GESTÃO ESTRATÉGICA EM UMA IES PRIVADA, UTILIZANDO O MODELO DE *BALANCED SCORECARD* DE ACORDO COM OS REQUISITOS DO MEC

Ana Celia Galdino Leite¹, Marcelo Albuquerque de Oliveira²

Resumo

As Instituições de Ensino superior precisam cumprir os requisitos de qualidade exigidos pelo Ministério da Educação que definem quais são os critérios que devem constar no Planejamento das IES. Desta forma, utilizar o modelo de *balanced scorecard* utilizando os objetivos e metas estabelecidos no PDI podem ajudar os dirigentes na gestão estratégica da IES. Diante disto, o objetivo estabelecido para este trabalho foi avaliar se o modelo de gestão estratégica BSC pode ser utilizado na gestão de uma IES privada. A metodologia foi de natureza qualitativa, utilizando o procedimento de pesquisa bibliográfica e estudo de caso de uma IES privada em Porto Velho – RO. O resultado encontrado demonstrou que é possível utilizar o modelo de BSC para a gestão estratégica de uma Instituição de Ensino Superior, utilizando os objetivos e metas estabelecidos no PDI. A partir deste estudo a IES pode criar estratégias diferenciadas para cada indicador de desempenho identificado em seus objetivos e metas.

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

Abstract

Higher Education Institutions must meet the quality requirements demanded by the Ministry of Education that define the criteria that should be included in the IES Planning. In this way, using the Balanced Scorecard model using the objectives and goals established in the IDP can help managers in the strategic management of the IES. In view of this, the objective established for this work was to evaluate whether the balanced scorecard strategic management model can be used in the management of a private IES. The methodology was qualitative in nature, using the bibliographic research procedure and case study of a private IES in Porto Velho - RO. The result showed that it is possible to use the balanced socorecard model for the strategic management of a Higher Education Institution, using the objectives and goals established in the PDI. From this study the IES can create differentiated strategies for each performance indicator identified in its objectives and goals.

Key Words: Strategic Management; Balanced Scorecard; MEC; IES.

¹ Pós-Graduação – Mestrado em Engenharia da Produção pela Universidade Federal do Amazonas – UFAM - aanacgl2@gmail.com

² Universidade Federal do Amazonas - UFAM

1.INTRODUÇÃO

As Instituições de Ensino Superior têm se deparado com um mercado muito competitivo e é preciso que além de se preocupar com a qualidade de ensino também se preocupem com a sua sobrevivência. Pois Antes, estas instituições tinham seus negócios competindo apenas localmente, mas diante de tantas mudanças que ocorreram ao longo dos últimos anos, as IES tiveram que se adequar e isto tem causado muitas dificuldades para a administração destas empresas, pois as Instituições de Educação superior são extremamente complexas e é necessário estabelecer um planejamento estratégico para sobreviver no mercado e ao mesmo tempo ter que cumprir com as exigências do MEC.

Para Ralston et al. (2015) a estratégia é o fator que diferencia uma empresa ante seus rivais. Em contrapartida a Legislação referente à educação superior no Brasil exige que as IES tenham que cumprir vários requisitos obrigatórios que muitas vezes não se coadunam com a criatividade do pensamento estratégico.

Desse modo elaborou-se a seguinte pergunta de pesquisa: quais são os requisitos necessários para utilizar o modelo de gestão estratégica BSC em uma instituição de ensino superior privada atendendo aos requisitos exigidos pelo Ministério da Educação? Na visão de Certo (2015), existem cinco etapas para o processo de gerenciamento estratégico que são: análise ambiental, estabelecimento de uma direção organizacional, formulação de estratégias, implementação de estratégias e controle estratégico.

Para estabelecer um plano para competir no mercado educacional é necessário pensar estrategicamente. A IES deve saber o que deve ser feito para alcançar sucesso e desta forma conseguir preencher as vagas oferecidas para cada curso.

O grande desafio é como preencher as vagas fazendo um processo seletivo justo, eficiente e que busca as melhores notas com um mercado que têm tantas opções de cursos e de várias modalidades de ensino.

Em 2017 a Associação Brasileira de Mantenedores (ABMES) divulgou o resultado de uma pesquisa que diz que 40% dos alunos do Ensino Médio pretendem ingressar em uma faculdade

e começar a trabalhar, destes 18% consideram a questão financeira para escolha da Faculdade, 17% consideram aspecto e qualidade acadêmica e 60% têm como um sonho um fator de decisão para a escolha do curso (ABMES, 2017).

Nota-se que grandes são os desafios de uma Instituição privada de ensino superior que precisa oferecer um serviço de qualidade e que tem interferência direta do Ministério da Educação, que define como critérios de qualidade fatores que não são percebidos pelo mercado.

Maduro et al (2018) afirmam que para que haja competitividade na educação é necessário pensar diferente a Gestão Escolar com a construção de estratégias. Esta pesquisa tem como objetivo geral avaliar se o modelo de gestão estratégica *balanced scorecard* pode ser utilizado na gestão de uma IES privada na Região Norte do Brasil.

