

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM  
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

**ALEXSANDRA BARCELOS DIAS**

**CONSISTÊNCIA DAS ESTRATÉGIAS DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO  
SUPERIOR: um estudo baseado na percepção dos stakeholders  
utilizando-se do Balanced Scorecard**

**VITÓRIA  
2014**

**ALEXSANDRA BARCELOS DIAS**

**CONSISTÊNCIA DAS ESTRATÉGIAS DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO  
SUPERIOR: um estudo baseado na percepção dos stakeholders  
utilizando-se do Balanced Scorecard**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, linha de pesquisa em Contabilidade Gerencial, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis – Nível Profissionalizante, na área de concentração Contabilidade Gerencial.

Orientador: Prof. Dr. Aridelmo Teixeira

**VITÓRIA  
2014**

**ALEXSANDRA BARCELOS DIAS**

**CONSISTÊNCIA DAS ESTRATÉGIAS DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO**

**SUPERIOR:** um estudo baseado na percepção dos stakeholders  
utilizando-se do Balanced Scorecard

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Ciências Contábeis.

Aprovada em 09 de maio de 2014.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

**Prof° Dr.: VALCEMIRO NOSSA  
(FUCAPE)**

**Prof° Dr.: ARIDELMO JOSÉ CAMPANHARO TEIXEIRA  
(FUCAPE)**

**Prof° Dr. (PhD): MOISÉS BALASSIANO  
(Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio)**

Dedico este trabalho a todos aqueles que contribuíram para o meu êxito, acreditando no meu potencial, incentivando e apoiando-me. Em especial dedico aos mestres e orientadores que ao longo de todo o curso demonstraram comprometimento, compreensão, dedicação e respeito.

## **AGRADECIMENTO**

Primeiramente agradeço a Deus, pois foi Ele quem me deu forças e saúde para chegar até a conclusão deste projeto.

Ao meu esposo Wellington que sempre esteve ao meu lado dispondo de toda atenção e amor.

Ao meu filho Arthur que desde o meu ventre acompanhou minha jornada.

Aos meus pais pelo amor e carinho, especialmente a minha mãe, que sempre me motivou, mas hoje está junto ao Pai.

Aos demais familiares e amigos por estarem presentes em minhas realizações.

A todos os meus professores que foram de fundamental importância para minha formação pessoal e profissional, em especial a meu orientador que me incentivou durante todo este projeto para que eu desse o melhor de mim.

"A vida não tem ensaio, é uma contínua estreia. Sou protagonista de minha própria história".

(Autor desconhecido)

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo investigar a ideia de consistência estratégica, usando como ferramenta para sua verificação uma modelagem dos indicadores de desempenho das Instituições de Ensino Superior - IES, sob as perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC) pelos stakeholders. Para a realização do trabalho, foi feita uma pesquisa em quatro IES no estado de Minas Gerais, com diretores/coordenadores, professores e alunos denominados neste trabalho de stakeholders, para identificar, a partir de um modelo de *Balanced Scorecard* com quatro indicadores em cada perspectiva (financeira, clientes, aprendizagem e crescimento e processos internos), a consistência das estratégias percebida por esses grupos. Para atingir o objetivo proposto, utilizou-se a metodologia de pesquisa bibliográfica e análise estatística através de algumas ferramentas como: Análise Descritiva, ANOVA e Análise Fatorial, para identificação dos resultados. Os principais resultados apontaram para uma diferença de percepção dos gestores quanto às perspectivas, com um grau de importância maior dado à perspectiva Aprendizagem e Crescimento e Processos Internos. O grupo de professores foi o que atribuiu menos importância para a perspectiva Clientes. As principais inconsistências encontradas foram na perspectiva Processos Internos. A perspectiva financeira foi a que apresentou menos gaps, quando comparada entre os grupos, o que revela uma inconsistência estratégica nas IES por meio da percepção dos stakeholders. Conclui-se que a consistência estratégica pode contribuir com a competitividade organizacional, identificando a existência de alinhamento nas ações desenvolvidas que resultam em maior eficiência para um cenário competitivo de acordo com seus interessados.

**Palavras Chaves:**Consistência Estratégica. Balanced Scorecard. Stakeholders.

## ABSTRACT

This work aimed to investigate, the idea of strategic consistency, using as a tool a model of performance indicators in Higher Education Institutions - HEIs, from the perspectives of the Balanced Scorecard (BSC) by stakeholders. A survey was carried out in four Higher Education Institutions in the state of Minas Gerais, in which directors/coordinators, professors and students designated herein as 'stakeholders' participated. The survey was done by using a model with four Balanced Scorecard indicators(financial, customer, growth and internal processes)to identify the consistency of strategies. In order to accomplish the established goal, we used the methodology of literature research and statistical analysis in which various statistical tools such as Descriptive analysis, ANOVA and factor analysis were used to identify the results. The main results showed a difference in the managers' perception regarding the general outlook, as they pointed out to a greater degree of importance to the *Learning* and *Growth* perspective and *Internal processes*. The group of professors was the one which attributed less importance to the *Client* perspective. The major inconsistencies were found in the *Internal Processes* perspective. The *Financing* perspective was found to show fewer gaps when compared to the other groups, which reveals a strategic inconsistency in the HEIs from the stakeholders' viewpoint. It is concluded that the strategic consistency can contribute to the organizational competitiveness, as it identifies the existence of alignment with the developed actions that result in greater efficiency for a competitive scenario, according to those who are interested in it.

**Key-words:** Strategic Consistency. Balanced Scorecard. Stakeholders.

## LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1 - Estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais.....	31
Gráfico 2 - Distribuição dos entrevistados por grupos de análise.....	46
Gráfico 3 - Grau de importância para os indicadores da perspectiva Aprendizagem e Crescimento .....	49
Gráfico 4 - Grau de importância para os indicadores da perspectiva Processos Internos .....	52
Gráfico 5 - Grau de importância para os indicadores da perspectiva Clientes .....	55
Gráfico 6 - Grau de importância para os indicadores da perspectiva Financeira .....	57

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Temas, Objetivos e Indicadores Estratégicos .....	34
Tabela 2 - Perspectivas e Indicadores Estratégicos.....	35
Tabela 3 - Estatística Descritiva da Perspectiva Aprendizagem e Crescimento .....	48
Tabela 4 - Estatística Descritiva da Perspectiva Processos Internos.....	51
Tabela 5 - Estatística Descritiva da Perspectiva Clientes .....	54
Tabela 6 - Estatística Descritiva da Perspectiva Financeira.....	56
Tabela 7 - Teste de Levene para Igualdade de Variância (Escala Logarítmica) .....	60
Tabela 9 - Resumo das Conclusões dos Testes de Comparações Múltiplas para diferenças encontradas para o indicador “Qualificação dos Técnicos Administrativos” (Escala Logarítmica).....	64
Tabela 10 - Resumo das conclusões dos Testes de Comparações Múltiplas para diferenças encontradas para o indicador “Motivação e Satisfação no Trabalho do Corpo Docente” (Escala Logarítmica) .....	64
Tabela 11 - Resumo das conclusões dos Testes de Comparações Múltiplas para diferenças encontradas para a média geral “Perspectiva Aprendizagem e Crescimento” (Escala Logarítmica) .....	65
Tabela 12 - Resumo das conclusões dos Testes de Comparações Múltiplas para diferenças encontradas para o indicador “Projeto Pedagógico / Diversidade de Cursos / Qualidade de Ensino” (Escala Logarítmica).....	65
Tabela 13 - Resumo das conclusões dos Testes de Comparações Múltiplas para diferenças encontradas para o indicador “Programa de Pesquisa e Extensão” (Escala Logarítmica) .....	66
Tabela 14 - Resumo das conclusões dos Testes de Comparações Múltiplas para diferenças encontradas para o atributo “Infraestrutura Física e Tecnológica” (Escala Logarítmica).....	66

Tabela 15 - Resumo das conclusões dos Testes de Comparações Múltiplas para diferenças encontradas para a média geral da “Perspectiva Processos Internos” (Escala Logarítmica) .....	66
Tabela 16 – Resumo das conclusões dos Testes de Comparações Múltiplas para diferenças encontradas para o atributo “Reputação pela Qualidade de Ensino” (Escala Logarítmica) .....	67
Tabela 17 - Resumo das conclusões dos Testes de Comparações Múltiplas para diferenças encontradas para o atributo “Tradição da Marca (Reconhecida pelo Mercado)” (Escala Logarítmica) .....	67
Tabela 18 - Resumo das conclusões dos Testes de Comparações Múltiplas para diferenças encontradas para o atributo “Sustentabilidade Financeira da Instituição” (Escala Logarítmica) .....	68
Tabela 19 - Contribuição do indicador para Discriminação dos Grupos (Escala Logarítmica) .....	69
Tabela 20 - Análise Fatorial das Perspectivas do BSC (Escala Logarítmica) .....	71
Tabela 21 - Resultados da Análise Fatorial.....	72
Tabela 22 - Estatística Descritiva dos escores da Análise Fatorial por Grupos de Análise .....	74
Tabela 23 - Teste de Levene para Igualdade de Variância (Escala Logarítmica) .....	75
Tabela 24 - Teste da ANOVA para média de notas atribuídas pelos Entrevistados (Escala Logarítmica) .....	75
Tabela 25 - Resumo das conclusões dos Testes de Comparações Múltiplas para diferenças média encontradas para os Escores do Fator “Perspectiva Aprendizagem e Crescimento” .....	76
Tabela 26 - Resumo das conclusões dos Testes de Comparações Múltiplas para diferenças média encontradas para os Escores do Fator ‘Perspectiva Processos Internos’ .....	76

Tabela 27 - Resumo das conclusões dos Testes de Comparações Múltiplas para diferenças média encontradas para os Escores do Fator 'Perspectiva Financeira' .....	76
---	----

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
1.1	OBJETIVOS	18
1.1.1	<b>Objetivo Geral</b>	<b>18</b>
1.1.2	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>18</b>
1.1.3	<b>Justificativa</b>	<b>19</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>21</b>
2.1	ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	21
2.2	CONSISTÊNCIA ESTRATÉGICA: DEFINIÇÕES	23
2.3	STAKEHOLDERS	25
2.4	ESTRATÉGIAS E GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	27
2.5	BALANCED SCORECARD E SUAS PERSPECTIVAS	29
2.6	ESTUDOS ANTERIORES DO BALANCED SCORECARD EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL E OUTROS PAÍSES	32
2.7	HIPÓTESES DA PESQUISA	36
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	<b>37</b>
3.1	TIPOLOGIA DA PESQUISA	37
3.2	COLETA DE DADOS	38
3.2.1	<b>Detalhamento da Técnica de Coleta de Dados</b>	<b>38</b>
3.2.2	<b>Instituições das Análises de Dados e População</b>	<b>39</b>
3.2.3	<b>Unipac Governador Valadares</b>	<b>39</b>
3.2.4	<b>Unipac Timóteo</b>	<b>40</b>
3.2.5	<b>Unipac Ipatinga</b>	<b>40</b>
3.2.6	<b>Unipac Betim</b>	<b>41</b>
3.3	ANÁLISE DOS DADOS	42
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E CONCLUSÕES DA PESQUISA</b>	<b>45</b>
4.1	GRUPOS DE ANÁLISE	45

4.2 ANÁLISES DESCRITIVAS DOS GRAUS DE IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES .....	46
4.2.1 Perspectiva Aprendizagem e Crescimento.....	47
4.2.2 Perspectiva Processos Internos.....	50
4.2.3 Perspectiva Clientes.....	53
4.2.4 Perspectiva Financeira .....	56
4.3 ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) PARA COMPARAÇÃO DA IMPORTÂNCIA MÉDIA ENTRE OS GRUPOS .....	58
4.3.1 Resultados das comparações múltiplas para a perspectiva Aprendizagem e Crescimento .....	64
4.3.2 Resultados das comparações múltiplas para a perspectiva Processos Internos .....	65
4.3.3 Resultados das comparações múltiplas para a perspectiva Clientes.....	67
4.3.4 Resultados das comparações múltiplas para a perspectiva Financeira..	68
4.3.5 Indicadores mais importantes para discriminação dos grupos .....	68
4.3.6 Considerações sobre os gaps encontrados.....	69
4.4 ANÁLISE FATORIAL PARA DETERMINAÇÃO DE FATORES PARA AS PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD .....	70
4.5 AVALIAÇÕES DE GAPS ENTRE OS GRUPOS LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO OS FATORES GERADOS PELA ANÁLISE FATORIAL.....	73
4.5.1 Resultado da comparação média entre os escores calculados pela análise fatorial para as perspectivas do BSC.....	75
4.5.2 Considerações sobre comparação dos escores médios entre os grupos	77
<b>5 CONCLUSÕES FINAIS .....</b>	<b>78</b>
5.1 RECOMENDAÇÕES: .....	81
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	82
5.3 SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS .....	83
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>84</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>89</b>
<b>APÊNDICE B – TABELA COM RESULTADOS ESTATÍSTICOS DA ANOVA (ESCALA LOGARÍTMICA).....</b>	<b>90</b>

**APÊNDICE C – TABELA COM RESULTADOS ESTATÍSTICOS DAS  
COMPARAÇÕES MÚLTIPLAS (ESCALA LOGARÍTMICA).....91**

**APÊNDICE D – TABELA COM RESULTADOS ESTATÍSTICOS DAS  
COMPARAÇÕES MÚLTIPLAS POR IDICADORS DO BSC E PARA MÉDIA DAS  
PERSPECTIVAS (ESCALA LOGARÍTMICA) .....93**

**APÊNDICE E: TABELA COM RESULTADOS ESTATÍSTICOS DAS  
COMPARAÇÕES MÚLTIPLAS ENTRE AS MÉDIAS DOS ESCORES  
CALCULADOS DOS FATORES ESTIMADOS PELA ANOVA.....95**

# 1 INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura, com a expansão de instituições de ensino superior privadas, no contexto brasileiro, além de vários fatores como a profissionalização do setor, o processo tecnológico, a internacionalização, as fusões, incorporações e cisões e as mudanças de comportamento do consumidor, as instituições buscam padrões de eficiência para sua gestão.

Para que as instituições de ensino superior privadas possam conduzir suas ações de forma competitiva é necessário o uso da gestão estratégica. Conforme Lima Júnior (2008), as IES privadas devem buscar identificar essas melhores práticas e estratégias para orientação de seus negócios e avaliar constantemente a consistência de suas ações.

Consistência estratégica é definida por Venkatraman (1984) como uma sequência de decisões de alocação de recursos internamente consistentes e condicionais que são projetados para cumprir os objetivos de uma organização, compartilhando os recursos de acordo com os interesses das unidades institucionais, levando ao desempenho dos negócios.

Visando a medição de desempenho aliada à orientação estratégica da empresa, foi concebido o *Balanced Scorecard* – BSC, que objetiva medir e monitorar a estratégia em ação. Esse instrumento, organizado em quatro perspectivas distintas: financeira, cliente, processo interno e aprendizado e crescimento, é utilizado para um dos objetivos centrais do BSC que é comunicar a estratégia em todas as áreas da empresa buscando produzir uma visão unificada da mesma através dos indicadores de desempenho e da cadeia de causa e efeito. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 9).

Neste contexto, este trabalho apresenta uma investigação da percepção entre os grupos diretores/coordenadores, professores e alunos, tratados neste trabalho como stakeholders, da consistência estratégica de IES privadas, utilizando as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* – BSC.

Em pesquisa realizada por Asan e Tanyas (2007), eles informam que o uso do Balanced Scorecard para IES é amplamente relatado por outros autores como CULLEN *et al.*, 2003. Na pesquisa, eles sugerem que uma escola de graduação de Istambul aplique em toda a organização uma metodologia focada na visão e na implantação de estratégias por meio do *balanced scorecard*.

A metodologia proposta começa com a seleção de objetivos estratégicos de acordo com as perspectivas do Balanced Scorecard, seguido pela geração do mapa estratégico. Os autores destacam que apesar da ampla utilização do Balanced Scorecard para o ensino superior, nenhum dos estudos mencionados ilustra um passo claro, para execução da etapa de estratégias.

A parte empírica do estudo realizado por Kettunen (2003) considerou o conceito de consistência estratégica como medida de verificação de cumprimento da missão, visão e estratégia da instituição superior. Seu estudo foi baseado em uma pesquisa com estudantes de uma escola de ensino superior da Finlândia (Turku Polytechnic), em novembro de 2001, que foi realizada para avaliar o resultado do planejamento estratégico do ano letivo de 2000 e 2001. Os objetivos da pesquisa foram fornecer informações sobre as percepções dos alunos de quão bem sucedida é a Turku Polytechnic e se seus valores, missão, visão e estratégia estavam consistentes. Os resultados desse estudo mostraram consistência em relação à percepção dos alunos e que os valores, missão, visão e estratégias da instituição foram bem definidos.

O estudo realizado por Meneghetti, De Beni e Cornoldi (2007) testa a hipótese de que as habilidades de estudo de forma ineficiente dos alunos estão relacionadas ao uso inadequado de boas estratégias e/ou à inconsistência das ações. Foi avaliada a consistência das estratégias na visão dos alunos, que interferem negativamente ou positivamente para o bom resultado. Assim, concluiu-se que o uso estratégico de ações na educação e a consistência dessas estratégias, utilizadas de forma eficiente, juntamente com os aspectos motivacionais, contribuem para um bom resultado e o sucesso dos estudantes.

Lima Júnior (2008) investigou através de uma pesquisa exploratória a consistência estratégica de uma Instituição de Ensino Superior – IES, usando como ferramenta para sua verificação uma modelagem dos indicadores de desempenho da instituição na abordagem do *Balanced Scorecard*. A partir de um modelo de *Balanced Scorecard* com três indicadores em cada perspectiva foi feito um estudo de caso com diretores e coordenadores de uma Instituição de Ensino Superior privada e realizada uma análise descritiva e multivariada com análise de cluster. Os resultados apontaram para uma diferente percepção dos gestores quanto às diferentes perspectivas; a perspectiva financeira teve importância percebida significativamente menor que as outras revelando uma inconsistência estratégica na gestão da Instituição de Ensino Superior em termos de percepção dos gestores sobre a hierarquia das perspectivas. Para solucionar o problema, ele sugeriu o aprofundamento de pesquisas no mesmo sentido em outras organizações do ramo educacional.

Ferreira (2013) desenvolveu um trabalho de investigação da consistência estratégica interna em uma Instituição de Ensino Superior privada através da percepção da direção/coordenação e alunos, utilizando quatro perspectivas

*Scorecard* – financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Os resultados preliminares apresentados pelas análises da amostra piloto apontaram que não existe consistência das estratégias, sob as perspectivas do *Balanced Scorecard*, e esses resultados ofereceram dados importantes para o alinhamento de estratégias nas instituições pesquisadas.

Diante do exposto, esta pesquisa busca contribuir com os achados de Lima Júnior (2008), Ferreira (2013) investigando a consistência estratégica em Instituições de Ensino Superior Privadas.

Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo responder ao seguinte questionamento: Existe consistência das estratégias na percepção dos stakeholders nas Instituições de Ensino Superior Privadas, por meio das perspectivas do *Balanced Scorecard*?

