alocação de recursos.

Assim, o BSC pode servir como uma ferramenta de comunicação eficaz para as IES permitindo a melhoria da comunicação com os stakeholders internos e externos identificando o que realmente importa para estes grupos. Assim, as instituições de ensino superior que utilizaram o BSC como ferramenta de gestão estratégica fizeram algumas adaptações ao modelo original, para fazer face às suas especificidades.

Um exemplo das adaptações das quatro perspectivas inicialmente propostas por Kaplan e Norton foi o caso duma comissão de professores da Rossier School of Education da

Southern California University nos Estados Unidos da América, que elaborou um *Scorecard* académico com perspectivas modificadas. As modificações foram feitas porque este grupo de professores entendeu que as perspectivas inicialmente propostas não se encaixavam muito bem com o ambiente académico (O'Neil *et al.*, 1999).

Assim, a perspectiva financeira foi substituída pela perspectiva de gestão académica, enfatizando a forma como o desempenho é visto pela liderança universitária e não pelos accionistas. Além disso, a perspectiva de clientes foi substituída pela perspectiva dos stakeholders, com os alunos e empregados identificados como os actores mais significativos. A perspectiva dos processos internos foi substituída pela perspectiva interna dos negócios, com a pergunta onde podemos ser excelentes. Finalmente a perspectiva da aprendizagem e crescimento foi substituída pela perspectiva da inovação e aprendizagem. Esta perspectiva procura questionar se é possível continuar-se a inovar e a criar valor.

Outras adaptações ao modelo original foram feitas por outros estudiosos. Martins (2012) ao propor o BSC para o Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, identificou as seguintes perspectivas: social, financeira, de clientes, dos processos internos e das capacidades e recursos.

Depois destas discussões e apesar do número limitado de publicações da aplicação do BSC nas IES já apresentado, existem alguns casos que podem ser descritos. A adopção paulatina e progressiva nas instituições de ensino superior públicas e privadas seguiu-se após os trabalhos de Kaplan e Norton (1992). No quadro 1 é apresentada uma síntese de alguns estudos neste sector.

**Quadro 1- Síntese de alguns casos sobre aplicação do BSC nas IES**

Estudo	Autores	País (do estudo)	Características
Proposta de BSC para o ISEG	Marta C. Martins (2012)	Portugal	Adaptação do BSC para o ISEG e apresentação de uma proposta de mapa estratégico
Desenvolvimento do BSC para IES Privada – Estudo de caso da unidade de negócios 4 da Universidade de Gama	Douglas J. A. Rocha (2000)	Brasil	Identificação das estratégias utilizadas e o estabelecimento de indicadores de performance em uma universidade.
Implementing BSC in Higher Education Management. Case Study: Hasanuddin University	Indianty Sudirman (2012)	Indonésia	Demonstração de como o BSC pode ser implementado nesta universidade com adaptações de algumas

			perspectivas para fazer face as especificidades da entidade.
BSC Application in Universities and HEIs: Implementation Guide in an Iranian Context	Daryush Farid; Mehran Nejati & Heydar Mirfakhredini (2008)	Irão	Implementação do BSC na perspectiva iraniana
O BSC e a sua aplicação às IES público	Nuno A. B. Ribeiro (2005)	Portugal	Definição dos objectivos estratégicos para o empoderamento da fraca cultura estratégica e apresentação das acções estratégicas que permitirão cumprir a missão.

**Fonte:** elaboração própria

### 3. METODOLOGIA E ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

Para dar resposta ao objectivo proposto, como método de abordagem, definiu-se o método dedutivo.

Neste trabalho foram utilizadas as técnicas de pesquisa propostas por Andrade (1997). Para o autor as técnicas de pesquisa dividem-se em técnicas de colecta de dados e em técnicas de análise de dados. A colecta de dados foi realizada através da leitura documental, concretamente com a análise do PDI e com a realização de entrevistas ao pessoal sénior do instituto. A informação recolhida foi analisada de forma qualitativa.

Como estratégia de investigação adoptou-se o *Action Research*, um método de investigação qualitativo. Este método é considerado apropriado para as entidades que tem como objectivo melhorar ou alterar as suas ferramentas de gestão.