1.2. Referencial Teórico

Neste capítulo vamos abordar a pesquisa sobre gestão estratégica, balanced scorecard como modelo de gestão estratégica, políticas públicas para a educação e a gestão estratégica em instituições de ensino superior privadas.

1.2.1 Gestão Estratégica

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

Costa (2011) acredita que para que a gestão estratégica seja eficaz, as empresas precisam se integrar ao contexto atual do desenvolvimento preparando-se para enfrentar o futuro e Krajewski et al (2014) seguem a mesma linha de pensamento observando que as oportunidades e ameaças exigem uma perspectiva global, por sua vez, Cândido et al (2005), entendem que com a globalização as organizações devem adotar sistemas de apoio eficientes, onde as mesmas possam reagir de forma rápida em momentos de crise como também para saber o melhor

momento de criar novas possibilidades de crescimento, porém é imprescindível que saibam utilizar todo o conjunto de informações recebidas.

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

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

Fonte: Adaptado de MINTZBERG (2004)

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

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

1.2.2 Balanced Scorecard – BSC

Para Kaplan & Norton, (1992), o aparecimento de BSC resultou da necessidade de se modificarem os indicadores de desempenho utilizados pelas organizações até então. Nørreklit (2000), se contrapõe a Kaplan e Norton quando afirma que as suposições do BSC são inválidas, pois acredita que pode levar a antecipações de indicadores de baixo desempenho, resultando em desempenho abaixo do ideal. Já na visão de Fooland *et al* (2015), o BSC é utilizado para realizar as estratégias e alcançar resultados práticos e realizações de sucesso e também traduzir

a estratégia em ação. Neste sentido, Ribeiro (2005) complementa que o BSC faz com que o gestor concentre sua atenção num conjunto de fatores fundamentais para o negócio. A sua finalidade é direcionar as atividades da empresa de acordo com a visão e a estratégia da organização, melhorando a comunicação interna e externa visando os objetivos estratégicos.

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

Na percepção de Jensen (2017), o BSC deve ser complementado por uma visão corporativa que unem os participantes da organização em sua luta pelo domínio de sua arena competitiva. Com relação a utilização de BSC como modelo de gestão estratégica, estes autores afirmam que é uma eficiente ferramenta de formulação e gerenciamento de estratégias. É necessário que os líderes, gestores e planejadores de revolução nas organizações de abordagens combinadas integrem o planejamento estratégico como modelo de avaliação equilibrada e se beneficie de seus inúmeros resultados e ofereça uma oportunidade para testar e avaliar e ajudar no desenvolvimento do conhecimento de gestão e liderança nas universidades.

Este modelo é ideal para avaliar a gestão estratégica de uma Instituição de ensino superior, pois dá importância a avaliação qualitativa, o que geralmente acontece em IES onde se avalia principalmente a qualidade de professores e do ensino. Jaber e Al Batsh (2016), afirmam que a garantia de qualidade e acreditação no ensino superior visa manter e elevar a qualidade da educação e garantir a melhoria de seus padrões.

Na percepção de Antunes e Ribeiro Mucharreira (2015) a era do conhecimento e das novas tecnologias exige, a qualquer organização, uma reação antecipada e estratégica perante as constantes mudanças que vão surgindo no contexto onde ela se insere. Os ativos intangíveis, e mais precisamente o capital intelectual, revelam-se um fator estratégico muito eficaz que permite potencializar a diferenciação e a criação de vantagens competitivas junto dos seus concorrentes.

Antunes e Ribeiro Mucharreira (2015), afirmam que a importância do BSC é indiscutivelmente reconhecida e reúne consenso à sua pertinência e relevância enquanto instrumento de gestão

estratégica. Na visão de Martello et al (2016), as medidas obtidas através do BSC são ferramentas para os líderes usarem para estabelecer medidas de desempenho financeiro e complementa essas medidas com fatores que impulsionam as relações de causa e efeito das medidas derivadas da estratégia da organização. O BSC diferencia entre quatro perspectivas centrais e importantes em relação ao desenvolvimento estratégico.

1.2.3 Perspectivas do Balanced Scorecard

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

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

Akkermans (2018), afirma que o balanced scorecard (BSC) tornou-se um conceito popular para a medição de desempenho. Foca a atenção de gestão em apenas algumas medidas de desempenho e interliga diferentes áreas funcionais, uma vez que inclui medidas não financeiras

1.2.3.1 Perspectiva Financeira

Para Kaplan e Norton (1997), metas financeiras típicas têm a ver com rentabilidade, crescimento e valor para o acionista. Muitos criaram as medidas financeiras por causa de suas inadequações bem documentadas, seu foco voltado para o passado e sua incapacidade de refletir as ações contemporâneas de criação de valor.