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Este estudo tem como objetivo geral investigar a consistência estratégica interna nas Instituições de Ensino Superior – UNIPAC – das cidades de Governador Valadares, Timóteo, Ipatinga e Betim, na percepção dos stakeholders, por meio das perspectivas do *Balanced Scorecard*.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

O presente projeto terá como objetivos específicos:

- 1) Identificar, por meio de pesquisa bibliográfica, indicadores do *Balanced Scorecard* que possam ser adotados para medição da estratégia em Instituições de Ensino Superior;
- 2) Identificar o grau de importância dos indicadores de estratégias na percepção dos diretores/coordenadores, professores e alunos, por meio das perspectivas do *Balanced Scorecard*;
- 3) Avaliar a consistência estratégica adotada nas IES, entre as percebidas pela direção/coordenação, professores e alunos das Instituições de Ensino Superior, por meio das perspectivas do *Balanced Scorecard* e, caso sejam identificadas inconsistências, demonstrar o *gap* encontrado.

### 1.1.3 Justificativa

Para enfrentar o acirramento concorrencial, a qualidade do ensino superior deve ser pensada de forma dinâmica, à luz das mudanças contextuais no ambiente acadêmico e com seu desempenho constantemente avaliado (HARVEY; STENSAKER, 2007).

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 24), o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho.

As pesquisas realizadas por Banker, Chang e Pizzini (2004), sobre os efeitos opinativos de medida de desempenho relacionado à estratégia, comprovam que diversos estudos na literatura contábil têm seguido essa linha de investigação. Os autores evidenciam que a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*, utilizada nos negócios, pode ser útil no ensino superior.

Para projetar um *Balanced Scorecard* é fundamental que a gestão identifique as dimensões que melhoram a capacidade de implementar e monitorar suas estratégias de negócios (DEVINE; KLOPPENBORG; O' CLOCK, 2010).

Gerir uma Instituição de Ensino Superior na atualidade é uma tarefa cada vez mais complexa, à medida que se multiplicam as exigências do mercado que buscam maior rentabilidade nas instituições, melhoria na qualidade do ensino e uma maior flexibilidade para assegurar a competitividade diante das necessidades impostas pelo mercado e pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC).

Neste cenário, este trabalho pretende contribuir para a pesquisa de gestão em IES, investigando a consistência estratégica, que é vista como o compartilhamento de recursos e ações por unidade de negócios, prevendo o nível de desempenho de negócios que podem interferir nos resultados junto aos alunos, professores e interessados, propondo contribuir para o alinhamento das estratégias e redução dos gaps encontrados.

Sendo assim, com o objetivo de aprofundar os estudos desenvolvidos por Lima Júnior (2008), este trabalho pretende avaliar a consistência estratégica interna em quatro instituições de ensino superior privadas, estendendo assim o ambiente pesquisado, através da percepção dos diretores/coordenadores, professores e alunos, utilizando a ferramenta de gestão proposta por Kaplan e Norton (1997).

A justificativa de se estudar a percepção entre os três grupos é considerar também informações pertinentes aos professores, que representam o grande diferencial nas Instituições de Ensino Superior, preenchendo assim a lacuna existente nos trabalhos anteriores.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico serão apresentadas, *a priori*, definições de consistência estratégica, estratégia e planejamento estratégico, conceitos e estudos sobre estratégias, stakeholders, gestão das Instituições de Ensino Superior e conceitos e aplicações do Balanced Scorecard e suas perspectivas. Posteriormente será explanado um breve histórico das pesquisas sobre *Balanced Scorecard* no Brasil.

### 2.1 ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Steiner (1979) desenvolveu suas pesquisas sobre estratégia em 1979, aproximadamente no ponto médio da ascensão do planejamento estratégico. Para ele a estratégia entrou na literatura de gestão como uma forma de se referir ao que se fez para combater movimentos reais ou previsíveis de um concorrente. Ele também destaca em suas notas que há pouca concordância quanto ao significado da estratégia no mundo dos negócios. Algumas das definições, em seguida, em uso para o qual ele apontou incluem o seguinte:

1. Estratégia refere-se a decisões básicas direcionais, ou seja, para fins e missões;
2. Estratégia consiste das importantes ações necessárias para realizar estas direções;
3. Estratégia responde à pergunta: O que a organização estaria fazendo?
4. Estratégia responde à pergunta: Quais são os fins que buscamos e como devemos alcançá-los?

No livro "A Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico", Mintzberg (1994) aponta que as pessoas usam "estratégia" de várias maneiras diferentes, sendo as mais comuns estas quatro definições:

1. Estratégia é um plano, um "como" um meio de ir daqui para lá;
2. Estratégia é um padrão em ações ao longo do tempo, por exemplo, uma empresa que comercializa regularmente produtos muito caros está usando uma "grande final" da estratégia;
3. Estratégia é a posição, ou seja, ela reflete as decisões de oferecer produtos ou serviços específicos em mercados específicos;
4. Estratégia é a perspectiva, que é a visão e direção.

Os argumentos utilizados por Mintzberg (1994) sugerem que a estratégia emerge ao longo do tempo, assim, pode-se começar com uma perspectiva e concluir que ele chama para uma determinada posição, que deve ser alcançada por meio de um plano cuidadosamente elaborado, com o resultado final e estratégia refletida em um padrão evidente nas decisões e ações ao longo do tempo.

Estratégia competitiva é definida por Porter (1996) como "uma combinação dos fins (metas) para os quais a empresa está se esforçando e os meios (políticas) através dos quais ela está almejando chegar lá." Assim, Porter parece abraçar a estratégia como planejar a posição.

A estratégia também pode ser vista como a idéia unificadora que ligava as áreas funcionais de uma empresa e relacionava suas atividades com o ambiente externo. Nessa abordagem, a formulação de uma estratégia envolvia a justaposição dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente (ANDREWS, 1998, p. 106).

## 2.2 CONSISTÊNCIA ESTRATÉGICA: DEFINIÇÕES

Embora o conceito geral de consistência tenha sido utilizado com significados muito diferentes em uma variedade de contextos, Venkatraman (1984) entende a sua utilização através de duas definições: (a) descritiva ou normativa e (b) conceitual ou empírica.

Para a primeira definição, a descritiva, a utilização desse conceito envolve a existência de um argumento teórico das relações entre um conjunto de conceitos, sem qualquer ligação explícita com o desempenho.

Um exemplo disso é o estudo apresentado por Nightingale e Toulouse (1977, p.266) que desenvolveu uma teoria em várias organizações que "prediz congruência entre os cinco conceitos: meio ambiente, valores, estrutura, processos e ajuste de reação." Em contraste, a utilização normativa é exemplificada nos argumentos de Etzioni (1961, p.14): organizações congruentes são mais eficazes do que incongruentes. Na proposição de Thompson "a sobrevivência organizacional repousa no alinhamento de tecnologia e ambiente tarefa com um domínio viável de desenvolvimento e estrutura organizacional".

Para a definição empírica, Venkatraman (1984) utilizou-se do conceito de ajuste em configurações empíricas envolvendo a tradução de modelos analíticos adequados que seriam apoiados ou refutados, tendo como fundo estrutural a teoria da contingência (DRAZIN; VAN DE VEN, 1985;), bem como as várias relações de gestão estratégica (VENKATRAMAN; CAMILLUS, 1984).

Nos estudos realizados por Venkatraman (1984), ele descreve que as pesquisas sobre estratégia envolvem o conceito geral de consistência, contingência, congruência, alinhamento etc, invocando e testando várias relações teóricas, mas

essas invocações variam significativamente na sua base teórica e quanto à sua precisão.

Consistência também tem sido utilizada na investigação para definir o conceito de estratégia em si. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) observaram que um aspecto característico do conceito de estratégia reside na sua subjacente lógica ou na coerência com comportamentos passados – um padrão em ação ao longo do tempo.

Da mesma forma Grant e King (1982,p. 4) definem estratégia como "uma seqüência de decisões relativas aos recursos internamente consistentes e condicional de alocação que são projetados para cumprir os objetivos de uma organização."

Os estudos de Lamberg *et al.* (2008) se basearam na consistência estratégica conforme o padrão de competitividade das ações: ser consistente significa que as ações de uma empresa estão de acordo com as mudanças do ambiente de negócios e com a história da própria empresa (ZAJAC *et al.* 2000). Os resultados desse estudo mostraram que consistência estratégica está relacionada com a sobrevivência da organização e o seu movimento mais eficiente no cenário competitivo.

A partir desta perspectiva, Lamberg *et al.* (2008) descrevem que a consistência estratégica refere-se à comparabilidade no repertório e na quantidade de ações que uma organização compromete-se para a condução de sua posição competitiva. Assim, um alto nível de consistência estratégica pode sinalizar a existência de uma explícita ou implícita estratégia competitiva.

A consistência estratégica significa um equilíbrio na alocação de recursos nas empresas. Conforme definido por Harrison, Hall e Nargundakar (1993), consistência

também pode ser definida como um equilíbrio entre as escolhas estratégicas em negócios e os níveis funcionais dessas estratégias.

Segundo Porter (1992), um alto nível de consistência estratégica pode sinalizar a existência de uma estratégia competitiva forte, ou simplesmente inércia estrutural.

Para Meneghetti, De Beni e Cornoldi (2007), a consistência estratégica é considerada como um exemplo de caso quando uma pessoa vê o seu real não muito longe do seu ideal. Uma menor distância entre esses dois elementos reflete boa consistência estratégica, enquanto uma distância maior indica inconsistência.

## 2.3 STAKEHOLDERS

Segundo Clarkson (1995), a interação das organizações com a sociedade é analisada sob um emaranhado de conceitos e preposições que incluem responsabilidade social, corporativa e ou corporação responsável.

Freeman (1984, p. 174) delimitou o espaço social da organização de forma restrita e apresentou o conceito de *stakeholders* como qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pelos objetivos organizacionais. O conceito de Freeman (1984), considerado como o mais abrangente, suscitou outros conceitos que, segundo Starik (1994) podem ser considerados em função da extensão, do tipo de benefício, da importância, e, principalmente, da percepção do que sejam as organizações e quais seus objetivos.

Num nível mais restrito, encontram-se as contribuições que definem grupos e seus interesses em relação à atividade econômica da corporação.

No trabalho desenvolvido por Clarkson (1995), ele conceitua os *stakeholders* como o grupo de funcionários, clientes, acionistas, fornecedores, governos e as comunidades. Ele ainda descreve que eles são definidos como grupos de interessados nas organizações que atuam no gerenciamento ou não, para desenvolvimento da organização. Eles são classificados como partes interessadas, internos e externos, e que devem atuar com responsabilidade corporativa social, agilidade e desempenho.

Em artigo Atkinson *et al.* (1997) divide os *stakeholders* em dois grupos, os *interessados ambientais* (clientes, proprietários e comunidade) e *atores do processo* (funcionários e fornecedores). Os *stakeholders* são considerados partes interessadas que contribuem com o gerenciamento e avaliação organizacional. Eles possuem objetivos primários e secundários e uma capacidade de avaliar a organização verificando se ela é capaz de cumprir suas metas e obrigações a curto e longo prazo.

Ainda segundo Atkinson *et al.* (1997), os *interessados ambientais* definem o ambiente externo da organização e seus elementos críticos para uma estratégia competitiva, já o grupo definido como *atores do processo* trabalham na organização com o objetivo de planejar, projetar, implementar e operacionalizar os processos para a produção de bens e serviços adequados aos seus clientes.

Dentro dessa diversidade de considerações e proposições, a literatura considera *stakeholders* os empregados, os acionistas, os fornecedores, os clientes e a comunidade (MOORE, 1999).

Nesta pesquisa trabalhou-se com os seguintes *stakeholders*: alunos, professores, coordenadores e diretores.

## 2.4 ESTRATÉGIAS E GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

As transformações que vêm ocorrendo nas organizações, na última década, são marcantes. Segundo Rocha (1999), em especial no Ensino Superior Privado Brasileiro, vários fatores estão diretamente atrelados a elas, tais como a profissionalização do setor, o avanço tecnológico, a internacionalização, as fusões, incorporações e cisões e as mudanças de comportamento do consumidor. Esses fatores que têm resultado em mudanças no ambiente deste segmento, tornando-os vulneráveis a competitividade acirrada, forçando as Instituições de Ensino Superior a se reestruturarem ou até mesmo redefinir seu próprio negócio.

A partir das características complexas das organizações, se evidencia a sua forma de gestão. Uma das formas de gestão que as organizações podem optar é pela gestão estratégica. O conceito de escolha estratégica implica em qual decisão é adotada dentre um conjunto de alternativas com relação à estratégia que a organização emprega em suas interações com o ambiente (CHILD, 1997).

Em uma empresa, a estratégia pode estar relacionada à habilidade de utilizar da melhor forma possível os recursos físicos, financeiros e humanos para atender um dos grandes objetivos da organização que é minimizar as divergências encontradas e maximizaras oportunidades.

A maioria das instituições de ensino tem um gerenciamento amador. Isso gera uma organização com pouca articulação em suas ações de gestão, ocasionada pela falta da relação de causa e efeito entre as tomadas de decisões e suas ações.

Nas palavras de Weick (1976), a escola é um sistema “frouxamente articulado”. Essa carência de articulação é indicada pela falta de regras rígidas pré-

estabelecidas, nas quais predominam a autonomia profissional e os objetivos, decisões, ações e resultados desconexos ou não diretamente relacionados entre si.

Para estabelecer uma gestão eficiente nas Instituições de Ensino Superior é necessário considerar alguns valores. Para Silva (2009), a criação de valor para alunos, professores, funcionários e sociedade está fundamentada no gerenciamento equilibrado dos ativos intangíveis e no planejamento e controle de recursos financeiros que se traduzirão em excelência na prestação de serviços educacionais e na perenidade financeira do negócio.

Para gerenciar esses fatores pode-se utilizar o *Balanced Scorecard*, que está voltado para o futuro, visando o melhoramento interno, o investimento nos funcionários e no desempenho de longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 9).

O *Balanced Scorecard* pode ser usado na viabilização de processos gerenciais críticos, como exemplo em uma unidade de ensino como plano renovador onde será possível: esclarecer e traduzir a missão e a visão; comunicar e associar objetivos e mensurações estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.

Lima Júnior (2008) pressupõe que com a adequação do *Balanced Scorecard* para as Instituições de Ensino Superior é possível criar e comunicar a estratégia e as direções, por meio de um sistema de indicadores, para todos os níveis hierárquicos da organização, levando à consistência estratégica.

Sendo assim, é possível adotar o *Balanced Scorecard* no sistema de medição e avaliação de desempenho ligado à estratégia organizacional, oferecendo aos gestores das Instituições de Ensino Superior opções viáveis para decidir seus planos e ações.

## 2.5 BALANCED SCORECARD E SUAS PERSPECTIVAS

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que foi desenvolvida nos Estados Unidos, no ano de 1990, e tem como principais autores/divulgadores Robert Kaplan e David Norton. Um dos principais objetivos do *Balanced Scorecard* é permitir aos gestores o monitoramento e ajuste de implementação de estratégias organizacionais.

A proposta dos autores através do desenvolvimento do *Balanced Scorecard* é que as organizações além de mensurarem os indicadores financeiros também o fizessem com os não financeiros, como clientes e conhecimento de seus colaboradores, sempre de forma a criar valor no processo, produto e/ou serviço.

O *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 8).

Em seus estudos, Lima Júnior (2008) afirma que o *Balanced Scorecard* evoluiu a partir de uma ferramenta de medição para se tornar aquilo que Kaplan e Norton descrevem como sendo um sistema de gerenciamento estratégico.

Embora a intenção original do sistema *Scorecard* fosse equilibrar os números históricos financeiros com as diretrizes do valor futuro para a organização, à medida que mais empresas testaram o conceito, elas descobriram que o *Balanced Scorecard*, com sua estratégia, é uma ferramenta essencial para o alinhamento de ações de curto prazo.

O *Balanced Scorecard* é relacionado por Fernandes e Berton (2005) como uma ferramenta que busca traduzir a visão da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho. Os autores evidenciam que as organizações possuem

declaração da missão, mas nem sempre sabem o que deve ser feito diariamente para alcançá-la, despertando assim a percepção de um vazio existente entre a declaração de missão e as ações diárias na organização.

Herrero Filho (2005, p. 65) coloca três principais tendências que contribuíram para o sucesso do sistema de gestão pelo *Balanced Scorecard*:

[...] o reconhecimento por parte dos gestores de que indicadores financeiros são insuficientes para a gestão das organizações, a percepção de que a maioria dos sistemas de medição da organização estava desvinculada a estratégia, e da conscientização da necessidade de obtenção de uma nova estrutura, uma nova linguagem e um novo sistema de comunicação e informação para transmitir e alinhar a força de trabalho à estratégia competitiva.

As medidas de desempenho devem englobar os “valores” que a empresa considera como vitais para a sua sobrevivência e crescimento, conforme definido por Kraemer (2002). As medidas de desempenho em cada uma das perspectivas do *Balanced Scorecard* são:

- a) Financeira – valor agregado e retorno do investimento;
- b) Clientes – satisfação, retenção, mercado e participação;
- c) Processos internos – qualidade, tempo de resposta, custo e introdução de novos produtos;
- d) Aprendizado e crescimento – satisfação dos colaboradores e disponibilidade dos sistemas de informação.

Drucker (1999, p. 57) enfatiza que as organizações precisam:

[...] desenvolver novas formas de mensuração, o desempenho terá de ser definido de forma não-financeira, para que tenha significado para os trabalhadores do conhecimento e para que seja capaz de gerar um compromisso da parte deles. Esse é um retorno não financeiro de valor. Assim, a estratégia terá, cada vez mais, de ser baseada em novas definições de desempenho.