De acordo com Kurt Lewin *apud* Cardno e Piggot-Irvine (1996) o *Action Research* desenvolve-se como um ciclo de acções e investigação e se processa através das seguintes fases: diagnóstico do problema; planeamento das acções, que consiste na identificação, informação e organização; implementação das acções, que consiste na experimentação, recolha e nos questionamentos; avaliação dos efeitos, que consiste na análise, preparação de relatórios e partilha de resultados; reflexões, que assentam na avaliação e revisão dos resultados da implementação e conseqüentemente na programação da redefinição do planeamento.

Este trabalho resulta das duas primeiras fases, diagnóstico e planeamento das acções, devido ao longo tempo que o cumprimento de todas as fases levaria. O limite temporal

que se dispôs não permitiu analisar o processo de implementação e as suas consequências na organização.

Para além das entrevistas ao pessoal sénior, realizaram-se dois encontros. O primeiro serviu para se definir os objectivos estratégicos e relaciona-los entre si, para se criar as relações de causa e efeito necessárias para se estabelecer o mapa estratégico e o segundo foi para confrontar as ideias no sentido de serem validadas.

#### **4. Breve caracterização do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente (ISPSN)**

O ISPSN é uma IES privada situada na 5.<sup>a</sup> região académica do país e está localizada no Huambo, Cidade Baixa, Rua Garcia da Orta. Entrou em funcionamento no ano lectivo de 2012, ano em que foi criado através da autorização concedida pelo Decreto Presidencial n.º 168/12, de 24 de Julho, publicado no Diário da República n.º 141, I Série de 24 de Julho de 2012.

O ISPSN, à data da realização do presente estudo, ano lectivo 2014, contava com cerca de 2.157 alunos, sendo 690 do sexo feminino, representando 32 % e 1.467 do sexo masculino o que representa aproximadamente 68 % do total num conjunto de 10 cursos de licenciatura, que são: Ciência Política e Relações Internacionais; Direito; Economia; Enfermagem; História e Didática; Psicologia e Didática; Contabilidade e Finanças; Gestão de Recursos Humanos; Sociologia e Cardiopneumologia. Para dar cobertura a este desafio, contou com um corpo de cerca de 95 docentes, entre nacionais e estrangeiros constituído por 5 Doutores, 9 Mestres e 81 licenciados. Para além deste corpo docente, a instituição contava com o apoio de várias instituições e universidades nacionais e estrangeiras, num intercâmbio de projectos e docentes.

A instituição conta com um Centro de investigação, denominado Centro de Investigação Sol Nascente (CISN) e uma revista científica, denominada Revista Científica Sol Nascente (ISSN: 2304-0688).

A escola tem como visão tornar-se numa IES distinta e a sua missão consiste em promover o desenvolvimento das competências técnicas e humanas dos líderes angolanos, através do fornecimento de ensino superior de máxima qualidade científica e fundado nos valores do humanismo e da responsabilidade individual.

#### **5. RESULTADOS: PROPOSTA DE BSC PARA O ISPSN**

O principal resultado deste estudo é a elaboração do BSC e o respectivo mapa estratégico a partir do Plano de Desenvolvimento Institucional. O modelo adoptado compõe-se das seguintes perspectivas, hierarquizadas por ordem de importância: financeira, clientes/comunidade, processos internos e aprendizagem e crescimento.

A perspectiva financeira aparece no topo do BSC porque apesar dos clientes (alunos) serem o elemento central de qualquer BSC numa IES seja ela pública ou privada, o ISPSN por ser uma entidade privada necessita de assegurar as receitas e resultados que lhe permitam sustentar a actividade no longo prazo, garantindo o investimento de renovação. A seguir à perspectiva financeira, encontra-se a perspectiva dos Clientes/Comunidade. Esta perspectiva é igualmente uma das mais importantes para o ISPSN, tal como em qualquer IES, quer pública quer privada, tal como já referenciado anteriormente.

A perspectiva dos processos internos vem a seguir. Esta permite ao ISPSN identificar em que processos deve ser excelente para atingir os objectivos estratégicos pré-definidos na perspectiva financeira e na perspectiva dos clientes e comunidade. Finalmente, na base das relações estará a perspectiva da aprendizagem e crescimento.

