



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

ANA CAROLINE FERREIRA LIMA

**PROPOSTA DE *BALANCED SCORECARD* PARA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR PRIVADA: ESTUDO DE CASO NO NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A
DISTÂNCIA DE UMA FACULDADE**

FORTALEZA

2019

ANA CAROLINE FERREIRA LIMA

PROPOSTA DE *BALANCED SCORECARD* PARA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR PRIVADA: ESTUDO DE CASO NO NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A
DISTÂNCIA DE UMA FACULDADE

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheira de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio José Barbosa Elias

FORTALEZA

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- F439p Ferreira Lima, Ana Caroline.
Proposta de Balanced Scorecard para instituição de ensino superior privada : estudo de caso no núcleo de educação a distância de uma faculdade / Ana Caroline Ferreira Lima. – 2019.
71 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Tecnologia, Curso de Engenharia de Produção Mecânica, Fortaleza, 2019.
Orientação: Prof. Dr. Sérgio José Barbosa Elias.
1. Balanced Scorecard. 2. Instituições de Ensino Superior. 3. Educação a Distância. I. Título.
CDD 658.5
-

ANA CAROLINE FERREIRA LIMA

PROPOSTA DE *BALANCED SCORECARD* PARA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR PRIVADA: ESTUDO DE CASO NO NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A
DISTÂNCIA DE UMA FACULDADE

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará, como requisito para a obtenção do título de Engenheira de Produção Mecânica.

Aprovada em: 17/06/2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Sérgio José Barbosa Elias (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Me. Alysson Andrade Amorim
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Me. Morgana Baratta Monteiro de Melo Nunes
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais, Fausto e Albênia, e a minha
irmã, Giovanna.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por todas as oportunidades concedidas no tempo determinado por Ele e por me dar forças e sabedoria necessárias para enfrentar as dificuldades.

Aos meus pais, Fausto e Albênia, por serem meus maiores exemplos de vida, pelo cuidado e carinho, e por serem os meus maiores incentivadores ao longo da graduação e da realização deste estudo.

A minha irmã, Giovanna, pelo companheirismo, pelas palavras de otimismo e de alegria.

Ao meu orientador, prof. Sérgio Elias, pela atenção desde o período de estágio supervisionado, pelos ensinamentos, contribuições e apoio para a realização deste trabalho.

A todos os professores do curso de Engenharia de Produção Mecânica, pela dedicação e pelo conhecimento transmitido.

À equipe do NEaD, pela confiança no meu trabalho, pelo período de aprendizado, e por todas as contribuições para a realização deste estudo.

Aos meus amigos da Engenharia, Aline Spinosa, Michelle Pereira, Rayanne Albuquerque e Pedro Ícaro, por terem deixado, até os momentos mais difíceis da graduação, muito mais leves, e pela parceria na realização dos trabalhos em equipe.

“O sucesso é a soma de pequenos esforços
repetidos dia após dia” (ROBERT COLLIER)

RESUMO

O cenário da educação superior privada no Brasil é retratado pelo crescimento da quantidade de instituições e pelo aumento da competitividade entre as mesmas. Nesse contexto, os alunos estão se tornando cada vez mais exigentes e, conseqüentemente, as Instituições de Ensino Superior precisam atender as novas necessidades do mercado para se manterem competitivas. Nesse sentido, a Educação a Distância está ganhando maior visibilidade e aceitabilidade, visto que proporciona flexibilidade para a execução do curso superior e apresenta mensalidades com valores acessíveis. Nessa conjuntura, este trabalho tem como objetivo propor um sistema de gestão estratégica por meio do *Balanced Scorecard* em um Núcleo de Educação a Distância de uma Instituição de Ensino Superior Privada, apresentando referencial teórico, que expõe conceitos importantes relacionados ao ensino superior no Brasil, a estratégia empresarial e a metodologia do *Balanced Scorecard*. No estudo de caso, foi desenvolvido por meio do método proposto, o painel estratégico, que contém os objetivos, os indicadores e as metas, além dos planos de ação estruturados por meio do 5W1H. Por fim, a proposta desenvolvida teve a contribuição de todos os envolvidos nos processos do Núcleo e apresentou aceitabilidade de todos os funcionários para o plano de implementação sugerido.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Instituições de Ensino Superior, Educação a Distância.

ABSTRACT

The scenario of private higher education in Brazil is portrayed by the growth in the number of colleges and by the increase in competitiveness among them. In this context, students are becoming increasingly demanding and, therefore, colleges must meet the new needs of the market in order to remain competitive. In this sense, Distance Education is gaining greater visibility and acceptability, because provides flexibility for the execution of higher education and presents monthly payment with accessible prices. In this juncture, this study aims to propose a strategic management system through Balanced Scorecard in a Distance Education Center of a Private College, presenting a theoretical framework that exposes important concepts related to higher education in Brazil, the business strategy and methodology of the Balanced Scorecard. In the case study, it was developed through the proposed method, the strategic scorecard, which contains the objectives, indicators, goals and actions plans through the 5W1H. Finally, the proposal developed had the contribution of all those involved in the processes and presented acceptability of all employees to the suggested implementation plan.

Keywords: Balanced Scorecard, Colleges, Distance Education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As Cinco Forças de Porter	25
Figura 2 - O Balanced Scorecard.....	31
Figura 3 - Perspectiva do Cliente - Medidas Essenciais.....	34
Figura 4 - A Perspectiva de Processos Internos - O Modelo da Cadeia de Valores Genérica .	36
Figura 5 - Mapa Estratégico Genérico.....	39
Figura 6 - Etapas para a construção do <i>Scorecard</i>	41
Figura 7 - Organograma do NEaD	43
Figura 8 - Mapa Estratégico do Núcleo de Educação a Distância.....	51

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de Ingressos em Cursos de Graduação.....	23
Gráfico 2 - Nível de Treinamento dos Coordenadores de Polo.....	53
Gráfico 3 - Nível de Treinamento da Equipe Docente	54
Gráfico 4 - Média Geral de Satisfação dos Alunos	55
Gráfico 5 - Média Geral de Satisfação dos Coordenadores de Polo	56
Gráfico 6 - Reuniões Mensais	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Análise SWOT	44
Quadro 2 - Acompanhamento de Indicadores	53

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABED	Associação Brasileira de Educação a Distância
AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
EaD	Educação a Distância
FCS	Fatores-Chave de Sucesso
FIES	Fundo de Financiamento Estudantil
FOFA	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
IES	Instituição de Ensino Superior
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
NEaD	Núcleo de Educação a Distância
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNE	Plano Nacional de Educação
PROUNI	Programa Universidade Para Todos
SMD	Sistema de Medição de Desempenho
SWOT	<i>Strong, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
TCU	Tribunal de Contas da União
TIC's	Tecnologias de Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Contextualização.....	15
1.2	Justificativa	16
1.3	Objetivos.....	17
1.3.1	<i>Objetivo Geral</i>	17
1.3.2	<i>Objetivos Específicos</i>	17
1.4	Metodologia	17
1.5	Estrutura do Trabalho	18
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	20
2.1	Ensino Superior no Brasil	20
2.2	Ensino Superior a Distância no Brasil	21
2.3	Planejamento Estratégico.....	23
2.4	Sistema de Medição de Desempenho	27
2.4.1	<i>Indicadores de Desempenho</i>	28
2.5	<i>Balanced Scorecard</i>	29
2.5.1	<i>Perspectiva Financeira</i>	31
2.5.2	<i>Perspectiva de Cliente</i>	33
2.5.3	<i>Perspectiva de Processos Internos</i>	35
2.5.4	<i>Perspectiva de Aprendizado e Crescimento</i>	36
2.5.5	<i>Relações de Causa e Efeito</i>	37
2.5.6	<i>Mapa Estratégico</i>	38
3	ESTUDO DE CASO	40
3.1	Apresentação da Empresa.....	40
3.2	Método Proposto	41
3.2.1	<i>Definição da Unidade Organizacional</i>	41
3.2.2	<i>Realização da Análise SWOT</i>	41
3.2.3	<i>Definição de Missão, Visão e Valores da Unidade Organizacional</i>	42
3.2.4	<i>Definição dos objetivos estratégicos, indicadores, metas e ações estratégicas</i>	42
3.2.5	<i>Construção do Mapa Estratégico</i>	42
4.	RESULTADOS E DISCUSSÕES	43
4.1	Aplicação do Método Proposto	43
4.1.1	<i>Definição da Unidade Organizacional</i>	43
4.1.2	<i>Análise SWOT</i>	44
4.1.3	<i>Missão, Visão e Valores da Unidade Organizacional</i>	47

4.1.4 <i>Objetivos estratégicos, indicadores, metas e ações estratégicas</i>	47
4.1.5 <i>Mapa Estratégico</i>	50
4.1.6 <i>Plano de Implementação</i>	52
4.2 Resultados Gerais	57
5. CONCLUSÃO.....	59
5.1 Conclusões do Estudo.....	59
5.2 Recomendações para trabalhos futuros	60
5.3 Considerações Finais	60
REFERÊNCIAS	61
APÊNDICE A – PAINEL ESTRATÉGICO	65
APÊNDICE B – PLANOS DE AÇÃO	69

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem por objetivo abordar a contextualização do assunto, a importância da realização do estudo, o objetivo geral, os objetivos específicos, a metodologia utilizada e a estrutura do trabalho.

1.1 Contextualização

O crescimento do número de Instituições de Ensino Superior (IES), o aumento dos cursos ofertados por essas organizações, as exigências dos clientes, o acirramento da competitividade, a busca pela redução de custos e a necessidade de diferenciação no mercado passaram a ser observados com maior clareza na área de Ensino Superior, onde apenas cumprir as exigências legais pode não ser suficiente para manter-se competitivo (OLIVEIRA et al., 2011, p.2).

De acordo com Hoper (2017), o desenvolvimento da modalidade a distância e o fomento do Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) foram os principais responsáveis pelo crescimento do número de matriculados nas IES privadas. Ainda segundo esse estudo, as graduações a distância cresceram 2000% em dez anos, totalizando 1.265.359 matriculados em 2015. Por consequência, essas instituições de ensino têm que se adaptar às novas exigências.

Nesse sentido, os gestores das IES necessitam aliar conhecimentos acadêmicos e competências gerenciais para lidar com a competitividade do mercado de ensino superior e com os requisitos estabelecidos pelo Ministério da Educação (MEC) para o funcionamento das mesmas. À vista disso, a definição da estratégia para a IES privada é um fator importante para a consolidação da organização no mercado.

De acordo com Belloni (1996), o desempenho de uma Instituição de Ensino Superior (IES) está relacionado à adequação legal exigida pelo Ministério da Educação a forma como a instituição se organiza para atender às necessidades de seus clientes, os alunos.

Dessa forma, visando a medição do desempenho aliada a orientação estratégica da empresa, o *Balanced Scorecard* (BSC) pode ser utilizado para orientar a gestão das IES. Esse método objetiva medir e monitorar a estratégia em ação. Para Kaplan e Norton (1997), essa ferramenta é aplicada por empresas de diversos segmentos, sendo caracterizada como um sistema de gestão estratégica que administra a estratégia a longo prazo. Os autores defendem também que um dos objetivos centrais do BSC é comunicar a estratégia em todas as áreas da empresa, buscando produzir uma visão unificada da mesma por meio dos indicadores de

desempenho e da cadeia de causa e efeito dos mesmos.

Nessa perspectiva, o presente trabalho foi desenvolvido em uma instituição de ensino superior privada cearense, que iniciou o seu primeiro período letivo em 2016, e recebeu a autorização para a sua expansão na modalidade de Educação a Distância em 2018. A organização oferta os cursos de graduação em Administração, Psicologia, Engenharia Civil e Direito na modalidade presencial. Enquanto na Educação a Distância (EaD), oferece os cursos de graduação em Administração, graduação em Ciências Contábeis, tecnólogo em Recursos Humanos e tecnólogo em Marketing.

Por meio deste estudo, foi proposto um sistema de gestão estratégica com o uso do BSC, ferramenta utilizada a fim de aprimorar o desempenho da organização, bem como melhorar a mensuração dos resultados empresariais. O presente trabalho será direcionado para o Núcleo de Educação a Distância (NEaD), unidade de negócios da IES, com o objetivo de auxiliar a gestão organizacional no início da sua operação e direcionar ações eficazes para o crescimento da mesma.

Diante do contexto apresentado, o presente trabalho pretende responder a seguinte pergunta: Como o BSC pode ser formulado para mensurar e aprimorar o desempenho do Núcleo de Educação a Distância (NEaD) de uma instituição de ensino superior privada?

1.2 Justificativa

De acordo com Oliveira (2012), o exercício do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, desencadeia o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos pela empresa. Ainda segundo o autor, toda atividade de planejamento deve resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro. Nessa perspectiva, para Kaplan e Norton (1997), o BSC busca uma maneira lógica de decompor a estratégia, baseada na relação de causa e efeito, vetores de desempenho e relação com os fatores financeiros.

Para Oliveira et al. (2011, p.2) a gestão das instituições de ensino superior demanda técnicas e ferramentas mais complexas, tornando-se necessário a utilização de indicadores de desempenho para que seja possível monitorar e avaliar a oferta com qualidade do serviço educacional a distância. Desta forma, a qualidade na gestão das IES em geral, e especificamente, das IES que atuam na Educação a Distância, é um dos mecanismos de satisfazer os clientes e melhorar o desempenho dessas organizações.

Dessa forma, a realização deste trabalho surgiu com o propósito de elaborar um

sistema de gestão estratégica que auxilie a tomada de decisão dos gestores, desenvolvendo outras perspectivas para a avaliação de desempenho da instituição, além do ponto de vista pedagógico. O desenvolvimento do estudo foi realizado no período de estágio da autora na empresa em questão com a finalidade de auxiliar o gerenciamento da instituição, sendo realizado em conjunto com a equipe constituída por gestores, coordenadores e docentes.

Portanto, o presente estudo é importante para a administração da IES, visto que propõe indicadores de acordo com a estratégia da organização. Além disso, a relevância deste trabalho para a empresa analisada consiste na utilização da ferramenta BSC na gestão do Núcleo de Educação a Distância da instituição, modalidade de ensino com procura crescente e que possui particularidades para a sua plena execução.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é propor um sistema de gestão estratégica baseado no *Balanced Scorecard* em um Núcleo de Educação a Distância de uma Instituição de Ensino Superior Privada.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Definir a estratégia da unidade de negócios em estudo;
- b) Elaborar o *Balanced Scorecard* que atenda às necessidades do Núcleo;
- c) Propor uma forma de acompanhamento do BSC que se adeque a realidade da organização.

1.4 Metodologia

Segundo Silva e Menezes (2005), as pesquisas podem ser classificadas da seguinte forma: Do ponto de vista da sua natureza, do ponto de vista da forma de abordagem do problema, do ponto de vista dos seus objetivos e do ponto de vista dos procedimentos técnicos.

De acordo com a sua natureza, esta pesquisa é definida como aplicada, visto que

objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos (SILVA E MENEZES, 2005).

Ainda conforme os autores, quanto a abordagem do problema, esta pesquisa envolve métodos qualitativos. Isso pode ser explicado, considerando que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

Segundo Gil (2010), quanto ao ponto de vista dos seus objetivos, a pesquisa em questão pode ser classificada como descritiva, pois tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Assume, em geral, a forma de Levantamento.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, este estudo pode ser definido como pesquisa bibliográfica com características de estudo de caso. Neste contexto, o trabalho é elaborado a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e com material disponibilizado na Internet. Conjuntamente, podem ser observadas características de estudo de caso, uma vez que envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2010).

1.5 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo, é abordada a importância do BSC para a gestão organizacional, os benefícios da sua utilização para uma instituição de ensino superior, a razão para a abordagem deste tema, bem como os objetivos gerais e específicos almejados para o mesmo.

O segundo capítulo representa a revisão bibliográfica. Inicialmente, há uma contextualização sobre o Ensino Superior no Brasil. Em seguida, é abordado um histórico do Ensino a Distância (EaD) no Brasil e as novas perspectivas para essa modalidade de ensino. Logo após, são apresentadas definições relacionadas à estratégia empresarial, a utilização de indicadores de desempenho e a utilização do *Balanced Scorecard* (BSC).

O terceiro capítulo apresenta a empresa em estudo. Nessa etapa, é apresentado também o método para a realização da proposta do *Balanced Scorecard*.

No capítulo quatro, é apresentada a aplicação do estudo na IES em questão e os resultados esperados após a sua implementação.

Por fim, o capítulo cinco mostra as conclusões da realização do estudo, bem como as recomendações para trabalhos futuros. Além disso, ao final, constam as referências que

auxiliaram na execução deste trabalho e os apêndices com informações complementares.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo tem por objetivo abordar um panorama da situação do Ensino Superior brasileiro, enfatizando as instituições privadas e a modalidade de Educação a Distância (EaD). Nesse sentido, são retratados ainda, conceitos relevantes para o desenvolvimento do assunto, relacionados a competitividade, a definição de estratégia e a ferramenta *Balanced Scorecard*.

2.1 Ensino Superior no Brasil

De acordo com Scharmach (2010), as IES apresentam duas formas organizacionais: a organização administrativa e a organização acadêmica.

Por meio da primeira categorização exposta pelo autor, são evidenciadas as Instituições de Educação Superior Públicas mantidas e administradas pelo Governo Federal, Estadual ou Municipal e as IES Privadas, que são sustentadas e dirigidas por pessoas jurídicas ou pessoas físicas de direito privado com fins lucrativos ou sem fins lucrativos.