Na visão de Costa (2011) as medidas como retorno de investimento e valor econômico agregado são excelentes indicadores para esta perspectiva, pois os objetivos financeiros de uma organização representam os resultados a longo prazo.

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

1.2.3.2 Perspectiva dos Clientes

Kaplan e Norton (1997) afirmam que o desempenho de uma empresa na perspectiva de seus clientes, tornou-se uma prioridade para a alta administração. Os gestores devem traduzir sua declaração geral de missão no atendimento ao cliente em medidas específicas que refletem o que realmente importa para eles.

Neste sentido Silva (2011) diz que a nova economia mostrou que a gestão de clientes pode ter se transformada na dimensão mais importante de várias organizações.

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

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

1.2.3.3 Perspectiva dos Processos Internos

Para Kaplan e Norton (1997) as perspectivas de processos internos devem se originar nos fatores que afetam o tempo de ciclo, a qualidade, as habilidades dos funcionários e a produtividade. As empresas também devem tentar identificar e medir as principais competências da empresa, as tecnologias críticas necessárias para garantir a liderança contínua do mercado, devem decidir em quais processos e competências devem se destacar e especificar medidas para cada um.

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

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

1.2.3.4 Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento

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

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

1.2.4 Políticas Públicas para a Educação

De acordo com a Constituição Federal (1988) no seu artigo 205, a atividade educacional é direito de todos e dever do estado, mas não é exclusiva do Estado, assim, requer a participação da sociedade.

Através da implementação de políticas de avaliação estabelecidas pelo Ministério da Educação, os indicadores de qualidade passaram a ser reconhecidos pela sociedade brasileira como uma forma de avaliar as habilidades e competências dos alunos formados pelas Instituições de Ensino Superior.

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

O Ministério da Educação tem avançado em busca de qualidade no ensino. Várias são as estratégias utilizadas pelo governo para que as IES se adequem aos indicadores de qualidade.

Os novos modelos de avaliação, através de indicadores de qualidade com avaliação in loco e também através da avaliação do Exame Nacional de Desempenho do Estudante – ENADE têm aproximado a sociedade das Instituições de Ensino superior, pois antes não se escolhia um curso pela avaliação que este recebia do MEC, mas este fator de qualidade passou a ser um diferencial competitivo no mercado.

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

1.2.5 Gestão Estratégica nas Instituições de Educação Superior

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

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

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

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

O grande desafio das IES privadas é a capacidade de inovar no mercado competitivo como o da educação e ao mesmo tempo burocrático com relação à legislação educacional.

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

O grande desafio das IES são a velocidade das informações através da Internet e as novas tecnologias que cada dia estão mais acessíveis a todos. É necessário haver uma mudança de pensar e agir na educação para que se consiga sobreviver no mercado educacional.

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

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

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

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

2. MATERIAL E MÉTODOS

2.1 Objeto de Estudo

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi exploratória e descritiva. Exploratória por proporcionar uma visão geral acerca da gestão estratégica de uma IES privada. Descritiva porque estabeleceu correlações entre variáveis e definiu sua natureza, a partir do momento em que avaliou esta gestão em relação às exigências do MEC (VERGARA, 2005).

Quanto aos procedimentos, a pesquisa foi bibliográfica e de Estudo de Caso. Para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho foi realizada investigação sobre as abordagens modernas de Gestão Estratégica, balanced scorecard e atuais políticas educacionais.

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

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

A abordagem utilizada para a pesquisa foi qualitativa, pois na visão de Oliveira (2001, p.117), possui a facilidade de analisar a interação de certas variáveis e apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões.

2.2 Procedimentos de Coleta de Dados

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

O resultado da avaliação dos cursos no ano de 2017, mostra uma evolução na qualidade das Instituições de Ensino Superior privadas do Estado de Rondônia, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 1 - Índice Geral de Cursos das IES privadas do Estado de Rondônia

Fonte: IGC-INEP 2017

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

“longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles”.

2.3 Procedimentos de Análise de Dados

Quanto à coleta de dados primários, inicialmente, foi necessário fazer uma análise documental do PDI da IES pesquisada.

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

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

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

A Instituição teve um crescimento em seu conceito de qualidade perante o Ministério da Educação a partir de 2014, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 2 - Índice Geral de Cursos da IES pesquisada

Fonte: IGC-INEP 2017

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com o artigo 21 do Decreto 9.235/2017, O Plano de Desenvolvimento Institucional

– PDI deverá conter no mínimo os seguintes elementos:

- I - missão, objetivos e metas da instituição em sua área de atuação e seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;
- II - projeto pedagógico da instituição, que conterá, entre outros, as políticas institucionais de ensino, pesquisa e extensão;
- III - cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, com especificação das modalidades de oferta, da programação de abertura de cursos, do aumento de vagas, da ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, da previsão de abertura de campus fora de sede e de polos de educação a distância;
- IV - organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número e natureza de cursos e respectivas vagas, unidades e campus para oferta de cursos presenciais, polos de educação a distância, articulação entre as modalidades presencial e a distância e incorporação de recursos tecnológicos;
- V - oferta de cursos e programas de pós-graduação lato e stricto sensu, quando for o caso;
- VI - perfil do corpo docente e de tutores de educação a distância, com indicação dos requisitos de titulação, da experiência no magistério superior e da experiência profissional não acadêmica, dos critérios de seleção e contratação, da existência de plano de carreira, do regime de trabalho, dos procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro e da incorporação de professores com comprovada experiência em áreas estratégicas vinculadas ao desenvolvimento nacional, à inovação e à competitividade, de modo a promover a articulação com o mercado de trabalho;
- VII - organização administrativa da instituição e políticas de gestão, com identificação das formas de participação dos professores, tutores e estudantes nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos, dos procedimentos de autoavaliação institucional e de atendimento aos estudantes, das ações de transparência e divulgação de informações da instituição e das eventuais parcerias e compartilhamento de estruturas com outras instituições, demonstrada a capacidade de atendimento dos cursos a serem ofertados;
- VIII - projeto de acervo acadêmico em meio digital, com a utilização de método que garanta a integridade e a autenticidade de todas as informações contidas nos documentos originais;
- IX - infraestrutura física e instalações acadêmicas;
- X - demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras;
- XI - oferta de educação a distância. (DECRETO Nº 9.235/2017, artigo 21).

Como podemos observar o Planejamento Estratégico das IES são definidos através do PDI que por sua vez é obrigado a inserir vários elementos obrigatórios determinados por lei governamental.

Analizando o PDI da Instituição pesquisada observou-se que é possível elaborar um modelo de BSC para Gestão estratégica partindo dos objetivos e metas estabelecidos em seu Plano atual.

3.1 Objetivos da IES

Para uma Gestão estratégica é necessário definir seus objetivos e estabelecer as metas para alcançá-los. A IES definiu seus objetivos e metas para o período de 2017-2021 que são:

Objetivo Geral: Fortalecer a faculdade visando a melhoria dos indicadores educacionais por meio de investimentos na capacitação do corpo docente e na gestão acadêmica visando alcançar excelência na educação ofertada.

Para atender os objetivos gerais foram estabelecidas as metas definidas a seguir.

Tabela 1 – Objetivos e Metas

OBJETIVOS	METAS
Consolidar a Faculdade de Rondônia - FARO como centro de integração e transformação Regional	<ul style="list-style-type: none">• Ampliar a integração da Faculdade de Rondônia com a Comunidade.
Monitorar e alcançar patamares superiores dos indicadores de qualidade dos cursos	<ul style="list-style-type: none">• Alcançar o conceito 5.
Diminuir o número de vagas ociosas	<ul style="list-style-type: none">• Diminuir em 20% o percentual de vagas ociosas atuais.
Preparar o futuro da FARO	<ul style="list-style-type: none">• Aumento da oferta de cursos e vagas;• Reformulação e atualização dos projetos pedagógicos dos cursos oferecidos;• Ampliação do acesso ao ensino superior;• Consolidar e ampliar a estrutura de apoio ao processo de ensino.
Promover a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela Instituição	<ul style="list-style-type: none">• Implementar o Projeto de Avaliação Institucional e consolidar a CPA.
Desenvolver as ações necessárias para garantir aos alunos da Faculdade de Rondônia os espaços pedagógicos adequados.	<ul style="list-style-type: none">• Garantir os espaços necessários para o desenvolvimento dos cursos e da Prática Profissional.• Desenvolver ações para conscientização, sensibilização e capacitação sobre empreendedorismo.
Contribuir para a evolução cultural da comunidade acadêmica e local.	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolver programas culturais e de extensão;• Incentivar a participação dos discentes e docentes nos programas de iniciação científica;
Contribuir para a melhoria da realidade social local, promovendo a inclusão de pessoas em diversas esferas sociais e econômicas importantes.	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolver projetos sociais;
Melhorar o nível de titulação do Corpo Docente.	<ul style="list-style-type: none">• Maior número de professores títulos stricto sensu;
Melhorar o nível operacional e intelectual do corpo técnico-administrativo.	<ul style="list-style-type: none">• Realização de cursos de capacitação
Criar condições para a inserção dos alunos no mercado de trabalho, por meio de estágios supervisionados e extra-curriculares.	<ul style="list-style-type: none">• Aumentar a quantidade de estágios para os acadêmicos;