Os objetivos principais do *Balanced Scorecard*, segundo Kaplan e Norton (1997), são:

- a) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- b) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- c) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- d) melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

A tradução da estratégia em termos operacionais tem como base o equilíbrio das quatro perspectivas (finanças, clientes, processos internos e aprendizado e conhecimento), como foi colocado por Kaplan e Norton (1997), formadoras da estrutura do *Balanced Scorecard*, representadas na (Figura 1):

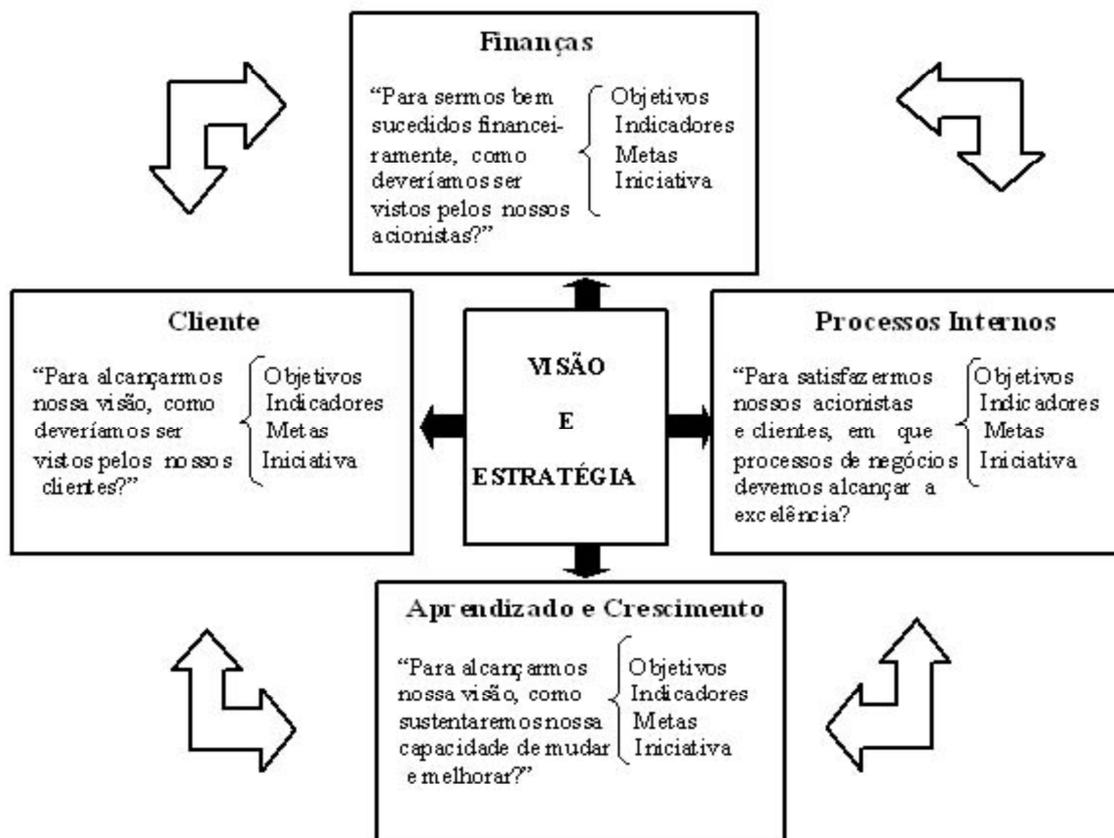


Figura 1 - Estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais  
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

O *Balanced Scorecard* ainda não pode ser entendido apenas como conjuntode indicadores críticos ou fatores chaves de sucesso, mas sim como a composição de uma cadeia articulada de medidas e objetivos lógicos que se reforcem reciprocamente e que funcionem como um conjunto complexo de relações de causa e efeito (devem permear todas as quatro perspectivas) e que seja possível a combinação de medidas de resultado e vetores de desempenho (indicações quantitativas de tempo ou porcentagem), pois as medidas de resultados sem os vetores de desempenho não comunicam a forma que os resultados são alcançados (KAPLAN; NORTON, 1997).

## 2.6 ESTUDOS ANTERIORES DO BALANCED SCORECARD EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL E OUTROS PAÍSES

Além dos autores referenciados anteriormente neste trabalho, faz-se um breve relato de outros estudos.

As Instituições de Ensino Superior precisam como qualquer outra organização ter sustentabilidade financeira, satisfação de clientes – alunos, aprendizado e crescimento do seu capital humano e processos internos que a conduzam a uma gestão focada na eficiência. Essa metodologia de gestão nas Instituições de Ensino Superior pode ocorrer através da adaptação das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, pela criação de mapas estratégicos, objetivos estratégicos e, por fim, indicadores de resultados inerentes ao setor (SILVA, 2009).

Moço (2007) desenvolveu uma dissertação propondo um modelo de avaliação de desempenho de uma Instituição de Ensino Superior sem fins lucrativos, com enfoque em indicadores de desempenho do *Balanced Scorecard*. O autor criou cinco

perspectivas, os objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho a elas vinculados. Pela relação de causa e efeito entre os indicadores, foi elaborado o mapa estratégico do *Balanced Scorecard* para a Instituição de Ensino Superior estudada.

O *Balanced Scorecard* foi estudado por Fahl (2010) que propôs uma aplicação de indicadores de desempenho em Instituição de Ensino Superior. O objetivo principal do seu trabalho era traduzir a visão e a missão de uma Instituição de Ensino Superior em um conjunto de indicadores de desempenho, com base na metodologia do *Balanced Scorecard* para a gestão estratégica da instituição. Pelo processo, foram definidos os objetivos estratégicos, os fatores de sucesso e os indicadores de desempenho, levando em consideração quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Em sua pesquisa Hékis (2004) definiu alguns indicadores para monitorar e avaliar projetos pedagógicos dos cursos de graduação. Ele utilizou as quatro perspectivas de desempenho para monitorar e avaliar os projetos políticos dos cursos.

Segundo Hékis (2004) a análise foi realizada no contexto interno e externo da instituição, com o objetivo de assegurar padrões de qualidade superior em todos os níveis de ensino. Em seus estudos ele concluiu que as estratégias da Faculdade Estácio de Sá têm sido eficientes para sua permanência e crescimento no mercado competitivo e que as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* servem de parâmetro para monitorar e avaliar os projetos pedagógicos dos cursos de graduação da instituição.

Rocha (2000) desenvolveu uma dissertação para identificar a relação entre as estratégias utilizadas e o estabelecimento de indicadores de performance em uma

quais os índices que permitem a mensuração do cumprimento dos objetivos em relação ao planejamento para o período, foi apresentado por Bressiani, Alt e Massote (2001) conforme a Tabela 1:

Tabela 1 - Temas, Objetivos e Indicadores Estratégicos

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>TEMAS ESTRATÉGICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>
FINANÇAS	Fortalecimento financeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>√ Retorno sobre investimento</li> <li>√ Utilização dos ativos existentes</li> <li>√ Crescimento rentável</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>√ ROI</li> <li>√ Retorno sobre ativos</li> <li>√ Margem Líquida versus concorrência</li> </ul>
CLIENTES	Encantar o cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>√ Estimular a contratação dos formandos</li> <li>√ Garantir estágios aos graduandos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>√ Tempo de espera após diplomação</li> <li>√ Horas estágio/aluno</li> </ul>
PROCESSOS OPERACIONAIS	Eficiência didática	<ul style="list-style-type: none"> <li>√ Absorção de conteúdos</li> <li>√ Pesquisa pelos alunos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>√ % de aprovações sem substitutivas</li> <li>√ Utilização de livros da biblioteca</li> </ul>
CAPACIDADE DE INOVAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Novos cursos</li> <li>Reciclagem de professores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>√ Criação de novos cursos de atualização</li> <li>√ Cursos internos de reciclagem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>√ Matrículas por curso</li> <li>√ Velocidade de chegada do curso ao mercado</li> <li>√ Horas frequentadas de cursos de reciclagem</li> </ul>

Fonte: Bressiani, Alt e Massote (2001)

Rocha (2000) em sua pesquisa sobre Balanced Scorecard desenvolvida em uma Instituição de Ensino Superior propôs as seguintes perspectivas com seus indicadores, conforme Tabela 2:

Tabela 2 - Perspectivas e Indicadores Estratégicos

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>INDICADORES</b>
Responsabilidade Financeira	Receitas Gerais Despesas globais Inadimplência dos alunos
Clientes	Satisfação dos clientes Evasão escolar Capatação de novos clientes Lucratividade dos clientes
Educação	Exame Nacional de Cursos (conceito) Projeto Pedagógico Compatibilidade do corpo docente Contribuição da pesquisa e extensão Número de artigos publicados
Processos Internos	Inovação Novos cursos Assistência aos egressos Pós-venda
Aprendizagem e Crescimento	Retenção de empregados Produtividade dos empregados Motivação e satisfação dos empregados Professores com título de especialização Professores com título de mestrado e doutorado.

Fonte: Rocha (2000)

Lima Júnior (2008) discorre que a utilização do Balanced Scorecard nas Instituições de Ensino Superior privadas contribui para a definição, classificação e comunicação de sua estratégia, traduzindo a visão e a estratégia em um conjunto de medidas de desempenho. As perspectivas do Balanced Scorecard nas Instituições de Ensino Superior foram sintetizadas por ele em: responsabilidade financeira, clientes, educação, processos internos, aprendizagem e crescimento.

## 2.7 HIPÓTESES DA PESQUISA

As hipóteses a serem testadas neste estudo foram elaboradas com base na revisão da literatura, especialmente a partir do resultado de pesquisa de Lima Júnior (2008), Ferreira (2013), Kaplan e Norton (1997), Silva (2009), Asan e Tanyas (2007), Lamberg *et al.* (2008), e Rocha (2000).

Assim, limitadas à amostra piloto descrita no tópico de Metodologia da Pesquisa serão apresentadas as seguintes hipóteses a serem testadas:

H0 – Não existem diferenças estatisticamente significantes entre os Scores médios obtidos para as variáveis, considerando os três grupos direção/coordenação, professores e alunos.

H1 - Existem diferenças estatisticamente significantes entre os Scores médios obtidos para as variáveis, considerando os três grupos direção/coordenação, professores e alunos.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia utilizada nesta pesquisa foi baseada, principalmente, nos fundamentos metodológicos de Lima Júnior (2008) e Ferreira (2013), acrescida de outros métodos estatísticos como Análise de Variância, Análise Fatorial e outros, para complementar e enriquecer as análises quantitativas, conforme descrito neste capítulo.

#### 3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa se desenvolveu por intermédio de levantamento de coleta de dados (SURVEY). Segundo Gil (2002, p.70), as pesquisas de levantamento:

Caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo específico de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Foi feita a abordagem quantitativa dos dados, que foi caracterizada pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento de dados.

A pesquisa foi segmentada da seguinte forma:

- 1) Pesquisa bibliográfica;
- 2) Pesquisa em quatro Instituições de Ensino Superior Privadas – UNIPAC – situadas em Governador Valadares, Timóteo, Ipatinga e Betim, contemplando informações sobre estrutura física, acadêmica e administrativa;
- 3) Pesquisa (survey), por meio de questionários, com a direção/coordenação, professores e alunos para avaliar a consistência

estratégica entre esses sujeitos dentro das perspectivas do *Balanced Scorecard*.

## 3.2 COLETA DE DADOS

### 3.2.1 Detalhamento da Técnica de Coleta de Dados

Foram consultadas publicações relativas ao tema para conduzir o pesquisador à produção, reprodução e utilização dos dados coletados para o desempenho da pesquisa.

Na primeira fase da pesquisa, foi feita a coleta de dados em uma amostra piloto com 200 (duzentos) alunos, 21 (vinte e um) diretores/coordenadores e 31 (trinta e um) professores para validar o instrumento de pesquisa.

Na segunda fase da pesquisa, foi feita a coleta de novos dados, não sendo reaproveitados os da amostra piloto, com 903 (novecentos e três) alunos, 37 (trinta e sete) diretores/coordenadores e 90 (noventa) professores.

Na avaliação dos indicadores de desempenho foram adotados os três princípios do *Balanced Scorecard*: a relação de causa e efeito, resultados e vetores de desempenho e a relação com os fatores financeiros, conforme proposto por Silva (2009), dentro das perspectivas conforme questionário adaptado de Ferreira (2013), pelo autor, conforme Apêndice 1:

- a) Aprendizado e Crescimento: qualificação dos professores, qualificação dos técnicos administrativos, motivação e satisfação no trabalho do corpo de professores e aprimoramento em Tecnologia da Informação – TI;
- b) Processos Internos: projeto pedagógico/diversidade de cursos/qualidade de ensino, programa de pesquisa e extensão, infraestrutura física e tecnológica

(acervo bibliográfico, laboratórios, localização, etc.) e projetos e programas sociais;

- c) Clientes: reputação pela qualidade de ensino, atender as expectativas do aluno, criar valor ao aluno criando serviço de apoio e tradição da marca reconhecida pelo mercado;
- d) Financeira: sustentabilidade da instituição, relação custo/benefício da mensalidade, utilização racional dos recursos disponíveis e programas de incentivos (bolsas/políticas de financiamentos/convênios e parcerias).

### **3.2.2 Instituições das Análises de Dados e População**

A análise de dados foi feita através de dados obtidos em quatro Instituições de Ensino Superior Privadas pertencente à rede UNIPAC – Faculdades Presidente Antônio Carlos, localizadas em Governador Valadares, Timóteo, Ipatinga e Betim.

### **3.2.3 Unipac Governador Valadares**

A Faculdade Presidente Antônio Carlos de Governador Valadares - UNIPAC - possui seis cursos de graduação: Administração, Pedagogia, Engenharia de Produção, Farmácia, Enfermagem e Educação Física e um Curso de Tecnólogo em Gestão Ambiental. A Faculdade faz parte da rede UNIPAC/FUPAC e atende à população de estudantes de nível superior residentes em Governador Valadares e entorno do Leste Mineiro, favorecendo o crescimento e o desenvolvimento dessa região que possui uma economia totalmente voltada para o comércio e serviços

locais. A UNIPAC Governador Valadares possui atualmente 2.100 alunos, 01 diretor, 10 coordenadores e 92 professores, aproximadamente.<sup>1</sup>

### 3.2.4 Unipac Timóteo

No mês de novembro do ano de 2006, atendendo à demanda por profissionais qualificados na cidade de Timóteo e cidades circunvizinhas, foi criada a atual Faculdade Presidente Antônio Carlos de Timóteo, no município de Timóteo. A Faculdade oferece o curso de Administração e os cursos de Graduação Tecnológica em Gestão de Recursos Humanos e em Processos Gerenciais. A população total do município, em 2010, de acordo com os dados do IBGE, era de 81.243 habitantes, sendo 80% desses economicamente ativos. Desses, 70% estão concentrados no setor industrial, 20% no setor comercial e 10% na prestação de serviços. A Faculdade Presidente Antônio Carlos de Timóteo está localizada no Vale do Aço, em Minas Gerais, região próspera e com grande desenvolvimento industrial. A UNIPAC Timóteo possui atualmente 150 alunos, 01 diretor, 02 coordenadores e 25 professores, aproximadamente.<sup>2</sup>

### 3.2.5 Unipac Ipatinga

A Faculdade Presidente Antônio Carlos de Ipatinga - UNIPAC iniciou o ano letivo de 2010 com, aproximadamente 3.000 matrículas distribuídas nos seguintes cursos de graduação: Administração, Biomedicina, Ciência da Computação, Ciências Contábeis, Educação Física, Enfermagem, Engenharia Ambiental, Engenharia Civil, Engenharia de Produção, Engenharia Química, Farmácia,

---

<sup>1</sup> Dados da IES, referente ao ano de 2012.

<sup>2</sup> Dados da IES, referente ao ano de 2012.

Fonoaudiologia, Psicologia, Serviço Social, Sistemas de Informação e Turismo. Em função da migração do sistema estadual para o sistema federal de ensino, a Faculdade Regional do Vale do Aço passou a ser a Faculdade Presidente Antônio Carlos de Ipatinga, mantida pela Fundação Presidente Antônio Carlos - FUPAC, entidade sem fins lucrativos, com sede e foro na cidade de Barbacena (MG). A Faculdade Presidente Antônio Carlos de Ipatinga está localizada no Vale do Aço, em Minas Gerais, região próspera e com grande desenvolvimento industrial. A UNIPAC Ipatinga possui atualmente 2800 alunos, 02 diretores, 14 coordenadores e 100 professores, aproximadamente.<sup>3</sup>

### 3.2.6 Unipac Betim

A UNIPAC Betim teve sua razão social modificada em 2012. Betim situa-se na região metropolitana de Belo Horizonte/MG que é uma região próspera com grandes empreendimentos e contínuo crescimento, na grande Belo Horizonte. A UNIPAC Betim possui atualmente os cursos de Administração, Direito, Serviço Social, Ciências biológicas, Pedagogia, tecnólogo em Gestão Ambiental e Tecnólogo em Processos Gerenciais. Possui atualmente 3.470 alunos, 4 diretores, 11 coordenadores e 105 professores, aproximadamente.<sup>4</sup>

A população da pesquisa, é composta por pessoas da coordenação/direção, professores e alunos dos cursos de graduação, em um total de 45 pessoas no grupo da coordenação/direção, 322 pessoas no grupo professores e 8.520 alunos, aproximadamente, dados referentes ao ano de 2011.

---

<sup>3</sup> Dados da IES, referente ao ano de 2012.

<sup>4</sup> Dados da IES, referente ao ano de 2012.

Gil (2002, p. 118) “define população ou universo como o conjunto de elementos que possuem determinadas características.”

Para Lapponi (1997, p. 8) “a população é o conjunto ou coleção de dados que descreve algum fenômeno de nosso interesse”.

No nível dos alunos, foi utilizada a amostragem probabilística onde foram feitos sorteios aleatórios, por período e sexo, em cada um dos cursos (em um total de 12 cursos pesquisados em todas as instituições) de forma a atender à proporcionalidade de alunos amostrados de acordo com o número de alunos de cada curso.

A amostragem probabilística tem como característica principal, segundo Lakatos e Marconi (1991), a possibilidade de ser submetido a tratamento estatístico, o que permite compensar erros amostrais e outros aspectos relativos à representatividade e relevância da amostra.

Para o grupo direção/coordenação (gestores) foi adotado um censo, uma vez que a população é pequena e não se justifica a amostragem. Todos os componentes desse grupo foram entrevistados.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A técnica de análise de dados tem caráter descritivo e empírico. Foi realizado um pré-teste em uma amostra piloto, com 200 alunos, 21 diretores/coordenadores e 31 professores, para validar o instrumento da coleta.

Na amostra piloto, em um total de 252 respondentes, 30 foram eliminados por apresentarem variância zero, totalizando 222 questionários válidos.

Em um segundo momento, foi realizada uma pesquisa com 1030 respondentes, sendo 31 eliminados por apresentar variância zero, totalizando 999 questionários válidos.

Como proposto por Lima Júnior (2008), os questionários dos respondentes que apresentaram variância zero, ou seja, responderam para todos os indicadores o mesmo valor, foram eliminados das análises. Assim acredita-se que o respondente não ponderou ao responder, pois, em 16 itens, apresentou a mesma resposta.

A análise descritiva foi usada para procurar entender o perfil de respostas a cada variável pesquisada sobre os indicadores nas perspectivas do *Balanced Scorecard* e verificar convergências ou divergências pontuais. Na análise descritiva, a média representa o grau de importância dada pelos respondentes de acordo com o questionário realizado, que varia de 0 a 5.

O gráfico de radar foi utilizado para demonstrar os resultados apresentados na análise descritiva. Esse gráfico, também conhecido como gráfico de aranha ou gráfico de estrela devido à sua aparência, plota os valores de cada categoria ao longo de um eixo separado que inicia no centro do gráfico e termina no anel externo. O gráfico de radar compara os valores agregados de várias sequências de dados.

Para verificar se existem diferenças significativas visualizadas por intermédio da análise descritiva dos dados foi realizada a análise de variância (ANOVA). Pela análise de variância é possível avaliar se as diferenças observadas entre mais de duas médias amostrais podem ser distribuídas ao acaso, ou se de fato existem diferenças entre as médias das populações correspondentes (WERKEMA; AGUIAR, 1996).

Para comparar as médias dos indicadores do *Balanced Scorecard* entre os grupos foi realizado inicialmente o teste de Levene identificando a homogeneidade de variância entre os grupos. Esse teste permite averiguar a homogeneidade das variâncias a serem comparadas. E, neste caso, se o valor de  $p$  for maior que 0,05, indica que as variâncias são significativamente homogêneas.

Observando-se diferenças entre as médias, ao tentar descobrir para quais grupos as médias são diferentes, foi realizado o teste de Games-Howell. O teste de comparação de Games-Howell é indicado para situações nas quais as variâncias não são as mesmas entre os grupos e para quando os grupos possuem tamanhos muito diferentes (SPSS INC, 2003).