Por sua vez, a organização acadêmica pode ser dividida em: instituições universitárias (universidades, universidades especializadas e centros universitários) e instituições não universitárias (CEFETs, faculdades integradas, faculdades isoladas e institutos superiores de educação)

Segundo Hoper (2017), a Lei de Diretrizes e Bases da educação nacional - LDB (1996) teve relevância no cenário de liberação de mercado da graduação. Nesse contexto, Tavares e Maués (2012, p. 35) afirmam que:

O período posterior à implementação da LDB é marcado por um conjunto de reformas, instruídas paulatinamente e de forma fragmentada, que confirmam uma tendência de opção pela expansão da educação superior brasileira pela iniciativa privada, regulada por vários instrumentos normativos oficiais (decretos, leis, medidas provisórias, entre outros) que vêm favorecendo o segmento privado.

Nesse contexto, ainda segundo os autores, um dos grandes elementos deste processo está relacionado ao Decreto 2.306/1997, que auxiliou a diversificação no ensino superior, ao estabelecer a oferta de ensino em universidades, centros universitários, faculdades, institutos e escolas superiores.

Além disso, a LDB instituiu em seu artigo nono a necessidade de avaliação da educação superior pela União (BRASIL, 1996). Assim, com a finalidade de detalhar esse procedimento, foi composto o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) por meio da Lei Federal nº 10.861, buscando melhorar a qualidade da educação superior brasileira (BRASIL, 2004).

Nessa perspectiva, surge o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Esse instrumento é definido pelo MEC (BRASIL, 2007) como:

[...] documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver.

Santos (2008) ressalta que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) se apresenta como um roteiro aplicado à construção da identidade institucional.

Nesse cenário, pode-se citar ainda o Plano Nacional de Educação (PNE), que apresenta a meta de 50% para a porcentagem de matrículas na Educação Superior em relação à população de 18 a 24 anos até o ano de 2024 (BRASIL, 2014). Portanto, o Programa Universidade para Todos (PROUNI), plano no qual o governo federal determina parcerias com as IES privadas para que estas forneçam bolsas aos alunos de baixa renda em troca de isenções fiscais, e o Financiamento Estudantil (FIES), que oferece empréstimos com subsídios de juros a alunos em IES privadas, são importantes recursos para o alcance do alvo estabelecido.

Por fim, o Censo da Educação Superior 2017 aponta que 87,9% das Instituições de Ensino Superior (IES) são privadas (BRASIL, 2017). Essas empresas têm necessidade de uma gestão estruturada para a sobrevivência em um mercado competitivo. De acordo com Araújo *et al.* (2018, p.11), as instituições de ensino necessitam aderir a um modelo de negócios mais contemporâneo e responsivo, destacando-se a necessidade de ter um planejamento estratégico estruturado e uma melhor gestão da competitividade.

2.2 Ensino Superior a Distância no Brasil

Os avanços tecnológicos vêm transformando as formas de ensino e aprendizagem. Nesse sentido, de acordo com Moore e Kearsley (2010, apud Santos e Oliveira, 2011), a Educação a Distância (EaD) surge como uma importante modalidade, sendo estabelecido como uma forma de aprendizado planejado que ocorre normalmente em lugar diferente do ensino, o que requer comunicação por meio de tecnologias e uma organização institucional especial.

Ainda segundo os autores, a evolução da EaD no Brasil ocorreu por meio de cinco gerações. Na primeira geração, a transmissão de conteúdos disponibilizados aos alunos ocorre por meio de correspondência. Na segunda etapa, o rádio e a televisão eram os meios utilizados para difundir os conhecimentos. O período seguinte é caracterizado por uma nova forma de organização da educação, as Universidades Abertas. No quarto momento, há interação em tempo real entre os indivíduos, utilizando o telefone, o satélite, o cabo e a rede de computadores

em cursos de áudio e videoconferência. Por último, há o uso da *Internet*, disponibilizando aulas *on-line* em ambientes virtuais.

No amplo segmento que as IES atuam, a modalidade de ensino a distância vem ganhando destaque. Nesse sentido, a evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's), o maior acesso a essas tecnologias por parte da população e a expansão da *Internet* contribuíram para o crescimento observado na EaD brasileira (OLIVEIRA et al., 2011, p.13).

Nessa perspectiva, de acordo com Hoper (2017), pode-se citar também o Decreto nº 9057 de 2017 como uma forma de ampliação da oferta de cursos na modalidade a distância, pois possibilitou o credenciamento da IES para cursos na modalidade de EaD sem a necessidade de credenciamento para o ensino presencial, além disso, permitiu a criação de polos de educação a distância pelas próprias organizações já credenciadas para essa modalidade.

Ainda de acordo com esse estudo, são apontadas algumas perspectivas para o cenário do mercado de EaD, tais como:

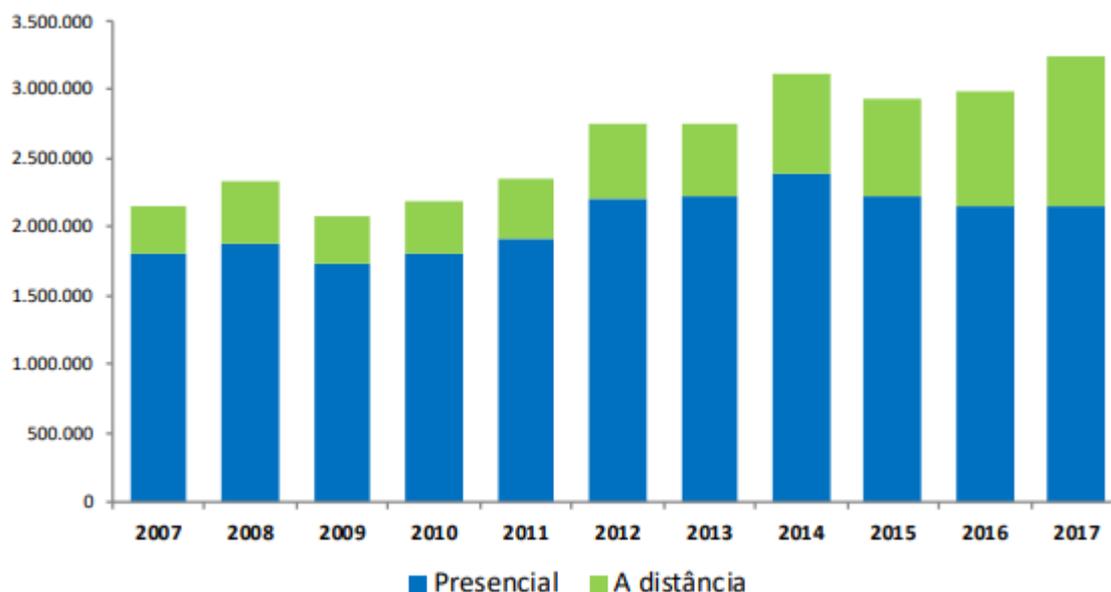
- a) Aumento da aceitação da Educação a Distância e a ampliação da similaridade entre os dois perfis de alunos (presencial e EaD);
- b) O efeito da “força da marca local”, onde uma instituição regional, que possui marca forte, tem maior ascendência no mercado;
- c) Instituições com mais experiência na modalidade de ensino a distância oferecerão plataformas e tecnologias de aprendizagem cada vez mais qualificadas e serão mais estratégicas no mercado.

De acordo com os dados levantados pela Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED) no Censo EAD.BR (2017), o aumento no número de matrículas foi mais acentuado nos cursos regulamentados totalmente a distância (49,58% das instituições observaram aumento no número de matrículas).

Além disso, por meio desse levantamento, foi constatado que os cursos dessa modalidade apresentam valores, em média, 50% abaixo dos cobrados pelos cursos presenciais. Segundo a ABED (Associação Brasileira de Educação a Distância), o preço é justificado pela escala, pois os cursos atingem um maior número de alunos, e um mesmo professor leciona para mais estudantes do que no ensino presencial.

Conforme o Censo da Educação Superior 2017, o número de ingressos em cursos de graduação a distância tem crescido substancialmente nos últimos anos, aumentando sua participação no total de ingressantes de 15,4% em 2007 para 33,3% em 2017. Esse panorama pode ser observado por meio do Gráfico 1.

Gráfico 1- Número de Ingressos em Cursos de Graduação



Fonte: Censo da Educação Superior 2017

Dessa forma, fica nítida a importância de uma gestão estratégica para as IES que aderem ao Ensino a Distância, diante do crescimento do setor e do aumento da concorrência apresentado.

2.3 Planejamento Estratégico

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), a estratégia consiste em um curso de ação escolhido pela empresa a partir da premissa de que uma futura e diferente posição poderá oferecer ganhos e vantagens em relação à situação presente.

Os autores defendem ainda que todas as organizações competem por recursos, mercados, clientes, pessoas, imagem e prestígio. Assim, todas atuam como agentes ativos em um ambiente de incertezas devido às rápidas mudanças que ocorrem nas sociedades.

Conforme Certo (1993, apud Fernandes e Berton, 2012), as estratégias organizacionais são divididas em três grandes grupos: estratégia de estabilidade, de crescimento ou de redução de despesas. Nesse contexto, a estratégia de estabilidade, para uma empresa que atua em mais de um setor, corresponde à manutenção do atual conjunto de empresas. Essa estratégia costuma ser muito utilizada em organizações de grande porte e que dominam o mercado, pois qualquer movimento de expansão costuma ser dispendioso e não acarreta resultados consideráveis em termos de lucratividade.

Em seguida, a estratégia de crescimento de uma organização refere-se a três

principais fatores: o lucro, as vendas ou a participação no mercado. Isso pode acontecer por meio de crescimento interno (aumento das vendas, da capacidade de produção e da força de trabalho), integração vertical (criação de novas empresas que operam em negócios relacionados ou não), integração horizontal (a empresa adquire concorrentes em uma mesma linha de negócios, ou lançando outras marcas e produtos dentro da linha que já atua), diversificação (a organização proporciona o crescimento em outras linhas de negócios) ou até mesmo por meio de fusões (incorporação de outra empresa) e alianças estratégicas (busca de parcerias externas para melhorar sua posição de mercado).

Enquanto a estratégia de redução, é usada quando a sobrevivência de uma organização está ameaçada e ela não está competindo com eficiência. Dessa forma, há três formas de redução de despesas: a reviravolta (a empresa fica mais enxuta, diminui ativos, reduz a força de trabalho e os canais de distribuição), o desinvestimento (envolve vender unidades de negócios ou, ainda, defini-los como organização separada, melhorando a situação financeira da organização), ou a liquidação (encerrar um negócio e vender seus ativos).

Nessa perspectiva, Fernandes e Berton (2012) baseiam o processo estratégico em três etapas: A primeira focaliza a análise, a segunda considera a formulação, e a última trata da implantação das estratégias. Esses passos podem ser organizados da seguinte forma:

- a) Exame do negócio, análise de cenário e diagnóstico da organização;
- b) Definição de objetivos, partindo dos mais amplos para os específicos;
- c) Estabelecimento de ferramentas para avaliar o desempenho do plano e, por extensão, da organização;
- d) Implantação da estratégia, monitorando-a e aprendendo com os acertos e com os erros.

Os autores defendem também que a empresa deve procurar identificar os fatores-chave de sucesso (FCS). Esses elementos são essenciais para o sucesso competitivo em um determinado setor. Os autores citam como exemplos: a consciência da marca, força de vendas, liderança, tecnologia, rapidez, tradição, preço, confiabilidade, atendimento, especialização e escala. Além disso, consideram que uma importante etapa do processo estratégico é a análise do ambiente.

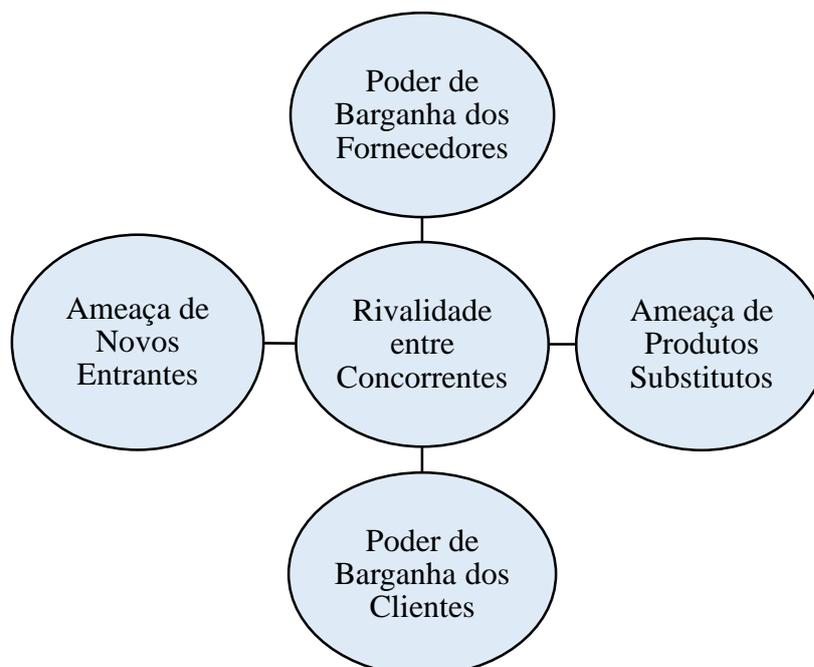
Nessa fase, há o estudo do ambiente operacional, constituído por clientes, fornecedores, concorrentes, produtos e serviços substitutos, podendo ser utilizado o Modelo das Cinco Forças de Porter para mapear esse cenário. Segundo Porter (2004), a concorrência deve ser vista considerando-se as seguintes forças:

- a) Ameaça de entrada de novos competidores: diz respeito ao risco de novos

- entrantes no setor. Essa ameaça pode ser considerada em função da existência de diversos fatores, como economias de escala, diferenciação dos produtos, necessidades de capital, custos de mudança e acesso aos canais de distribuição;
- b) Pressão dos produtos substitutos: Essa ameaça existe a partir do momento em que o produto ganha um concorrente, sendo maior quando o novo produto oferece uma melhor relação custo/benefício do que o existente;
- c) Poder de barganha dos compradores: Os clientes são mais poderosos (têm mais poder de barganha) se compram em grandes volumes, dependendo significativamente da economia;
- d) Poder de barganha dos fornecedores: Assim como os clientes, os fornecedores se diferem entre si quando se trata de poder. Nesse sentido, os fatores que impactam em seu nível de poder são: Grau de concentração, risco de produtos substitutos, independência do comprador, número de clientes e possibilidade de integração futura;
- e) Rivalidade entre os concorrentes: Essa força é a responsável pelo molde do nível de competição em um setor.

A representação desses conceitos pode ser observada por meio da Figura 1.

Figura 1- As Cinco Forças de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (2004)

Ainda segundo o autor, há três estratégias genéricas relacionadas com as áreas

estratégicas de negócios, sendo caracterizadas por liderança em custos, diferenciação e enfoque:

- a) Liderança em Custos: É preciso baixar os custos e, como consequência, baixar o preço final do produto para alcançá-la. Contudo, a estratégia de liderança de custo tem que agregar valor ao cliente. Nesse sentido, a empresa que tem o menor custo do mercado pode vir a se tornar a líder do setor;
- b) Diferenciação: Isso significa retirar do consumidor o elemento de comparação entre produtos ou serviços. Dessa forma, o cliente não consegue compará-los com os oferecidos pelos seus concorrentes. Assim, a diferenciação não está limitada a oferecer ao consumidor o que está esperando, o intuito é oferecer ao cliente um produto ou serviço que tenha atributos diferentes dos concorrentes;
- c) Enfoque: Essa estratégia visa atender a um objetivo determinado em um ambiente competitivo. Portanto, a estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender o seu alvo de maneira mais efetiva e eficiente que os concorrentes, que estão competindo de forma mais ampla. Assim, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo específico ou de uma posição caracterizada por custos mais baixos.

Nessa perspectiva, o planejamento estratégico tem também o intuito de orientar a organização por meio de uma visão do futuro. Pereira (2010, p. 47) afirma que:

Planejamento Estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

O autor também enfatiza que o planejamento estratégico é realizado por meio de três momentos. O primeiro tem a função de demonstrar o diagnóstico estratégico. No segundo momento, acontece a formulação das etapas do processo, além da apresentação das informações geradas a partir de um caráter teórico e prático, como declaração de valor, missão, visão, matriz FOFA, questões estratégicas e a estratégia. Por fim, o terceiro momento se caracteriza pela implantação e controle do planejamento estratégico. Nessa fase, a organização irá começar a colher os resultados do seu plano.

Nessa perspectiva, Fernandes e Berton (2012) definem um dos importantes conceitos para a administração estratégica. Para os autores a matriz FOFA ou SWOT, do inglês *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças), resume os principais aspectos do ambiente e as capacitações da empresa que têm maior impacto para o desenvolvimento da estratégia.

Por sua vez, Oliveira (2012) exprime que o planejamento estratégico tem fases básicas para a sua elaboração e implementação: Diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e controle e avaliação.

