

Os executivos das instituições de ensino superior privadas e o *balanced scorecard*

Dr. Alfredo Colenci Jr.

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - CEETEPS
colenci@terra.com.br

Ricardo Holderegger

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - CEETEPS
holderegger@globo.com

Resumo: Este artigo reflete o problema com a administração eficiente predominante em muitas Instituições de Ensino Superior privadas no Brasil. Explica os motivos pelo qual esta situação ocorre e apresenta três modelos de Balanced Scorecard que podem ser utilizado pelas Instituições de Ensino Superior privadas.

Palavras-chave: Balanced, Scorecard, IES, Executivos, Desempenho

Abstract: This article reflect the problem with the efficient management predominant in many of the Private Higher Education Institutions in the Brazil. Explain the reason by that situation happens and shows three Balanced Scorecard models that can be used by the Private Higher Education Institution.

Key-words: Balanced, Scorecard, PHE, Executives, Performance

Introdução

As Instituições de Ensino Superior (IES) privadas no Brasil terão que passar por um processo de adaptação frente aos diversos desafios mercadológicos que começam a se configurar no ambiente do Ensino Superior privado no Brasil, destacando-se: a expansão do sistema de ensino superior nos próximos anos, a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) e o aumento do controle externo através das avaliações feitas pelo MEC

A pouca qualificação de nível internacional dos trabalhadores brasileiros, a dependência da utilização intensa da Tecnologia da Informação e das telecomunicações, a internacionalização de IES privadas através da sua aquisição por grupos internacionais e a necessidade de rápida profissionalização e capacitação das IES privadas para estarem preparadas para um processo de

competitividade de forma a fazer frente a um mercado que, em breve, incorporará estratégias de competitividade de nível mundial, também exige um processo de adaptação e obriga as IES privadas a incorporarem rapidamente padrões gerenciais mais eficientes na gestão do seu negócio e aplicarem métricas como o *Balanced Scorecard (BSC)*.

O *BSC* pode ser empregado na avaliação do desempenho de decisões, de departamentos e de estratégias, além oferecer contribuição no processo de diferenciação e perpetuação através da definição de cenários futuros. Ultrapassar estes desafios estão intimamente relacionado às questões operacionais e políticas das IES privadas, que precisam ser vencidas rapidamente para que estas corporações criem um comportamento flexível e uma postura competitiva agressiva, em busca da “Universidade Notável” (KOTLER e FOX, 1994).

Objetivo

Baseado na baixa competitividade e no cenário econômico favorável do setor optou-se pelo desenvolvimento deste estudo baseado na literatura disponível que trata das práticas de gerenciamento e do perfil executivo presente em muitas IES privadas, onde é possível encontrar problema com a administração eficiente e deficiência na gestão destas organizações (SOARES et al., 2002, KOTLER e FOX, 1994 e PRADO, 2006), muitas vezes, gerada pelo corporativismo, outras, pela falta habilidade dos executivos destas organizações de empreender projetos, ou seja, pela falta de direcionamento por parte do conselho ou do principal executivo, também denominado gestor da organização. Na identificação do motivo que gera os processos problemáticos nas IES privada, é possível afirmar que embora as mudanças externas possam ser o problema, as maiores ameaças a estratégia frequentemente vêm de dentro (das organizações) (PORTER, 2000). Por isso, acreditamos que o executivo da IES privada deve ser bem selecionado, capacitado continuamente (GRIFFIN, 1994), para depois ter seu desempenho avaliado pelo *BSC*.

Este artigo foca a formação do cenário favorável em termos de oportunidade para as IES privadas e o desafio organizacional que deverão vencer, além da citar três exemplos de matrizes do *BSC* adaptadas para IES.

Revisão Bibliográfica

A maior parte da literatura disponível a respeito de desempenho das IES privadas tem a tendência de focar a IES privada como uma grande escola onde pouco existe além da sala de aula e as questões corporativas dificilmente são enquadradas nos mesmos termos das demais empresas do mercado. A IES privada é uma empresa completa e precisa ser regida como tal. Para Bensimon (1999), a característica predominante nas IES privadas é a extraordinária autonomia e corporativismo praticado pelo corpo docente, que tomam decisões apoiado em acordos, e faz da administração uma “anarquia organizada”.