Quando não foi rejeitada a hipótese de igualdade de variâncias, utilizou-se o teste de Scheffe. O teste de Scheffe é robusto para casos em que as amostras possuem tamanhos muito diferentes (SPSS INC, 2003).

A análise fatorial tem como objetivo analisar as inter-relações entre um vasto número de variáveis identificando um grupo de dimensões latentes comuns, as quais se denominam fatores (HAIR *et al.*, 2005).

Os resultados da pesquisa foram apurados e demonstrados utilizando-se das técnicas descritas acima para melhor evidenciar a existência de consistência estratégica numa Instituição de Ensino Superior, dentro das perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Objetiva-se que, com as técnicas apresentadas, foi possível atender aos objetivos propostos que são: análise e avaliação da consistência estratégica na percepção da direção/coordenação, professores e alunos, nas quatro IES pesquisadas.

## 4 RESULTADOS E CONCLUSÕES DA PESQUISA

O propósito deste capítulo é apresentar e analisar os resultados gerados a partir da aplicação da metodologia de análise proposta no capítulo 3, baseado na coleta de dados de uma segunda amostragem – Amostra final.

Dos respondentes previstos nesta amostra, foram entrevistados 903 (novecentos e três) alunos, 37 (trinta e sete) diretores/coordenadores e 90 (noventa) professores, sendo que do total de alunos respondentes 31 (trinta e um) questionários foram eliminados por apresentarem variância zero, ou seja, responderam o mesmo valor para todos os indicadores, totalizando, portanto, 999 questionários válidos.

### 4.1 GRUPOS DE ANÁLISE

O público alvo da pesquisa está dividido em três grupos de análise, sendo eles Diretor/Coordenador, Professores e Alunos. O Gráfico 2 apresenta a distribuição da amostra por grupos. No total, foram realizadas (válidas) 999 entrevistas, das quais 3,7% (37 entrevistados) são do grupo de Diretores/Coordenadores, 9,0% (90 entrevistados) do grupo de professores e 87,3% (872 entrevistados) do grupo de alunos. Todas as análises foram realizadas para os três grupos de investigação.

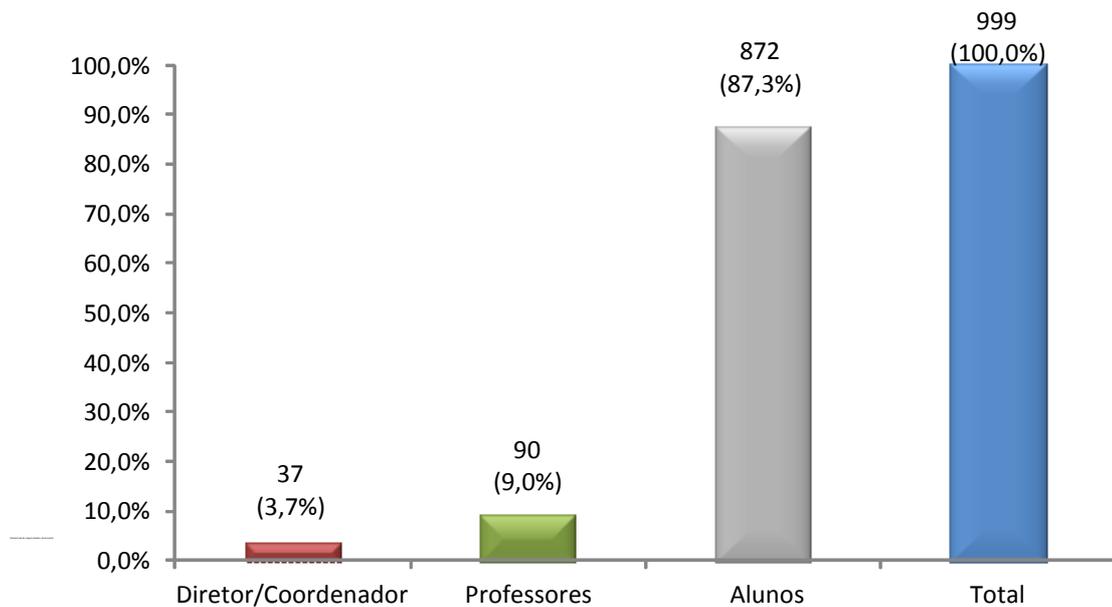


Gráfico 2 - Distribuição dos entrevistados por grupos de análise  
Fonte: Dados da pesquisa

## 4.2 ANÁLISES DESCRITIVAS DOS GRAUS DE IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES

Para cada um dos indicadores, foram calculadas algumas estatísticas descritivas como: a média, desvio padrão e o grau de importância que é a soma dos percentuais das notas 4 (quatro) e 5 (cinco) da escala de notas utilizada no questionário. A média geral dos indicadores foi calculada primeiramente obtendo-se a média das notas de cada entrevistado para os indicadores. Posteriormente, foi feita a média entre os entrevistados e calculado o desvio padrão da média geral, em cada perspectiva. A significância das diferenças entre as médias obtidas foram avaliadas por meio de testes estatísticos de Análise de Variâncias (ANOVA) para comparação entre as médias das notas.

#### 4.2.1 Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

A primeira perspectiva do *Balanced Scorecard* avaliada foi referente à Aprendizagem e Crescimento. A Tabela 3 apresenta algumas estatísticas descritivas. Observou-se que a significância das diferenças entre os grupos em relação aos indicadores que compõem as perspectivas, tendem a ser bastante influenciadas pelo grupo de Alunos.

Tabela 3 - Estatística Descritiva da Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

Grupos	Indicadores	Média	Desvio Padrão	CV(%)	Grau de Importância
Diretores/ Coordenadores	1-Qualificação dos professores	4,84	0,44	9,09%	97,30%
	2-Qualificação dos técnicos administrativos	4,57	0,60	13,13%	94,59%
	3-Motivação e satisfação no trabalho do corpo docente	4,84	0,44	9,09%	97,30%
	4-Aprimoramento em tecnologia da informação - TI	4,27	0,84	19,67%	83,78%
	<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>4,62</b>	<b>0,36</b>	<b>7,79%</b>	<b>93,24%</b>
Professores	1-Qualificação dos professores	4,66	0,72	15,45%	93,33%
	2-Qualificação dos técnicos administrativos	4,32	0,83	19,21%	86,67%
	3-Motivação e satisfação no trabalho do corpo docente	4,67	0,67	14,35%	94,44%
	4-Aprimoramento em tecnologia da informação - TI	4,14	0,80	19,32%	80,00%
	<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>4,45</b>	<b>0,55</b>	<b>12,36%</b>	<b>88,61%</b>
Alunos	1-Qualificação dos professores	4,56	0,72	15,79%	90,25%
	2-Qualificação dos técnicos administrativos	4,09	0,92	22,49%	74,66%
	3-Motivação e satisfação no trabalho do corpo de professores	4,34	0,87	20,05%	83,72%
	4-Aprimoramento em tecnologia da informação - TI	4,02	1,04	25,87%	72,59%
	<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>4,25</b>	<b>0,72</b>	<b>16,94%</b>	<b>80,30%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Os Diretores/Coordenadores tendem a dar notas mais altas aos indicadores referentes à Aprendizagem e Crescimento, o que pode ser observado para os valores médios e para os graus de importância atribuídos e apresentados na Tabela 3. Os alunos tendem a atribuir menos importância a essa perspectiva em relação aos demais grupos, quando se observa os valores médios das notas. Outro fator

relevante é em termos de homogeneidade dos grupos, pois o coeficiente de variação (CV) é menor para o grupo de Diretores/Coordenadores (7,79%), o que indica que as percepções tendem a ser mais parecidas entre os entrevistados. Algumas discrepâncias nos resultados podem ser visualizados no Gráfico 3.

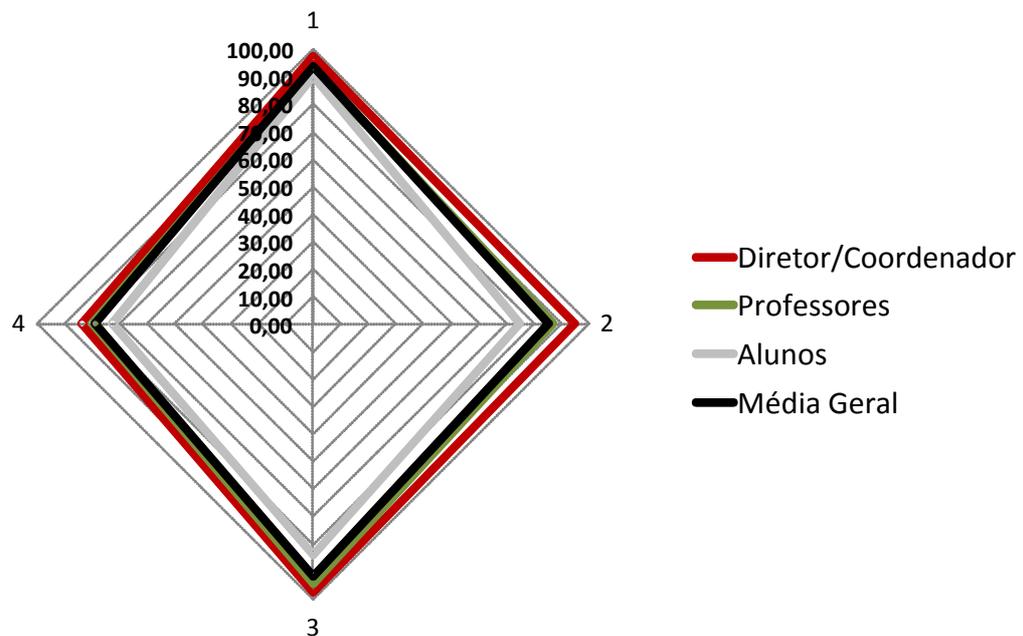


Gráfico 3 - Grau de importância para os indicadores da perspectiva Aprendizagem e Crescimento  
Fonte: Dados da pesquisa

Legenda:

- 1-Qualificação dos professores
- 2-Qualificação dos técnicos administrativos
- 3-Motivação e satisfação no trabalho do corpo docente
- 4-Aprimoramento em tecnologia da informação - TI

Pelo Gráfico 3, pode-se notar que o grau de importância atribuído pelos alunos a essa perspectiva tende a ser menor em comparação ao grupo dos professores e o grupo dos diretores/coordenadores, respectivamente, para todos os

indicadores. Quanto mais ao extremo do gráfico de radar, maior o percentual do grau de importância atribuído aos indicadores. As linhas dos percentuais de notas dos alunos estão mais internas ao gráfico de radar e inferiores à média geral, o que indica notas de importância mais baixas.

#### 4.2.2 Perspectiva Processos Internos

A segunda perspectiva do *Balanced Scorecard* avaliada foi referente a Processos Internos. A Tabela 4 apresenta as estatísticas descritivas. Observou-se significância das diferenças entre os grupos em relação aos indicadores que compõem essa perspectiva. Essas diferenças estão relacionadas principalmente à avaliação dos diretores/coordenadores.

Tabela 4 - Estatística Descritiva da Perspectiva Processos Internos

Grupos	Indicadores	Média	Desvio Padrão	CV(%)	Grau de Importância
Diretores/ Coordenadores	1-Projeto pedagógico/diversidade de cursos/qualidade de ensino	4,76	0,50	10,50%	97,30%
	2-Programa de pesquisa e extensão	4,24	0,55	12,97%	94,59%
	3-Infraestrutura física e tecnologia	4,73	0,45	9,51%	100,00%
	4-Projetos e programas sociais	4,11	0,70	17,03%	81,08%
	<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>4,46</b>	<b>0,37</b>	<b>8,30%</b>	<b>93,24%</b>
Professores	1-Projeto pedagógico/diversidade de cursos/qualidade de ensino	4,66	0,56	12,02%	95,56%
	2-Programa de pesquisa e extensão	4,31	0,71	16,47%	87,78%
	3-Infraestrutura física e tecnologia	4,50	0,66	14,67%	91,11%
	4-Projetos e programas sociais	3,84	0,91	23,70%	58,89%
	<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>4,33</b>	<b>0,41</b>	<b>9,47%</b>	<b>83,33%</b>
Alunos	1-Projeto pedagógico/diversidade de cursos/qualidade de ensino	4,34	0,89	20,51%	83,94%
	2-Programa de pesquisa e extensão	3,97	1,08	27,20%	72,71%
	3-Infraestrutura física e tecnológica	4,01	1,17	29,18%	70,64%
	4-Projetos e programas sociais	3,96	1,04	26,26%	70,64%
	<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>4,07</b>	<b>0,87</b>	<b>21,38%</b>	<b>74,48%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Os Diretores/Coordenadores tendem a atribuir notas mais altas aos indicadores referentes à Perspectiva Processos Internos, o que pode ser observado para os valores médios e para os graus de importância atribuídos da Tabela 4. Os alunos tendem a atribuir menos importância a essa perspectiva em relação aos demais grupos quando se observa os valores médios das notas, embora para essa perspectiva as diferenças pareçam ser menores. Outro fator relevante é em termos de homogeneidade dos grupos. O coeficiente de variação (CV) é menor para o

grupo de Diretores/Coordenadores (8,30%) e para o grupo de Professores (9,74%), o que indica que as percepções tendem a ser mais parecidas entre os entrevistados desses dois grupos. Algumas discrepâncias nos resultados podem ser visualizadas no Gráfico 4.

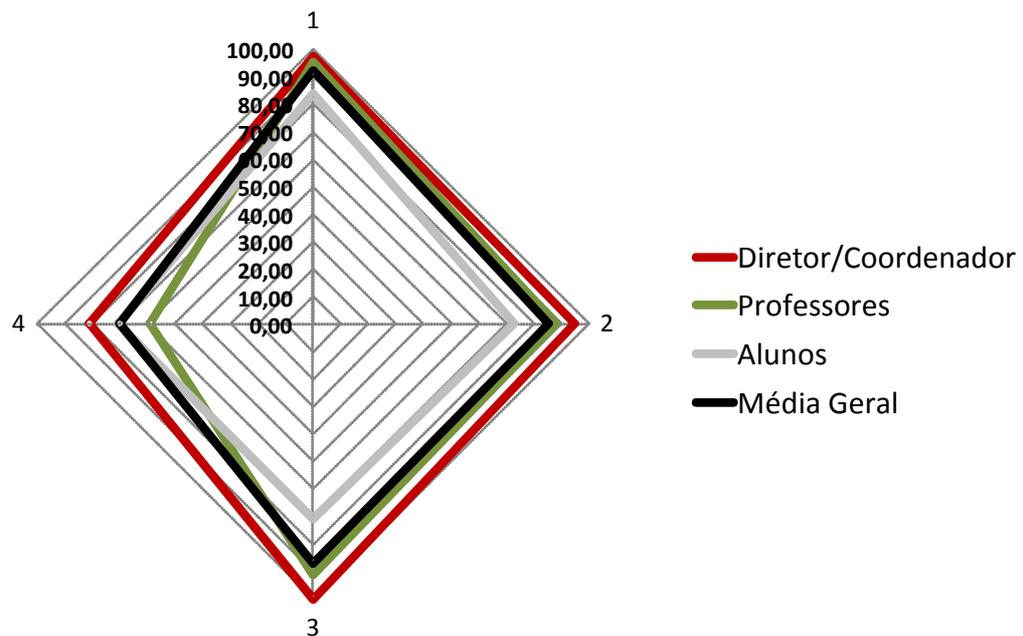


Gráfico 4 - Grau de importância para os indicadores da perspectiva Processos Internos  
Fonte: Dados da pesquisa

Legenda:

- 1-Projeto pedagógico/diversidade de cursos/qualidade de ensino
- 2-Programa de pesquisa e extensão
- 3-Infraestrutura física e tecnológica
- 4-Projetos e programas sociais

Pelo Gráfico 4, pode-se notar que o grau de importância atribuído pelos alunos à essa perspectiva tende a ser menor em comparação ao grupo dos professores e ao grupo dos diretores/coordenadores, respectivamente, exceto para o atributo Projetos e Programas Sociais. As linhas dos percentuais de notas dos alunos estão mais internas ao gráfico de radar e inferiores à média geral, o que indica notas de importância mais baixas.

#### 4.2.3 Perspectiva Clientes

A terceira perspectiva do *Balanced Scorecard* avaliada foi a de Clientes. A Tabela 5 apresenta as estatísticas descritivas. Observou-se significância das diferenças entre os grupos em relação aos indicadores que compõem essa perspectiva. Essas diferenças estão relacionadas principalmente à avaliação dos professores.

Tabela 5 - Estatística Descritiva da Perspectiva Clientes

Grupos	Indicadores	Média	Desvio Padrão	CV(%)	Grau de Importância
Diretores/ Coordenadores	1-Reputação pela qualidade de ensino	4,95	0,33	6,67%	100,00%
	2-Atender às expectativas do aluno	4,08	0,86	21,08%	81,08%
	3-Criar valor ao aluno, através de serviços de apoio	3,86	0,92	23,83%	78,38%
	4-Tradição da marca (reconhecida no mercado)	4,30	1,13	26,28%	78,38%
	<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>4,30</b>	<b>0,55</b>	<b>12,79%</b>	<b>84,46%</b>
Professores	1-Reputação pela qualidade de ensino	4,62	0,59	12,77%	94,44%
	2-Atender às expectativas do aluno	4,04	0,83	20,54%	72,22%
	3-Criar valor ao aluno, através de serviços de apoio	4,01	0,89	22,19%	65,56%
	4-Tradição da marca (reconhecida no mercado)	3,64	1,15	31,59%	56,67%
	<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>4,08</b>	<b>0,63</b>	<b>15,44%</b>	<b>72,22%</b>
Alunos	1-Reputação pela qualidade de ensino	4,31	0,92	21,35%	81,88%
	2-Atender às expectativas do aluno	4,23	1,02	24,11%	80,96%
	3-Criar valor ao aluno, através de serviços de apoio	4,10	1,04	25,37%	75,23%
	4-Tradição da marca (reconhecida no mercado)	4,10	0,99	24,15%	75,80%
	<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>4,19</b>	<b>0,82</b>	<b>19,57%</b>	<b>78,47%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Para a perspectiva Clientes, o grupo de professores demonstra uma importância um pouco mais baixa em relação aos demais grupos. A Tabela 5 apresenta diferenças médias aparentemente significativas entre os grupos de professores e os demais grupos. O coeficiente de variação (CV) é menor para o grupo dos Diretores/Coordenadores (12,79%) o que indica que as percepções

tendem a ser mais parecidas entre os entrevistados. Algumas discrepâncias nos resultados podem ser visualizadas no Gráfico 5.