Atender a demanda bibliográfica, atualizar o acervo de acordo com as necessidades pedagógicas.	<ul style="list-style-type: none"> ● Ampliar o acervo da Biblioteca.
Promover a educação continuada.	<ul style="list-style-type: none"> ● Promoção de ações para propiciar a educação continuada.
Consolidar a gestão participativa	<ul style="list-style-type: none"> ● Implantação de um sistema efetivo de captação e divulgação de informações; ● Implantar calendário de reuniões periódicas da diretoria com representantes dos órgãos, em todos os níveis, para acompanhamento da gestão da Faculdade de Rondônia – FARO; ● Criação e utilização de comissões e/ou grupos temáticos como instrumento de - assessoramento à gestão; ● Fomentar a revitalização dos órgãos de representação estudantil, docente e técnico-administrativo.
Otimizar processos administrativos burocráticos	<ul style="list-style-type: none"> ● Racionalizar e padronizar os processos; ● Implantar controle de qualidade de processos.
Ampliar os programa de bolsas de estudo, descontos e financiamentos	<ul style="list-style-type: none"> ● Renovação do compromisso com o programa de Financiamento Estudantil – FIES; ● Renovação de adesão no programa Universidade para Todos – PROUNI; ● Fomentar novas parcerias com empresas locais e da região; ● Participação em programas de Bolsas de Estudo.
Melhorar o desempenho científico da FARO junto aos órgãos de fomento	<ul style="list-style-type: none"> ● Facilitar a publicação da produção científica dos docentes e discentes; ● Criar mecanismo de acompanhamento e apoio sistemático aos grupos de pesquisa; ● Implementar as Coordenações de Pesquisa e Extensão e Pós-graduação, a Gerência de Marketing e Comunicação e a Gerência de Tecnologia e Informação. ● Fomentar a realização de eventos científicos.
Reduzir a evasão e retenção na graduação	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificar a causa de evasão e retenção em 100% dos cursos de graduação; ● Aumentar em 30% o número de alunos participantes em programas da FARO para obter melhor resultados.
Fortalecer a manutenção e adequação da infraestrutura para a realização dos cursos.	<ul style="list-style-type: none"> ● Atender em 100% a demanda de manutenção e adequação
Criar uma política de identificação de egressos	<ul style="list-style-type: none"> ● Elaborar um projeto de acompanhamento de egressos;
Credenciar a FARO na Educação a Distância	<ul style="list-style-type: none"> ● Solicitar o credenciamento de EAD para FARO na janela aberta pelo MEC no mês de Março de 2018.

Fonte: PDI/2017 da IES pesquisada

3.2 Visão, Missão e Valores

Uma das exigências para se adotar o BSC é conhecer a missão, visão e valores da Instituição.

A instituição definiu sua missão, visão e valores conforme descritos abaixo:

MISSÃO

A Faculdade de Rondônia – FARO tem por missão promover educação diferenciada, geradora de inovações científicas, tecnológicas e culturais, que possibilite o desenvolvimento do cidadão

com visão empreendedora e condições para contribuir com a evolução econômica e social e, consequentemente, com a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

VISÃO

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

VALORES

- Ética em todos os níveis de ação;
- Respeito à diversidade e ao pluralismo de ideias, sem discriminação de qualquer natureza;
- Compromisso com a qualidade do ensino, com a orientação humanística e com a preparação para o exercício pleno da cidadania;
- Obediência à Constituição da República Federativa do Brasil e defesa do estado democrático de direito;
- Orientação para a democratização educacional, no que concerne à gestão, à igualdade de oportunidade de acesso e à socialização de seus benefícios;
- Comprometimento com o desenvolvimento cultural, artístico, científico, tecnológico e socioeconômico do país;
- Defesa da paz, dos direitos humanos e do meio ambiente;
- Liberdade de expressão e comunicação.

3.3 - Políticas Educacionais

A IES definiu suas políticas de ensino, pesquisa e extensão para orientar as ações de seus gestores. Segue abaixo um resumo:

Políticas de Ensino: A questão da oferta dos cursos superiores de graduação coloca-se em duas dimensões indissociáveis: na qualidade da formação acadêmica a ser oferecida e na quantidade de profissionais necessários para atender às demandas de crescimento sustentável para o país. É imprescindível situar a educação superior como modalidade de formação que possibilita ao indivíduo o desenvolvimento de sua capacidade de gerar conhecimentos a partir de uma postura dialógica com a realidade.

Políticas de Pesquisa: A Iniciação Científica é um programa que visa atender alunos dos cursos de graduação, colocando-os em contato com grupos/linhas de pesquisa. Busca, também, proporcionar ao aluno, orientado por pesquisador experiente com título de mestrado e/ou doutorado, a aprendizagem de técnicas e métodos científicos, bem como estimular o desenvolvimento do pensar cientificamente e da criatividade, decorrentes das condições criadas pelo confronto direto com os problemas de pesquisa; o estudante pode desenvolver pesquisa no âmbito da Iniciação Científica com bolsa oferecida pelas agências tradicionais de fomento à pesquisa e também pela própria IES. No entanto, pode também fazer sua pesquisa sem que lhe seja atribuída bolsa e/ou auxílio.

Políticas de Extensão: A Extensão, entendida como prática que liga a academia nas suas atividades de Ensino e Pesquisa, de acordo com as demandas da sociedade civil possibilita a formação do profissional-cidadão e se credencia, cada vez mais, junto à sociedade, como um espaço privilegiado de produção de conhecimento significativo para superação das desigualdades sociais existentes. É importante consolidar a prática da Extensão, possibilitando a constante busca do equilíbrio entre as demandas sociais e as inovações que surgem no mundo acadêmico.

