Escrito por Wille Muriel
Qua, 21 de Junho de 2006 21:00

Na década de 90, dois americanos (Robert Kaplan e David Norton) conceberam um método muito simples para gerenciar o desempenho de gestores, os chamados Indicadores Balanceados de Desempenho, em inglês "Balanced Scorecards". Com o passar do tempo o BSC mostrou-se extremamente eficaz não só no controle deste desempenho, mas também na efetiva implementação de estratégias.

O BSC se diferencia de todos os outros modelos de gestão porque ele pode agregar todos os modelos de controle financeiro e não financeiro que existem, desde que propiciem ao gestor uma forma de indicador de desempenho. É uma ferramenta de apoio para acompanhar e monitorar as evoluções das decisões dentro da organização, centradas em indicadores chaves.

Medir a estratégia permite que o gestor confirme ou ponha de lado as ações de causa e efeito assumidos quando estabeleceu a estratégia. É uma informação vital.

A grande utilidade do BSC ocorre quando ele deixa de ser apenas um sistema de mensuração de desempenho e passa a ser, também, um sistema de gestão estratégica, que trata da definição e disposição das informações chaves para gerenciar o cumprimento da estratégia da organização e dos processos gerenciais que promovem o alinhamento estratégico necessário para tal definição.

Um fator determinante e grande facilitador na aplicação do BSC é a estruturação geral de indicadores, permitindo o controle, inclusive visual, do desempenho e performance da instituição.

Até a algum tempo, as Instituições de Ensino Superior - IES's não tinham muita preocupação com seu sistema de gestão. Contudo, gerenciar uma IES é uma atividade cada vez mais complexa, à medida em que se multiplicam as exigências em torno da rentabilidade, melhoria da qualidade do ensino / aprendizagem e maior flexibilidade para assegurar a competitividade frente às necessidades impostas pelo mercado.

Mas em que medida o BSC pode ser implantado na gestão de Instituições de Ensino Superior?

Para se implantar o BSC, devem ser relacionados os diversos objetivos que se deseja atingir e, para cada um deles, criar indicadores numéricos quantitativos. Só podem ser estabelecidos objetivos passíveis de medição numérica. Não se pode melhorar o que não é possível medir. Além disso, para cada indicador deve ser estabelecida uma meta. Para se atingir essa meta, por fim, devem ser definidas as diversas ações a serem adotadas.

O modelo básico do BSC possui quatro perspectivas: clientes, processos internos, aprendizado e crescimento e a financeira.

A análise de cada perspectiva possibilita a identificação de inexistência de diversos processos

ou falhas nos existentes, como por exemplo, na educação, focando os pontos principais que poderão afetar a realização das metas principais; na perspectiva dos clientes / sociedade, o estabelecimento de indicadores que permitam o controle ou mesmo o monitoramento da situação atual; na perspectiva dos processos internos, a inclusão do processo de inovação, que induz as organizações a escutar e a introduzir a voz do cliente em seus processos, inovando e criando soluções aos problemas atuais e, por fim, na perspectiva do aprendizado e crescimento, é possível identificar falhas na estrutura, nas condições gerais ofertadas pela organização, na qualificação dos profissionais, nos sistemas de informações existentes, fatores esses que são básicos para dar o suporte necessário para a perspectiva financeira.

Em 14 de abril de 2004 o Ministério da Educação criou o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Este sistema estabeleceu as seguintes dimensões para a avaliação de instituições de ensino superior:

Dimensão 1: A Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional;
Dimensão 2: Perspectiva científica e pedagógica formadora: políticas, normas e estímulos para o ensino, a pesquisa e a extensão;
Dimensão 3: Responsabilidade social da IES;
Dimensão 4: Comunicação com a sociedade;
Dimensão 5: Políticas de pessoal, carreira, aperfeiçoamento, condições de trabalho;
Dimensão 6: Organização e gestão da instituição;
Dimensão 7: Infra-estrutura física e recursos de apoio;
Dimensão 8: Planejamento e avaliação;
Dimensão 9: Políticas de atendimento aos estudantes;
Dimensão 10: Sustentabilidade financeira.

Atualmente, para cada dimensão, temos um grupo de indicadores e seus respectivos critérios de qualidade. Com esta base, temos parâmetros objetivos para estabelecer um sistema de acompanhamento de indicadores institucionais no modelo do BSC, reconstruído para a realidade das IES brasileiras.

A implantação desta técnica parte do estabelecimento do diagnóstico institucional, ou seja, da identificação do momento em que a IES se encontra em cada dimensão, já dentro do modelo do SINAES, estabelece-se um conjunto de ações voltadas para atingir as metas de qualidade em cada dimensão.

A utilização do BSC em Instituições de Ensino Superior pode contribuir de forma significativa para a gestão de IES, sendo um fator determinante para o sucesso, pois são identificadas as principais causas que afetam o desempenho organizacional. Em alguns casos, cabe a alteração de indicadores e até mesmo, de alguns objetivos, por não ter uma relação de causa e efeito com o que se deseja alcançar.

Por fim, vale ressaltar que a aplicação do BSC em IES deverá ocorrer em perfeita sintonia com o Plano de Desenvolvimento Institucional e com a auto-avaliação da IES.

REFERÊNCIAS:

KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. Utilizando o Balanced Scorecard como sistema gerencial estratégico. In Medindo o desempenho empresarial. São Paulo: Campus, 2000;

ROCHA, D. J. A. Desenvolvimento de Balanced Scorecard Equilibrado para Instituição de Ensino Superior - Estudo de Caso da Unidade de negócios 4 da Universidade Gama. Florianópolis. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.