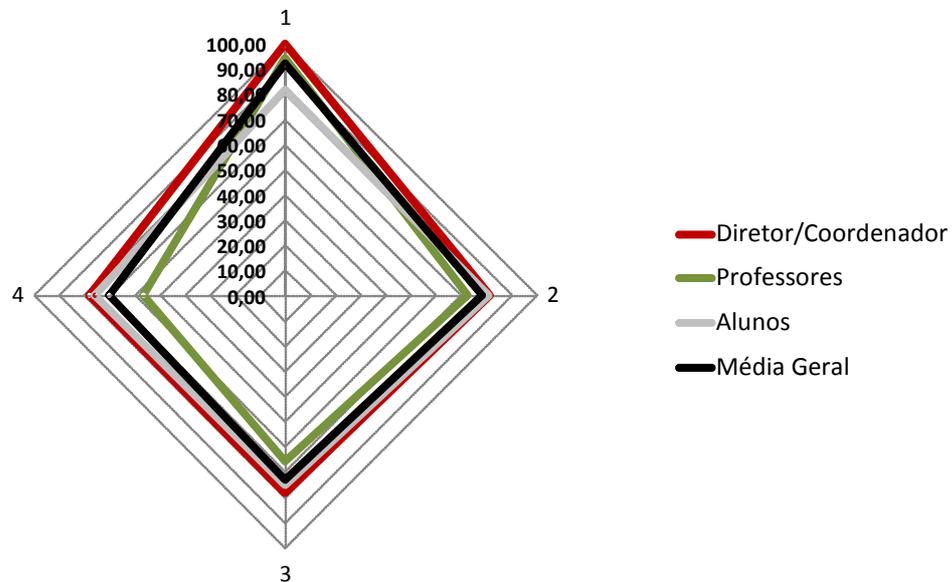


Gráfico 5 - Grau de importância para os indicadores da perspectiva Clientes  
Fonte: Dados da pesquisa

Legenda:

1-Reputação pela qualidade de ensino

2-Atender às expectativas do aluno

3-Criar valor ao aluno, através de serviços de apoio.

4-Tradição da marca reconhecida no mercado.

Pelo Gráfico 5, pode-se notar a baixa percepção dos professores em relação ao grau de importância para a perspectiva Clientes. Para três dos quatro indicadores, as linhas referentes aos percentuais do grau de importância estão inferiores aos demais grupos, o que indica uma avaliação bastante negativa.

#### 4.2.4 Perspectiva Financeira

A última perspectiva do *Balanced Scorecard* avaliada foi a Financeira. A Tabela 6 apresenta as estatísticas descritivas. Observou-se significância das diferenças entre os grupos em relação aos indicadores que compõem essa perspectiva.

Tabela 6 - Estatística Descritiva da Perspectiva Financeira

Grupos	Indicadores	Média	Desvio Padrão	CV(%)	Grau de Importância
Diretores/ Coordenadores	1-Sustentabilidade financeira da instituição	4,84	0,44	9,09%	97,30%
	2-Recolocação custo/benefício da mensalidade	4,35	0,68	15,63%	89,19%
	3-Utilização racional dos recursos disponíveis	4,27	0,73	17,10%	83,78%
	4-Programas de incentivos	3,65	0,86	23,56%	62,16%
	<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>4,28</b>	<b>0,49</b>	<b>11,45%</b>	<b>83,11%</b>
Professores	1-Sustentabilidade financeira da instituição	4,58	0,70	15,28%	90,00%
	2-Recolocação custo/benefício da mensalidade	4,06	0,83	20,44%	74,44%
	3-Utilização racional dos recursos disponíveis	4,09	0,76	18,58%	75,56%
	4-Programas de incentivos	3,91	1,02	26,09%	65,56%
	<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>4,16</b>	<b>0,55</b>	<b>13,22%</b>	<b>76,39%</b>
Alunos	1-Sustentabilidade financeira da instituição	4,10	1,01	24,63%	75,46%
	2-Recolocação custo/benefício da mensalidade	4,11	2,04	49,64%	72,94%
	3-Utilização racional dos recursos disponíveis	4,02	1,03	25,62%	72,25%
	4-Programas de incentivos	3,99	1,26	31,58%	69,84%
	<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>4,06</b>	<b>1,03</b>	<b>25,37%</b>	<b>72,62%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 6 apresenta diferenças médias aparentemente significativas entre os grupos de alunos e professores em relação ao grupo de Diretores/Coordenadores. Os Diretores/Coordenadores atribuíram importância maior ao indicador referente à sustentabilidade financeira com uma média um pouco superior, aparentemente. Os alunos parecem atribuir menos importância aos programas de incentivos, em relação aos demais indicadores. Algumas discrepâncias nos resultados podem ser visualizadas no Gráfico 6.

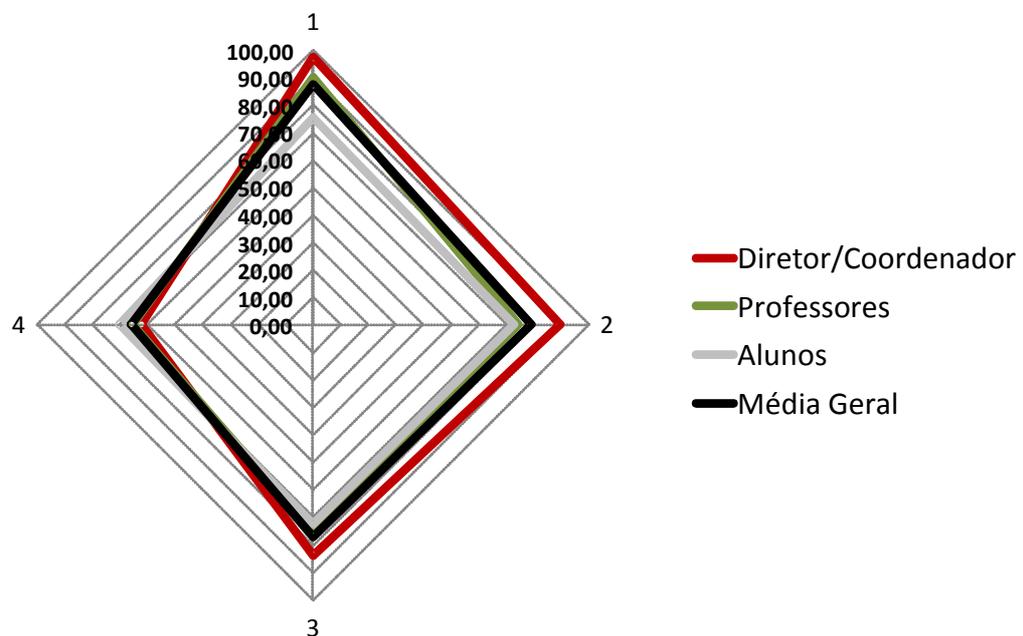


Gráfico 6 - Grau de importância para os indicadores da perspectiva Financeira  
Fonte: Dados da pesquisa

Legenda:

- 1-Sustentabilidade financeira da instituição
- 2-Recolocação custo/benefício da mensalidade
- 3-Utilização racional dos recursos disponíveis
- 4-Programas de incentivos

Pelo Gráfico 6, pôde-se notar uma percepção mais alta dos Diretores/Coordenadores em relação ao grau de importância da perspectiva Financeira que parece ter sido bastante afetada pelo indicador sustentabilidade financeira da instituição. No geral, os Diretores/Coordenadores atribuíram maior grau de importância para a maioria dos indicadores.

### 4.3 ANÁLISE DE VARIÂNCIA (ANOVA) PARA COMPARAÇÃO DA IMPORTÂNCIA MÉDIA ENTRE OS GRUPOS

De acordo com Werkema e Aguiar (1996), para a validação de um modelo de Análise de Variância é necessário que três suposições acerca dos erros de previsão sejam atendidas: os erros são distribuídos segundo uma distribuição de probabilidade normal; os erros são independentemente distribuídos ou não correlacionados, de forma que o valor de um erro não depende de qualquer outro erro; os erros possuem variância constante, ou seja, o modelo seja homoscedástico, de forma que a variância dos erros seja constante para qualquer valor do indicador explicativo.

Malhotra (2006), Levine, Berenson e Stephan (2008) e Hair *et al.* (2005) alertam para questões que envolvem a não confirmação das suposições dos modelos estatísticos acerca dos resíduos, ao se utilizar testes estatísticos paramétricos. Em geral, para amostras pequenas, aconselha-se o uso de testes não paramétricos para verificação de hipóteses (TRIOLA; 2008).

Vale ressaltar que o único grupo com tamanho de amostra um pouco maior é o grupo de alunos, os demais são grupos pequenos. Entretanto, os testes paramétricos são mais robustos e as transformações nas variáveis reduzem os impactos de altas variabilidades. Vale ressaltar também que por ser utilizada uma

escala de notas de 1 a 5 no questionário não existem valores atribuídos pelos entrevistados extremamente maiores quando comparados entre si. De acordo com Malhotra (2006), Levine, Berenson e Stephan (2008) e Hair *et al.*(2005), transformações como, por exemplo, tomar o logaritmo ou as raízes quadradas das variáveis dependentes e/ou independentes podem estabilizar a variância, normalizar a distribuição dos resíduos ou melhorar as relações lineares entre as variáveis. Portanto, de forma conservadora, foram calculados os logaritmos (ln) para todos os indicadores em cada uma das perspectivas do *Balanced Scorecard*. Dessa forma, pode-se evitar problemas acerca da variabilidade do modelo de análise de variância.

Para comparações médias dos indicadores do *Balanced Scorecard* entre os três grupos, foram realizados primeiramente o teste de Levene, apresentado na Tabela 7, para verificar se as variâncias são iguais entre os grupos.

Tabela 7 - Teste de Levene para Igualdade de Variância (Escala Logarítmica)

<b>PERSPECTIVAS/INDICADORES</b>	<b>Estatística de Levene</b>	<b>Valor P</b>	<b>Homogeneidade de variância</b>
<b>Aprendizagem e Crescimento</b>	<b>Resultados</b>		
Qualificação dos professores	6,436	0,002	Não assumida
Qualificação dos técnicos administrativos	2,844	0,059	Assumida
Motivação e satisfação no trabalho do corpo docente	12,495	0,000	Não assumida
Aprimoramento em tecnologia da informação - TI	8,057	0,000	Não assumida
<b>Média Geral</b>	<b>14,541</b>	<b>0,000</b>	Não assumida
<b>Processos Internos</b>	<b>Resultados</b>		
Projeto pedagógico / diversidade de cursos / qualidade de ensino	13,071	0,000	Não assumida
Programa de pesquisa e extensão	15,387	0,000	Não assumida
Infraestrutura física e tecnológica	26,421	0,000	Não assumida
Projetos e programas sociais	5,838	0,003	Não assumida
<b>Média Geral</b>	<b>25,949</b>	<b>0,000</b>	Não assumida
<b>Clientes</b>	<b>Resultados</b>		
Reputação pela qualidade de ensino	20,838	0,000	Não assumida
Atender às expectativas do aluno	2,614	0,074	Assumida
Criar valor ao aluno, através de serviços de apoio	1,188	0,305	Assumida
Tradição da marca (reconhecida pelo mercado)	6,169	0,002	Não assumida
<b>Média Geral</b>	<b>5,209</b>	<b>0,006</b>	Não assumida
<b>Financeira</b>	<b>Resultados</b>		
Sustentabilidade financeira da instituição	13,440	0,000	Não assumida
Relação custo/benefício da mensalidade	9,470	0,000	Não assumida
Utilização racional dos recursos disponíveis	10,342	0,000	Não assumida
Programas de incentivos (bolsas/política de financiamentos/convênios e parcerias)	7,535	0,001	Não assumida
<b>Média Geral</b>	<b>17,475</b>	<b>0,000</b>	Não assumida

Fonte: Dados da pesquisa

Para valores  $p$  menores que 0,05 rejeita-se a hipótese de igualdade de variância entre os grupos. Dessa forma, quando o teste estatístico de análise de variância indicou diferenças entre as médias, ao tentar descobrir para quais grupos as médias são diferentes, realizou-se o teste de Games-Howell. O teste de comparação de Games-Howell é indicado para situações nas quais as variâncias não são as mesmas entre os grupos e para quando os grupos possuem tamanhos muito diferentes (SPSS INC, 2003). Quando não foi rejeitada a hipótese de igualdade de variância, utilizou-se o teste de Scheffe.

A Tabela 8 apresenta os resultados para comparação das médias entre os grupos, por intermédio da Análise de Variância (anova).

Tabela 8 - Teste da ANOVA para média de notas atribuídas pelos Entrevistados (Escala Logarítmica)

<b>PERSPECTIVAS/INDICADORES</b>	<b>Estatística F</b>	<b>Valor P</b>	<b>Igualdade de Médias</b>
<b>Aprendizagem e Crescimento</b>	<b>Resultados</b>		
Qualificação dos professores	2,545	0,079	Não Rejeitada
Qualificação dos técnicos administrativos	6,061	0,002	Rejeitada
Motivação e satisfação no trabalho do corpo docente	9,249	<0,001	Rejeitada
Aprimoramento em tecnologia da informação - TI	2,156	0,116	Não Rejeitada
<b>Média Geral</b>	<b>6,868</b>	<b>0,001</b>	Rejeitada
<b>Processos Internos</b>	<b>Resultados</b>		
Projeto pedagógico / diversidade de cursos / qualidade de ensino	8,244	<0,001	Rejeitada
Programa de pesquisa e extensão	6,215	0,002	Rejeitada
Infraestrutura física e tecnológica	13,329	<0,001	Rejeitada
Projetos e programas sociais	0,875	0,417	Não Rejeitada
<b>Média Geral</b>	<b>8,127</b>	<b>&lt;0,001</b>	Rejeitada
<b>Clientes</b>	<b>Resultados</b>		
Reputação pela qualidade de ensino	11,024	<0,001	Rejeitada
Atender às expectativas do aluno	0,351	0,704	Não Rejeitada
Criar valor ao aluno, através de serviços de apoio	0,558	0,573	Não Rejeitada
Tradição da marca (reconhecida pelo mercado)	7,810	<0,001	Rejeitada
<b>Média Geral</b>	<b>0,721</b>	<b>0,486</b>	Não Rejeitada
<b>Financeira</b>	<b>Resultados</b>		
Sustentabilidade financeira da instituição	14,780	<0,001	Rejeitada
Relação custo/benefício da mensalidade	1,749	0,174	Não Rejeitada
Utilização racional dos recursos disponíveis	2,062	0,128	Não Rejeitada
Programas de incentivos (bolsas/política de financiamentos/convênios e parcerias)	0,221	0,802	Não Rejeitada
<b>Média Geral</b>	<b>2,893</b>	<b>0,056</b>	Não Rejeitada

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 8 apresenta os resultados para comparação das médias entre os grupos, por intermédio da Análise de Variância (anova). Nos casos em que o P-Valor é menor que 0,05 indicam diferenças significativas entre as médias. Para 8 (oito) dos 16 (dezesesseis) indicadores do *Balanced Scorecard* foram verificadas diferenças significativas para as notas atribuídas pelos entrevistados quando comparados os grupos:

- Qualificação dos técnicos administrativos;
- Motivação e satisfação no trabalho do corpo docente;
- Projeto Pedagógico/diversidade de cursos/qualidade de ensino;
- Programa de pesquisa e extensão;
- Infraestrutura física e tecnológica;
- Reputação pela qualidade do ensino;
- Tradição da marca (reconhecida pelo mercado);
- Sustentabilidade financeira da instituição.

Mesmo havendo diferenças significativas para alguns indicadores dessa perspectiva, de forma geral, em relação às demais, as perspectivas clientes e financeira foram as que não apresentaram divergências em relação à percepção de importância média geral em termos de *Balanced Scorecard*. Para os casos em que houve diferenças significativas foram realizados os testes de comparações múltiplas para verificar em quais grupos existem diferença, o que na pesquisa será tratado como *gap*. A seção 6.3.1 apresenta um resumo dos resultados dessas comparações. O detalhamento estatístico da análise de variância e das saídas dos testes de comparações múltiplas se encontra nos anexos (Apêndices B e C).

### 4.3.1 Resultados das comparações múltiplas para a perspectiva Aprendizagem e Crescimento

Para a perspectiva Aprendizagem e crescimento, foram encontrados 02 (dois) *gaps* principalmente entre os grupos diretores/coordenadores e alunos. As Tabelas 9 e 10 apresentam as conclusões para cada indicador individualmente nos quais a hipótese de igualdade de médias foi rejeitada. A Tabela 11 apresenta as conclusões para média geral entre os indicadores.

Tabela 9 - Resumo das Conclusões dos Testes de Comparações Múltiplas para diferenças encontradas para o indicador “Qualificação dos Técnicos Administrativos” (Escala Logarítmica)

<b>GRUPOS</b>	<b>Diretores/Coordenadores</b>	<b>Professores</b>	<b>Alunos</b>
Diretores/Coordenadores		Médias Iguais	Médias Diferentes
Professores	Médias Iguais		Médias Iguais
Alunos	Médias Diferentes	Médias Iguais	

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 10 - Resumo das conclusões dos Testes de Comparações Múltiplas para diferenças encontradas para o indicador “Motivação e Satisfação no Trabalho do Corpo Docente” (Escala Logarítmica)

<b>GRUPOS</b>	<b>Diretores/Coordenadores</b>	<b>Professores</b>	<b>Alunos</b>
Diretores/Coordenadores		Médias Iguais	Médias Diferentes
Professores	Médias Iguais		Médias Diferentes
Alunos	Médias Diferentes	Médias Diferentes	

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 11 - Resumo das conclusões dos Testes de Comparações Múltiplas para diferenças encontradas para a média geral “Perspectiva Aprendizagem e Crescimento” (Escala Logarítmica)

<b>GRUPOS</b>	<b>Diretores/Coordenadores</b>	<b>Professores</b>	<b>Alunos</b>
Diretores/Coordenadores		Médias Iguais	Médias Diferentes
Professores	Médias Iguais		Médias Diferentes
Alunos	Médias Diferentes	Médias Diferentes	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.2 Resultados das comparações múltiplas para a perspectiva Processos Internos

Para a perspectiva Processos Internos, foram encontrados 3 (três) *gaps* principalmente entre os grupos de alunos e os demais grupos. As Tabelas 12 a 14 apresentam as conclusões para cada indicador individualmente, nos quais a hipótese de igualdade de médias foi rejeitada. A Tabela 15 apresenta o resultado para a média geral da Perspectiva Processos Internos.

Tabela 12 - Resumo das conclusões dos Testes de Comparações Múltiplas para diferenças encontradas para o indicador “Projeto Pedagógico / Diversidade de Cursos / Qualidade de Ensino” (Escala Logarítmica)

<b>GRUPOS</b>	<b>Diretores/Coordenadores</b>	<b>Professores</b>	<b>Alunos</b>
Diretores/Coordenadores		Médias Iguais	Médias Diferentes
Professores	Médias Iguais		Médias Diferentes
Alunos	Médias Diferentes	Médias Diferentes	

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 13 - Resumo das conclusões dos Testes de Comparações Múltiplas para diferenças encontradas para o indicador “Programa de Pesquisa e Extensão” (Escala Logarítmica)

<b>GRUPOS</b>	<b>Diretores/Coordenadores</b>	<b>Professores</b>	<b>Alunos</b>
Diretores/Coordenadores		Médias Iguais	Médias Diferentes
Professores	Médias Iguais		Médias Diferentes
Alunos	Médias Diferentes	Médias Diferentes	

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 14 - Resumo das conclusões dos Testes de Comparações Múltiplas para diferenças encontradas para o atributo “Infraestrutura Física e Tecnológica” (Escala Logarítmica)

<b>GRUPOS</b>	<b>Diretores/Coordenadores</b>	<b>Professores</b>	<b>Alunos</b>
Diretores/Coordenadores		Médias Diferentes	Médias Diferentes
Professores	Médias Diferentes		Médias Diferentes
Alunos	Médias Diferentes	Médias Diferentes	

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 15 - Resumo das conclusões dos Testes de Comparações Múltiplas para diferenças encontradas para a média geral da “Perspectiva Processos Internos” (Escala Logarítmica)

<b>GRUPOS</b>	<b>Diretores/Coordenadores</b>	<b>Professores</b>	<b>Alunos</b>
Diretores/Coordenadores		Médias Iguais	Médias Diferentes
Professores	Médias Iguais		Médias Diferentes
Alunos	Médias Diferentes	Médias Diferentes	

Fonte: Dados da pesquisa

### 4.3.3 Resultados das comparações múltiplas para a perspectiva Clientes

Para a perspectiva Clientes, foram encontrados 2 (dois) *gaps*. As Tabelas 16 e 17 apresentam as conclusões para cada indicador individualmente nos quais a hipótese de igualdade de médias foi rejeitada. Para a média geral entre os indicadores, não houve diferenças significativas estatisticamente comprovadas. As principais diferenças foram encontradas entre o grupo dos professores e os demais grupos.