Apresenta-se de seguida a proposta de quadros sínteses, nos quais se pode analisar os objectivos estratégicos de cada perspectiva e os indicadores que irão permitir a avaliação do alcance dos respectivos objectivos.

### Quadro 2 – Objectivos estratégicos e indicadores para a perspectiva financeira

Objectivos estratégicos	Indicadores
Aumentar a autonomia financeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa de crescimento de capitais próprios</li> <li>• Taxa de crescimento de activos líquidos</li> </ul>
Aumento (incremental) do EBITDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>(EBITDA_n - EBITDA_{n-1}) / EBITDA_{n-1}</math></li> </ul>
Aumento do volume de negócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>(VN_n - VN_{n-1}) / VN_{n-1}</math></li> </ul>
Diminuição do ciclo de tesouraria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>(CT_n - CT_{n-1}) / CT_{n-1}</math></li> </ul>
Melhorar a eficiência e a eficácia na gestão dos recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa de ocupação das salas de aulas</li> <li>• Taxa de ocupação e utilização dos equipamentos informáticos</li> <li>• Grau de execução do orçamento pré-estabelecido</li> <li>• Custos Fixos/Custos totais</li> <li>• Custos Variáveis/Custos totais</li> </ul>

**Fonte:** elaboração própria

Tal como já descrito na fundamentação teórica, as perspectivas definidas são complementares entre si e seguem o princípio básico do modelo proposto, tendo uma relação de causa e efeito. Assim, esta perspectiva está relacionada com as outras três a seguir.

**Quadro 3 – Objectivos estratégicos e indicadores para a perspectiva dos Clientes/Comunidade**

<b>Objectivos estratégicos</b>	<b>Indicadores</b>
Aumentar a satisfação dos alunos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grau de satisfação dos alunos (inquéritos)</li> <li>• Média de alunos que participam regularmente nas aulas</li> <li>• N.º de reclamações</li> </ul>
Criar facilidades de emprego para os alunos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.º de protocolos de cooperação com empresas/entidades para realização de estágios profissionais</li> <li>• N.º de estudantes que consegue bolsas de estudo externa por via do ISPSN</li> <li>• N.º de ofertas de emprego recebido pelo ISPSN</li> <li>• N.º de alunos que conseguiu emprego na sua área de especialização</li> <li>• % de vagas preenchidas (anunciadas no espaço da escola)</li> <li>• N.º de alunos que consegue emprego até aos primeiros 12 meses da conclusão do curso</li> <li>• Nível de exigência dos professores aos alunos</li> <li>• Grau de fixação dos alunos/ex-alunos aos empregos conseguidos a partir do ISPSN</li> </ul>
Manter uma relação duradoura com os alunos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.º de alunos que mantem uma relação com a escola após conclusão do curso</li> <li>• N.º e % de alunos em programas de pós-graduação e em cursos de curta duração que foram alunos da licenciatura</li> </ul>
Reduzir a taxa de abandono dos alunos ao longo do curso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.º de abandonos por curso</li> </ul>

Captar novos e bons alunos (provenientes de vários pontos do país)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.º de novos alunos/N.º total de alunos</li> <li>• % de alunos que não residam habitualmente no Huambo</li> <li>• Média de alunos admitidos por ano face à concorrência</li> <li>• % de alunos admitidos face as vagas existentes</li> <li>• % de alunos que ingressam e que tenham indicado que escolheram o ISPSN devido as várias acções de divulgação (juntos às escolas secundárias, nos media, página <i>web</i> e <i>facebook</i>)</li> </ul>
Incentivar o sucesso escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo médio para a conclusão do curso</li> </ul>
Aumentar o desenvolvimento de projectos de investigação científica e prestação de serviços a comunidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.º de projectos de investigação divulgados</li> <li>• N.º de parcerias firmadas com instituições privadas</li> <li>• N.º de projectos desenvolvidos e financiados por empresas e/ou outras instituições com ou sem fins lucrativos</li> <li>• N.º de trabalhos realizados com outras IES</li> <li>• N.º de projectos de investigação científica desenvolvidos para o Estado ou a outros entes públicos</li> <li>• N.º de eventos culturais, de acções de responsabilidade social e n.º de respectivos beneficiários</li> <li>• N.º de entidades que enviam os seus funcionários para acções de formação no ISPSN</li> <li>• N.º de docentes do ISPSN convidados a leccionar noutras IES</li> <li>• N.º de cursos extra-curriculares de interesse geral</li> <li>• N.º de alunos de outras IES que frequentam as actividades da escola</li> </ul>
Aumentar as publicações científicas e participações em eventos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de docentes e investigadores que publicaram na Revista Sol Nascente por departamento e por área científica por ano</li> <li>• N.º de publicações por docente e investigador em outras revistas nacionais e internacionais</li> <li>• N.º de docentes e investigadores com publicações de livros científicos ou em capítulos de livros por ano</li> <li>• N.º de docentes e investigadores do ISPSN presentes em conferências nacionais e internacionais por ano</li> </ul>