Através de pesquisa realizada na literatura disponível pudemos identificar que a principal questão organizacional que gera a deficiência operacional e o fraco desempenho em muitas IES privadas é a forte influência dos mantenedores, os “donos” nos assuntos administrativos e financeiros. Soares et al. (2002) não concorda que esta interferência ocorra em decisões acadêmicas, que colocam lado a lado duas lógicas distintas, o lucro e o mercado e a pedagógica acadêmica.

Dos gestores de IES privadas, observado por Walter et al.(2007), que são, na sua maioria professores, espera-se um desempenho gerencial capaz de manter sua instituição competitiva. Mas, suas funções estão diluídas em praticas sociais e as indefinições, a falta de planejamento e a improvisação têm sido comuns. Para Soares et al. (2002), a gestão nas IES particulares é uma “caixa preta”, normalmente dirigidas por um padrão tradicional e familiar. Nestas organizações, a inovações como, a implantação de sistemas de informações gerenciais adequados, o planejamento e a avaliação, esbarram em entraves decorrentes do personalismo e centralismo, que impedem ou cerceiam novas iniciativas, procurando ajustá-las ao desejo dos proprietários da instituição.

O momento econômico

Com a entrada no mercado de ações, as IES privadas passam a ter que profissionalizar-se e a aplicar uma série de ferramentas de gestão. O caso da Anhanguera Educacional S.A e da Estácio Participações, holding que controla da

Universidade Estácio de Sá, são exemplos de IES privadas que realizaram este processo e abriram seu capital.

A implantação de aplicativos ERP de mercado, para tornar a IES facilmente auditável e a adoção de modelos de gestão, como, governança corporativa são implementadas nestas instituições para que seja possível a concretização do projeto de abertura de capital por meio de venda de ações na bolsa de valores. Novos sócios exigem informações consistentes, uma gestão competente, a realização dos projetos nos prazos determinados através de um fluxo eficiente dos processos internos e metas de crescimento atingidas.

As IES privadas podem vir a desenvolver um importante papel na ampliação do investimento externo no país. Segundo Farrell, Jain e Pietracci (2007), o Brasil possui poucos trabalhadores adequados para atuarem em multinacionais, com relação ao tamanho da população e identificaram que ao todo, de 8 à 13 por cento das instituições de ensino superior são adequadas para formar trabalhadores para as multinacionais. E, estas multinacionais normalmente citam a falta de experiência internacional que possuem parte dos graduados e que até mesmo candidatos a posições gerenciais não possuem atitudes adequadas para empresas globais.

Seja com a entrada na bolsa de algumas IES privadas, com a sua internacionalização, com uma associação que busque recursos e o fortalecimento da corporação, ou pela percepção de oportunidade de negócios, a necessidade de planejamento inevitavelmente impulsionará as IES privadas a concentrarem o seu foco na sua estratégia focadas na ampliação da participação no mercado e na retenção de clientes. Para Kaplan e Norton (1997), apenas quando os clientes classificam suas experiências de compra como total ou extremamente satisfatórias a empresa pode contar com a repetição.

Os profissionais das IES privadas

Kaplan e Norton (1997) definem que os funcionários precisam abandonar o papel de meros atendentes das solicitações dos clientes e antever de forma proativa as necessidades dos clientes. No caso das IES privadas, é importante definir que os clientes não são apenas os alunos, podem ser as empresas

interessadas em treinamentos corporativos, associações que queiram utilizar os espaços da instituição nos períodos ociosos, e outros. Ou seja, oportunidades de negócios podem acontecer a partir da oferta de um conjunto mais amplo de produtos e serviços. Essa transformação representa uma mudança de papéis e responsabilidades comum aos funcionários de muitas empresas. A regra geral, segundo Trigueiro (2000), é uma certa resistência por parte de mantenedores para assimilar mudanças organizacionais importantes, sobretudo no que concerne à gestão da instituição. Porém, Kaplan e Norton (1997) informam que a motivação e as habilidades dos funcionários podem ser necessárias para o alcance das metas de superação nas perspectivas dos clientes e dos processos internos.