Tabela 16 – Resumo das conclusões dos Testes de Comparações Múltiplas para diferenças encontradas para o atributo “Reputação pela Qualidade de Ensino” (Escala Logarítmica)

<b>GRUPOS</b>	<b>Diretores/Coordenadores</b>	<b>Professores</b>	<b>Alunos</b>
Diretores/Coordenadores		Médias Diferentes	Médias Diferentes
Professores	Médias Diferentes		Médias Diferentes
Alunos	Médias Diferentes	Médias Diferentes	

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 17 - Resumo das conclusões dos Testes de Comparações Múltiplas para diferenças encontradas para o atributo “Tradição da Marca (Reconhecida pelo Mercado)” (Escala Logarítmica)

<b>GRUPOS</b>	<b>Diretores/Coordenadores</b>	<b>Professores</b>	<b>Alunos</b>
Diretores/Coordenadores		Médias Diferentes	Médias Iguais
Professores	Médias Diferentes		Médias Diferentes
Alunos	Médias Iguais	Médias Diferentes	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.4 Resultados das comparações múltiplas para a perspectiva Financeira

A perspectiva financeira foi a que apresentou menos *gaps* quando comparados os grupos. Somente para o indicador sustentabilidade financeira da instituição foram encontradas diferenças significativas entre as médias. Para a média geral, não houve diferenças significativas estatisticamente comprovadas. As diferenças encontradas para o indicador sustentabilidade financeira da instituição encontram-se na Tabela 18. Não há consenso entre os grupos para esse indicador.

Tabela 18 - Resumo das conclusões dos Testes de Comparações Múltiplas para diferenças encontradas para o atributo “Sustentabilidade Financeira da Instituição” (Escala Logarítmica)

<b>GRUPOS</b>	<b>Diretores/Coordenadores</b>	<b>Professores</b>	<b>Alunos</b>
Diretores/Coordenadores		Médias Diferentes	Médias Diferentes
Professores	Médias Diferentes		Médias Diferentes
Alunos	Médias Diferentes	Médias Diferentes	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.5 Indicadores mais importantes para discriminação dos grupos

Uma das formas de verificar a contribuição de cada indicador, de acordo com Mingoti (2005) é verificar os valores de F, quanto mais significativo mais importante é a variável para discriminação de grupos. Entretanto, esse procedimento só consegue analisar o efeito de cada variável individualmente não levando em consideração a correlação que as variáveis têm entre si. Como não se pretende criar um modelo de classificação ou que calcule a probabilidade de um novo indivíduo ser alocado em um dos três grupos, a análise da estatística F é suficiente.

A Tabela 19 apresenta as variáveis mais significativas para discriminação dos grupos.

Tabela 19 - Contribuição do indicador para Discriminação dos Grupos (Escala Logarítmica)

<b>RANKING</b>	<b>PERSPECTIVAS/INDICADORES</b>	<b>Estatística F</b>	<b>Valor P</b>
1	Sustentabilidade financeira da instituição	14,78	<0,001
2	Infraestrutura física e tecnológica	13,329	<0,001
3	Reputação pela qualidade de ensino	11,024	<0,001
4	Motivação e satisfação no trabalho do corpo docente	9,249	<0,001
5	Projeto pedagógico / diversidade de cursos / qualidade de ensino	8,244	<0,001
6	Tradição da marca (reconhecida pelo mercado)	7,81	<0,001
7	Programa de pesquisa e extensão	6,215	0,002
8	Qualificação dos técnicos administrativos	6,061	0,002

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.6 Considerações sobre os gaps encontrados

Pelos resultados encontrados acerca da percepção dos entrevistados nesta pesquisa, a hipótese nula ( $H_0$ ) de que não existem diferenças significativas entre os escores médios obtidos para os indicadores do *Balanced Scorecard*, quando comparados os grupos Diretores/Coordenadores, Professores e Alunos foi rejeitada. Da mesma forma, puderam ser respondidos o objetivo geral e os objetivos específicos.

Como resultado, as principais inconsistências foram encontradas para a perspectiva Processos Internos, uma vez que foi a perspectiva que mais apresentou diferenças médias entre os indicadores. De forma geral, o grupo de Alunos atribuiu notas inferiores para a maioria dos indicadores dessa perspectiva, se apresentando diferente dos demais grupos. Para a perspectiva Clientes, o grupo de professores foi o que atribuiu menos importância a ela. A perspectiva Financeira apresentou um resultado mais homogêneo, tendo aparecido diferenças significativas para apenas 1 dos 4 indicadores e não houve diferença para a média geral da perspectiva.

#### 4.4 ANÁLISE FATORIAL PARA DETERMINAÇÃO DE FATORES PARA AS PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD

O que se pretende mostrar por intermédio da Análise Fatorial é se realmente os 4 indicadores dentro de cada perspectiva podem ser representados pelos respectivos fatores que por sua vez representam as perspectivas do BSC. Dessa forma, torna-se possível realizar uma análise comparativa para a perspectiva como um todo, ao invés de indicador por indicador. O método utilizado foi o das Componentes Principais.

A Tabela 20 a seguir apresenta os resultados da Análise Fatorial das perspectivas do BSC.

Tabela 20 - Análise Fatorial das Perspectivas do BSC (Escala Logarítmica)

<b>Perspectiva</b>	<b>KMO</b>	<b>Bartlett's</b>	<b>Fatores Extraídos</b>	<b>Variância Explicada</b>
Aprendizagem e crescimento	0,786	< 0,001	1	65,26%
Processos Internos	0,809	< 0,001	1	68,03%
Clientes	0,775	< 0,001	1	66,90%
Financeira	0,813	< 0,001	1	68,70%

Fonte: Dados da pesquisa

Pelos resultados da Tabela 20, concluiu-se que os indicadores podem ser reduzidos por um único fator para todas as perspectivas. Os valores da estatística de Kaiser Meyer Olkin são todos bem superiores a 0,600 o que indica um bom ajuste dos dados ao modelo de análise fatorial. A variância explicada também pode ser considerada bastante razoável, ou seja, os fatores extraídos para cada perspectiva conseguem explicar a variabilidade dos dados por intermédio dos indicadores de *Balanced Scorecard* estabelecidos. O teste de Bartlett's (Bartlett's Test of Sphericity) comprova que a matriz de correlação entre os indicadores para cada um dos fatores não é uma matriz identidade. Sendo assim, existem correlações significativas entre os indicadores que compõem cada fator determinado. De acordo com os critérios estatísticos apresentados na Tabela 20, as Análises Fatoriais realizadas foram adequadas. Os autovalores referentes às importâncias dos fatores gerados pela análise fatorial conseguiram explicar mais de 65% da variabilidade dos dados para todas as perspectivas.

As estatísticas apresentadas na Tabela 21 são as Comunalidades, Cargas Fatoriais e os Escores Padronizados da Matriz que compõem os coeficientes da equação do Modelo Estatístico da Análise Fatorial. Essa análise gerou os escores

para cada entrevistado substituindo os logaritmos das notas atribuídas pelos entrevistados a cada indicador em escores padronizados de um único fator.

Tabela 21 - Resultados da Análise Fatorial

<b>PERSPECTIVAS/INDICADORES</b>	<b>Comunalidades (Extração)</b>	<b>Cargas Fatoriais</b>	<b>Escores da Matriz Fatoriais</b>
<b>Aprendizagem e Crescimento</b>			
Qualificação dos professores	0,721	0,849	0,325
Qualificação dos técnicos administrativos	0,603	0,776	0,297
Motivação e satisfação no trabalho do corpo docente	0,705	0,840	0,322
Aprimoramento em tecnologia da informação - TI	0,581	0,762	0,292
<b>Processos Internos</b>			
Projeto pedagógico / diversidade de cursos / qualidade de ensino	0,708	0,841	0,309
Programa de pesquisa e extensão	0,720	0,848	0,312
Infraestrutura física e tecnológica	0,657	0,811	0,298
Projetos e programas sociais	0,636	0,798	0,293
<b>Clientes</b>			
Reputação pela qualidade de ensino	0,644	0,802	0,300
Atender às expectativas do aluno	0,754	0,868	0,325
Criar valor ao aluno, criando serviço de apoio	0,709	0,842	0,315
Tradição da marca (reconhecida pelo mercado)	0,569	0,754	0,282
<b>Financeira</b>			
Sustentabilidade financeira da instituição	0,658	0,811	0,295
Relação custo/benefício da mensalidade	0,667	0,816	0,297
Utilização racional dos recursos disponíveis	0,746	0,864	0,314
Programas de incentivos (bolsas/política de financiamentos/convênios e parcerias)	0,678	0,823	0,300

Fonte: Dados da Pesquisa 2012

Analisando a Tabela 21, observou-se que para todos os indicadores a comunalidade foi superior a 0,400 sendo um dos critérios de adequação da Análise Fatorial apresentado em Malhotra (2006). Todas as cargas fatoriais ficaram acima de 0,400 atendendo a outro critério de adequação da Análise Fatorial. Dessa forma, para todos os entrevistados foram calculados escores para cada um dos fatores que representam as perspectivas, sendo eles, Fator da Perspectiva Aprendizagem e Crescimento, Fator da Perspectiva Processos Internos, Fator da Perspectiva Clientes, Fator da Perspectiva Financeira.

#### 4.5 AVALIAÇÕES DE GAPS ENTRE OS GRUPOS LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO OS FATORES GERADOS PELA ANÁLISE FATORIAL

O objetivo dessa análise é verificar a consistência, de forma geral, a avaliação das 4 perspectivas do BSC entre os grupos entrevistados. Uma vez que a Análise Fatorial foi validada, a comparação entre os fatores pode contribuir para a avaliação feita por intermédio da média geral dos indicadores dentro de cada perspectiva. Para tal, foi realizada uma Análise de Variância para cada fator gerado comparando os escores obtidos para cada grupo. Maiores escores indicam maior importância atribuída pelos entrevistados. O ganho dessa análise é que ao invés de se avaliar cada indicador separado foi avaliado um índice geral das perspectivas. Esse índice é composto pelos escores calculados para os fatores a cada entrevistado.

A Tabela 22 apresenta algumas estatísticas por grupos de análise acerca dos escores calculados para os entrevistados. Pode-se perceber que existe uma tendência dos Diretores apresentarem escores maiores que os professores e alunos. Os alunos tendem a escores mais baixos quando comparados os três grupos, com exceção ao fator referente à perspectiva clientes, superando, nesse caso, o grupo

de professores. Como foi feito anteriormente para cada indicador individualmente, a Análise de Variância (anova) verificou se essas diferenças são estatisticamente significativas.

Tabela 22 - Estatística Descritiva dos escores da Análise Fatorial por Grupos de Análise

Grupos	Estatísticas	Fator Perspectiva Aprendizagem e Crescimento	Fator Perspectiva Processos Internos	Fator Perspectiva Clientes	Fator Perspectiva Financeira
Diretores/Coordenadores	Total de entrevistas	37	37	<b>37</b>	<b>37</b>
	Média	0,467	0,426	0,133	0,308
	Mediana	0,604	0,485	0,410	0,320
	Desvio Padrão	0,376	0,332	0,684	0,425
	Mínimo	-0,738	-0,464	-1,536	-0,682
	Máximo	0,845	0,877	0,850	0,880
Professores	<b>Total de entrevistas</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>90</b>
	Média	0,213	0,289	-0,046	0,172
	Mediana	0,390	0,312	-0,027	0,218
	Desvio Padrão	0,929	0,391	0,692	0,515
	Mínimo	-7,055	-1,400	-2,100	-1,311
	Máximo	0,845	0,877	0,850	0,880
Alunos	<b>Total de entrevistas</b>	<b>872</b>	<b>872</b>	<b>872</b>	<b>872</b>
	Média	-0,042	-0,048	-0,001	-0,031
	Mediana	0,314	0,255	0,378	0,265
	Desvio Padrão	1,018	1,052	1,038	1,050
	Mínimo	-7,055	-5,155	-5,476	-4,669
	Máximo	0,845	0,877	0,850	2,861

Fonte: Dados da Pesquisa 2012

#### 4.5.1 Resultado da comparação média entre os escores calculados pela análise fatorial para as perspectivas do BSC

De acordo com Tabela 23, para valores p menores que 0,05 rejeita-se a hipótese de igualdade de variância entre os grupos. Dessa forma, realizou-se o teste de Scheffe para verificar para quais grupos existe diferença.

Tabela 23 - Teste de Levene para Igualdade de Variância (Escala Logarítmica)

<b>Fatores</b>	<b>Estatística de Levene</b>	<b>Valor P</b>	<b>Homogeneidade de variância</b>
Fator Perspectiva Aprendizagem e Crescimento	13,799	0,000	Não assumida
Fator Perspectiva Processos Internos	27,592	0,000	Não assumida
Fator Perspectiva Clientes	3,930	0,020	Não assumida
Fator Perspectiva Financeira	18,161	0,000	Não assumida

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 24 - Teste da ANOVA para média de notas atribuídas pelos Entrevistados (Escala Logarítmica)

<b>Fatores</b>	<b>Estatística F</b>	<b>Valor P</b>	<b>Igualdade de Médias</b>
Fator Perspectiva Aprendizagem e Crescimento	6,909	0,001	Rejeitada
Fator Perspectiva Processos Internos	8,227	<0,001	Rejeitada
Fator Perspectiva Clientes	0,422	0,656	Aceita
Fator Perspectiva Financeira	3,525	0,030	Rejeitada

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 24 apresenta os resultados para comparação das médias entre os grupos, por intermédio da Análise de Variância (anova). Os casos em que o P-Valor é menor que 0,05 indicam diferenças médias significativas entre os escores dos fatores. Somente para o Fator Perspectiva Clientes apresentou igualdade de média

entre os escores. Para os demais fatores, observam-se diferenças médias que são ocasionadas por notas mais baixas atribuídas pelos alunos. As Tabelas 25 a 27 resumem as conclusões obtidas pelos testes.

Tabela 25 - Resumo das conclusões dos Testes de Comparações Múltiplas para diferenças média encontradas para os Escores do Fator “Perspectiva Aprendizagem e Crescimento”

<b>GRUPOS</b>	<b>Diretores/Coordenadores</b>	<b>Professores</b>	<b>Alunos</b>
Diretores/Coordenadores		Médias Iguais	Médias Diferentes
Professores	Médias Iguais		Médias Diferentes
Alunos	Médias Diferentes	Médias Diferentes	

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 26 - Resumo das conclusões dos Testes de Comparações Múltiplas para diferenças média encontradas para os Escores do Fator ‘Perspectiva Processos Internos’

<b>GRUPOS</b>	<b>Diretores/Coordenadores</b>	<b>Professores</b>	<b>Alunos</b>
Diretores/Coordenadores		Médias Iguais	Médias Diferentes
Professores	Médias Iguais		Médias Diferentes
Alunos	Médias Diferentes	Médias Diferentes	

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 27 - Resumo das conclusões dos Testes de Comparações Múltiplas para diferenças média encontradas para os Escores do Fator ‘Perspectiva Financeira’

<b>GRUPOS</b>	<b>Diretores/Coordenadores</b>	<b>Professores</b>	<b>Alunos</b>
Diretores/Coordenadores		Médias Iguais	Médias Diferentes
Professores	Médias Iguais		Médias Diferentes
Alunos	Médias Diferentes	Médias Diferentes	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.5.2 Considerações sobre comparação dos escores médios entre os grupos

A análise que comparou os escores médios dos fatores entre os grupos de análise se mostrou importante para uma análise mais geral acerca do *Balanced Scorecard*. Confirmou-se uma percepção de menor importância para os entrevistados do grupo de alunos e uma maior importância atribuída aos entrevistados do grupo de Coordenadores/Diretores, em alguns casos equiparáveis em relação ao grupo dos professores.

Entretanto, para uma análise mais criteriosa parece ser mais relevante uma visão dos próprios indicadores, uma vez que ela permite avaliar pontualmente quais os *gaps* ou diferenças são mais relevantes. A análise por fatores tende a não permitir que diferenças significativas entre os grupos sejam observadas, uma vez que o índice gerado sofre maiores influências de umas variáveis em relação a outras. O mesmo pode ocorrer com análise da média geral da perspectiva. Em alguns casos não se observa diferença na média geral, entretanto existem alguns *gaps* quando os indicadores são analisados de forma isolada.

O resultado comparativo da média do escore da Análise Fatorial foi semelhante à nota média simples dos indicadores para a perspectiva Aprendizagem e Crescimento, Processos Internos e Clientes. Para as duas primeiras, a avaliação dos alunos foi inferior em termos de importância. Já para a perspectiva Clientes, ambas as análises não indicaram diferenças entre os grupos. Entretanto, é mais estratégico verificar os indicadores de forma individual para uma conclusão mais detalhada e mais pontual.

## 5 CONCLUSÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral investigar a consistência estratégica interna nas instituições de ensino superior – UNIPAC – das cidades de Governador Valadares, Timóteo, Ipatinga e Betim, sob as perspectivas do Balanced Scorecard.

No caso da pesquisa realizada, foram percebidas algumas diferenças nos resultados devido a diferentes realidades regionais, como exemplo, as instituições pertencentes ao Vale do Aço (UNIPAC de Ipatinga e Timóteo) que apresentaram uma realidade diferente das pesquisas realizadas na cidade de Governador Valadares e Betim. Essas diferenças entre essas instituições referem-se às questões regionais, econômicas e sociais.

Por meio da análise descritiva, pôde-se observar que as maiores notas para todas as perspectivas foram atribuídas pelo grupo diretores/coordenadores. Em segundo lugar, ficou o grupo de professores; porém, na perspectiva clientes, o grupo de professores apresentou notas mais baixas se comparado com os demais grupos, apesar de não ocorrerem diferenças significativas estatisticamente comprovadas entre esses grupos.

Esse resultado pode sugerir que no ponto de vista do grupo Professores exista um conceito diferente para clientes, quando o cliente referido são os alunos, haja vista que o grupo Diretores/Coordenadores percebe uma importância muito maior para os indicadores que compõem a perspectiva Clientes. O grupo Professores só atribuiu importância maior que os alunos para o indicador reputação pela qualidade de ensino; para os demais indicadores, os escores médios de importância foram mais baixos, quando comparados aos outros. Possivelmente se

fossem utilizados: Atender Qualificações Exigidas pelo Mercado e Garantir Qualidade para tradição da Marca, os resultados poderiam ter sido diferentes, apresentando variação nas respostas. Um fator que pode influenciar positivamente neste aspecto é o processo de tomada de decisão e sua comunicação.