**Fonte:** elaboração própria

Os principais clientes do ISPSN são os alunos, a sociedade, o governo e as entidades empregadoras. Deste grupo, os alunos têm maior representatividade, pois são a maior fonte de receitas.

<b>Objectivos estratégicos</b>	<b>Indicadores</b>
Desenvolver processos de investigação e de novos cursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo médio de desenvolvimento de novos cursos</li> <li>• N.º de eventos científicos organizados por áreas (seminários, conferências, simpósios, colóquios)</li> <li>• N.º de docentes e investigadores que publicam artigos</li> </ul>
Desenvolver e melhorar os processos de ensino-aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.º de alunos avaliados e % de sucesso (incluindo conclusão do curso)</li> <li>• Taxas de progressão, reprovações e abandono</li> <li>• Disponibilidade de meios (acesso a internet, biblioteca)</li> <li>• % de alunos que mudam de curso dentro do ISPSN e % de transferências de e para a escola</li> <li>• N.º de docentes com horário de atendimento aos alunos para esclarecimentos de dúvidas</li> </ul>
Promover e desenvolver a internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.º de acreditações internacionais</li> <li>• N.º de docentes do ISPSN que publicam noutras IES estrangeiras</li> <li>• N.º de protocolos e de projectos internacionais e com actividades no ano</li> <li>• % de docentes e investigadores estrangeiros</li> <li>• N.º de Professores/Investigadores de renome internacional que aparecem nas actividades da escola</li> <li>• N.º de participações de estrangeiros e o nível de pessoas de renome que participam nas publicações e no conselho editorial da revista Sol Nascente</li> </ul>

Implementar um sistema de gestão de qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.º de artigos em co-autoria com autores de IES estrangeiras</li> <li>• Obtenção do certificado de cumprimento da norma ISO</li> <li>• Tempo médio de atendimento das reclamações</li> <li>• Média das reclamações por semestre</li> <li>• % do cumprimento dos prazos</li> <li>• Satisfação dos clientes e da comunidade (resposta dos inquiridos de satisfação)</li> </ul>
---	---

#### **Quadro 4 – Objectivos estratégicos e indicadores para a perspectiva dos Processos internos**

**Fonte:** elaboração própria

Na perspectiva dos processos internos são desenvolvidos os vários processos que permitem a prossecução dos objectivos estabelecidos para as duas perspectivas anteriores, que são nomeadamente a dos clientes/comunidade e a financeira. Para o desdobramento desta perspectiva, são normalmente identificados os processos críticos que dificultam a realização dos objectivos vinculados aos clientes e os financeiros. Assim, como processos críticos desta perspectiva podem-se identificar os processos de inovação e o de operações.