Segundo o autor, o diagnóstico estratégico deverá se propor a analisar a instituição sob dois aspectos: Análise interna (pontos fortes e pontos fracos) e análise externa (oportunidades e ameaças). Na segunda etapa do modelo, é estabelecida a missão ou razão de ser da empresa. Na fase seguinte, são utilizados instrumentos que permitam a análise exata da organização até chegar a situação almejada, sendo utilizados instrumentos prescritivos e quantitativos, o primeiro se refere ao estabelecimento de desafios, metas, estratégias, políticas e projetos que irão determinar os esforços que a instituição deverá seguir, enquanto o segundo, consiste nas projeções econômico-financeiras que serão necessárias.

Por último, é realizada a verificação da implementação das ações estabelecidas na etapa anterior de forma a assegurar que os objetivos, desafios e metas estabelecidos estão em concordância com o plano estratégico.

No contexto das instituições de ensino superior privadas, Saramago (2007) defende que para o posicionamento estratégico de uma IES privada é necessária a identificação das forças do ambiente externo. Assim, diversos fatores como aumento do poder de negociação dos consumidores (alunos) e dos fornecedores (professores), rivalidade entre os concorrentes (devido ao excesso de instituições), produtos substitutos (novos modelos de cursos) e novos entrantes estão reestruturando o cenário do ensino superior privado brasileiro.

Além disso, a identificação de recursos internos que têm potencial para gerar vantagem competitiva complementa a abordagem das dinâmicas externas no processo de formulação estratégica das IES. Por conseguinte, no âmbito das organizações que ofertam cursos a distância, essas particularidades também precisam ser avaliadas com o objetivo de oferecer diferencial competitivo para a instituição.

2.4 Sistema de Medição de Desempenho

Müller (2003) defende que para uma organização ser competitiva não basta ter um bom planejamento estratégico. Além disso, é preciso que o plano traçado seja cumprido, sendo primordial a medição dos processos e dos resultados, tanto globais quanto pontuais, e sua comparação com os objetivos predeterminados.

De acordo com Bandeira (2007), o desempenho organizacional é definido como o procedimento de se quantificar a eficiência, a eficácia e o custo da ação nas organizações. Rocha

(2016) afirma que a medição de desempenho pode ser definida como a quantificação da eficiência e eficácia das ações organizacionais. Assim, um Sistema de Medição de Desempenho (SMD) consiste em um conjunto de métricas utilizadas para quantificar, tanto a eficiência, quanto à eficácia organizacional, utilizando-se indicadores de processo e de resultados.

Cavenaghi e Salgado (2001) afirmam que o desempenho de uma empresa pode ser definido como a maneira que ela alcança seus objetivos, sendo fundamental para o seu sucesso e continuidade. Para alcançar os objetivos pretendidos, é necessário que todas as partes interessadas do negócio ajam individualmente na mesma direção da empresa.

Segundo Kennerley & Neely (2000, apud Marques, 2017) são definidas as características necessárias para um sistema de medida de desempenho eficaz, possuindo necessariamente:

- a) Métricas individuais que quantificam a eficiência e a eficácia das ações;
- b) Um conjunto de medidas que permita o acesso ao desempenho da organização como um todo;
- c) Uma estrutura que suporte e habilite a aquisição, ordenação, análise, interpretação e disseminação de dados.

Desse modo, Mello (2006) defende que a definição de um Sistema de Medição de Desempenho (SMD) é utilizado como uma ferramenta gerencial. Assim, o gestor controla os processos, evitando perdas que refletem na competitividade da empresa gerida. Essas perdas podem levar a consequências maiores, ocasionando prejuízos demasiados que atrapalham a eficácia da organização.

Ainda segundo o autor, uma instituição de ensino superior necessita de um SMD que enfoque as diversas dimensões que existem na organização. Nesse contexto, as IES sofrem a interferência direta de agentes internos e externos às decisões sobre estrutura institucionais e serviços a serem oferecidos.

2.4.1 Indicadores de Desempenho

De acordo com Silva (2013), os indicadores de desempenho são listados a partir dos Sistemas de Medição de Desempenho, que são primordiais para os gestores no processo de implementação de estratégias e melhorias na empresa. Segundo Paladini (2008), existe um papel dos indicadores na avaliação da qualidade. Por isso, antes de se investir em avaliações de qualquer natureza, é necessário disponibilizar as informações que possam viabilizá-las.

Para Cavalcante (2011) os indicadores são medidas, números atribuídos a objetos,

acontecimentos ou situações, de acordo com certas regras. Essa mensuração refere-se as informações que, em termos conceituais, são mensuráveis, independentemente de sua coleta obedecer a técnicas ou abordagens qualitativas ou quantitativas.

Além disso, um indicador de desempenho pode ser definido como um número, uma porcentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho com o objetivo de comparar esta medida com metas preestabelecidas (TCU, 2000).

De acordo com Batista (1999, apud Zucatto et al., 2009) os indicadores podem ser classificados da seguinte forma:

- a) Indicadores estratégicos: Informam o “quanto” se encontra em relação a consecução da sua visão;
- b) Indicadores de produtividade (eficiência): Medem a proporção de recursos consumidos em relação a saída dos processos;
- c) Indicadores de qualidade (eficácia): Estabelecem as medidas de satisfação dos clientes e as características do produto/serviço;
- d) Indicadores de efetividade (impacto): Mostram as consequências dos produtos/serviços;
- e) Indicadores de Capacidade: Medem a capacidade de resposta de um processo por meio da relação entre as saídas produzidas por unidade de tempo.

Segundo Mello (2006), a seleção de indicadores deve ser orientada de acordo com as particularidades de cada estratégia e instituição. Nessa perspectiva, Kaplan e Norton (1997) destacam que os executivos precisam de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional, sem os quais não teriam como manter o rumo da excelência empresarial.

Nesse sentido, para Mello (2006) o uso de indicadores serve como um importante instrumento de apoio para o aprimoramento da gestão administrativa e pedagógica de uma IES.

2.5 *Balanced Scorecard*

De acordo com Fernandes e Berton (2012), o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta que busca traduzir a visão da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho, sendo um dos sistemas de mensuração de desempenho mais populares. Os autores Kaplan e Norton (1997, p. 2) afirmam que:

Hoje, as empresas competem em ambientes complexos; é fundamental que exista uma perfeita compreensão de suas metas e dos métodos para alcançá-las. O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de

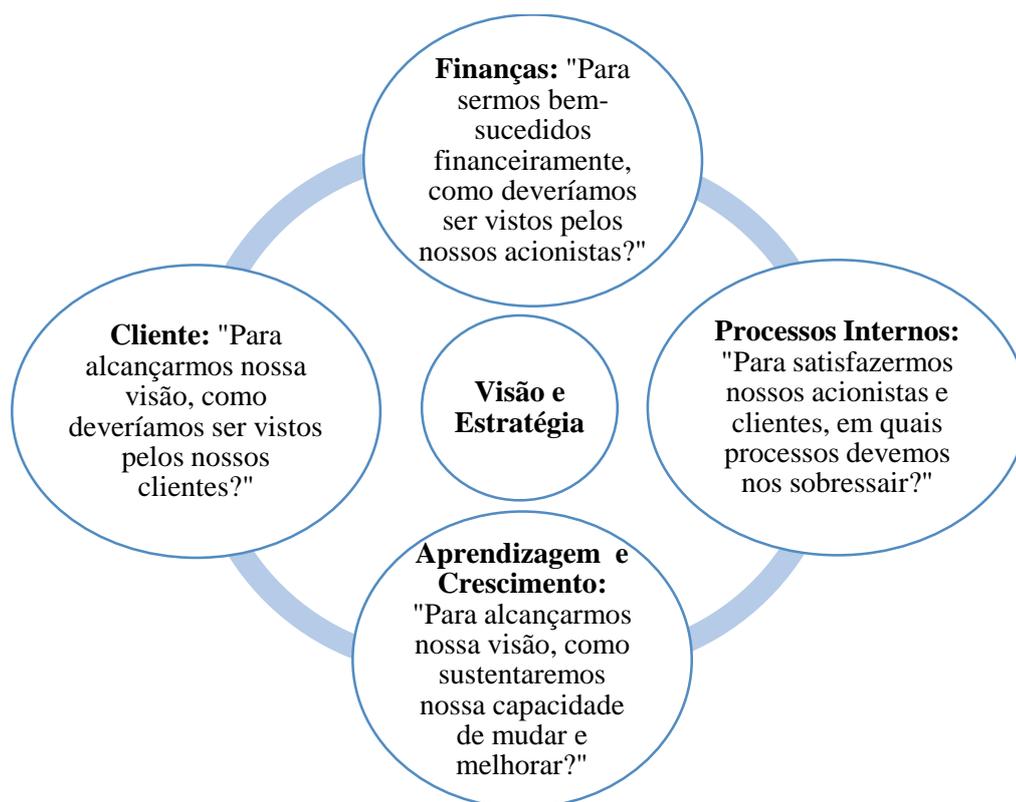
medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Nessa perspectiva, os objetivos e as medidas utilizados no *Balanced Scorecard* não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico norteado pela estratégia da unidade de negócios. Nesse sentido, os objetivos e medidas estão organizadas sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

Os autores ainda enfatizam que os principais objetivos de um *Balanced Scorecard* são: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Rocha (2000) afirma que o processo de construção de um *Balanced Scorecard* tem início com a tradução e posterior implementação da visão e estratégia; posteriormente, os objetivos e medidas de resultados são transmitidos a toda a organização. Logo após a comunicação a todos, inicia-se o processo de estabelecimento de metas e alinhamento das iniciativas e, por fim, busca-se o *feedback* e aprendizado estratégico, o que possibilitará o crescimento individual e até mesmo da organização como um todo.

Kaplan e Norton (1997) defendem quatro perspectivas para o *scorecard* (Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento). Elas podem ser representadas por meio da Figura 2.

Figura 2 - O *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Os autores defendem também que o processo de construção de um *Balanced Scorecard* mostra os objetivos estratégicos e identifica um pequeno número de vetores críticos que determinam os objetivos estratégicos.

Portanto, Scharmach (2010) enfatiza a importância do BSC devido ao ambiente complexo em que as organizações competem, sendo necessário a existência de uma compreensão do que elas estão se propondo a fazer, por meio do estabelecimento de sua missão, da sua visão de futuro e as metas que pretendem alcançar, focando na criação de valor aos seus *stakeholders*. Assim, o *Balanced Scorecard* propõe aos gestores os instrumentos para o sucesso futuro da organização pela efetivação da sua proposição.

No âmbito do ensino superior privado, Gondim (2010) afirma que uma IES possui objetivos e metas a curto, médio e longo prazo. Dessa forma, para alcançá-los é necessário definir as perspectivas financeiras, os processos internos envolvidos, além de prever as perspectivas de crescimento e aprendizagem das pessoas envolvidas na instituição.

2.5.1 *Perspectiva Financeira*

Para Kaplan e Norton (1997), os objetivos financeiros são essenciais para as

medidas das outras perspectivas do *scorecard*. Nesse sentido, qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que resultam em uma melhoria do desempenho financeiro.

Segundo Rocha (2000), de acordo com o tipo de organização, as medidas financeiras podem se diferenciar, considerando as características e a realidade de cada uma. Assim, esses objetivos devem desempenhar duplo papel: Definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de foco principal para todas as outras perspectivas.

Nesse sentido, esse método torna os objetivos financeiros explícitos e ajustados no ciclo de vida que a organização se encontra, pois eles diferem em cada ciclo de vida de uma organização (KAPLAN; NORTON, 1997). Ainda segundo os autores, os ciclos de vida de uma organização podem ser considerados como:

- a) Ciclo de Crescimento: Estágio inicial, que compromete recursos consideráveis em estrutura física e organizacional. Além disso, nessa etapa são estabelecidos como objetivos financeiros, percentuais de crescimento da receita e de aumento das vendas;
- b) Ciclo de Sustentação: Nessa fase, ainda são atraídos investimentos, mas são compelidas ao bom retorno sobre o capital investido. Assim, são estabelecidos objetivos financeiros relacionados a lucratividade;
- c) Ciclo de Colheita: É a fase de maturidade. Nesse sentido, as organizações desejam colher os investimentos realizados, estabelecendo objetivos financeiros voltados ao fluxo operacional e a diminuição da necessidade de capital de giro.

Nesse sentido, de acordo com Rocha (2000), a empresa pode mudar radicalmente de fase, considerando que por alteração de tecnologia, mercado ou legislação é conferido um alto potencial de crescimento, alterando os objetivos financeiros e de investimentos para a unidade de negócios. Portanto, é necessário que os objetivos dessa perspectiva sejam analisados periodicamente.

Kaplan e Norton (1997) evidenciam ainda que existem três temas financeiros que norteiam a estratégia para os seus ciclos de vida:

- a) Crescimento e *Mix* de Receita: Referem-se ao aumento da oferta de produtos ou serviços, conquista de novos clientes e mercados, mudança do *mix* de produtos e serviços para itens de maior valor agregado e à alteração dos preços de produtos e serviços. Nesse contexto, as medidas mais comuns para avaliar aumento de receita são percentuais de aumento de vendas e participação de

mercado para regiões, mercados e clientes selecionados;

- b) Redução de Custo e Melhoria de Produtividade: O objetivo de produtividade para as empresas, principalmente na fase de crescimento deve focalizar o aumento da receita por funcionário. Nesse sentido, a redução dos custos unitários pode ocorrer na fase de sustentação, objetivando níveis de custos competitivos, melhoria das margens operacionais e um monitoramento nos níveis de despesas e de apoio;
- c) Utilização dos Ativos e Estratégia de Investimento: Estão relacionados aos objetivos de aumentar a receita, reduzir os custos e aumentar a utilização dos ativos, por meio do monitoramento de medidas como retorno sobre o investimento e valor econômico agregado.

Dessa forma, para Fernandes e Berton (2012) a primeira perspectiva de que trata o BSC corresponde aos aspectos financeiros, principalmente no que diz respeito aos impactos das decisões estratégicas da organização nos indicadores e metas estabelecidos nesse campo.

Assim, por meio da análise dessa perspectiva, para Scharmach (2010) é possível evidenciar se as escolhas estratégicas estão gerando valor para a organização. Além disso, é possível identificar se os ativos intangíveis da organização e as outras de desempenho não-financeiro estão contribuindo para a geração de valor em função da estratégia escolhida pela organização.

2.5.2 Perspectiva de Cliente

Segundo Kaplan e Norton (1997), na perspectiva dos clientes, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Assim, os mesmos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da organização, sendo identificadas ainda as propostas de valor dirigidas a esses segmentos.

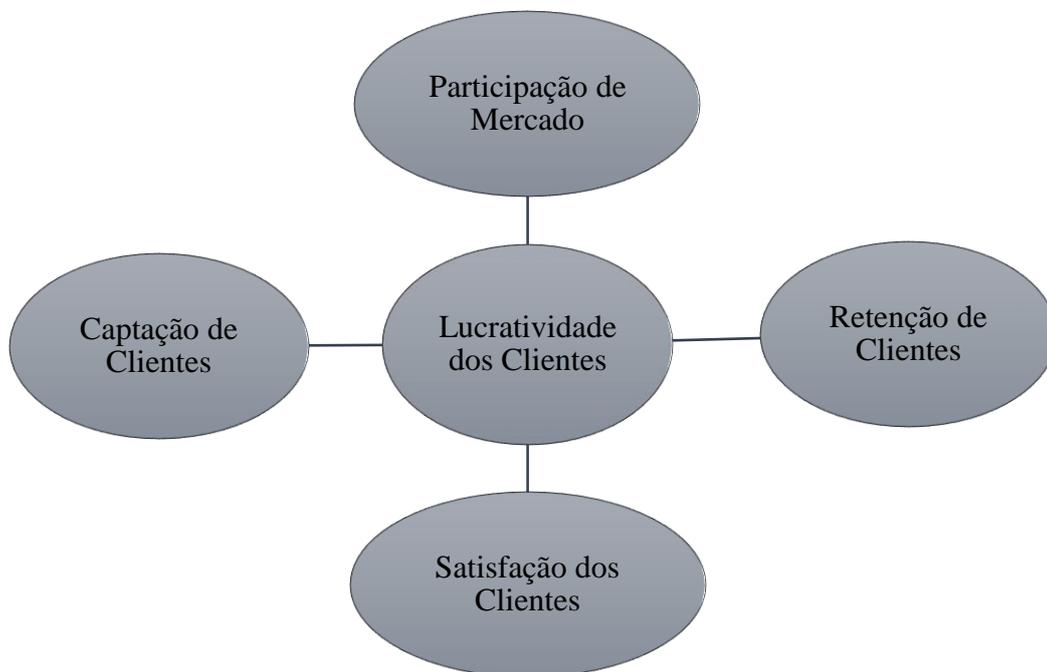
De acordo com Scharmach (2010), a perspectiva de cliente preocupa-se em identificar qual é valor do cliente para uma determinada organização, composto por dois componentes: O valor vitalício de um cliente, segundo a perspectiva da empresa e o valor percebido pelo cliente em seu relacionamento com a organização.

Para Fernandes e Berton (2012), os indicadores mais utilizados na perspectiva dos clientes dizem respeito à participação de mercado, à satisfação de clientes e a intensidade que as unidades de negócio possuem em termos de captação e retenção de clientes. Além disso, o conhecimento específico da lucratividade gerada por um cliente ou por determinado segmento

de mercado pode significar uma estratégia voltada para melhorar sua posição competitiva, ou, também, pode ser uma opção de desinvestimento nesse segmento.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes é comum a todos os tipos de empresa e inclui indicadores de participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes e lucratividade de clientes. Essas cinco medidas podem ser visualizadas por meio de uma cadeia de relações de causa e efeito representada na Figura 3.