Ao longo das pesquisas, foram observadas diversas ações estratégicas tomadas pelos gestores das IES (Diretores), porém, quando da entrevista dos outros grupos, percebeu-se a não comunicação dessas decisões e a falta de conhecimento de várias ações existentes dentro das Instituições.

A comunicação pode ser fator determinante no desenvolvimento das ações, o que pode gerar maior satisfação entre os interessados, pois ela ajuda a alinhar os interesses dos indivíduos, ou o próprio indivíduo com as estratégias da Instituição.

Pelos resultados da ANOVA, que identifica se as variâncias são iguais entre os grupos, identificaram-se menos divergências nas perspectivas clientes e financeira. Foram encontrados gaps em todas as perspectivas, dentre os grupos.

A perspectiva financeira foi a que apresentou menos *gaps* quando comparados os grupos. Provavelmente o momento em que se realizou a pesquisa, quando as IES foram avaliadas pelo MEC (que ocorreu nos anos de 2011 e 2012), possa ter incentivado esse resultado. As IES precisavam atender às exigências atribuídas pelo MEC e para isso definiram estratégias financeiras que interferiram nas organizações. Em muitos momentos, elas tiveram que se adequar financeiramente, organizando seus fluxos de caixa de forma mais profissional, para atender aos requisitos propostos pelo MEC. Isso interfere positivamente, pois as estratégias de investimentos, adequação de estrutura física, contratação de pessoal de forma mais estratégica atendem melhor as necessidades dos principais envolvidos, alunos, professores, coordenadores, sociedade em geral.

Dessa forma, para garantir excelência acadêmica em um momento de aumento da concorrência, transformações no setor e exigências governamentais, as IES devem aplicar medidas de desempenho apropriadas ao sistema, que reflitam e deem oportunidade de melhorar seu ensino e pesquisa, na qualidade de suas instalações e funcionários. Tal medida de desempenho também deve incorporar as perspectivas das partes interessadas na IES. Essas medidas devem ser comunicadas a todos e avaliada constantemente através de um método apropriado e constante, não só nos momentos de avaliação governamental, através de um sistema de medida de desempenho robusto e eficaz, melhorando assim a competitividade das IES, tanto local quanto nacional.

Apesar de muitas técnicas de gestão utilizadas pelas IES serem baseadas nas solicitações do MEC, vale a pena investigar os benefícios que o *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão pode alcançar.

Através dos resultados obtidos nas pesquisas realizadas, foi possível observar que existem diferenças estatisticamente significantes entre os *Scores* médios obtidos para as variáveis, considerando os três grupos direção/coordenação, professores e alunos.

Portanto, considerando os resultados apresentados, a hipótese H1 foi confirmada, respondendo ao problema de pesquisa de que não existe consistência estratégica interna sob as perspectivas do *Balanced Scorecard*. Com o propósito de contribuir com informações para o processo de gestão e com a consistência das estratégias na visão dos principais interessados, abaixo são apresentadas algumas recomendações.

## 5.1 RECOMENDAÇÕES:

Apesar de todas as IES, nesta pesquisa, já contemplarem em seus processos de gestão as diretrizes organizacionais, ficam quatro recomendações às IES pesquisadas:

A primeira é que a missão e a visão sejam rediscutidas por seus gestores (incluindo os coordenadores de curso), o que vai ajudar na efetivação de suas diretrizes conduzindo a IES a uma gestão mais eficiente e consistente. Caso não haja uma clarificação e uma certeza da significância da missão e da visão da instituição, torna-se dificultosa e praticamente sem chances de sucesso a aplicação de quaisquer medidas de gestão, ou seja, pode se tornar uma limitação para o sucesso da aplicação de qualquer modelo de gestão a ser adotado.

A segunda recomendação é que haja uma conscientização geral em todos os níveis hierárquicos das IES, inclusive do corpo docente, sobre a significância da missão e da visão institucional. Uma vez que todos os envolvidos estejam conscientes de ambas e entendam o porquê delas existirem, os esforços tornam-se mais objetivos e focados para seu cumprimento.

A terceira recomendação se refere às informações sobre o ambiente da instituição e sua comunicação. Pelas pesquisas realizadas, percebeu-se que várias IES não conhecem seu público e as necessidades dele, apesar de ser implantada a avaliação institucional, único instrumento através do qual as IES detêm essas informações. Para solucionar esse problema, propõe-se a realização de seminários com seus gestores estratégicos e táticos bem como pela representação acadêmica de todos os cursos, possivelmente nas Semanas Acadêmicas de cada curso.

O objetivo do seminário é a complementação das informações sobre o ambiente da instituição, referente aos seus pontos fortes, fracos, suas oportunidades e ameaças. O levantamento dessas informações, bem como sua análise, é fundamental para a elaboração dos e seus desdobramentos (elementos essenciais do BSC), pois esses devem ser propostos de acordo com a realidade contextual.

A quarta recomendação, após o desenvolvimento das estratégias a serem adotadas na IES e a comunicação a todos os ambientes da IES, é informar todas as ações a todos os interessados. A falta de disseminação das informações reflete a ineficiência da comunicação dentro da instituição, o que foi percebido em várias IES pesquisadas, pois nelas somente os diretores e alguns coordenadores detinham as informações estratégicas das IES. A comunicação é considerada como um elemento da cultura organizacional (FREITAS, 1991).

Apesar de os gestores estratégicos acadêmicos e administrativos terem perfis, principalmente de formação diferentes, eles compartilham das opiniões sobre a gestão das IES. Esse fato torna mais fácil a gestão da instituição uma vez que seus gestores anseiam por uma mesma conduta que esteja consistente na percepção de todos os interessados.

## 5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa foi feita em quatro instituições de ensino superior privadas pertencentes ao grupo UNIPAC e como os resultados apresentados foram agrupados (e não separados por instituição), houve uma generalização dos resultados para as IES.

Em algumas turmas, foram feitas pesquisas pelos próprios professores e não houve interferência direta do pesquisador, com isso, pode ter havido omissão de dados e/ou de informações importantes por parte dos respondentes durante a aplicação da pesquisa.

### 5.3 SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS

Os resultados apresentados podem ser demonstrados por instituição, evitando assim uma generalização dos mesmos, o que pode facilitar na verificação do alinhamento da percepção das perspectivas e indicadores considerando a realidade de cada instituição envolvida.

É importante fazer uma pesquisa envolvendo a parte administrativa, pois os funcionários do setor administrativo fazem parte do processo que envolve a gestão institucional, além de lidar diretamente com as demandas existentes.

É relevante também fazer análise comparando as estratégias das instituições de ensino do setor público e privado, avaliando melhores práticas.

A pesquisa realizada pode apresentar resultados para um futuro estudo dentro das IES com o objetivo de alinhar as necessidades e estratégias desenvolvidas. Isso levará a uma melhor qualidade do ensino, atendendo ao corpo docente e suas expectativas e considerando os aspectos importantes destacados pelo MEC.

## REFERÊNCIAS

ASAN, Seyda Serdar; TANYAS, Mehmet. Integration Hoshin Kanri and the Balanced Scorecard for Strategic Management: The Case of Higher Education. **Total Quality Management**. Istanbul. Nov., 2007, v. 18, n. 9, p. 999-1014.

ATKINSON, Anthony A.; *et al.* **A Stakeholders approach strategic performance measurement**. Sloan Management Review, v. 38, n. 3, p. 25-36, Spring: 1997.

ANDREWS, D. 'Book Reviews' Review of Social Economy. **Taylor and Francis Journals**. 1998, v. 56, n. 1, p. 105-108.

BANKER, Rajiv D.; CHANG, Hsihui; PIZZINI, Mina J. The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy. **The Accounting Review**. Jan., 2004, v. 79, n. 1, p. 91-23.

BEARD, Debora F. Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education. **Journal Of Educacion For Business**. Missouri: Mai/Jun., 2009, p. 275-281.

BRESSIANI, F.; ALT, P. R. C.; MASSOTE, A. A. **O uso do *Balanced Scorecard* como instrumento de melhoria de desempenho de uma instituição de ensino superior**. In: XXIX Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia. Porto Alegre, 2001.

CAMPOS, R. F. de P. **Uma modelagem de indicadores de desempenho para Instituições de Ensino Superior no Brasil na abordagem do *Balanced Scorecard*: um estudo com instituições privadas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2008.

CHANG, O.H.; CHOW, C.W. The balanced scorecard: A potencial tool for supporting change and continuous improvement in accounting education. **Issues in Accounting Education**. 1999. v. 14, p. 395-412.

CHILD, John. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. **Organizations Studies**. 1997, v. 18.

CLARKSON, M.B.E. **A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance**. Academy of Management Review. Mississippi State. 1995, v. 20, n. 1, p. 92-117.

CULLEN, J. *at al.* Quality in higher education: From monitoring to management. **Assurance in Educations**. 2003, n.11, p. 1-5.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção do conhecimento**: metodologia científica no caminho de Habermas. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

\_\_\_\_\_. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DEVINE, Kevin; KLOPPENBROG J. Timothy; O'OCLOCK, J. Project Measurement and Success: A Balanced Scorecard Approach. **Journal Of Health Care Fiance**. Summer, 2010, v. 36, p. 38-50.

DRAZIN, R.; VAN DE VEN, A. H. An examination of alternative forms of fit in contingency theory. **Administrative Science Quarterly**. 1985. v. 30, n. 04, p.514-539.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ETZIONI, A. **A comparative analysis of complex organizations**. New York: Free Press. 1961.

FAHL, Alessandra Cristina. **Balanced Scorecard**: uma proposta para aplicação em instituição de ensino Superior. Dissertação. (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2010.

FERNANDES, Bruno H. R.; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERREIRA, Jarim Marciano. **Perspectivas do Balanced Scorecard na avaliação da consistência estratégica**: um estudo baseado na percepção da direção/coordenação e dos alunos em uma Instituição de Ensino Superior. 2013. 106f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças - FUCAPE.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management**: A Stakeholder approach. Boston, Pitman Publishing. 1984.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo Makron, McGraw-Hill, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2002.

GRANT, J. H.; KING, W. R. **The logic of strategic planning**. Boston: Little, Brown and Company. 1982.

HAIR, J.*et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2005.

HARRISON, J.S; HALI, E.R; NARGUNDKAR, R. Resource allocation as an outcropping of strategic consistency: performance implications. **Academy of Management Journal**.1993. p. 36, n. 5, p. 1026-1051.

HARVEY, L.; STENSAKER, B. Quality culture: understandings, boundaries and linkages. Paper presented to the 29<sup>th</sup>. **EAIR FORUM**. Innsbruck, Áustria: 2007.

HÉKIS, H. R. **Balanced Scorecard**: proposta de indicadores para monitorar e avaliar projetos pedagógicos dos cursos de graduação: o caso da Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina. Tese. Doutorado em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.

HERRERO FILHO, Emilio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

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

\_\_\_\_\_. **Mapas Estratégicos**. Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 04-161.

KETTUNEM, Juha. Strategic evaluation of institutions by students in higher education. **Perspectives**. 2003, v. 7, n. 1, p. 14-18.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. O *Balanced Scorecard* e seu impacto na contabilidade gerencial. **Contabilidade Vista e Revista**. Belo Horizonte: Dez., 2002, v. 13, n. 3, p. 53-70.

LAMBERG, J. A. *et al.* Competitive dynamics, strategic consistency, and organizational survival. Institute of Strategy and International Business, Helsinki University of Technology. **Strategic Management Journal**. 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAPPONI, Juan Carlos. **Estatística usando Excel 5 e 7**. São Paulo: Lapponi Treinamento e Editora, 1997.

LEVINE, D. M.; BERENSON, M. L.; STEPHAN, D. **Estatística**: teoria e aplicações, Rio de Janeiro: LTC Editora, 2008. 752 p.

LIMA JÚNIOR, Gilberto Franco de. **Balanced Scorecard como ferramenta de avaliação da consistência estratégica**: um estudo em instituição de ensino superior privada. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008, 62 f.

LIMA, M. A. **Uma proposta do *Balanced Scorecard* para a gestão estratégica das universidades fundacionais de Santa Catarina.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MENEGHETTI, Chiara; DE BENI, Rossana; CORNOLDI, Cesare. Strategic knowledge and consistency in students with good and poor study skills. **Europeu Journal Of Cognitive Psychology.** 2007, v. 19, n. (4/5), p. 628-649.

MEYER JUNIOR, Victor; LOPES, Maria Cecília Barbosa. Gestión escolar: desafios y alternativas gerenciales. **Visiones da La educación.** n. 13, p. 55-65, Primer Semestre, 2008.

MINGOTI, S. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada:** uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

MINTZBERG, H. **The Rise and Fall of Strategic Planning.** Basic Books, 1994. Free Press.

\_\_\_\_\_; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari:** a guided tour through the wilds of strategic management. New York: Free Press, 1998.

MOÇO, Luiz Carlos do Espírito Santo. **Proposta de um modelo de avaliação de desempenho da Instituição de Ensino Superior com enfoque em Indicadores de Desempenho do BALANCED SCORECARD - *Balanced Scorecard*:** Caso-UNIARAXA. 2007. 204 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

MOORE, Groff. **Tinged Shareholders theory:** or what's so special about stakeholders? *Busines Ethics: A European Review*, 1999, v. 8, n. 2.

NIGHTINGALE, D. V.; TOULOUSE, J. M. Toward a multi-level congruence theory of organization. **Administrative Science Quarterly.** 1977, v. 22, p. 264-280.

NOSSA, Valcemiro. A necessidade de professores qualificados e atualizados para o ensino da Contabilidade. **Revista do CRC-SP.** set., 1999, n. 9.

OLIVEIRA. Antônio Benedito Silva *et al.* **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Contabilidade.** São Paulo: Saraiva, 2003.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva.** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

\_\_\_\_\_. "What is Strategy?". **Harvard Business Review.** Nov - Dec 1996.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, D. J. A. **Desenvolvimento do *Balanced Scorecard* para instituição de ensino superior privada**: estudo de caso da unidade 4 da Universidade Gama. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

\_\_\_\_\_, Welington. **Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica**. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo. 1999, 148 p.

STARIK, M. The Toronto conference: reflections on stakeholders theory. **Business and Society**. California: April, 1994, v. 33, p. 82-131.

SILVA, Renato. ***Balanced Scorecard – BALANCED SCORECARD***: gestão de ensino superior, gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino superior privado. Curitiba: Juruá, 2009. 186 p.

SPSS Inc; **Advanced Statistical Analysis Using SPSS**, 2003.

STEINER, George. **Strategic Planning**: what every manager must know. 1979. Free Press. 458 p.

SUTHERLAND, T. Designing and implementing an academic scorecard. **Accounting Education News**. Summer, 2000, p. 11-13.

TRIOLA, M. F. **Introdução à estatística**. 10. ed. Rio de Janeiro, 2008. 696 p.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. p. 80-95.

VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, J. C. Exploring the concepts of *'fit'* in strategic management. **Academy of Management Review**. 1984. v. 9, p. 513-525.

WERKEMA, M. C. C, AGUIAR, S. **Planejamento e Análise de Experimentos**: como identificar e avaliar os principais indicadores influentes em um processo. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

WEICK, Karl E. Educational Organizations as loosely coupled systems. **Administrative science quarterly**. Johnson Graduate School of Management: Cornell University, mar., 1976. v. 21, n. 1.

WHITTINGTON, R. **What is strategy and does it matter?** Florence/Kentucky: Thomson Learning, 2000.

ZAJAC, E.J. *et al.* Modeling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change. **Strategic Management Journal** 21. 2000. v. 4, p. 429-453.

# APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS

FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE

MESTRADO PROFISSIONAL EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

RESPONDENTE: ( ) DIRETOR ( ) COORDENADOR ( ) ALUNO ( ) PROFESSOR

CURSO: \_\_\_\_\_ PERÍODO: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_

Prezado (a) diretor/coordenador, professor ou aluno (a) da UNIPAC de \_\_\_\_\_/MG.

Solicitamos sua colaboração nesta pesquisa para realização de um estudo sobre as perspectivas do BSC na avaliação da consistência estratégica em Instituições de Ensino Superior Privadas. Este estudo faz parte de uma Dissertação de Mestrado Profissional da FUCAPE – Vitória (ES).

Agradecemos sua colaboração.

Alexsandra Barcelos Dias – Mestranda  
Prof. Dr. Aridelmo Teixeira – Orientador

*O BSC é uma ferramenta gerencial e estratégica, criada para resolver problemas de avaliação de desempenho na implementação de novas estratégias nas empresas e na criação de valor para os clientes.*

Atribua uma nota de 01 a 05 em cada perspectiva do BSC, para o grau de importância que deve ter, na sua opinião, cada indicador na formação do padrão de qualidade da UNIPAC de Betim.