#### **Quadro 5 – Objectivos estratégicos e indicadores para a perspectiva da Aprendizagem e Crescimento**

<b>Objectivos estratégicos</b>	<b>Indicadores</b>
Implementar um plano para aumentar o nível de qualificação do pessoal docente e não docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.º e % de professores com doutoramento e mestrado</li> <li>• N.º e % de professores efectivos com doutoramento e mestrado</li> <li>• N.º de horas/ano por docente/investigador de acções formativas de índole científica</li> <li>• N.º de parcerias firmadas para formação de professores em investigação científica</li> <li>• N.º de horas/ano por docente/investigador em actividades de investigação científica</li> <li>• N.º de meios de trabalho solicitados por docentes e investigadores mas não disponíveis (revistas, <i>software</i>, bases de dados)</li> </ul>

Desenvolver e implementar um plano de carreira para garantir a satisfação do pessoal docente e não docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.º de promoções do pessoal docente e não docente por ano</li> <li>• Índice de satisfação do pessoal docente e não docente</li> <li>• N.º de docentes e não docentes que apresentam sugestões e que participam em actividades não obrigatórias</li> <li>• N.º de docentes e não docentes que se mantêm na escola por longos anos</li> </ul>
Promover acções de desenvolvimento pedagógico dos docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.º de acções e de horas em formação pedagógica e em didáctica do ensino superior aos docentes</li> <li>• N.º de discussões e de conselhos pedagógicos realizados</li> <li>• N.º de artigos apresentados por professores sobre práticas pedagógicas</li> </ul>