Figura 3 - Perspectiva do Cliente - Medidas Essenciais



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Ainda segundo os autores, a participação de mercado reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido). Enquanto a captação de clientes mede a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.

Na medida de retenção de clientes, são controladas as intensidades com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes. Além disso, a satisfação dos clientes é medida de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor. Por fim, a lucratividade dos clientes mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Dessa forma, para Rocha (2000) a pergunta básica para o entendimento dessa perspectiva é: “Como os clientes nos veem? ”. Assim, segundo o autor, para alcançar a satisfação e a retenção dos clientes é necessário mais que uma pesquisa convencional periódica. Portanto, incluir a “voz do cliente” nos processos da organização é vital para os negócios.

2.5.3 Perspectiva de Processos Internos

De acordo com Garcia (2006), essa perspectiva aborda os processos críticos de geração de valor que poderão afetar os resultados nas perspectivas do cliente e financeira. Portanto, essa etapa precisa ser cuidadosamente planejada, pois é nela que se concentram indicadores críticos relacionados com a estratégia.

Segundo Fernandes e Berton (2012), em relação à perspectiva dos processos internos, o modelo do BSC busca avaliar o grau de inovação nos processos de gestão e o nível de qualidade das suas operações. Nesse sentido, as organizações avaliam o grau de eficiência produtiva e dos serviços de entrega de produtos aos clientes, assim como os serviços de pós-vendas que são realizadas pela empresa como serviço agregado.

Rocha (2016) afirma que essa perspectiva proporciona às organizações a oportunidade de reformular e inovar em todos os processos, sendo necessário revê-los a fim de que estejam realmente alinhadas ao alcance das expectativas em relação aos clientes e aos resultados financeiros.

Nessa perspectiva, Kaplan e Norton (1997) recomendam que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenham início com o processo de inovação (identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades). Em seguida, deve-se definir os processos de operações (entregas dos produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes. Por fim, há o serviço de pós-venda (oferta de serviços que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa).

Ainda segundo os autores, cada organização possui um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. Contudo, houve a constatação de uma cadeia de valor genérica, que as empresas podem adaptar ao construírem a perspectiva dos processos internos. Esse modelo possui três processos principais: Inovação, operações e serviços de pós-venda.

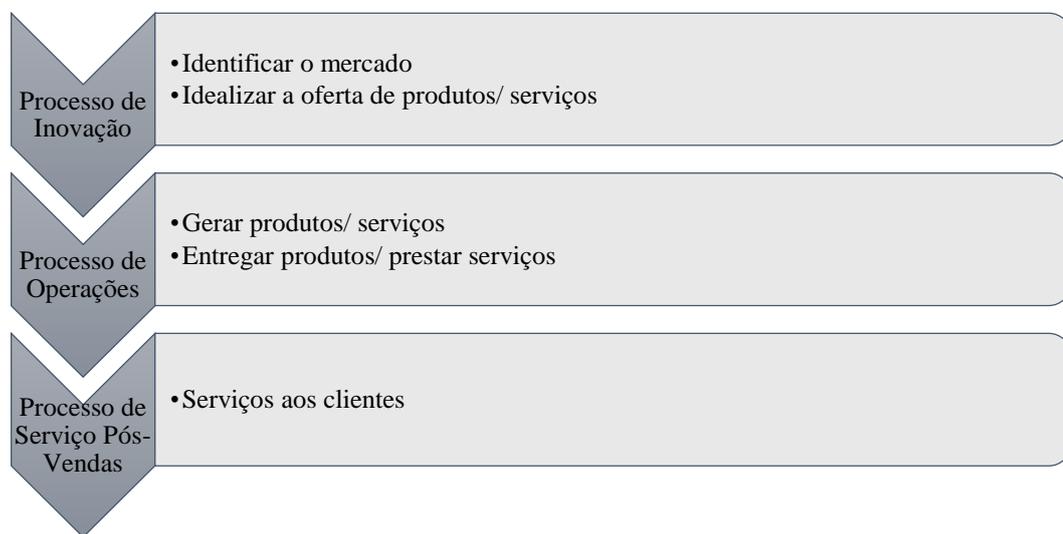
Nesse contexto, Lima Júnior (2008) afirma que no primeiro conjunto de processos centraliza-se na busca pela inovação, composto pela identificação do mercado alvo, tornando-

se capaz de entender as necessidades e os desejos dos clientes. Assim, a partir desse momento, é possível idealizar e planejar os produtos e serviços que serão capazes de atender a essas demandas da melhor forma.

No segundo conjunto, se concentram as operações da organização, se inicia no momento do recebimento de um pedido e termina com a entrega do produto ou prestação do serviço.

Por conseguinte, no terceiro conjunto de processos são abrangidos todos aqueles processos relacionados aos serviços de pós-vendas. Esse panorama pode ser visualizado por meio da Figura 4.

Figura 4- A Perspectiva de Processos Internos - O Modelo da Cadeia de Valores Genérica



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Assim, segundo Santos (2008), essa perspectiva tem por objetivo reunir indicadores que monitorem o desempenho dos processos vitais na conquista e retenção dos clientes. Na metodologia do BSC, os conjuntos de atividades devem ser criados e avaliados com foco no cliente atual e futuro.

Dessa forma, Kaplan e Norton (1997) ressaltam também a importância dessa perspectiva, pois ela permite que sejam identificados os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas.

2.5.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Fernandes e Berton (2012) afirmam que essa perspectiva é usada para avaliar o nível de criatividade e alinhamento estratégico dos colaboradores em busca de racionalização

de processos, de agregação de valor aos produtos e clientes da empresa.

De acordo com Rocha (2000), essa perspectiva identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. Nesse sentido, o aprendizado e o crescimento organizacional são organizadas de acordo com três fontes principais: Pessoas, sistemas e procedimentos.

Segundo Scharmach (2010), o investimento em infraestrutura da organização, que segundo o BSC representam nessa perspectiva (pessoal, sistemas e procedimentos) devem ser realizados como em qualquer outra área da organização, visto que são essenciais para o cumprimento dos objetivos financeiros, de clientes e de processos internos.

Kaplan e Norton (1997) defendem que para o desenvolvimento do aprendizado e crescimento são necessárias as três principais categorias:

- a) Capacidade dos funcionários: Envolve a capacitação contínua dos funcionários para que os mesmos ajam de forma criativa no sentido dos objetivos organizacionais. As medidas essenciais são: Satisfação, retenção e produtividade. Elas devem ser implementadas por vetores situacionais críticas: competências dos funcionários, infraestrutura tecnológica e clima para a ação;
- b) Capacidade do sistema de informações: Informações sobre clientes, processos internos e as consequências financeiras de suas ações para que os funcionários desempenhem com eficácia seus trabalhos;
- c) Motivação, *empowerment* e alinhamento: As medidas dessa perspectiva podem ser: Medidas de sugestões apresentadas e implementadas, medidas de melhoria, medidas de alinhamento individual e organizacional, além de medidas do desempenho da equipe.

Desse modo, Moço (2007) ressalta que o constante processo de inovação exige que as empresas estejam preparadas para o crescimento. Esse método geralmente revela lacunas entre as capacidades atuais e o que será necessário para atingir um desempenho inovador.

Assim, para Kaplan e Norton (1997) essas lacunas são importantes para o investimento das organizações em capacitação de funcionários, aperfeiçoamento de sistemas de informação e alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.

2.5.5 Relações de Causa e Efeito

Nessa perspectiva, o *Balanced Scorecard* tem como objetivo traduzir a estratégia da empresa a ponto de poder comunicá-la em sua íntegra. Nesse contexto, a estratégia não pode

ser realizada em pedaços dispersos, sendo que um objetivo deve refletir seu resultado no atingimento de outro. Nesse sentido, Kaplan e Norton (1997, p. 155) afirmam que:

Um *scorecard* adequadamente elaborado deve contar a história da estratégia da empresa através de uma sequência de relações de causa e efeito. O sistema de mensuração deve explicitar as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas diversas perspectivas, de modo que possam ser gerenciadas e validadas.

De acordo com Moço (2007), apenas distribuir os elementos de mensuração de desempenho entre as diversas dimensões não é suficiente para estabelecer o monitoramento do cumprimento dos objetivos estratégicos. Desse modo, as conexões devem estar especialmente evidenciadas entre os indicadores não financeiros e os financeiros.

Dessa forma, o autor evidencia ainda que os indicadores das diferentes dimensões não sejam simplesmente organizados nas diferentes dimensões, mas devem ser visualizadas também a conexão e a sinergia entre os indicadores. Assim, Kaplan e Norton (1997) defendem que toda medida selecionada, sendo parte de uma cadeia de relações de causa e efeito comunicam o significado da estratégia.

2.5.6 Mapa Estratégico

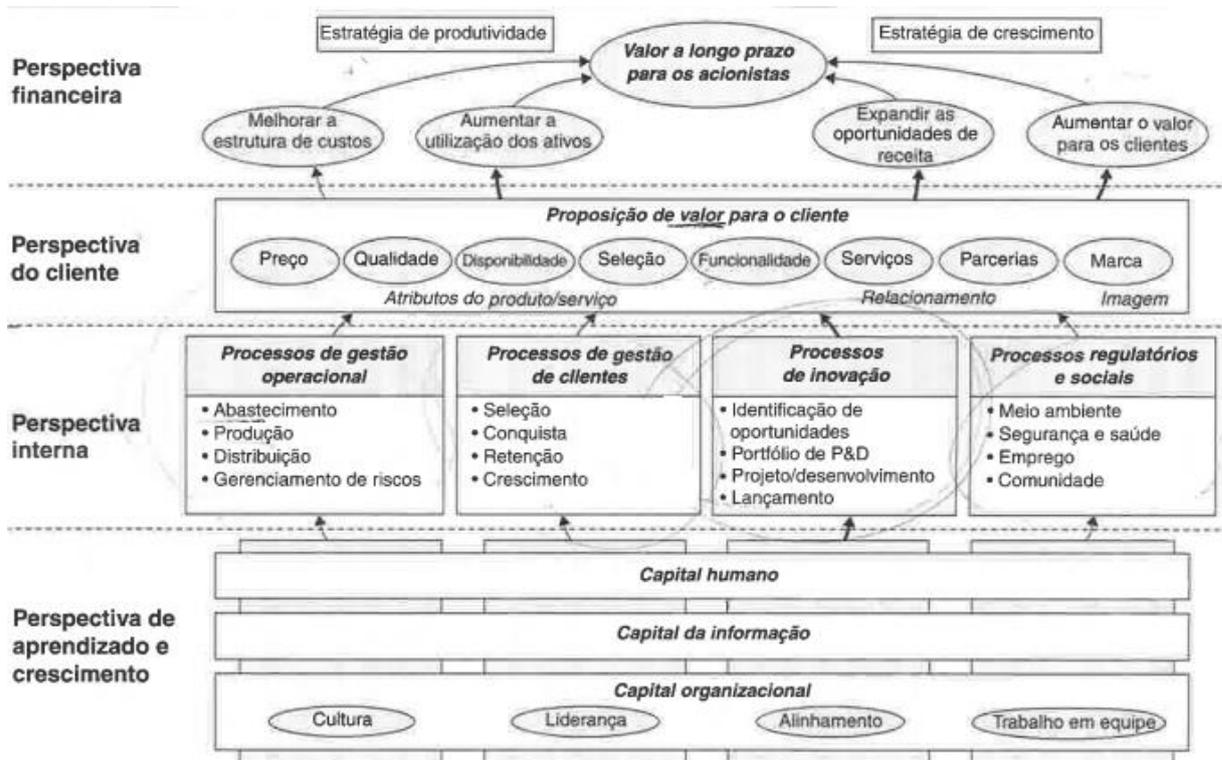
Para Tavares Scharmach (2010) o mapa estratégico é desenvolvido com o objetivo de permitir que os colaboradores percebam claramente como as suas funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização.

De acordo com Silva (2014), o mapa estratégico é um dos instrumentos utilizados para a descrição da estratégia, sendo constituído por um conjunto de proposições elaboradas a partir de uma dimensão abstrata na qual podem ser vistas as relações de causalidade entre vários resultados que a organização almeja alcançar, sendo feito por várias perspectivas de análise.

Nessa perspectiva, Kaplan e Norton (1997) defendem que o mapa estratégico é uma forma de demonstrar a transformação do intangível em resultados tangíveis, representando as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos. Assim, essa representação facilita a comunicação e a transparência da estratégia para toda a organização.

Nesse sentido, Kaplan e Norton (2004) apresentam o modelo do mapa estratégico genérico. Essa representação pode ser visualizada por meio da Figura 5.

Figura 5- Mapa Estratégico Genérico



Fonte: Kaplan e Norton (2004)

Dessa forma, os autores defendem que o mapa estratégico, representação visual das relações de causa e efeito, é tão importante quanto o próprio *Balanced Scorecard* para os gestores, pois adiciona um nível de detalhe que melhora a clareza e o foco.

Assim, o modelo para a construção do *Scorecard*, bem como as etapas de implantação para a unidade de negócios da Instituição estudada são detalhadas no capítulo seguinte.

3 ESTUDO DE CASO

Este capítulo apresenta o estudo realizado em um Núcleo de Educação a Distância de uma Instituição de Ensino Superior Privada. Nesse sentido, são mostradas as fases para o desenvolvimento do trabalho, necessárias para a proposta de um sistema de gestão estratégica, por meio do BSC.

3.1 Apresentação da Empresa

A Faculdade Alfa é um nome fictício para uma instituição de ensino superior privada que integra um grupo educacional de grande conceito no Brasil. No ano de 2010, foi adquirido o complexo educacional onde a mesma funciona. Após seis anos, foi iniciado o primeiro período letivo, obtendo também a autorização para a expansão da Instituição para a Educação a Distância.

A Instituição oferta quatro cursos de bacharelado na modalidade presencial (Administração, Engenharia Civil, Direito e Psicologia). Na modalidade de Educação a Distância são oferecidos os cursos de bacharelado, Administração e Ciências Contábeis, e tecnólogos, Marketing e Recursos Humanos.

A organização possui o Plano de Desenvolvimento Institucional que orienta as suas ações acadêmicas. Nesse registro, há a definição de objetivos e de um plano de metas e ações de acordo com as dimensões exigidas pelo SINAES.

Além disso, nesse documento há a definição da missão da Instituição: “Promover crescimento pessoal, intelectual e profissional dos nossos alunos através da educação de excelência em nível superior, contribuindo para seu êxito em as áreas de atuação na sociedade.”

Nessa perspectiva, a visão da Instituição é: “Ser referência nacional no Ensino Superior, pela competência dos profissionais formados e pela contribuição no desenvolvimento do país.” Em concordância, os valores são: Ética, excelência, comprometimento, transparência, meritocracia, melhoria contínua e inovação.

No entanto, a Instituição não possui um Planejamento Estratégico, visto que o mesmo possui aspectos que não são encontrados no PDI, tais como análise dos ambientes interno e externo e definições de objetivos que orientem a elaboração de indicadores, metas e ações. Esses fatores são primordiais para o posicionamento estratégico e para a obtenção de diferenciais competitivos para a organização.

Dessa forma, o estudo desses aspectos é primordial para auxiliar o controle e o

desenvolvimento do Núcleo de Educação a Distância da Faculdade Alfa, sendo vista como uma unidade de negócio de recente implantação, que possui perspectivas positivas de crescimento. Porém, está inserida em um mercado competitivo, necessitando, assim, de um estudo das suas particularidades para obter um posicionamento de destaque nesse ambiente.

3.2 Método Proposto

Nesse sentido, o modelo para a realização da proposta do *Balanced Scorecard* na instituição de ensino superior privada em estudo é composto por cinco etapas, conforme mostra a figura 6.

Figura 6- Etapas para a construção do *Scorecard*



Fonte: Elaborada pela autora

3.2.1 Definição da Unidade Organizacional

Nessa fase, foram definidas a estrutura, as características e a forma de organização da unidade de negócios. Com o intuito de fundamentar o estudo, foram consultados os documentos que orientam a gestão da organização.

Para a realização desse levantamento, foi formada uma equipe composta por funcionários envolvidos na gestão da unidade organizacional. Por meio de reuniões, essas pessoas definiram os aspectos importantes que norteiam a unidade de negócios.

3.2.2 Realização da Análise SWOT

A análise SWOT ocorreu, primeiramente, por meio de uma reunião com a equipe envolvida para o esclarecimento do uso da ferramenta. Em seguida, as informações foram levantadas por meio de um *Brainstorming*.

Assim, surgiram possíveis pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças para a unidade de negócios em estudo. Por fim, foram escolhidos os itens mais importantes da lista para a consolidação da análise SWOT.

3.2.3 Definição de Missão, Visão e Valores da Unidade Organizacional

Nessa etapa, essas definições foram alinhadas a missão, visão e valores da empresa. Nesse sentido, foi necessário ser avaliado também a necessidade de alteração desses aspectos ou a adequação dos mesmos para o alcance da situação almejada para a organização a longo prazo.

Assim, por meio de reuniões com a equipe envolvida, foram realizadas discussões relativas ao serviço prestado, enfatizando a contribuição desse setor para o alcance da situação almejada para a organização. Além disso, foram consultados documentos, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

3.2.4 Definição dos objetivos estratégicos, indicadores, metas e ações estratégicas

Nessa etapa, primeiramente, foram definidos os objetivos estratégicos de acordo com as perspectivas do *Balanced Scorecard*. Em seguida, os indicadores e metas foram elaborados alinhados aos objetivos. Por último, as ações estratégicas puderam ser criadas por meio do 5W1H.