Para se estabelecer uma estrutura de BSC adequada para facilitar a implementação das estratégias estabelecidas pela IES, buscando identificar as Perspectivas de desempenho financeiro, de clientes de processos internos e de aprendizado e crescimento.

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

De acordo com esta descrição foram escolhidos alguns objetivos estabelecidos pela IES que utilizam este indicador.

Tabela 2 – Indicadores de Desempenho Financeiro

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
Diminuir o número de vagas ociosas	<ul style="list-style-type: none"> Diminuir em 20% o percentual de vagas ociosas atuais. 	Quantidade de alunos matriculados	Desenvolver ações de marketing e parcerias com escolas para atrair mais alunos.
Reduzir a evasão e retenção na graduação	<ul style="list-style-type: none"> Identificar a causa de evasão e retenção em 100% dos cursos de graduação; 	<ul style="list-style-type: none"> Relatório do sistema da Faculdade com o quantitativo de evasão; 	Mapear as causas da evasão e retenção de alunos através da aplicação de questionário; Melhorar o canal de comunicação da FARO com seus acadêmicos.

Fonte: PDI da IES pesquisada

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

Perspectiva de desempenho de Clientes: Participação de mercado; Aquisição de clientes; Retenção de clientes; Lucratividade dos clientes e Satisfação dos clientes.

Tabela 3 – Indicadores de Desempenho de Clientes

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
Promover a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela Instituição	<ul style="list-style-type: none"> Implementar o Projeto de Avaliação Institucional e consolidar a CPA. 	Resultado das avaliações da CPA	<p>Promover a viabilização da aplicabilidade das avaliações na forma online para todos os segmentos</p> <p>Treinamento para os funcionários para melhoria da qualidade dos serviços.</p>
Desenvolver as ações necessárias para garantir aos alunos da Faculdade de Rondônia os espaços pedagógicos adequados.	<ul style="list-style-type: none"> Garantir os espaços necessários para o desenvolvimento dos cursos e da Prática Profissional. Desenvolver ações para conscientização, sensibilização e capacitação sobre empreendedorismo. 	<ul style="list-style-type: none"> Relatório com Atividades práticas desenvolvidas; Acadêmicos com conhecimento e desejo de empreender. 	<p>Ampliação dos Laboratórios para prática profissional;</p> <p>Criação de Empresa Júnior dos cursos de Administração e Ciências Contábeis;</p> <p>Realizar, ao menos, uma ação semestral sobre empreendedorismo.</p>
Contribuir para a evolução cultural da comunidade acadêmica e local.	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver programas culturais e de extensão; Incentivar a participação dos discentes e docentes nos programas de iniciação científica; 	<ul style="list-style-type: none"> Atividades culturais e cursos de extensão sendo desenvolvidas por todos os cursos; Ter alunos e professores com projetos desenvolvidos e aprovados pelo CNPQ; 	<p>Ampliar a oferta de cursos de extensão, graduação e especialização <i>lato sensu</i>, na área de abrangência da Faculdade de Rondônia - FARO.</p> <p>Ampliar a Pesquisa e extensão</p> <p>Aprimorar os meios de comunicação para divulgação das ações de extensão</p> <p>Ampliar as ações culturais</p> <p>Aprimorar o site com informações atualizadas</p> <p>Criar um jornal informativo da FARO</p> <p>Criar projeto sexta cultural no campus da FARO</p> <p>Estabelecer parcerias com o SESI, SENAI, SENAC no circuito de eventos.</p>
Criar condições para a inserção dos alunos no mercado de trabalho, por meio de estágios supervisionados e extra-curriculares.	Aumentar a quantidade de oferta de estágios para os acadêmicos;	<ul style="list-style-type: none"> Relatório do setor de estágio com o quantitativo de alunos com relação de estágio com empresas e órgão afins. 	<p>Fortalecimento do Núcleo de Prática Jurídica;</p> <p>Acompanhamento da Empresa Júnior da Engenharia Civil – ECONCI;</p> <p>Criação de Empresas Juniores para os cursos de Administração e Ciências Contábeis;</p>

			Promover a parceria com empresas locais de vários segmentos.
Criar uma política de identificação de egressos	Identificar os egressos da Faculdade e sua inserção no mercado de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> Ter alunos egressos participando das atividades da Faculdade 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar um projeto de acompanhamento de egressos; Desenvolver uma ação ao ano, visando o acompanhamento de egressos.
Atender a demanda bibliográfica, atualizar o acervo de acordo com as necessidades pedagógicas.	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar o acervo da Biblioteca 	Alunos com acesso ao acervo bibliográfico tanto físico quanto virtual.	Aquisição dos recursos bibliográficos necessários para o desenvolvimento das atividades acadêmicas físicos e virtuais.