Trigueiro (2000) afirma que, por causa dos poucos níveis e tipos de hierarquias que as IES privadas possuem, fortalece a articulação entre os setores e favorece a menor resistência a mudança e o aumento da disposição para incorporar novos valores. Por outro lado, para a Organização Universitária Interamericana (1995) outro problema que compromete a otimização da IES particular é o corporativismo e que “os mecanismos que a universidade cria para evitar mudanças são inacreditáveis”. Para Santos (2002), não há esforço coletivo, apenas trabalho individual em que cada funcionário ou professor constrói um pequeno “feudo”. Hunt et al. (1996), alerta que os recursos humanos que são necessários para a implementação de um plano estratégico, necessitam ser cuidadosamente identificados à natureza de suas competências e o momento em que deverá ser utilizado este recurso.

O processo decisório na IES privada

Para Griffin (1994), deve-se recrutar empregados que não apenas sejam bem treinados, mas que sejam também capazes de ser bem treinados ainda. Estes desafios estão principalmente relacionados às suas questões operacionais das IES privadas, que precisam ser vencidos para que estas corporações desenvolvam um comportamento flexível e uma postura competitiva agressiva, em busca da “Universidade Notável” (KOTLER e FOX, 1994), que é instituição que aprende a se renovar, adaptativa as novas exigências, de forma a garantir

forte crescimento em receita, associado a perpetuação da sustentabilidade, eficiência e qualidade dos serviços e do ensino.

No sentido de estabelecer que os problemas organizacionais de muitas IES privadas não são inerentes apenas ao modelo de gestão familiar, Soares et al. (2002) faz uma contribuição importante quando informa que não apenas nas instituições familiares, mas na grande maioria das IES particulares, a gestão e administração eficiente é um grande problema. Nestas IES privadas as informações gerenciais são precárias e pouco confiáveis, o planejamento é praticamente inexistente e as decisões são tomadas “intuitivamente” ou baseadas apenas em procedimentos convencionais, históricos, nem sempre fundamentados em razões técnicas.

A falta de uma interpretação adequada de cenários e a dificuldade de envolvimento dos funcionários numa visão corporativa de objetivos, que favorece o acontecimento de um dos erros mais presentes nas organizações educacionais, promovido pelos seus principais executivos que, normalmente, respondem as movimentações do mercado com promoção de ações de forma reativa. Neste exemplo se encaixa a forte redução de mensalidades que instituições de ensino promovem para competir umas com as outras tentando supostamente tornar-se mais competitiva, não gerando nenhuma diferenciação na mente do cliente.

Porter (2000) lembra que companhias que imitam uma outra no tipo de comportamento, estão assumindo que seus concorrentes sabem coisas que eles não sabem. Sem diferenciação eficiente que gere valor na mente do aluno a alternativa para continuar no mercado é reduzir o valor da mensalidade, normalmente com a distribuição de um grande número de bolsas que, para Porter (1989) e Colenci Jr. et al (2007), somente representaria uma vantagem competitiva se os concorrentes não pudessem também fazer o mesmo. Contudo, a partir do final dos anos 1990, iniciou uma forte competição entre os ofertantes, que exerceu impacto negativo sobre os preços, a que Guimarães e Pires (2006) atribuem ao aumento de oferta de vagas pelas instituições novas ou já estabelecidas, pela diminuição de egressos do ensino médio e do poder de compra de suas famílias, que acabou por criar uma competição “canibalizante”.

Mas a instituição que se focar no pensamento estratégico, deve ter bem definido onde estão ou onde ira buscar tornar-se estratégica. Para Fleury e Fleury, 2001, a estratégia organizacional pode ser classificada de duas formas,

uma focada na estratégia competitiva, ou *outside-in*, estabelecida com base no conhecimento das características da organização. A outra, refere-se ao portfólio de recursos financeiros, físicos, de TI, intangíveis e humanos, onde se concentra a sua vantagem competitiva perante o mercado, chamada de *inside-out*. Para Porter (2000), a eficiência operacional é realizar atividades similares melhor que os concorrentes, diferente de posicionamento estratégico que significa realizar atividades diferentes dos concorrentes ou realizar atividades similares de maneiras diferentes.