Para realizar essa etapa foram necessárias reuniões com a equipe definida, as quais puderam ser divididas em três etapas, a primeira com o intuito de definir os objetivos estratégicos. Enquanto a segunda teve o propósito de definir indicadores e metas. Por fim, na terceira, a equipe estabeleceu as ações estratégicas necessárias.

3.2.5 Construção do Mapa Estratégico

A quinta etapa visou elaborar o mapa estratégico com o propósito de expor as medidas das quatro perspectivas. Após essa atividade, definiram-se as relações de causa e efeito.

Para a realização dessa etapa foram necessárias reuniões com a equipe para a construção do mapa de forma conjunta e com alinhamento nas definições de causa e efeito.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo tem o intuito de apresentar os resultados obtidos de acordo com as etapas apresentadas no capítulo anterior, bem como uma proposta de implantação do *Balanced Scorecard* formulado.

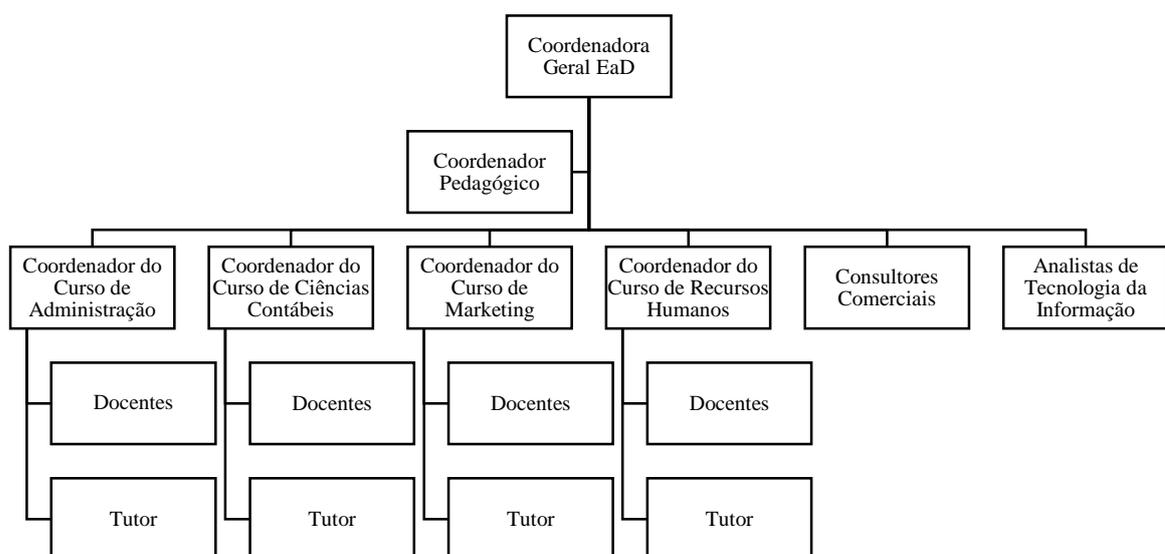
4.1 Aplicação do Método Proposto

Neste tópico é apresentada a aplicação das etapas do método proposto.

4.1.1 Definição da Unidade Organizacional

O Núcleo de Educação a Distância da Faculdade Alfa possui uma equipe composta por professores, tutores, coordenadores de curso, coordenador pedagógico, coordenador geral EaD, consultores comerciais e profissionais de Tecnologia da Informação. Para a implementação desse modelo optou-se pelo NEaD, pois a quantidade de matrículas nessa modalidade de ensino aumentou de forma rápida na Instituição. Além disso, o aumento de escolas conveniadas como polos parceiros também apresentou crescimento. O organograma da unidade de negócio pode ser visualizado por meio da Figura 7.

Figura 7- Organograma do NEaD



Fonte: Elaborada pela autora

Essa unidade organizacional é responsável pela elaboração de material didático para os alunos que estudam na modalidade de Educação a Distância, pela produção de vídeo aulas e pelo acompanhamento dos estudantes por meio do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA). Além disso, a equipe conta com consultores comerciais que são responsáveis pela prospecção de escolas parceiras para a implantação de polos de educação a distância, além de auxiliarem os diretores dessas instituições na gestão do empreendimento.

No entanto, essa unidade de negócio não possui mecanismos de acompanhamento de gestão empresarial, como indicadores e metas, que auxiliem as tomadas de decisões e ofereçam direcionamento as suas ações de forma estratégica.

4.1.2 Análise SWOT

Por meio da reunião realizada com a equipe foi possível desenvolver um SWOT para o NEaD. Nesse sentido, é necessário ressaltar que esse setor recebe influência interna e externa, bem como os influencia. Nesse contexto, a tabela 1 apresenta o setor em estudo, sendo possível verificar a situação dos ambientes internos e externos aos quais o Núcleo de Educação a Distância da Faculdade Alfa está inserido.

Quadro 1 - Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Marca local forte; • Política de descontos; • Infraestrutura de apoio; • Ambiente Virtual de Aprendizagem com facilidade de interação; • Biblioteca virtual; • Acompanhamento aos alunos, por meio da tutoria; • Oferta de suporte para a implantação dos Polos; 	<ul style="list-style-type: none"> • IES com pouco tempo de mercado; • Portfólio reduzido de cursos; • Poucos procedimentos padronizados; • Docentes com pouca experiência em EaD; • Tempo longo de respostas; • Ausência de estúdio para gravação de vídeo-aulas; • Pouca divulgação da IES; • Deficiência de pessoal técnico administrativo; • Produção de material didático.

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Expansão da aceitabilidade do EaD; • Desburocratização para abertura de Polos EaD; • Existência de demanda para cursos <i>in company</i>; • Interesse de empresas para a realização de parcerias; • Interesse de escolas de outras regiões para a implantação de Polos; • Desenvolvimento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's); • Possibilidade de participação em congressos e eventos relacionadas a EaD; • Demanda de novos cursos de graduação e pós-graduação; • Potencial interesse em cursos de extensão para todos os discentes da Instituição; • Crise econômica. 	<ul style="list-style-type: none"> • IES consolidadas no mercado; • Ampliação do número de instituições no mercado; • Legislações e restrições; • Ausência de financiamento estudantil para essa modalidade de ensino.

Fonte: Elaborado pela autora

Ao analisar o quadro 1, vê-se que o Núcleo está inserido em um ambiente com perspectivas positivas, principalmente, ao notar o aumento da aceitabilidade da Educação a Distância no Brasil e a maior facilidade para a implantação de polos de EaD, por meio do Decreto nº 9057 de 2017. Além disso, pode-se citar o valor da mensalidade abaixo do praticado pelos cursos presenciais nas IES privadas. Nesse sentido, diante do cenário de recessão econômica, é um fator relevante para a escolha de um curso superior.

Nesse sentido, podem ser ressaltados também, o desenvolvimento das TIC's, que

facilitam a oferta de cursos na modalidade de EaD, por meio da ampliação das tecnologias de acesso remoto em diferentes localidades. Assim, esse ambiente pode ser aproveitado para a oferta de novos cursos e realização de parcerias com empresas interessadas.

No entanto, o cenário da Educação Superior Privado brasileiro apresenta IES consolidadas no mercado de EaD. Nesse sentido, como a Faculdade Alfa é uma instituição recente, ainda não possui tradição nessa modalidade de ensino. Além disso, muitas instituições estão investindo no ensino a distância, aumentando a concorrência nesse segmento. Pode-se ressaltar também, o risco associado a mudança na legislação que regulamenta o tema, estabelecendo restrições para a criação de polos.

Além disso, ao realizar uma análise setorial por meio das Cinco Forças de Porter, pode-se inferir ainda, que há forte ameaça de novos entrantes e rivalidade entre os concorrentes. Isso pode ser observado pelo aumento da quantidade de IES privadas que ofertam cursos na modalidade a distância e pelo crescimento da competitividade entre essas instituições. Em consequência, há o aumento do poder de barganha dos clientes, que exigem das IES algumas vantagens, como as políticas de descontos.

Quanto ao poder de barganha dos fornecedores, pode ser considerado fraco, visto que o número de potenciais empresas produtoras de vídeos e de professores para a produção de conteúdo é consideravelmente alta. Por último, a ameaça de novos entrantes também é considerada fraca, pois a Educação a Distância é considerada uma recente modalidade de ensino, que vem utilizando novos modelos de ensino.

No âmbito interno, o NEaD apresenta pontos fortes relacionados a força da marca local, que possui tradição no ensino infantil, fundamental e médio, sendo uma instituição reconhecida nacionalmente. Além disso, possui política de descontos para ex-alunos do colégio pertencente ao mesmo grupo, para estudantes que almejam uma segunda graduação ou buscam transferência de outra IES.

Nesse contexto, o Núcleo apresenta também um relevante suporte aos alunos, por meio da tutoria. Há ainda o ambiente virtual que apresenta facilidade de interação e a biblioteca virtual. Da mesma forma, também é oferecido suporte aos gestores de escolas para a operação dos polos de EaD, por meio do acompanhamento dos consultores comerciais.

Contudo, como pontos fracos pode-se ressaltar que o Núcleo está no início de operação e oferta somente quatro cursos. Além disso, a maioria dos docentes não possuía experiência anterior com a modalidade de EaD. Assim, houve dificuldades de ambientação com essa forma de ensino, com a produção de material didático direcionado para o ensino a distância e com a gravação de vídeo aulas.

Portanto, após a análise SWOT e a análise das Cinco Forças de Porter, é possível estabelecer estratégias com os seus respectivos objetivos, indicadores e metas.

Assim, o próximo tópico trata da definição da missão, visão e valores da unidade de negócios, sendo aspectos primordiais que darão suporte a todas as demais fases, que necessitarão estar alinhadas.

4.1.3 Missão, Visão e Valores da Unidade Organizacional

Nesse contexto, de acordo com a análise estratégica apresentada e com as declarações da equipe envolvida nas reuniões, pôde-se definir como missão para a unidade de negócios: “Promover crescimento pessoal, intelectual e profissional dos nossos alunos por meio da Educação a Distância de excelência, contribuindo para seu êxito no mercado de trabalho”.

Por conseguinte, a visão foi definida como: Ser referência nas regiões Norte e Nordeste do país pela Educação a Distância de Excelência, por meio da expansão de polos de EaD”. Nessa perspectiva, a equipe optou ainda por manter os mesmos valores da Instituição: Ética, excelência, comprometimento, transparência, meritocracia, melhoria contínua e inovação.

Dessa forma, essas definições irão auxiliar o alcance da missão e da visão da Instituição, visto que a expansão da Educação a Distância irá apoiar a visão da organização, que almeja ser referência nacional no Ensino Superior. Além disso, a educação de excelência prezada na missão da Instituição também é determinada na missão do Núcleo.

Portanto, a próxima etapa foi elaborada a fim de construir meios para alcançar a estratégia estabelecida.

4.1.4 Objetivos estratégicos, indicadores, metas e ações estratégicas

Nesse contexto, pode-se ressaltar que a organização adota a estratégia de crescimento, visto que almeja aumento de participação de mercado, por meio da Educação a Distância. Dessa forma, por meio do recurso de crescimento interno, a empresa objetiva manter sua cultura, qualidade e imagem.

Dessa forma, de acordo com a análise realizada anteriormente e com as reuniões com a equipe envolvida, foi construído o painel estratégico, contendo os objetivos, os indicadores, as metas e as ações das respectivas perspectivas. No primeiro momento, foram levantados os objetivos referentes à perspectiva financeira, pois os mesmos devem servir de foco para as medidas das outras perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Nesse sentido, visto que a alta direção da Faculdade Alfa visa que o Núcleo de Educação a Distância cresça de forma financeiramente sustentável, foram estabelecidos os seguintes objetivos, que estão detalhados no Apêndice A.

- a) Melhorar a lucratividade do Núcleo;
- b) Assegurar a sustentabilidade financeira;
- c) Monitorar a rentabilidade do Núcleo.

Nessa perspectiva, foi decidido que para a sustentação dessa unidade de negócios serão necessários o acompanhamento das demonstrações financeiras, como a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE), do Balanço Patrimonial, do Demonstrativo de Fluxo de Caixa e entre outras. Anteriormente, esses demonstrativos eram realizados utilizando o resultado conjunto do ensino presencial e do EaD. Porém, é necessária uma análise de forma desassociada dos resultados do NEaD, pois o mesmo está no início de operação e precisa de um diagnóstico real da sua situação econômico-financeira. Assim, os planos de ação necessários para a execução das estratégias estabelecidas constam no Apêndice B. Essas ações estão apresentadas por meio do 5W1H.

Em seguida, foram analisados os aspectos relacionados a perspectiva de Clientes do *Balanced Scorecard*, que são fontes de receita para a perspectiva Financeira. Nesse sentido, foram desenvolvidos objetivos e indicadores relacionados a captação de clientes, retenção de clientes, satisfação dos clientes, participação de mercado e lucratividade. Dessa forma, os objetivos estratégicos definidos foram:

- a) Captar novos alunos e Polos de EaD;
- b) Fidelizar alunos;
- c) Ofertar novos cursos de graduação e pós-graduação;
- d) Mensurar a satisfação dos alunos e dos coordenadores de Polo;
- e) Mensurar a imagem da marca nas redes sociais.

Por conseguinte, foram estabelecidos indicadores para essa perspectiva, como o índice de satisfação dos alunos e dos coordenadores de Polo (gestores das escolas conveniadas), por meio dos resultados obtidos na Avaliação Institucional realizada ao final de cada período letivo com o objetivo de mensurar a satisfação das pessoas envolvidas.

Além disso, há indicadores relacionados ao aumento de matrículas e de Polos EaD. Essas medidas serão alcançadas, por meio de ações de marketing e da realização de pesquisas para a implantação de novos polos. Essas ações permitirão a execução do objetivo de captação de novos alunos e polos. Nesse sentido, o painel estratégico da perspectiva de clientes pode ser visto no Apêndice A.

Dessa forma, as ações necessárias para a execução dos objetivos dessa perspectiva envolvem o levantamento de críticas e sugestões apresentadas por meio da Avaliação Institucional. Além dessas medidas, podem ser citadas divulgações em *outdoors* nas cidades-sede de polos, anúncios nas redes sociais e de levantamento de possíveis escolas parceiras para visitas de proposta de parcerias. Nesse sentido, todas as ações detalhadas dessa perspectiva constam no Apêndice B.

Na perspectiva de Processos Internos, de acordo com o Modelo da Cadeia de Valores Genérica, o primeiro conjunto de processos está relacionado ao objetivo estratégico de: Desenvolver novas atividades e cursos de extensão. Quanto ao processo de operações, há os seguintes objetivos: Desenvolver o acompanhamento aos alunos e garantir a entrega eficiente da produção de material didático. Por fim, no processo de serviço de pós-vendas, o objetivo estratégico de: Oferecer suporte aos polos de EaD.

Por conseguinte, podem ser citados alguns indicadores utilizados para mensurar os objetivos desenvolvidos para essa perspectiva, como atendimento ao prazo de entrega de produção de material didático, que corresponde a garantia da entrega eficiente da produção de material, e os indicadores relacionados ao acompanhamento dos alunos, como tempo de resposta dos tutores as dúvidas apresentadas pelos estudantes. Nesse sentido, as fórmulas para o cálculo desses indicadores, bem como as suas respectivas metas se encontram no Apêndice A.

Nesse contexto, os planos de ações para essa perspectiva envolvem a organização de cronograma para o atendimento de fóruns tira-dúvidas, a realização de pesquisas para entender as dificuldades dos alunos e o envio de notificações periódicas, informando o prazo de entrega. Essas iniciativas irão auxiliar no desenvolvimento do acompanhamento aos alunos.

Além disso, pode-se citar as ações relacionadas a atualização dos procedimentos de gestão acadêmico-administrativos e a realização de programação de entregas de material didático elaboradas pelos professores. Nesse sentido, os detalhamentos de todas as iniciativas estratégicas estão organizados por meio do 5W1H no Apêndice B.

Na perspectiva de Aprendizado e Crescimento, o desenvolvimento dos objetivos estratégicos envolveu as três principais categorias propostas por Kaplan e Norton (1997): Capacidade dos funcionários, capacidade do sistema de informações e motivação, *empowerment* e alinhamento. Dessa forma, os objetivos pretendidos foram organizados da seguinte forma:

- a) Aumentar a capacitação da equipe docente e dos gestores de polo;
- b) Estimular o alinhamento da equipe;

c) Mensurar a satisfação e a produtividade da equipe.

Por conseguinte, os indicadores dessa perspectiva envolvem o nível de treinamento da equipe e dos coordenadores de polo, publicações em eventos científicos da ABED. Além disso, serão mensuradas a participação da equipe nas reuniões mensais, absenteísmo e rotatividade. Essas medidas podem ser visualizadas por meio do painel estratégico do Apêndice A.