Fonte: PDI da IES pesquisada

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

Perspectiva de desempenho de processos internos: Índices de falhas; Taxa de aceitação de produto ou serviço; Paradas não planejadas e Custos das atividades versus concorrência.

Tabela 4 - Indicadores de desempenho de processos internos

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
Monitorar e alcançar patamares superiores dos indicadores de qualidade dos cursos	<ul style="list-style-type: none"> Alcançar o conceito 5. 	Resultado das avaliações in loco e ENADE	<p>Fortalecer os indicadores que tiveram conceitos baixos para melhorar os conceitos de todos os cursos.</p> <p>Aprimorar a qualidade do ensino, utilizando metodologias inovadoras.</p>
Promover a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela Instituição	<ul style="list-style-type: none"> Implementar o Projeto de Avaliação Institucional e consolidar a CPA. 	Clientes satisfeitos	<p>Promover a viabilização da aplicabilidade das avaliações na forma online para todos os segmentos;</p> <p>Treinamento para os funcionários para melhoria da qualidade dos serviços;</p>

			Elaborar um projeto de melhoria na qualidade de serviços com o apoio da CPA.
Consolidar a gestão participativa	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação de um sistema efetivo de captação e divulgação de informações; • Implantar calendário de reuniões periódicas da diretoria com representantes dos órgãos, em todos os níveis, para acompanhamento da gestão da Faculdade de Rondônia – FARO; • Fomentar a revitalização dos órgãos de representação estudantil, docente e técnico-administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de captação de divulgação das informações implantado; • Reuniões periódicas com todos os envolvidos na gestão da faculdade; • Participação dos representantes estudantis em reuniões periódicas do Conselho Superior Acadêmico. 	Adotar posturas mais flexíveis com relação às concepções sobre poder e influência, o que implica a adoção de estratégias compatíveis com o envolvimento e o engajamento dos colaboradores, possibilitando a valorização do potencial humano.
Otimizar processos administrativos burocráticos	<ul style="list-style-type: none"> • Racionalizar e padronizar os processos; • Implantar controle de qualidade de processos. 	Processos padronizados e com controle de qualidade.	Criação de um projeto para a otimização de processos
Fortalecer a manutenção e adequação da infraestrutura para a realização dos cursos.	<ul style="list-style-type: none"> • Atender em 100% a demanda de manutenção e adequação 	Infraestrutura funcionando sem interrupção por falta de manutenção	Ações de manutenção e adequação da infraestrutura.

Fonte: PDI da IES pesquisada

As melhorias de processos internos também são contempladas pelos objetivos da IES, previstos no PDI pois o desempenho perante os clientes depende dos processos estabelecidos pela empresa. Melhorar os indicadores é importante, pois isto dá mais visibilidade e segurança para os alunos, melhorar os serviços prestados pela instituição aumenta a satisfação do cliente e sua permanência, melhorar a gestão participativa dos alunos e funcionários faz com que se sintam pertencentes à IES, otimizar os processos, garante que o aluno seja atendido de forma mais eficiente e diminui o retrabalho dos funcionários e por fim utilizar manutenção preventiva diminui os problemas que podem ocorrer com a infraestrutura e faz com que a comunidade acadêmica se sinta segura.

Perspectiva de desempenho de aprendizado e crescimento: Satisfação dos funcionários; Retenção de funcionários; Lucratividade por funcionário.

Tabela 5 – Indicadores de desempenho de aprendizado e crescimento

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
Consolidar a Faculdade de Rondônia - FARO como centro de	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar a integração da Faculdade de Rondônia com a Comunidade. 	Ser reconhecida pela comunidade local como agente transformador	Ampliar a oferta de cursos de extensão, graduação e especialização lato sensu, na área de abrangência da Faculdade de Rondônia - FARO.

integração e transformação Regional			Criar novos cursos em Bacharelado e tecnólogo para atender a comunidade; Elaborar projetos de integração com a Comunidade.
Preparar o futuro da FARO	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da oferta de cursos e vagas; • Reformulação e atualização dos projetos pedagógicos dos cursos oferecidos; • Ampliação do acesso ao ensino superior; • Consolidar e ampliar a estrutura de apoio ao processo de ensino. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos novos autorizados; • Novos projetos publicados no site. • Relação de alunos com bolsas de estudo • Utilização de práticas e tecnologias educacionais para auxiliar no processo de ensino aprendizagem. 	Alcançar os conceitos necessários junto ao MEC para solicitar aumento de vagas de alguns cursos; Implantar sistema de análise da demanda e mercado identificando as necessidades regionais para então manter atualizados os Projetos Pedagógicos dos Cursos; Avaliar as condições de oferta dos cursos ministrados pela FARO; Solicitar a autorização para novos cursos; Fazer investimentos para melhorar a qualidade do ensino com a utilização de novas tecnologias e qualificação dos professores.
Contribuir para a melhoria da realidade social local, promovendo a inclusão de pessoas em diversas esferas sociais e econômicas importantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver projetos sociais; 	Alunos e professores atuando em projetos sociais;	Criar um portfólio de programas, projetos e atividades de extensão para divulgação externa e interna; Criar um banco de informações sobre projetos e programas públicos, privados e do terceiro setor nos quais a instituição pode atuar; Buscar o alinhamento das ações de extensão com programas federais e estaduais voltados para o atendimento das populações carentes;
Promover a educação continuada.	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção de ações para propiciar a educação continuada. 	Relação com a quantidade de professores e funcionários técnico administrativos e suas qualificações.	Criar um programa de formação e desenvolvimento dos recursos humanos que objetiva manter a equipe em um constante processo educativo, com a finalidade de aprimorar os indivíduos e consequentemente melhorar a assistência prestada aos usuários.