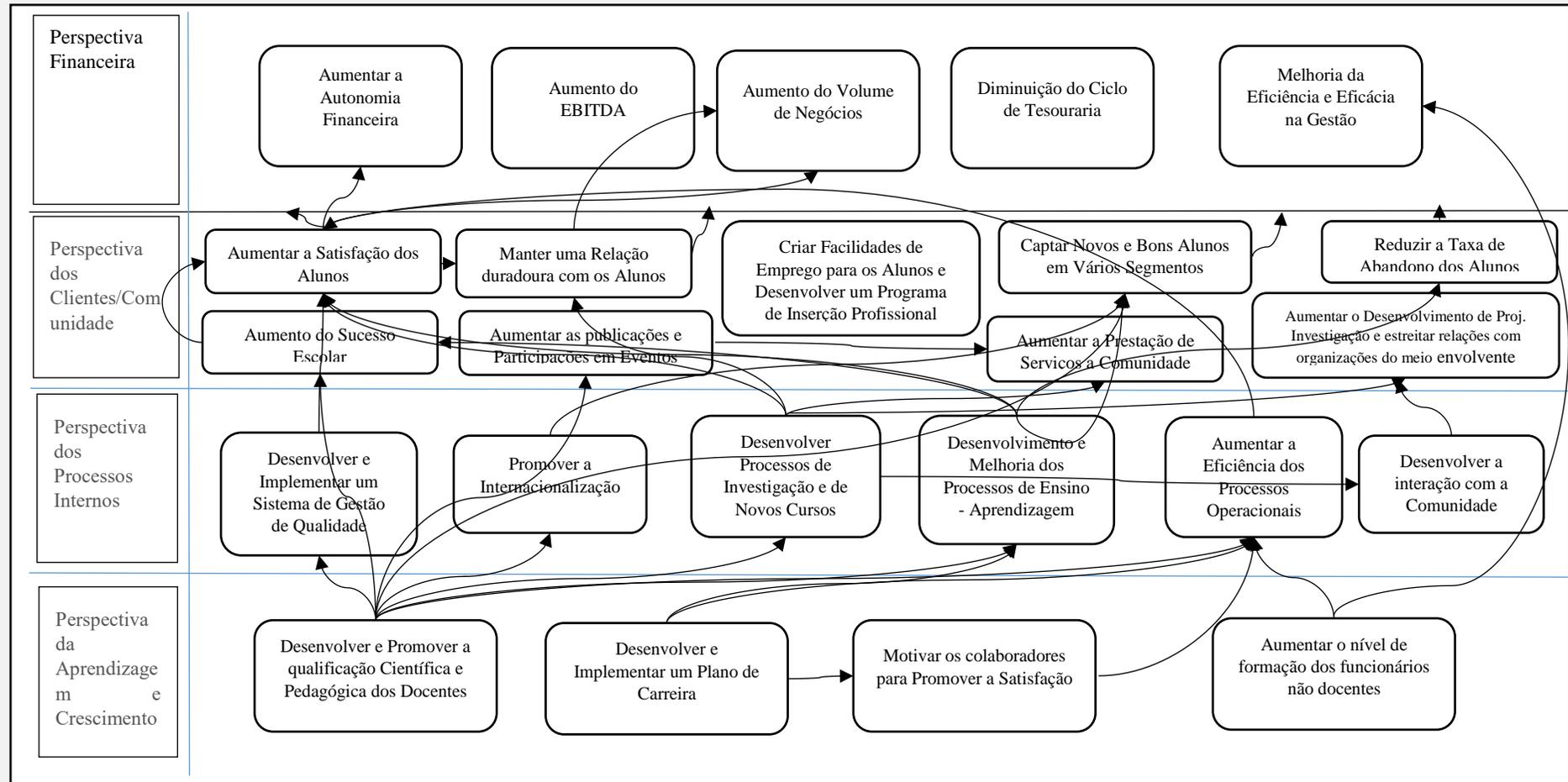
**Fonte:** elaboração própria

Os objectivos estratégicos definidos para esta perspectiva constituem a base ou o pilar para o alcance dos objectivos estabelecidos nas outras perspectivas já citadas e são a base para toda a estrutura do *Balanced Scorecard*.

Para esta perspectiva os objectivos estratégicos passam pela aposta do ISPSN nas qualificações e capacidades do pessoal docente e não docente, no desenvolvimento de um plano de carreira e na luta pela garantia da satisfação dos colaboradores. A aposta na qualificação dos funcionários é importante para o aumento da produtividade, para além de contribuir para o aumento da satisfação dos alunos e colaboradores. Quanto ao plano de carreira, é fundamental ressaltar a sua importância no aumento da produtividade.

Apresentados que estão os quadros com os objectivos estratégicos e os respectivos indicadores para cada uma das quatro perspectivas definidas, na secção seguinte será apresentado o mapa estratégico com as relações de causa e efeito entre os distintos objectivos de cada perspectiva, e essencialmente as relações, dos mesmos, entre elas. Este mapa é para o BSC um elemento importante que de forma gráfica descreve os passos a serem seguidos para a concretização da missão e visão da organização. O referido mapa é apresentado na figura 2 que se segue:

**Figura 2 – Mapa Estratégico**



Fonte: elaboração própria

Analisando o mapa acima proposto, verifica-se que existe uma relação de causa e efeito entre os objectivos estratégicos definidos. Tal como já referenciado, as relações de causa e efeito num mapa estratégico são expressas por uma sequência de afirmações do tipo “se-então”. Assim, a título meramente exemplificativo, já que o mapa é por si esclarecedor, pode verificar-se que o desenvolvimento e a promoção da qualificação científica e pedagógica dos docentes (perspectiva da aprendizagem e crescimento) permite o desenvolvimento de processos de investigação e de novos cursos, objectivo definido para a perspectiva dos processos internos. Por sua vez, o alcance deste objectivo irá permitir o aumento da satisfação dos alunos (perspectiva de clientes/comunidade). Um cliente satisfeito é efectivamente uma alavanca e catalisador para a manutenção de relações duradouras com clientes. O aumento da qualificação dos docentes permite também consolidar o desenvolvimento e a melhoria dos processos de ensino - aprendizagem.

Para além das relações acima explicadas, o desenvolvimento e a promoção da qualificação científica e pedagógica dos docentes (perspectiva da aprendizagem e crescimento) permite também a promoção da internacionalização (perspectiva dos processos internos) que por seu turno irá criar espaço para a captação de novos e bons alunos em vários segmentos e o estabelecimento de parcerias com outras instituições de ensino superior estrangeiras.

Em suma, o alcance de todos os objectivos propostos nas diversas perspectivas e que levarão à satisfação dos clientes e a sua consequente retenção, levará à melhoria no desempenho financeiro da organização, como consequência natural do processo.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Para o atendimento do objectivo deste estudo, adoptou-se o modelo original proposto por Kaplan e Norton, tendo-se adaptado apenas a perspectiva de clientes que passa a ser associada com a comunidade. Esta adaptação e a consequente definição de objectivos e indicadores estratégicos foi possível, pois a entidade estudada apresentou as premissas básicas para o desenvolvimento da proposta, isto é, no seu planeamento estratégico estavam claramente definidas a missão, a visão e os desafios estratégicos.