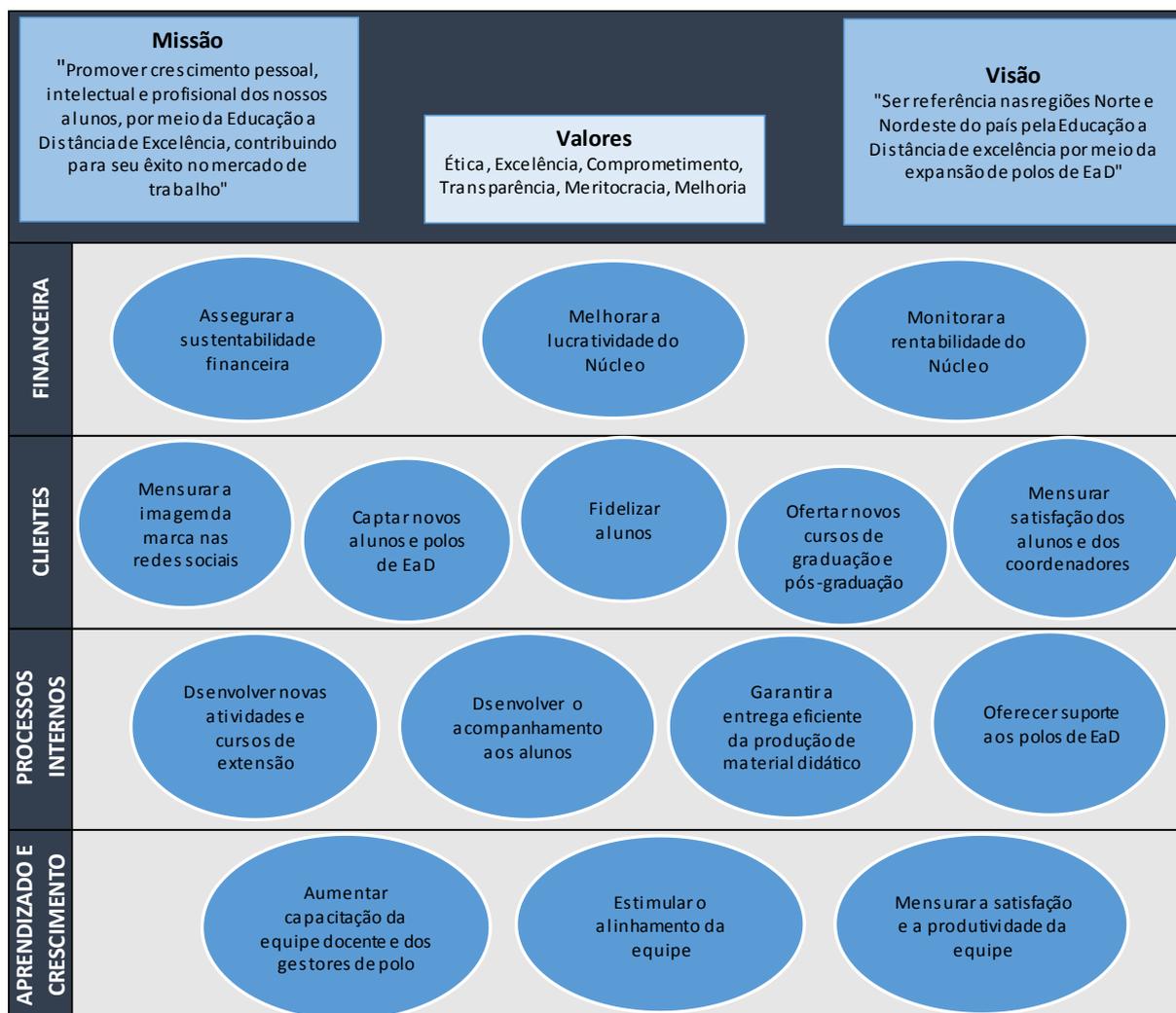
Quanto aos planos de ação, estão relacionadas as iniciativas de realizar formações periódicas da equipe docente e dos coordenadores de polo, organizar levantamento para a submissão de artigos com o intuito de promover a capacitação contínua dos funcionários. Em seguida, pode-se citar também, a organização de cronograma de reuniões de alinhamento periódicas, o levantamento de pontos de melhoria apontados na pesquisa de clima realizada anualmente pela organização e o desenvolvimento da prática de feedbacks e de programas de reconhecimento da equipe. Essas iniciativas necessitarão do apoio do setor de Recursos Humanos para a sua execução. Elas estão detalhadas no Apêndice B.

Portanto, o *scorecard* desenvolvido mostra a contribuição de todos os funcionários, mostrando a importância da ação conjunta para a melhoria do desempenho do Núcleo e para o alcance da visão e da missão da unidade organizacional.

4.1.5 Mapa Estratégico

Nesse sentido, a representação visual, apresentada por meio das relações de causa e efeito dos objetivos estratégicos estabelecidos anteriormente, podem ser visualizadas por meio da Figura 8.

Figura 8 - Mapa Estratégico do Núcleo de Educação a Distância



Fonte: Elaborada pela Autora

Dessa forma, ao analisar o mapa estratégico elaborado para o NEaD, pode-se, por exemplo, observar que os objetivos estabelecidos para a perspectiva de Aprendizado e Crescimento: Estimular o alinhamento da equipe e mensurar a satisfação e a produtividade da equipe impactam nos seguintes assuntos definidos para a perspectiva de processos internos: Desenvolver o acompanhamento aos alunos, garantir a entrega eficiente da produção de material didático e oferecer suporte aos polos de EaD. Isso acontece devido ao maior engajamento e ao aumento da participação da equipe nas atividades planejadas.

Além disso, o aumento da capacitação da equipe docente e dos coordenadores de escolas está relacionado ao desenvolvimento de novas atividades e cursos de extensão, pois por meio de um melhor treinamento oferecido a equipe, os funcionários poderão agir de forma criativa, elaborando propostas para a criação de novas atividades.

Na perspectiva de Clientes, a fidelização de alunos, a oferta de novos cursos de

graduação e pós-graduação, além da mensuração da satisfação dos alunos e dos coordenadores de polo irão apresentar melhores resultados. Isso pode ser esperado devido as melhorias no processo de operações e pós-vendas.

Além disso, pode-se citar que a oferta de novas atividades e cursos mencionados na perspectiva de processos internos irá impactar nos resultados de captação de novos alunos e polos de EaD e na mensuração da imagem da marca nas redes sociais, objetivos da perspectiva de Clientes.

Por fim, esses objetivos almejados para o cenário de Clientes do *Balanced Scorecard* irão resultar nos resultados financeiros do Núcleo. Nesse caso, por meio da captação, retenção e satisfação dos alunos, além do aumento da oferta de cursos e de lucratividade dos coordenadores das escolas, o NeaD poderá assegurar a rentabilidade e a sustentabilidade financeira a longo prazo, além da melhoria da lucratividade do mesmo.

4.1.6 Plano de Implementação

Nesse sentido, após a construção das etapas de acordo com o método proposto, foi preciso estabelecer uma melhor maneira de viabilizar a sua execução e acompanhamento. No caso do Núcleo de Educação a Distância, que está em início de operação e apresenta um quadro reduzido de funcionários, buscou-se estabelecer uma maneira de gerenciamento da estratégia que tenha a contribuição de todos os funcionários, apresente um acompanhamento viável dos indicadores definidos e permita a visualização do atendimento as ações estratégicas nos prazos estabelecidos.

Dessa forma, primeiramente, foi decidido que cada funcionário é responsável pela apresentação dos resultados dos respectivos indicadores nas reuniões gerais realizadas mensalmente.

Ao analisar o painel estratégico proposto no Apêndice A, é possível perceber que os indicadores apresentam frequências mensais, trimestrais (ao final de cada período letivo) e anuais. Nesse sentido, nas reuniões, são apresentados os resultados de acordo com a situação apresentada ao final de cada mês, fazendo, assim, que todos tenham conhecimento dos assuntos relacionados a estratégia e procurem a melhoria contínua.

Com o intuito de demonstrar essa situação, são utilizados os exemplos dos indicadores atribuídos ao coordenador pedagógico do Núcleo. Nesse caso, esse funcionário será responsável pelos seguintes indicadores: Nível de treinamento da equipe, nível de treinamento dos gestores de polo, publicações em eventos da ABED, reuniões mensais, índice de satisfação

dos alunos e índice de satisfação dos gestores de polo. Isso pode ser ilustrado por meio do Quadro 2.

Quadro 2- Acompanhamento de Indicadores

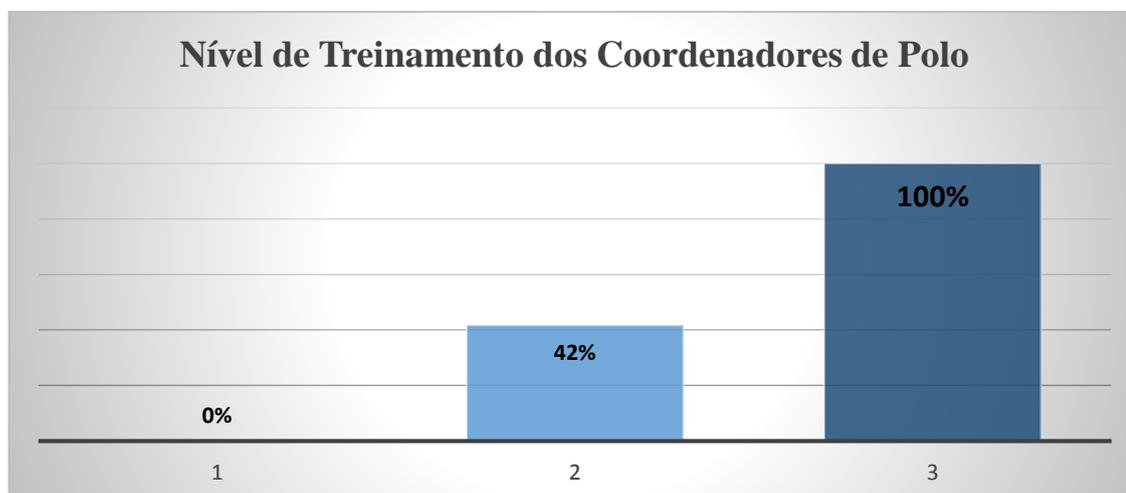
ACOMPANHAMENTO DE INDICADORES - Coordenador Pedagógico				
PERSPECTIVA	INDICADORES	CONTROLE		
		Frequência	Valor Alcançado	Meta
Aprendizado e Crescimento	Nível de Treinamento da equipe(formação)	Trimestral		100%
Aprendizado e Crescimento	Nível de Treinamento dos gestores do polo	Trimestral		100%
Aprendizado e Crescimento	Publicações em eventos científicos da ABED	Anual		100%
Aprendizado e Crescimento	Reuniões Mensais	Trimestral		> 90%
Clientes	Índice de Satisfação dos alunos	Trimestral		> 4
Clientes	Índice de Satisfação dos gestores de polo	Trimestral		> 4

Fonte: Elaborado pela autora

Anteriormente, não havia utilização de indicadores para a gestão do desempenho do Núcleo. Por isso, foram utilizados dados históricos de listas de frequências e informações mencionadas pelos funcionários para projetar a situação.

No primeiro período letivo, referente aos meses de Novembro e Dezembro de 2018 e Janeiro de 2019, não houve a realização de treinamentos. No segundo trimestre de funcionamento, houve a realização do treinamento, mas com pouca participação. No terceiro período espera-se obter um maior engajamento, conseguindo, assim, um melhor alinhamento das atividades desempenhadas. Essa situação pode ser vista por meio do Gráfico 2.

Gráfico 2- Nível de Treinamento dos Coordenadores de Polo



Fonte: Elaborado pela autora

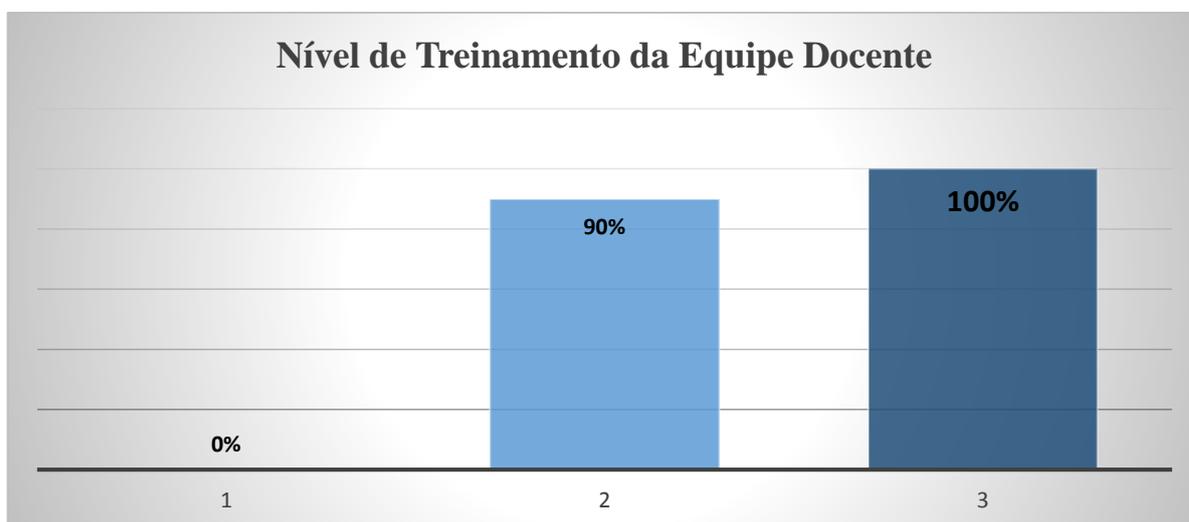
No segundo período havia 12 escolas conveniadas em diferentes localidades, mas a participação dos coordenadores de polo não foi significativa no treinamento realizado na sede da Faculdade Alfa, contando com apenas cinco participantes. Por isso, objetiva-se melhorar o envolvimento desses gestores, por meio da realização de um evento *on-line*, agendado de forma prévia e que elimine as dúvidas sobre aspectos acadêmicos e administrativos do funcionamento dos polos de EaD, além de diminuir os erros cometidos nos primeiros períodos.

Ainda em continuidade a simulação do acompanhamento dos indicadores, pode-se analisar o nível de treinamento da equipe docente que, atualmente, conta com 20 membros, composta por coordenadores de curso, tutores, professores, coordenador pedagógico e coordenador geral de EaD.

Nesse sentido, assim como na análise anterior, houve a necessidade de utilização de listas de frequência do período anterior para realizar a simulação do cálculo do indicador.

Dessa forma, pôde-se perceber que com a realização do treinamento houve melhora na realização das atividades acadêmicas. Contudo, essa prática precisa ter continuidade para garantir a melhoria do desempenho da equipe. Os resultados alcançados, bem como o desempenho esperado para o terceiro período constam no Gráfico 3.

Gráfico 3- Nível de Treinamento da Equipe Docente



Fonte: Elaborado pela autora

Nesse seguimento, os indicadores de índice de satisfação dos gestores de polo e índice de satisfação dos alunos também pode ser demonstrado por meio dos resultados apresentados na realização na Avaliação Institucional realizadas ao final do segundo trimestre. Porém, assim como mostrado nos resultados anteriores, não havia indicadores para mensurá-

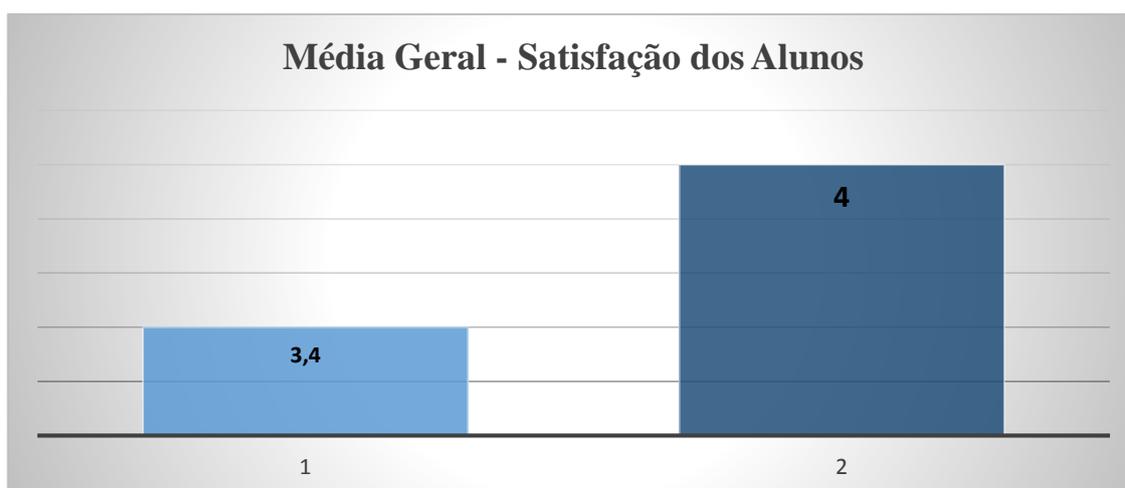
los. Portanto, utilizou-se os dados do período anterior para mostrar uma simulação do acompanhamento necessário.

No caso da avaliação realizada pelos alunos, os mesmos avaliam o atendimento do tutor, o material e vídeo-aulas produzidos pelos professores, o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) e as estruturas físicas dos polos de Educação a Distância. Essa avaliação começou a ser realizada ao final do segundo trimestre. Assim, não há dados referentes ao primeiro período.

No caso analisado, as médias dos itens foram iguais ou superiores a quatro, exceto o atendimento do tutor e os materiais e vídeo-aulas disponibilizadas aos alunos. Por isso, foram elaborados planos de ações que se encontram no Apêndice B.

Os resultados alcançados para o segundo trimestre e o resultado esperado para o próximo período estão no Gráfico 4.