Conclusões e discussões

Para Kotler e Fox (1994), a IES privada que possui capacidade adaptativa é aquela que opera sistemas importantes de monitoramento e interpretação das mudanças ambientais e que mostra facilidade para revisar sua missão, metas, estratégias, organização e sistemas, de modo que fiquem perfeitamente alinhados a suas oportunidades. Para Hamel e Prahalad (1995), chegar ao futuro primeiro, ou seja, identificar corretamente as oportunidades que o mercado irá proporcionar, é mais uma função da capacidade de dinamizar os recursos dos que dos recursos em si.

O *BSC* mede os aspectos chave da operação, por organização, por unidade ou até individual (BAILEY, 1999). Para cada organização o enfoque envolve a identificação de componentes estratégicos, estabelece metas e seleciona as metas que deverão andar na direção dos objetivos. Cada instituição é única e num projeto de implementação de *BSC*, os indicadores e procedimento deverão ser obtidos individualmente, sem reaproveitamento de matrizes de outros projetos, mesmo aqueles de segmento idêntico.

Observou-se três modelos baseados no *BSC* adequados para implementação nas IES privadas, que podem avaliar o seu desempenho e o resultado das ações de seus executivos, através da utilização de uma das matrizes a seguir: HOPER/CM, EFQM (MONTEIRO e BRAGA, 2005) (*European Foudation for Quality Management*) (STOREY, 2002), *Academic Scorecard* (BENSIMON, 1999) e *Baldrige National Quality Program* (KARATHANOS e KARATHANOS, 2005). Estas matrizes atendem as dimensões definidas pelo *BSC*

adequados ao comportamento das IES privadas, com relação à perspectiva do cliente (como o cliente nos vê ?), a perspectiva interna (em que poderíamos nos distinguir ?), a perspectiva financeira (como olhamos para os acionistas ?) e a perspectiva de aprendizagem (como podemos melhorar continuamente ?).

Com a utilização das matrizes de *BSC* adequadas às IES privadas é possível otimizar os recursos que favorecem a competitividade do segmento. Para Hamel e Prahalad (1995), a capacidade de dinamização dos recursos não deriva de uma estratégia elegante, mas de um propósito claro, um “sonho amplamente compartilhado”, uma visão sedutora da oportunidade que o amanhã oferece. Se for considerado o processo de abertura de capital realizado por algumas instituições de ensino, Kaplan e Norton (1997) contribuem mencionando que a ordem é importante, já que a performance da empresa é medida pelos acionistas através do resultado final. E, deixam a seguinte questão: satisfazer os acionistas ou os clientes ? Portanto, deve-se identificar as necessidades dos clientes, ao invés de simplesmente atendê-los, já que o preço não é o fator mais importante para os clientes de “primeiro nível”.

Segundo Bailey (1999), as IES privadas devem progressivamente pensar nos alunos não como os usuários finais de um serviço, mas como produtos treinados para encontrar as necessidades do mercado. Se o produto apresentar falhas, a sua “venda” será deficiente, ou seja, não conseguirá se inserir no mercado de forma adequada. O mercado está insatisfeito com o produto que a IES privada tem disponibilizado, tanto que são crescentes os casos de implantações das “Universidades Corporativas” nas empresas que exigem mão-de-obra melhor qualificada e focada em resultados.

De fato, as IES privadas têm dificuldade em conhecer e divulgar o quão é competitiva, que possui uma organização enxuta, que tem seus processos otimizados e que consegue reverter o investimento em receita em curto prazo. Sem que a empresa possua indicadores para demonstrar estes recursos e uma ferramenta para realizar a medição de seu desempenho, tal como o *Balanced Scorecard*, a demonstração dos resultados fica praticamente inviável. E, Para aquelas IES privadas que não planejam abrir capital a necessidade por indicadores também é fundamental, porque esta precisará tornar-se muito eficiente para continuar atuando neste mercado que se configura com a entrada de grupos e executivos internacionais.

Referências

ANHANGUERA EDUCACIONAL. **Apresentação de Resultados do 1º Trimestre de 2007** - 17 de maio de 2007. Campinas, 2007. Disponível em <http://www.mzweb.com.br/anhanguera/web/arquivos/Anhanguera_Apres_1T07_20070517_port.pdf>. Acesso em: 04 abril de 2007.

BAILEY, Allan R.; CHOW, Chee W.; HADDAD, Kamal M. **Continuous Improvement in Business Education: Insights From the For-Profit Sector and Business School Deans**. Journal of Education for Business, 1999.