Fonte: PDI da IES pesquisada

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

De acordo com a pesquisa realizada é possível utilizar o Balanced Scorecard como modelo de Gestão Estratégica de uma Instituição de Ensino Superior. O BSC fornece aos executivos uma estrutura que traduz os objetivos estratégicos de uma empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho e ajuda a focar a visão estratégica.

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

4. CONCLUSÕES

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

As IES estão sujeitas a políticas governamentais que ditam as normas de como elas precisam gerenciar e conduzir a instituição.

O aumento das Instituições de ensino superior Brasileiro fez com que os alunos tenham um critério maior na escolha da IES que querem ingressar, buscam qualidade de ensino e também melhor avaliação perante o MEC.

É possível perceber que a IES pesquisada possui um planejamento estratégico inserido em seu Plano de Desenvolvimento Institucional e por este motivo o PDI da IES foi utilizado para aplicar o modelo de Balanced Scorecard.

Observamos que a IES já tem traçado seus objetivos e metas para um período de 5 anos e buscamos identificar quais objetivos se encaixavam dentro perspectivas de desempenho proposto pelo BSC.

A partir deste estudo a IES pode criar estratégias diferenciadas para cada indicador de desempenho identificado em seus objetivos e metas. Na maioria das Instituições de ensino superior pouca atenção é dada para mensurar sistematicamente a satisfação dos alunos, professores e funcionários, atrair e reter os melhores talentos é o principal objetivo e fator crítico de sucesso para elas.

O objetivo da pesquisa foi alcançado parcialmente, pois não foi possível através da mesma elaborar um mapa estratégico da IES pesquisada, o que pode ocorrer em estudo futuro, pois através deste mapa a IES pode tomar decisões estratégicas com mais segurança diante deste

tipo de organização. As pressões externas consistem em um ambiente complexo e altamente competitivo com demandas por uma resposta rápida e exigem novos desafios de governança e gestão das IES.

A principal contribuição desta pesquisa foi apresentar para a IES pesquisada estratégias de planejamento utilizando-se do próprio PDI.

Como limitações da pesquisa, podemos citar o pequeno número de periódicos analisados, foram apenas pesquisados artigos científicos disponibilizados na internet.

Para futuras pesquisas, recomenda-se a criação de uma quinta Perspectiva, chamada de Regulação, pois desta forma irá possibilitar uma análise da IES com os critérios de avaliação do INEP.

REFERÊNCIAS

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

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

AKKERMANS, Henk A.; VAN OORSCHOT, Kim E. Relevance assumed: a case study of balanced scorecard development using system dynamics. In: **System Dynamics**. Palgrave Macmillan, London, 2018. p. 107-132.

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

BRASIL. **Decreto nº 9.235** de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino.

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

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

COE, Nicholas; LETZA, Steve. Two decades of the balanced scorecard: A review of developments. **The Poznan University of Economics Review**, v. 14, n. 1, p. 63, 2014.

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

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

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

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

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

GRANEMANN, Sérgio Ronaldo e ROCHA, Carlos Henrique. **Gestão De Instituições Privadas De Ensino Superior**. Editora Atlas, 2003.

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

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

JACOB, R. D. C. G. Avaliação institucional e indicadores de qualidade nos cursos superiores. 2003.
KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard - meadures that drive performance. **Harvard Business Review**, 1992.

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

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

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

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

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

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

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

MENEZES, J. M. Administração estratégica como ferramenta de gestão escolar. Universidade federal de Santa Catarina, 2002.

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

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

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do Planejamento estratégico**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2004
NORREKLIT, Hane. **The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions**. Management Accounting Research, 2000.

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

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

BRASIL. INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais [online]. Disponível na Internet através de portal.inep.gov.br/web/guest/censo-da-educacao-superior

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

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

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

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

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

SCHMIDT, Evanthia Kalpazidou e LANGBERG, Kamma. **Academic Autonomy in a Rapidly Changing Higher Education Framework**. European Education, vol. 39, no. 4, Winter 2007–8, pp. 80–94.

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

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

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

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

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

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

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