Gráfico 4- Média Geral de Satisfação dos Alunos



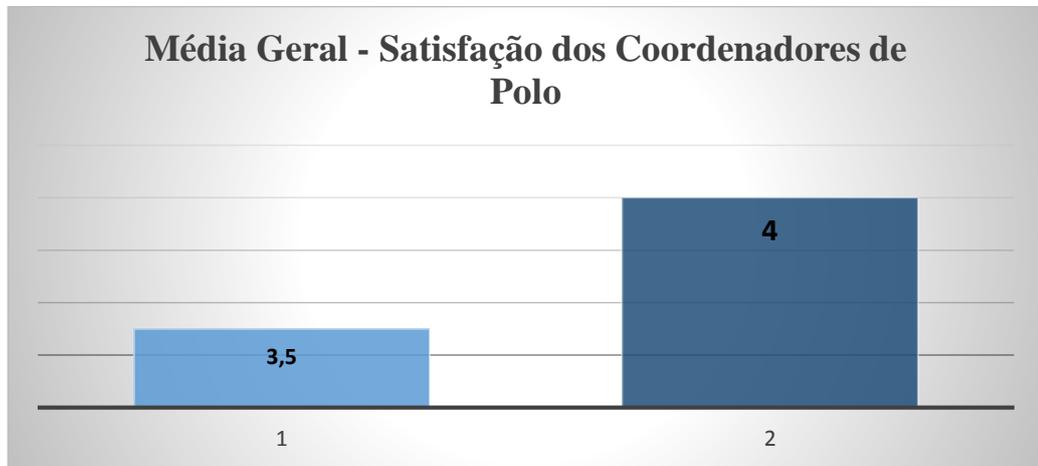
Fonte: Elaborado pela autora

Nesse contexto, de forma semelhante, será mostrado o acompanhamento do índice de satisfação dos coordenadores de polo. Nesse caso, eles avaliam o suporte oferecido pela Faculdade Alfa em relação a equipamentos e materiais, bem como auxílio em campanhas de inauguração, matrículas e entre outros assuntos. Na primeira avaliação realizada obteve-se a média geral igual a 3,5, valor abaixo da meta estabelecida para o próximo período. Dessa forma, foi proposta a ação de realizar o levantamento das críticas e sugestões apresentadas na pesquisa, a fim de melhorar esse índice. O detalhamento desse plano de ação pode ser visualizado no Apêndice B.

Assim como no caso anterior, essa pesquisa começou a ser realizada a partir do

segundo trimestre de operação. Dessa forma, os resultados constam no Gráfico 5 abaixo.

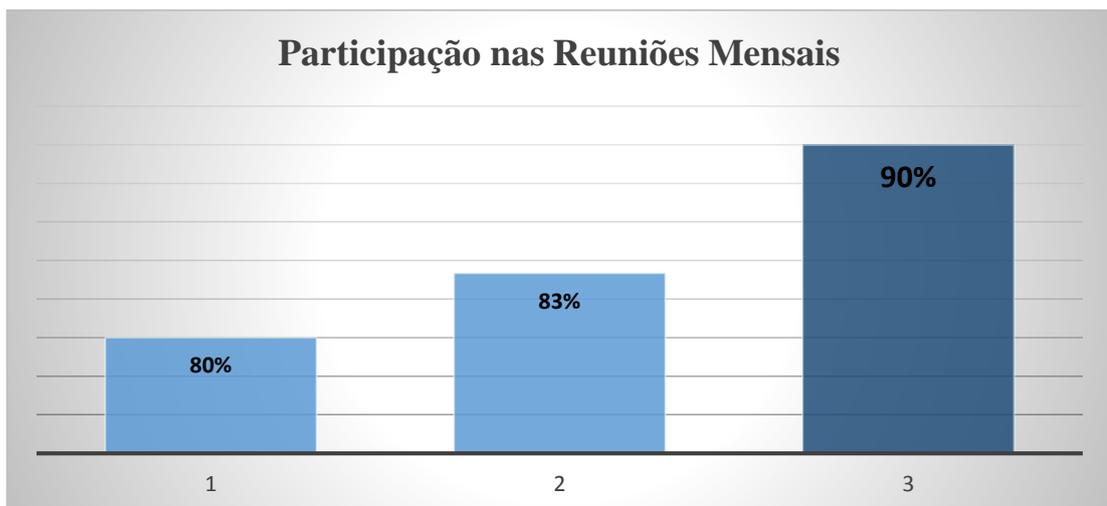
Gráfico 5- Média Geral de Satisfação dos Coordenadores de Polo



Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, o indicador de reuniões mensais tem o intuito de mensurar o alinhamento da equipe quanto aos principais assuntos ocorridos durante o mês. Dessa forma, os resultados dos meses anteriores puderam ser verificados por meio das atas das reuniões realizadas desde o início da operação do Núcleo. Os resultados obtidos, bem como a meta estabelecida para esse indicador podem ser vistos por meio do Gráfico 6.

Gráfico 6- Reuniões Mensais



Fonte: Elaborado pela autora

Em continuidade, ao analisar o indicador de publicações em eventos científicos, não foi possível realizar uma verificação semelhante as anteriores, pois não há dados históricos

do ano anterior, visto que esse é o primeiro ano de operação. Assim, o mesmo estabelece que, até o final dos quatro períodos letivos do ano, todos os membros da equipe docente tenham publicações em eventos científicos vinculados a ABED com o intuito de atualizar e melhorar o conhecimento dos professores e tutores sobre temas relacionados a Ensino a Distância.

Portanto, alguns indicadores poderão também ter seus valores mensurados a partir de dados históricos de períodos anteriores. Porém, outros estarão restritos ao cálculo a partir do período atual. Além disso, as metas estabelecidas para os indicadores foram definidas de comum acordo entre os membros da equipe responsável. Assim, as mesmas não se baseiam em referenciais de períodos anteriores.

4.2 Resultados Gerais

Ao longo da realização do estudo, houve dificuldades, como a definição de horários de reuniões, a participação de todos os envolvidos nas mesmas, e a divergência de opiniões dos envolvidos. Contudo, a estratégia pôde ser estabelecida por toda a equipe e, ao final do primeiro período de implementação do *Balanced Scorecard*, o Núcleo poderá mensurar, por meio das quatro perspectivas propostas, os principais objetivos almejados pela equipe gestora do Núcleo e pela alta direção da Instituição.

Quanto às melhorias esperadas, de acordo com a perspectiva de Aprendizado e Crescimento, podem-se citar: Melhora na capacitação da equipe docente e dos coordenadores dos polos de Educação a Distância e melhoria no alinhamento e no engajamento da equipe na realização das atividades. Enquanto a perspectiva de processos internos, deve garantir a melhoria dos processos, viabilizar o pleno funcionamento dos polos, evitar a evasão dos alunos, melhorar o atendimento aos mesmos e melhorar a visibilidade do Núcleo.

Em seguida, a perspectiva de clientes visa melhorar o atendimento a demanda dos alunos e dos gestores de escolas, a fidelização dos alunos, o aumento de matrículas e de portfólio de cursos, além da melhora da visibilidade da marca. Por fim, a perspectiva financeira deve melhorar os demonstrativos financeiros, auxiliando a tomada de decisões, além do aumento do valor do *ticket* médio.

Nesse contexto, por meio das relações de causa e efeito poderá ser vista a importância do trabalho conjunto, diferentemente do cenário anterior apresentado, no qual a NEaD não possuía definições de objetivos, indicadores, metas e planos de ações que auxiliassem a execução do trabalho desenvolvido.

Portanto, após a implementação do estudo, é esperado ainda que o Núcleo se

consolide no mercado de Ensino Superior Privado nas regiões Norte e Nordeste, assim como estabelece a visão da unidade de negócios. Por meio da educação de qualidade, que é associada a marca do grupo, além do desenvolvimento de inovações no modelo de ensino, a busca da melhoria dos processos internos e da oferta do serviço aos alunos e os preços competitivos no mercado, o Núcleo poderá apresentar destaque no cenário da Educação Superior a Distância.

5. CONCLUSÃO

Este capítulo tem o intuito de abordar os resultados e as conclusões geradas ao final do estudo. Além disso, objetiva apresentar sugestões para trabalhos futuros, bem como as considerações finais do trabalho.

5.1 Conclusões do Estudo

O presente trabalho teve como objetivo geral propor um sistema de gestão estratégica para uma unidade de negócios de uma IES privada por meio da utilização da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC). Nesse contexto, com o intuito de atingi-lo, foram estabelecidos os três objetivos específicos do presente trabalho, que foram alcançados por meio do desenvolvimento da fundamentação teórica e da aplicação do método proposto.

Nesse sentido, o primeiro objetivo específico foi definir a estratégia da unidade de negócios em estudo. O mesmo foi obtido por meio das etapas iniciais do método proposto: Definição da unidade de negócios, análise SWOT e definição da missão, visão e valores.

Nesse contexto, o segundo objetivo específico se referia a elaborar um *Balanced Scorecard* que atendesse as necessidades do Núcleo. Isso pôde ser atingido, por meio da elaboração conjunta da equipe envolvida de todas as etapas do método proposto, especialmente a elaboração dos objetivos, indicadores, metas e ações estratégicas, organizados nos painéis estratégicos e no 5W1H de cada perspectiva, bem como a construção do mapa estratégico, que mostrou as relações de causa e efeito dos objetivos traçados.

Por fim, o terceiro objetivo específico consistia em propor uma forma de acompanhamento do BSC que se adequasse a realidade da organização. Nesse caso, foi apresentada uma forma de organização dos indicadores e uma forma de representação visual dos resultados obtidos. Assim, essa proposta passará a ser utilizada a partir do terceiro período de operação do Núcleo.

Diante do contexto exposto, a pesquisa visou responder como o BSC pode ser aplicado para mensurar e aprimorar o desempenho do Núcleo de Educação a Distância de uma instituição de ensino superior privada. Dessa forma, foi possível perceber a adequação da metodologia do *Balanced Scorecard* para a aplicação em uma Instituição de Ensino Superior, bem como a importância da utilização da mesma, que possibilitou a identificação da inexistência de diversos processos e de pontos de melhoria nas atividades atuais.

Portanto, apesar das limitações apresentadas para a elaboração da proposta, como a

inexistência de alguns dados históricos e o recente funcionamento do Núcleo, a construção do *Balanced Scorecard* viabiliza o alcance de importantes resultados para a obtenção de vantagens competitivas para a unidade de negócios em estudo e que, conseqüentemente, podem melhorar os resultados da IES privada em questão.

5.2 Recomendações para trabalhos futuros

Para a realização de trabalhos futuros, é importante que sejam avaliados os objetivos e as metas estabelecidas por meio deste estudo, a fim de analisar a necessidade de adequações. Além disso, sugere-se a aplicação do modelo proposto em outras unidades de negócios da Instituição, como na coordenação de ensino presencial. Assim, toda a Faculdade poderá utilizar a mesma metodologia e melhorar a sua gestão empresarial e posicionamento no mercado.

Nesse contexto, outra sugestão é a utilização do *Balanced Scorecard* na gestão organizacional dos colégios vinculados ao mesmo grupo. Dessa forma, o mantenedor poderá ter uma visão ampla de todas as empresas, bem como estabelecer um melhor acompanhamento dos resultados.

5.3 Considerações Finais

O estudo realizado apresentou relevância para a Núcleo, visto que foi elaborado pela ação conjunta de gestores, coordenadores de curso, tutores e professor. Dessa forma, todos puderam contribuir e estabelecer a melhor forma de acompanhar o desempenho do NEaD, por meio da utilização do BSC.

Portanto, pode-se inferir também que o método desenvolvido pode ser aplicado em outros núcleos de Educação a Distância de Instituições de Ensino Superior Privadas, adequando-o ao cenário de cada organização.

REFERÊNCIAS

ABED - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA. **Censo EAD. BR:** Relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil. Curitiba: InterSaberes, 2017. Disponível em: <<http://abed.org.br/arquivos/CENSO EAD BR 2018 digital completo.pdf>>. Acesso em 20 mar. 2019.

ARAÚJO, F.A; CABRAL, A.C.A; SANTOS, S.M; PESSOA, M.N.M. **Gestão estratégica em Instituições Privadas de Ensino Superior.** Revista GUAL, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 71-91, jan. 2018. Disponível em:<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2018v11n1p71>>. Acesso em 19 abr. 2019.

BANDEIRA, A. A. **Avaliação de desempenho:** uma abordagem estratégica em busca da proatividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

BELLONI, I. **Universidade e o compromisso da avaliação institucional na reconstrução do espaço social.** In: Avaliação. Campinas, SP, v.1, nº 2, p.5-14, dez, 1996. Disponível em: <<http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/avaliacao/article/view/731>>. Acesso em 10 abr. 2019.

BRASIL, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, **Censo da Educação Superior:** Notas Estatísticas 2017. Disponível em <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2018/censo_da_educacao_superior_2017-notas_estatisticas2.pdf>. Acesso em 20 mar. 2019.

BRASIL, Ministério da Educação. Comissão Nacional de Educação. **SINAES:** bases para uma nova proposta de avaliação da educação superior brasileira. Brasília, 2004. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/sinaes.pdf>>. Acesso em 20 mar. 2019.

BRASIL, Ministério da Educação. **LDB - Lei nº 9394/96,** de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em 20 mar. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino. **Planejando a próxima década.** Conhecendo as 20 metas do Plano Nacional de Educação. Brasília, DF: MEC, 2014. Disponível em <http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI:** diretrizes para elaboração. Brasília: MEC/ SAPIEnS, jun. 2007. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 20 mar. 2019.

CAVALCANTE, S. M. A. **Avaliação da eficiência acadêmica dos cursos de graduação da Universidade Federal do Ceará (UFC):** Utilização de indicadores de desempenho como elementos estratégicos da gestão. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal do Ceará. Fortaleza. 2011. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/6641>>. Acesso em 23 mar. 2019.

CAVENAGHI, V.; SALGADO, M. H. **Mensuração do desempenho gerencial**: uma utilização de sistemas de indicadores de desempenho visando vantagem competitiva das empresas. In: VIII Simpósio de Engenharia de Produção, 2001, Bauru.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações da intenção aos resultados. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. P. 4 -14.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva. 2012.

GARCIA, M. **Um modelo de *Balanced Scorecard* aplicado a instituições privadas de ensino superior**. 2006. Disponível em: http://www.mgar.com.br/mgPdf/2006_03_BSC.pdf. Acesso em 02 jun. 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010. P. 29-37.

GONDIM, T. P. **A ação do Coordenador de Curso de Graduação Tecnológica em IES Privada em um ambiente de gestão estratégica**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior. Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2010. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/2859>>. Acesso em 12 abr. 2019.

HOPER. **Análise setorial da Educação Superior**. Foz do Iguaçu. 2017.

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis (Strategy Maps). Trad. Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. P. 5-14.

MARQUES, C. C. F. M. **Proposta de um sistema de medição de desempenho baseado no *Balanced Scorecard* para a Unidade Central de Transportes do Exército Brasileiro**, Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Engenharia Industrial, 2017. Disponível em: <<https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/31705/31705.PDF>>. Acesso em 20 abr. 2019.

MELLO, L. G. **Proposta de um sistema de medição de desempenho para uma Instituição Privada de Ensino Superior**. 2006. 128fls. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Itaubá, Itajubá, 2006.

MOÇO, L. C. E. S. **Proposta de um modelo de avaliação de desempenho da instituição de ensino superior com enfoque em indicadores de desempenho do BSC *Balanced Scorecard***: caso UNIARAXA. 2007. 222 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Cont. Atuariais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/handle/handle/1667>> Acesso em 21 abr. 2019.

MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos** (Meio – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). 2003. 292 f. Tese (Doutorado em Engenharia), Universidade

Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul. 2003. Disponível em: <http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/publicacoes/claudio_muller_tese.pdf>. Acesso em 22 abr. 2019.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, L. A. B.; QUEIROZ, F. C. B. P.; QUEIROZ, V.; HÉKIS, H. R. **Propostas de indicadores de desempenho para gestão da qualidade na educação a distância**. XI Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária. 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/26144/5.38.pdf?sequence=1&isAllo wed=y>>. Acesso em 22 abr. 2019.

PALADINI, E.P. **Gestão estratégica da qualidade – princípios, métodos e processos**. São Paulo: Atlas, 2008

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo, Atlas, 2010.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 2004. P. 7-40.

ROCHA, D. J. A.. **Desenvolvimento do *Balanced Scorecard* para instituição de ensino superior privada**: estudo de caso da unidade de negócios 4 da Universidade Gama. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/78305>> Acesso em 24 abr. 2019.

ROCHA, M. D. S. **Proposta de Balanced Scorecard para auxílio ao processo de gestão estratégica da internacionalização do ensino superior**: um estudo de caso em universidades públicas. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, 2016.

SANTOS, M. F. S; OLIVEIRA, M. S. **Interação e Comunicação em Educação a Distância**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL ABED DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA. 17., 2011, Mossoró. Disponível em: < <http://www.abed.org.br/congresso2011/cd/49.pdf>> Acesso em: 20 mar. 2019.

SANTOS, S. R. B. **O Balanced Scorecard como instrumento de gestão à luz dos indicadores do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior**. 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis).182fls. Programa de Pós-Graduação Multiinstitucional e Inter-regional em Ciências Contábeis. Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. João Pessoa, 2008

SARAMAGO, M. M. **Processo Estratégico em Instituições de Ensino Superior Privadas da Região Metropolitana de Belo Horizonte**. 2007. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). 131fls. Programa de Pós- Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte. 2007. Disponível em: < http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_SaramagoMM_1.pdf>. Acesso em 22 abr. 2019.