O mapa estratégico proposto para o ISPSN, evidencia os objectivos estratégicos inerentes a cada perspectiva e as relações de causalidade entre os mesmos, baseados nas questões estratégicas desta IES. Este mapa, para além desta evidência permite também esclarecer

a visão e a estratégia e estabelecer uma comunicação e ligação entre as perspectivas da organização.

Pode concluir-se também que a adequada definição e estruturação da estratégia a seguir, das acções operacionais, dos objectivos estratégicos e das medidas de controlo, pode facilitar as fases seguintes de implementação e de acompanhamento do BSC, diminuindo assim a possibilidade de surgimento de erros.

Para futuras investigações, seria proveitoso o alargamento deste estudo com as metas a alcançar e as iniciativas a desenvolver, isto para além da avaliação da implementação desta ferramenta no sentido de se proceder às correcções julgadas necessárias para que o modelo ora proposto, sirva de facto como um instrumento de gestão estratégica.

Finalmente, como a revisão da literatura mostrou não existirem dados disponíveis sobre a aplicação desta ferramenta em IES nacionais, quer seja por limitação de fontes de consultas, ou por outros motivos, seria igualmente proveitoso que fossem feitos estudos idênticos noutras IES nacionais, e que a existirem experiências desta aplicação, fossem dados a conhecer os casos de sucesso e de fracasso da adopção do BSC, identificando os pontos fortes e as dificuldades que estiveram na sua base.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Andrade, M. M. (1997). Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação (2.ª ed.). São Paulo: Atlas.
2. Beard, D. F. (2009). Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education. Heldref Publications, pp. 275-282.
3. Brown, C. (2012). Application of the Balanced Scorecard: Opportunities and Challenges. An evaluation of balanced scorecard implementation at the College of St. Scholastica. Society for College and University Planning (SCUP), pp. 40-50.
4. Cardno, C.; Piggot-Irvine, E. (1996). Incorporating action research in school senior management training. International Journal of Education Management, 19-24.
5. Chang, O. H., e Chow, C. W. (1999). The Balanced Scorecard: A Potential Tool For Supporting Change and Continuous Improvement in Accounting Education. Accounting Education, 14, pp. 395-413.
6. Eccles, R. G. (1991). The Performance Measurement Manifesto. Harvard Business Review, pp. 131-137.
7. Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, pp. 71-79.

8. Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 134-147.
9. Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, pp. 75-85.
10. Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (1997). A estratégia em ação: Balanced Scorecard. (13.<sup>a</sup> ed.). (E. T. Filho, Trad.) Rio de Janeiro: Campus.
11. Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Management to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 87-104.
12. Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, 52-63.
13. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy Maps. *Strategic Finance*, 27-35.
14. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). Alinhamento. Utilizando o Balanced Scorecard para criar Sinergias Corporativas. (A. C. Serra, Trad.) Rio de Janeiro: Elsevier.
15. Karathanos, D., e Karathanos, P. (2005). Applying the Balanced Scorecard to Education. *Journal of Education of Business*, 80, pp. 222-230.
16. Kotler, P. (1998). *ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING: Análise, Planejamento, Implementação e Controle* (5.<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Editora Atlas.
17. Machline, S. A. (2011). *Elaboração do Balanced Scorecard, para uma empresa de soluções anticorrosivas*. São Paulo.
18. Martins, M. C. (2012). *Proposta de Balanced Scorecard para o ISEG. Trabalho Final de Mestrado, Trabalho de Projecto*. ISEG/UTL, Lisboa.
19. Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley, Inc.
20. O'Neil, H., Bensimon, E., Diamond, M., & Moore, M. (1999). Designing and Implementing an Academic Scorecard. *The Magazine of Higher Learning*, 31, pp. 32-40.
21. Santos, E. M. (2011). *Balanced Scorecard para o Sector da Cultura: aplicação prática num teatro nacional, Trabalho Final de Mestrado, Trabalho de Projecto*. ISEG/UTL, Lisboa.
22. Sudirman, I. (2012). Implementing Balanced Scorecard in Higher Education Management. Case Study: Hasanuddin University of Indonesia. *International Journal of Business and Social Science*, pp. 199-204.