PERSPECTIVA		APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	
Qualificação dos professores	Nenhuma Importância	[1] [2] [3] [4] [5]	Total Importância
Qualificação dos técnicos administrativos	Nenhuma Importância	[1] [2] [3] [4] [5]	Total Importância
Motivação e satisfação no trabalho do corpo docente	Nenhuma Importância	[1] [2] [3] [4] [5]	Total Importância
Aprimoramento em tecnologia da informação - TI	Nenhuma Importância	[1] [2] [3] [4] [5]	Total Importância
PERSPECTIVA		PROCESSOS INTERNOS	
Projeto pedagógico / diversidade de cursos / qualidade de ensino	Nenhuma Importância	[1] [2] [3] [4] [5]	Total Importância
Programa de pesquisa e extensão	Nenhuma Importância	[1] [2] [3] [4] [5]	Total Importância
Infraestrutura física e tecnológica (acervo bibliográfico, laboratórios, localização etc.)	Nenhuma Importância	[1] [2] [3] [4] [5]	Total Importância
Projetos e programas sociais	Nenhuma Importância	[1] [2] [3] [4] [5]	Total Importância
PERSPECTIVA		CLIENTES	
Reputação pela qualidade de ensino	Nenhuma Importância	[1] [2] [3] [4] [5]	Total Importância
Atender as expectativas do aluno	Nenhuma Importância	[1] [2] [3] [4] [5]	Total Importância
Criar valor ao aluno, criando serviço de apoio	Nenhuma Importância	[1] [2] [3] [4] [5]	Total Importância
Tradição da marca (reconhecida pelo mercado)	Nenhuma Importância	[1] [2] [3] [4] [5]	Total Importância
PERSPECTIVA		FINANCEIRA	
Sustentabilidade financeira da instituição	Nenhuma Importância	[1] [2] [3] [4] [5]	Total Importância
Relação custo/benefício da mensalidade	Nenhuma Importância	[1] [2] [3] [4] [5]	Total Importância
Utilização racional dos recursos disponíveis	Nenhuma Importância	[1] [2] [3] [4] [5]	Total Importância
Programas de incentivos (bolsas/política de financiamentos/convênios e parcerias)	Nenhuma Importância	[1] [2] [3] [4] [5]	Total Importância

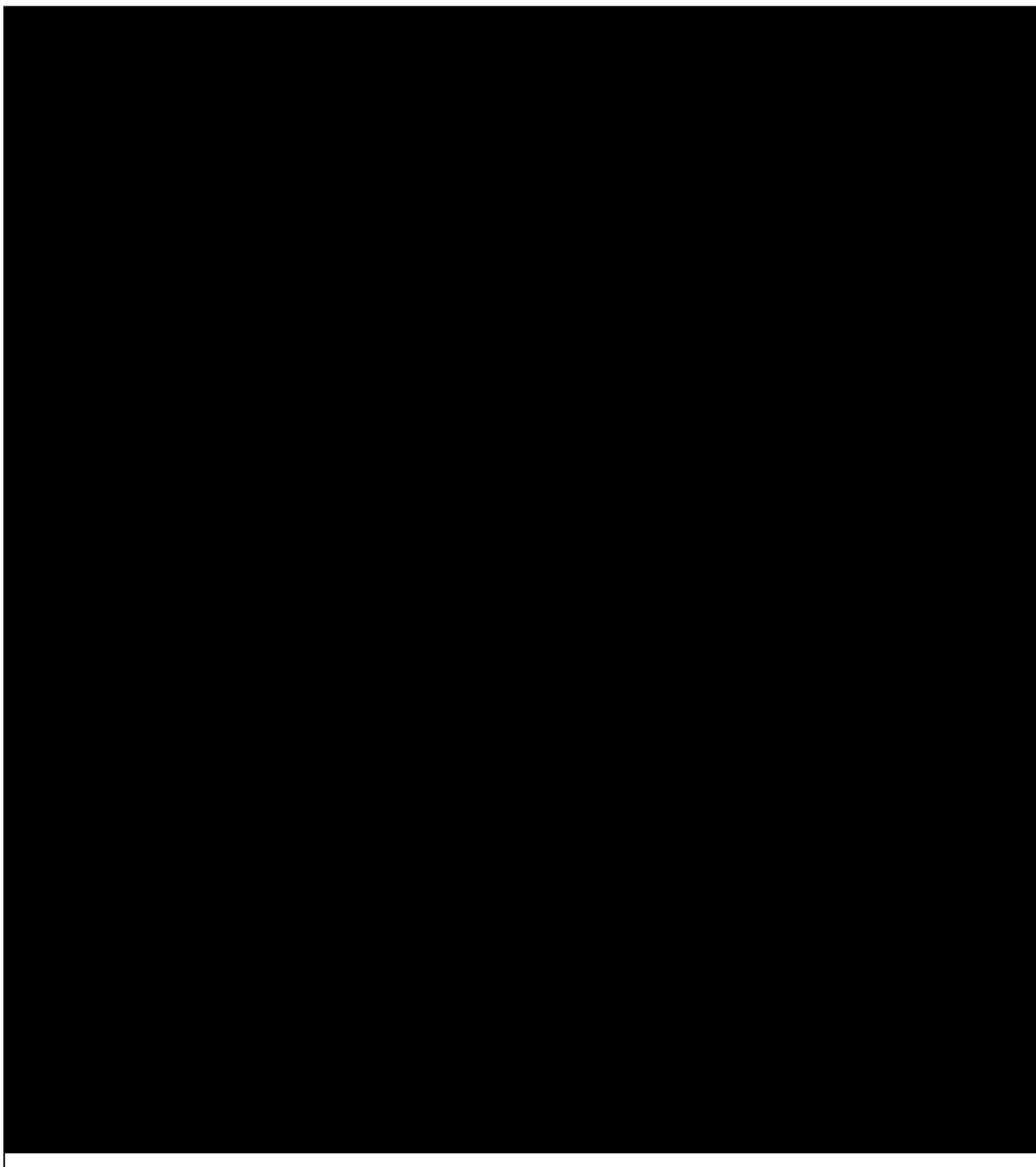
Modelo adaptado pelo autor, de Lima Júnior (2008).

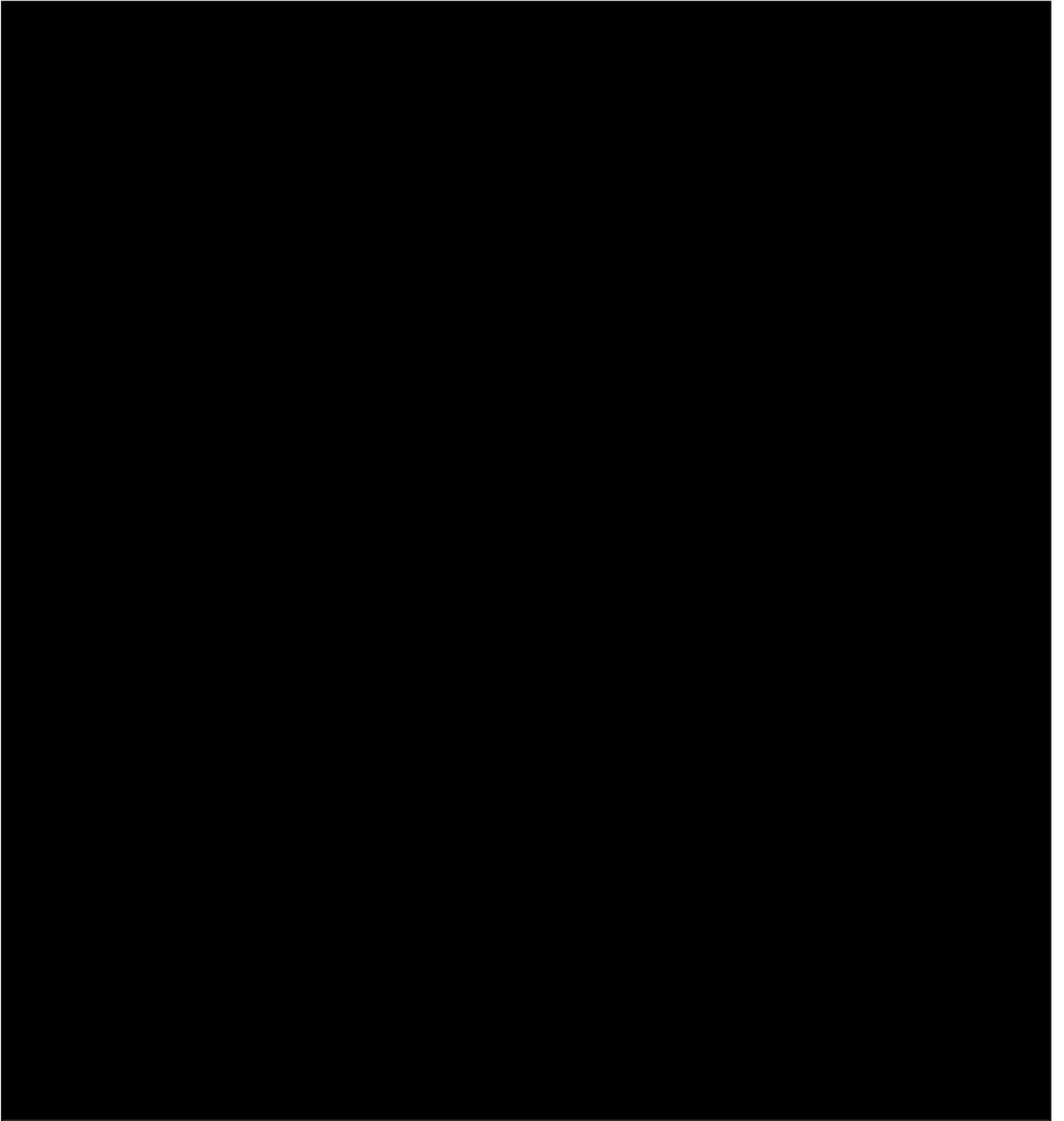
## APÊNDICE B – TABELA COM RESULTADOS ESTATÍSTICOS DA ANOVA (ESCALA LOGARÍTMICA)

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Qualificação dos professores	Between Groups	,253	2	,126	3,465	,033
	Within Groups	7,992	219	,036		
	Total	8,245	221			
Qualificação dos técnicos administrativos	Between Groups	,694	2	,347	5,773	,004
	Within Groups	13,157	219	,060		
	Total	13,851	221			
Motivação e satisfação no trabalho do corpo de professores	Between Groups	1,204	2	,602	11,87	,000
	Within Groups	11,113	219	,051		
	Total	12,318	221			
Aprimoramento em tecnologia da informação - TI	Between Groups	,244	2	,122	1,337	,265
	Within Groups	19,941	219	,091		
	Total	20,185	221			
Média Geral Aprendizagem e Crescimento	Between Groups	,402	2	,201	6,217	,002
	Within Groups	7,072	219	,032		
	Total	7,474	221			
Projeto pedagógico/diversidade de cursos/qualidade de ensino	Between Groups	,473	2	,237	7,095	,001
	Within Groups	7,305	219	,033		
	Total	7,778	221			
Programa de pesquisa e extensão	Between Groups	,159	2	,080	1,119	,328
	Within Groups	15,597	219	,071		
	Total	15,756	221			
Infraestrututa física e tecnologia	Between Groups	1,419	2	,710	9,354	,000
	Within Groups	16,617	219	,076		
	Total	18,037	221			
Projetos e programas sociais	Between Groups	,477	2	,239	3,111	,047
	Within Groups	16,798	219	,077		
	Total	17,276	221			
Média Geral Processos Internos	Between Groups	,250	2	,125	4,128	,017
	Within Groups	6,639	219	,030		
	Total	6,889	221			
Reputação e qualidade de ensino	Between Groups	,492	2	,246	7,209	,001
	Within Groups	7,471	219	,034		
	Total	7,963	221			
Atender às expectativas do aluno	Between Groups	,810	2	,405	5,924	,003
	Within Groups	14,968	219	,068		
	Total	15,778	221			
Criar valor ao aluno, criando serviço de apoio	Between Groups	,595	2	,298	3,452	,033
	Within Groups	18,876	219	,086		
	Total	19,472	221			
Tradição da marca	Between Groups	5,319	2	2,660	31,80	,000
	Within Groups	18,314	219	,084		
	Total	23,633	221			
Média Geral Clientes	Between Groups	,504	2	,252	6,975	,001
	Within Groups	7,912	219	,036		
	Total	8,416	221			
Sustentabilidade financeira da instituição	Between Groups	,997	2	,498	14,04	,000
	Within Groups	7,770	219	,035		
	Total	8,767	221			
Relação custo/benefício da mensalidade	Between Groups	,125	2	,063	,685	,505
	Within Groups	20,025	219	,091		
	Total	20,151	221			
Utilização racional dos recursos disponíveis	Between Groups	,156	2	,078	,986	,375
	Within Groups	17,336	219	,079		
	Total	17,492	221			
Programas de incentivos	Between Groups	1,743	2	,872	5,341	,005
	Within Groups	35,736	219	,163		
	Total	37,479	221			
Média Geral Financeira	Between Groups	,059	2	,029	,783	,458
	Within Groups	8,233	219	,038		
	Total	8,292	221			

Fonte: dados da pesquisa

**APÊNDICE C – TABELA COM RESULTADOS ESTATÍSTICOS DAS  
COMPARAÇÕES MÚLTIPLAS (ESCALA LOGARÍTMICA)**





Fonte: Dados da Pesquisa

## APÊNDICE D – TABELA COM RESULTADOS ESTATÍSTICOS DAS COMPARAÇÕES MÚLTIPLAS POR IDICADORES DO BSC E PARA MÉDIA DAS PERSPECTIVAS (ESCALA LOGARÍTMICA)

Variável	Teste	(I) Grupos	(J) Grupos	Diferença Média (I-J)	Erro Padrão	Valor-P	Intervalo de Confiança 95%	
							Limite Inf.	Limite Sup.
Ln Qualificação dos técnicos administrativos	Scheffe	Diretor/Coordenador	Professores Alunos	0,071 ,13418(*)	0,054 0,046	0,413 0,014	-0,060 0,021	0,202 0,247
		Professores	Diretor/Coordenador Alunos	-0,071 0,063	0,054 0,030	0,413 0,116	-0,202 -0,011	0,060 0,137
		Alunos	Diretor/Coordenador Professores	-,13418(*) -0,063	0,046 0,030	0,014 0,116	-0,247 -0,137	-0,021 0,011
Ln Motivação e satisfação no trabalho do corpo de professores	Games-Howell	Diretor/Coordenador	Professores Alunos	0,047 ,13142(*)	0,028 0,019	0,216 0,000	-0,019 0,085	0,114 0,178
		Professores	Diretor/Coordenador Alunos	-0,047 ,08413(*)	0,028 0,024	0,216 0,002	-0,114 0,028	0,019 0,140
		Alunos	Diretor/Coordenador Professores	-,13142(*) -,08413(*)	0,019 0,024	0,000 0,002	-0,178 -0,140	-0,085 -0,028
Ln Média da Perspectiva Aprendizagem e Crescimento	Games-Howell	Diretor/Coordenador	Professores Alunos	0,050 ,10004(*)	0,023 0,014	0,081 0,000	-0,005 0,067	0,104 0,133
		Professores	Diretor/Coordenador Alunos	-0,050 ,05026(*)	0,023 0,021	0,081 0,043	-0,104 0,001	0,005 0,099
		Alunos	Diretor/Coordenador Professores	-,10004(*) -,05026(*)	0,014 0,021	0,000 0,043	-0,133 -0,099	-0,067 -0,001
Ln Projeto pedagógico/diversidade de cursos/qualidade de ensino	Games-Howell	Diretor/Coordenador	Professores Alunos	0,024 ,11351(*)	0,024 0,021	0,585 0,000	-0,033 0,062	0,081 0,165
		Professores	Diretor/Coordenador Alunos	-0,024 ,08980(*)	0,024 0,017	0,585 0,000	-0,081 0,050	0,033 0,130
		Alunos	Diretor/Coordenador Professores	-,11351(*) -,08980(*)	0,021 0,017	0,000 0,000	-0,165 -0,130	-0,062 -0,050
Ln Programa de pesquisa e extensão	Games-Howell	Diretor/Coordenador	Professores Alunos	-0,009 ,11163(*)	0,029 0,025	0,951 0,000	-0,078 0,052	0,060 0,171
		Professores	Diretor/Coordenador Alunos	0,009 ,12035(*)	0,029 0,023	0,951 0,000	-0,060 0,066	0,078 0,175
		Alunos	Diretor/Coordenador Professores	-,11163(*) -,12035(*)	0,025 0,023	0,000 0,000	-0,171 -0,175	-0,052 -0,066
Ln Infraestrutura física e tecnologia	Games-Howell	Diretor/Coordenador	Professores Alunos	,05700(*) ,22433(*)	0,024 0,021	0,046 0,000	0,001 0,173	0,113 0,275
		Professores	Diretor/Coordenador Alunos	-,05700(*) ,16733(*)	0,024 0,022	0,046 0,000	-0,113 0,116	-0,001 0,219
		Alunos	Diretor/Coordenador Professores	-,22433(*) -,16733(*)	0,021 0,022	0,000 0,000	-0,275 -0,219	-0,173 -0,116
Ln Média Perspectiva Processos Internos	Games-Howell	Diretor/Coordenador	Professores Alunos	0,031 ,11792(*)	0,018 0,017	0,187 0,000	-0,011 0,078	0,074 0,158
		Professores	Diretor/Coordenador Alunos	-0,031 ,08662(*)	0,018 0,014	0,187 0,000	-0,074 0,054	0,011 0,120
		Alunos	Diretor/Coordenador Professores	-,11792(*) -,08662(*)	0,017 0,014	0,000 0,000	-0,158 -0,120	-0,078 -0,054
Ln Reputação pela qualidade de ensino	Games-Howell	Diretor/Coordenador	Professores Alunos	,07408(*) ,16705(*)	0,020 0,017	0,001 0,000	0,026 0,127	0,123 0,207
		Professores	Diretor/Coordenador Alunos	-,07408(*) ,09298(*)	0,020 0,018	0,001 0,000	-0,123 0,051	-0,026 0,135
		Alunos	Diretor/Coordenador Professores	-,16705(*) -,09298(*)	0,017 0,018	0,000 0,000	-0,207 -0,135	-0,127 -0,051

Ln Tradição da marca (reconhecida no mercado)	Games- Howell	Diretor/Coordenador	Professores	,17536(*)	0,073	0,048	0,001	0,349
			Alunos	0,036	0,061	0,827	-0,114	0,186
		Professores	Diretor/Coordenador	-,17536(*)	0,073	0,048	-0,349	-0,001
			Alunos	-,13917(*)	0,042	0,003	-0,238	-0,040
		Alunos	Diretor/Coordenador	-0,036	0,061	0,827	-0,186	0,114
			Professores	,13917(*)	0,042	0,003	0,040	0,238
Ln Sustentabilidade financeira da instituição	Games- Howell	Diretor/Coordenador	Professores	,06477(*)	0,026	0,037	0,003	0,126
			Alunos	,20268(*)	0,021	0,000	0,153	0,252
		Professores	Diretor/Coordenador	-,06477(*)	0,026	0,037	-0,126	-0,003
			Alunos	,13791(*)	0,022	0,000	0,086	0,190
		Alunos	Diretor/Coordenador	-,20268(*)	0,021	0,000	-0,252	-0,153
			Professores	-,13791(*)	0,022	0,000	-0,190	-0,086

\*A diferença média é significativa ao nível de 0,05

Fonte: Dados da pesquisa

## APÊNDICE E: TABELA COM RESULTADOS ESTATÍSTICOS DAS COMPARAÇÕES MÚLTIPLAS ENTRE AS MÉDIAS DOS ESCORES CALCULADOS DOS FATORES ESTIMADOS PELA ANOVA.

Variável	Teste	(I) Grupos	(J) Grupos	Diferença Média (I-J)	Erro Padrão	Valor-P	Intervalo de Confiança 95%	
							Limite Inf.	Limite Sup.
Fator Perspectiva Aprendizagem e Crescimento	Games-Howell	Diretor/Coordenador	Professores	0,254	0,116	0,077	-0,021	0,528
			Alunos	0,508(*)	0,071	0,000	0,338	0,678
		Professores	Diretor/Coordenador	-0,254	0,116	0,077	-0,528	0,021
			Alunos	0,255(*)	0,104	0,041	0,008	0,501
		Alunos	Diretor/Coordenador	-0,508(*)	0,071	0,000	-0,678	-0,338
			Professores	-0,255(*)	0,104	0,041	-0,501	-0,008
Fator Perspectiva Processos Internos	Games-Howell	Diretor/Coordenador	Professores	0,136	0,068	0,120	-0,027	0,300
			Alunos	0,473(*)	0,065	0,000	0,318	0,629
		Professores	Diretor/Coordenador	-0,136	0,068	0,120	-0,300	0,027
			Alunos	0,339(*)	0,054	0,000	0,209	0,465
		Alunos	Diretor/Coordenador	-0,473(*)	0,065	0,000	-0,629	-0,318
			Professores	-0,337(*)	0,054	0,000	-0,465	-0,209
Fator Perspectiva Financeira	Games-Howell	Diretor/Coordenador	Professores	0,136	0,088	0,280	-0,075	0,347
			Alunos	0,339(*)	0,078	0,000	0,150	0,528
		Professores	Diretor/Coordenador	-0,136	0,088	0,280	-0,347	0,075
			Alunos	0,203(*)	0,065	0,006	0,050	0,356
		Alunos	Diretor/Coordenador	-0,339(*)	0,078	0,000	-0,528	-0,150
			Professores	-0,203(*)	0,065	0,006	-0,356	-0,050

\*A diferença média é significativa ao nível de 0,05

Fonte: Dados da Pesquisa