SCHARMACH, A. L. R. **Gestão estratégica em Instituição de Ensino Superior:** as possibilidades do Balanced Scorecard na Universidade do Contestado. Dissertação em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2010. Disponível em: <http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/FURB_4efbe137a621f7a105e1eaea1ec6f14f>. Acesso em 23 abr. 2019.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** 4.ed. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: <70
https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf>> Acesso em: 20 fev. 2019.

SILVA, R. D. **As relações de causa e efeito entre os objetivos das perspectivas do Balanced Scorecard:** O caso da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – INFRAERO. 2014. 115f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Ciências Contábeis) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/11519>>. Acesso em 25 abr. 2019.

TAVARES, P. H. S.; MAUÉS, O. **Expansão da educação superior brasileira pós-LDB 1996 e constituição de oligopólios educacionais no Estado do Pará.** Germinal: Marxismo e Educação em Debate, v. 4, p. 31-44, 2012. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/revistagerminal/article/view/9402>>. Acesso em 13 mar. 2019.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Técnicas de Auditoria:** Indicadores de Desempenho e Mapa de Produtos - Brasília: TCU, Coordenadoria de Fiscalização e Controle, 2000. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B017A0E4F54>>. Acesso em 15 mar. 2019.

ZUCATTO, L. C. SARTOR. U. M. BEBER S. WEBER R. **Proposição de indicadores de desempenho na gestão pública.** ConTexto. Porto Alegre. v.9. n.16. 2009. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/11701>>. Acesso em 16 abr. 2019.

APÊNDICE A – PAINEL ESTRATÉGICO

PAINEL ESTRATÉGICO - PERSPECTIVA FINANCEIRA				
Objetivo Estratégico	Indicadores	Fórmulas	Metas	Ações Estratégicas
1. Melhorar a lucratividade do Núcleo	Margem de Lucro Líquida	$(\text{Lucro Líquido atual} / \text{Receita Líquida atual} \times 100) - (\text{Lucro Líquido do ano anterior} / \text{Receita Líquida do ano anterior} \times 100) / \text{Margem de lucro líquida atual}$	Aumento maior que 20%	Pesquisar melhor modelo de hora/aula de tutores e professores e de gravação de vídeo aulas
2. Assegurar a sustentabilidade financeira	Liquidez Corrente	$\text{Ativo Circulante} / \text{Passivo Circulante}$	Maior que 1,0	Desenvolver o acompanhamento do Fluxo de Caixa
	Índice de Crescimento do Ticket Médio	$(\text{Receita Líquida do trimestre anterior} / \text{Número de Matrículas do trimestre anterior}) / 3 \text{ meses} - (\text{Receita Líquida do trimestre atual} / \text{Número de matrículas do trimestre atual}) / 3 \text{ meses}$	Manter crescimento superior a inflação do período	Desenvolver uma pesquisa do preço médio da mensalidade praticado pelas instituições de ensino superior de EaD da Região.
3. Monitorar a rentabilidade do Núcleo	Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido	$(\text{Lucro Líquido} / \text{Patrimônio Líquido}) \times 100$	Maior que 50% ao final do ano	Realizar acompanhamento das principais demonstrações financeiras

PAINEL ESTRATÉGICO - PERSPECTIVA DE CLIENTES				
Objetivo Estratégico	Indicadores	Fórmulas	Metas	Ações Estratégicas
1. Mensurar satisfação dos alunos e dos coordenadores de Polo	Índice de Satisfação dos alunos	(Soma das médias das notas na Avaliação Institucional dos Polos/ N° de Polos atuais)	Média Geral maior ou igual a 4	Realizar levantamento de críticas e sugestões
	Satisfação dos gestores de Polo	(Soma das médias das notas na Avaliação Institucional dos Polos/ N° de Polos atuais)	Média Geral maior ou igual a 4	Realizar levantamento de críticas e sugestões em relação ao suporte da Faculdade oferecido aos Polos
2. Captar novos alunos e Polos de EaD	Aumento de matrículas	N° de novos alunos	Metas estabelecidas para os consultores comerciais	Organizar ações de marketing
	Aumento de Polos EaD	N° de novos Polos	Metas estabelecidas para os consultores comerciais	Realizar pesquisas para a implantação de novos Polos
3. Fidelizar alunos	Índice de rematrícula	$1 - (\text{N}^\circ \text{ de matrículas do período anterior} - \text{N}^\circ \text{ de matrículas do período atual}) / (\text{N}^\circ \text{ de matrículas do período anterior}) \times 100$	Maior que 90%	Manter contato via meios eletrônicos com os alunos
4. Ofertar novos cursos de graduação e pós-graduação	Taxa de crescimento de cursos	$(\text{N}^\circ \text{ de novos atuais} - \text{N}^\circ \text{ de cursos do ano anterior}) / \text{N}^\circ \text{ de cursos atuais}$	Maior que 33% ao final do ano	Organizar a proposta dos cursos de acordo com os requisitos do MEC
5. Mensurar a imagem da marca nas redes sociais	Taxa de engajamento nas redes sociais	Facebook: (N° de compartilhamentos de publicações + N° de comentários + N° de reações/alcance)	Atingir 1% de engajamento em todas as publicações ao final de cada mês	Estabelecer melhores formas de interação com o público
		Instagram: (N° de curtidas + N° de comentários + N° de compartilhamentos + N° de publicações salvas/alcance)		

PAINEL ESTRATÉGICO - PROCESSOS INTERNOS				
Objetivo Estratégico	Indicadores	Fórmulas	Metas	Ações Estratégicas
1. Oferecer suporte aos Polos de EaD	Entregas no prazo	(Nº de computadores + materiais de divulgação + 1 evento de inauguração por Polo/ Nº total de entregas previstas)	Atingir 100% ao final de cada período letivo	Realizar planejamento logístico para entrega dos materiais, equipamentos necessários, e planejamento para realização de evento de inauguração
2. Garantir a entrega eficiente da produção de material didático	Atendimento ao prazo de entrega	(Nº de materiais didáticos entregues no prazo/ Nº total de entregas de materiais do período) x 100	Atingir 100% ao final de cada período letivo	Realizar programação das entregas do período
	Procedimentos Revisados	(Nº de procedimentos revisados/ Nº total de procedimentos)	Atingir 100% ao final de cada semestre	Realizar a atualização periódica dos procedimentos de gestão acadêmico - administrativa
3. Desenvolver o acompanhamento aos alunos	Envio de atividades (Por Curso)	Média do Percentual de atividades enviadas de cada disciplina do período por Curso	Atingir 90%	Enviar notificações periódicas sobre os prazos de entrega
	Acesso ao AVA (Por Curso)	Percentual de alunos que não acessam o sistema	Menor que 10%	Realizar pesquisa para entender as dificuldades dos alunos
	Tempo de resposta	(Nº de respostas em até 48 horas aos fóruns tira-dúvidas/ Nº total de perguntas nos fóruns) x 100	Atingir 100% ao final de cada período letivo (3 meses)	Organizar cronograma para o atendimento de fóruns tira-dúvidas
4. Desenvolver novas atividades e cursos de extensão	Cursos extracurriculares	(Nº de cursos ofertados/ Nº de cursos do NEaD)	Atingir 100% ao final de cada período letivo	Organizar a oferta de cursos extracurriculares

PAINEL ESTRATÉGICO - APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO				
Objetivo Estratégico	Indicadores	Fórmulas	Metas	Ações Estratégicas
1. Aumentar capacitação da equipe docente e dos gestores de Polo	Nível de Treinamento da equipe(formação)	$(\text{N}^\circ \text{ de professores e tutores participantes dos treinamentos} / \text{N}^\circ \text{ total de professores e tutores}) \times 100$	Atingir 100% ao final de cada período letivo	Realizar formações periódicas da equipe docente
	Nível de treinamento dos gestores do Polo	$(\text{N}^\circ \text{ de gestores de Polo participantes dos treinamentos} / \text{N}^\circ \text{ total de gestores de Polo}) \times 100$	Atingir 100% ao final de cada período letivo	Realizar formações periódicas dos coordenadores de Polo
	Publicações em eventos científicos da ABED	$(\text{N}^\circ \text{ total de publicações} / \text{N}^\circ \text{ total de docentes}) \times 100$	Atingir 100% ao ano	Organizar levantamento de temas para submissão de artigos
2. Estimular o alinhamento da equipe	Reuniões Mensais	Média do percentual de participação de professores e tutores nas reuniões gerais mensais	Maior que 90% por mês	Organizar cronograma de reuniões de alinhamento periodicamente
3. Mensurar a satisfação e a produtividade da equipe	Rotatividade	$(\text{Número de funcionários desligados} / \text{Número total de funcionários}) \times 100$	Menor que 10% ao ano	Realizar levantamento de pontos de melhoria apontados na pesquisa de clima
	Absenteísmo	$(\text{Total de horas de faltas} + \text{Total de horas de atrasos} / \text{Número de funcionários} \times 44 \text{ horas/semana} \times 5 \text{ semanas}) \times 100$	Menor que 3% ao mês	Desenvolver a prática de feedbacks e de reconhecimento da equipe

APÊNDICE B – PLANOS DE AÇÃO

5W1H - PERSPECTIVA FINANCEIRA					
Ações Estratégicas	Como	Quem	Quando	Onde	Por que
Pesquisar modelo de hora/aula de tutores e professores e de gravação de vídeo aulas	Por meio de pesquisas de modelos adotados em outras instituições de EaD, incluindo média do valor da hora/aula, modo de produção de material didático e de vídeo aulas.	Coordenadora Geral EaD e Consultores Comerciais	Até o final do trimestre	Em campo	Elaborar um modelo competitivo, que elimine despesas desnecessárias e maximize os recursos disponíveis.
Desenvolver o acompanhamento do Fluxo de Caixa	Por meio do registro de todas as contas a pagar e a receber	Setor Financeiro da Faculdade	Mensalmente	Na Faculdade	Verificar a capacidade de gerar fluxos de caixa líquidos positivos
Desenvolver uma pesquisa do preço médio da mensalidade praticado pelas instituições de ensino superior de EaD da Região.	Por meio de visitas as instituições, pesquisas sobre política de descontos praticadas e entre outros assuntos.	Consultores Comerciais	Até o início do próximo período de matrículas	Em campo	Elaborar política preços competitiva de acordo com o praticado na Região.
Realizar acompanhamento das principais demonstrações financeiras	Por meio da demonstração do Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultado do Exercício	Setor Financeiro da Faculdade	Anualmente	Na Faculdade	Fornecer auxílio as decisões financeiras

5W1H - PERSPECTIVA DE CLIENTES					
Ações Estratégicas	Como	Quem	Quando	Onde	Por que
Realizar levantamento de críticas e sugestões	Por meio das opiniões dos alunos apresentadas ao final da Avaliação Institucional, relacionadas ao AVA, as instalações físicas e a equipe de professores e tutores .	Coordenadora Pedagógica	Ao final da Avaliação Institucional (Final de cada período letivo)	No NEaD	Melhorar o atendimento aos alunos, além de repassar as demandas a empresa desenvolvedora do AVA.
Realizar levantamento de críticas e sugestões em relação ao suporte da Faculdade oferecido aos Polos	Por meio das opiniões dos coordenadores de Polo apresentadas ao final da Avaliação Institucional	Coordenadora Geral EaD e Coordenadora Pedagógica	Ao final da Avaliação Institucional (Final de cada período letivo)	No NEaD	Identificar a percepção dos clientes (falhas e oportunidades de melhoria)
Organizar ações de marketing	Divulgando por meio de outdoors nas cidades dos Polos e áreas próximas, divulgação em redes sociais e sites de ofertas de bolsas de estudos	Equipe comercial	A cada trimestre (a cada entrada de alunos)	No NEaD	Promover o aumento no número de matrículas
Realizar pesquisas para a implantação de novos Polos	Levantamento de possíveis escolas parceiras e visitas aos possíveis Polos	Equipe comercial	A cada trimestre (a cada entrada de alunos)	No NEaD	Promover expansão da Instituição nas regiões Norte e Nordeste
Manter contato via meios eletrônicos com os alunos	Por meio de lembretes por e-mail e divulgação nas redes sociais sobre o período de matrícula, além de realização de ligações telefônicas para os alunos que não realizaram matrícula	Equipe comercial	A cada trimestre (a cada entrada de alunos)	No NEaD	Garantir a fidelização dos alunos e o crescimento do Núcleo
Organizar a proposta dos cursos de acordo com os requisitos do MEC	Por meio da organização de grade curricular, alocação do corpo docente e entre outros requisitos	Coordenadora EaD e Coordenadora Pedagógica	Até o final do ano	No NEaD	Expandir o Portfólio e a oportunidade de novos alunos
Estabelecer melhores formas de interação com o público	Por meio de publicações nos melhores horários, de acordo com os relatórios estatísticos fornecidos pelas redes sociais, e da interação por meio de respostas aos comentários dos seguidores.	Estagiário de Mídias Sociais	De acordo com a demanda	No NEaD	Aumentar a visibilidade da marca

SWIH - PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS					
Ações Estratégicas	Como	Quem	Quando	Onde	Por que
Realizar planejamento logístico para entrega dos materiais, equipamentos necessários, e planejamento para realização de evento de inauguração	Realizando o levantamento de possíveis empresas para a terceirização dos serviços, que atendam as cidades sede de Polos, e realizando o acompanhamento das entregas.	Consultores comerciais	Ao início de cada trimestre	No NEaD	Garantir o pleno funcionamento dos Polos de EaD
Realizar programação das entregas do período	Utilizando aplicativo gratuito para gerenciamento das atividades da equipe	Coordenadores de Curso	Ao início de cada período letivo	No NEaD	Melhorar a organização da equipe, bem como o acompanhamento das entregas ao longo do período
Realizar a atualização periódica dos procedimentos de gestão acadêmico - administrativa	Verificando as mudanças nos processos acadêmicos e realizando as alterações necessárias nos procedimentos	Estagiário	Semestralmente	No NEaD	Garantir a qualidade e a melhoria contínua dos processos
Enviar notificações periódicas sobre os prazos de entrega	Envio de e-mail aos alunos com informativos das datas, bem como informações das formas de tirar dúvidas	Tutores	Em todos os períodos de envio de atividades	No NEaD	Garantir bom desempenho dos alunos
Realizar pesquisa para entender as dificuldades dos alunos	Envio de e-mails/ Realização de ligações telefônicas para os alunos que não acessam o ambiente virtual	Consultores Comerciais	Mensalmente	No NEaD	Evitar evasão
Organizar cronograma para o atendimento de fóruns tira-dúvidas	Planejamento ao início de cada semana com a organização dos dias para acesso ao AVA e atendimento aos fóruns	Coordenadores de Curso	Semanalmente	No NEaD	Garantir o bom desempenho e a satisfação dos alunos
Organizar a oferta de cursos extracurriculares	Levantamento do tema, profissionais disponíveis, gravação dos vídeos necessários e "upload" dos mesmos no AVA.	Coordenadores de Curso	Até o final de cada período letivo	No NEaD	Aumentar a visibilidade do EaD

5W1H - PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO					
Ações Estratégicas	Como	Quem	Quando	Onde	Por que
Realizar formações periódicas da equipe docente	Instruções sobre formas de avaliação, estruturação de disciplinas, o uso das funcionalidades do Ambiente Virtual de Aprendizagem e entre outros assuntos correlatos.	Coordenadora Pedagógica	A cada início de período letivo (Trimestralmente)	No NEaD	Garantir a capacitação de todos os tutores e professores nas principais atividades desempenhadas
Realizar formações periódicas dos coordenadores de Polo	Instruções sobre assuntos relacionados a matrícula de alunos, vestibular e demais atividades administrativas, além do uso do Ambiente Virtual de Aprendizagem	Coordenadora Geral EaD e Coordenadora Pedagógica	A cada início de período letivo (4 entradas por ano)	Eventos On line	Eliminar possíveis dúvidas dos coordenadores relacionadas ao funcionamento dos Polos EaD
Organizar levantamento de temas para submissão de artigos	Reuniões mensais para o estudo de novos temas relacionados a EaD, bem como possíveis aplicações práticas e organização de trabalhos científicos	Coordenadora Pedagógica	Mensalmente	No NEaD	Desenvolver o maior conhecimento da equipe sobre temas relacionados a EaD
Organizar cronograma de reuniões de alinhamento periodicamente	Por meio da ferramenta de calendário compartilhado do e-mail corporativo	Coordenadora Pedagógica	Mensalmente	No NEaD	Garantir a correta execução das atividades acadêmicas dos cursos
Realizar levantamento de pontos de melhoria apontados na pesquisa de clima	Por meio dos pontos de melhoria demonstrados nos resultados da pesquisa de clima, serão criadas soluções para os principais problemas	Analista de Recursos Humanos	Anualmente (Ao início de cada ano)	No NEaD	Desenvolver um maior engajamento da equipe e melhoria do ambiente de trabalho
Desenvolver a prática de <i>feedbacks</i> e de reconhecimento da equipe	Realizar momentos de <i>feedbacks</i> periódicos com a equipe de cada curso, além da criação de um momento de reconhecimento dos membros da equipe pelo desempenho	Analista de Recursos Humanos e Coordenadores de Curso	Mensalmente	No NEaD	Estimular a participação da equipe e a melhoria do ambiente de trabalho