BENSIMON, Estela Mara. **Designing and implementing an Academic Scorecard**. Change, Vol. 31, 6ª edição, p. 32. Los Angeles: University of Southern Califórnia, Nov/Dec. 1999. Disponível em <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=afh&AN=2547450&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 14/03/2007.

COLENCI JR., Alfredo et al. **Inovação Produtiva e Competitividade Sistêmica**. São Paulo: CEETEPS, 2007.

GRIFFIN, Gerald R. **Maquiavel na administração: como jogar o jogo do poder na empresa**. Tradução: Geni G. Goldschmidt. São Paulo: Atlas, 1994

FARRRELL, Diana; JAIN, Roshni; PIETRACCI, Bruno. **Assessing Brazil's offshoring prospects**. McKinsey Quarterly; 2007 Special Edition, p7-9, 3p, 2007. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=24510613&lang=ptbr&site=ehost-live>>. Acesso em: 27 de julho de 2007 13h

FLEURY, Afonso FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências** : um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

GUIMARÃES, André Sathler; PIRES, Valdemir. Eccos: revista científica. Vol. 1, n. 1. **Ensino Superior no Brasil: mercado, regulamentação e estratégias**. São Paulo: Centro Universitário Uninove, 1999. P. 428.

HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Tradução: Outras palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995. P. 68, 148 e 149

HUNT, Carle M.; OSTING, Kenneth W.; STEVENS, Robert; LOUDON David; MIGLIORE, R. Henry. **Strategic planning for private higher education**. Binghamton (USA): Haworth, 1996.

KAPLAN, Robert; NORTON, Davip P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997 – 21ª reimpressão p. 73 e 74

KAPLAN, Robert. **O balanced Scorecard** – Gerenciando a Performance Futura. Harvard Business School Publishing, 2001

KARATHANOS, Demetrius; KARATHANOS, Patrícia. **Applying the Balanced Scorecard to Education**. Journal of Education for Education, 2005.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo, SP:Atlas, 1994.

MONTEIRO, Carlos A.;BRAGA, Ryon. **Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino** – Terceira parte. Marília: Aprender, 2005.

ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA INTERAMERICANA. **A Gestão da Universidade Brasileira:visão dos reitores**.Piracicaba:Editora Unimep,1995.P 89.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução: Elisabeth Maria de Pinho Braga. Revisão técnica: Jorge A. Garcia Gómez. Rio de Janeiro:Campus, 1989. P. 58, 103

PORTER, Michael E. **What Is Strategy? (HBR OnPoint Enhanced Edition)** Harvard Business Review. Publicado em 01/02/2000. Disponível em <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item_detail.jhtml;jsessionid=LXFHG5QHEHNJOAKRGWCB5VQBKE0YOISW?id=4134&referral=2453&_requestid=56020>. Acesso em: 10/07/2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução: Elizabeth Maria de Pinto Braga. 2 ed. Rio de Janeiro:Elsevier, 2004.

PRADO, Fernando Leme. **Os novos cursos de graduação tecnológica: história, legislação, currículo e didática**. Curitiba: Opet, 2006.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O gestor educacional de uma escola em mudança**. São Paulo:Pioneira, 2002. P. 76

SOARES, Maria Suzana Arrosa et al. **A educação superior no Brasil. Brasília**. CAPES-Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 2002 .

STOREY, Anne. **Performance Management in Schools: could the Balanced Scorecard help ?** Inglaterra:Carfax, 2002.

TRIGUEIRO, Mighelangelo Giotto Santoro. **Ensino Superior no Brasil**. Brasília: Paralelo 15, 2000. P. 57 à 62.

TVEIT, Amund. **A survey of Agent-Oriented Software Engineering**.In: First NTNU Computer Science Graduate Students Conference. Tromdheim: Norwegian University of Science and Technology, Maio, 2001.

WALTER, Silvana Anita et al. **De professor a gestor: uma Análise do Perfil dos Gestores dos Cursos de Administração das Instituições de Ensino Superior da Região Oeste do Paraná**. Rio de Janeiro: Revista ANGRAD, V. 8, N. 1, jan./fev./mar. 2007.