

Análise multicritério com Balanced Scorecard em uma mantenedora filantrópica de instituições de ensino superior

Haroldo Costa Junior
haroldo.costa@aedb.br
AEDB

Valério Antonio Pamplona Salomon
valerio.salomon@hotmail.com
UNESP

Resumo: A implantação do Balanced Scorecard (BSC) pode criar um diferencial competitivo em Instituição de Ensino Superior (IES). O presente estudo tem por objetivo apresentar uma pesquisa bibliográfica para a implantação do BSC com o a utilização do método AHP (Analytic Hierarchy Process). Levando-se em consideração que o BSC não possui medição de suas perspectivas em escala de importância, o que pode atrapalhar os gestores durante a implantação, a utilização do AHP, poderá permitir a tomada de decisões com múltiplos critérios. O aprofundamento que será possível realizar acerca dos problemas que envolvem a gestão de uma Mantenedora Filantrópica de IES na implantação do BSC, poderão ser analisados através do AHP que permitirá uma melhor tomada de decisão para implantação das perspectivas do BSC. Nesse caso, será realizado um estudo de pesquisa bibliográfica. Através dessa pesquisa será possível uma análise sobre a utilização de duas importantes ferramentas, o BSC e do AHP na gestão de uma Mantenedora Filantrópica de Ensino Superior, que permita ao gestor uma melhor condição na preparação e o melhor monitoramento dos indicadores estratégicos da Instituição.

Palavras Chave: Balanced Scorecard - AHP - Multicritério - IES -

1. INTRODUÇÃO

Desenvolver uma gestão eficiente para uma Instituição de Ensino Superior (IES) é uma ação de grande complexidade e deve criar valor para alunos, professores, funcionários e a sociedade (SALOMON et al., 2016). O desempenho de uma IES envolve ativos intangíveis tais como, conhecimento, processos, sistemas e informação.

Os gestores das IES precisam atentar também para o planejamento e o controle financeiro que garantirão as condições necessárias para os serviços educacionais, continuidade do negócio e melhoria das condições para o desenvolvimento dos ativos intangíveis. Segundo Silva (2009), o estabelecimento de estratégias competitivas é fator de sobrevivência. Sendo assim as organizações devem se atentar para a definição e operacionalização de estratégias que maximizem seus resultados.

Atualmente, as IES são avaliadas e sofrem pressões externas da sociedade (alunos, possíveis novos alunos e de órgãos governamentais, como o MEC) e da concorrência, por esses motivos os gestores precisam contar com ferramentas de monitoramento de indicadores da instituição.

A mensuração do desempenho organizacional é uma questão complexa, uma vez que o desempenho é um fenômeno multifacetado cujos elementos componentes podem ter prioridades gerenciais distintas.

Como qualquer outra organização, uma instituição de ensino superior (IES) tem de gerenciar operações e processos, ao transformar os insumos em produtos e os seus gestores deverão tomar decisões constantemente.

O presente trabalho se propõe a estudar, através de pesquisa bibliográfica, a possibilidade da aplicação do AHP (*Analytic Hierarchy Process*) na implantação do BSC (*Balanced Scorecard*) em uma Mantenedora Filantrópica de IES, colaborando na tomada de decisão de qual deve ser a sequência para implantação das perspectivas do BSC adaptado para o setor educacional. De acordo com Alves e Alves (2015): “O AHP é um método de apoio à tomada de decisão que avalia múltiplas alternativas e indica a melhor entre elas em ordem de prioridade, segundo os critérios predefinidos pelo tomador de decisão”.

Para Lima (2003 apud SILVA, 2009, p. 139), o BSC deve ser adaptado ao setor de educação superior para sua melhor utilização, levando-se em consideração quatro perspectivas:

- Perspectiva das Funções Acadêmicas – concepção da missão para criação de valor ao Cliente / Aluno;
- Perspectiva dos Processos Geradores de Valor – análise da eficiência e eficácia dos processos que suportam a IES nos serviços educacionais;
- Perspectiva do Desenvolvimento Profissional e Humano – capacidade do capital humano da IES em executar os processos existentes de forma inovadora;
- Perspectiva da Gestão Econômica-Financeira – gerenciamento e utilização dos recursos financeiros com eficiência e eficácia.

O AHP permitirá uma análise para melhor implementação das quatro perspectivas que irão colaborar para gestão da Mantenedora através do BSC.

2. REVISÃO DA LITERATURA

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.21):

“Medir é importante: o que não é medido não é gerenciado. O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.”

Dessa maneira uma mantenedora de IES precisa ter ferramentas que permitam uma avaliação estratégica que gere precisão e certeza para melhor tomada de decisão. De acordo com Silva (2009, p. 17):

“ Todo o sistema de medição e avaliação de desempenho deve estar ligado à estratégia organizacional, pois esta é ampla e de longo prazo, incluindo os diversos interessados na IES: clientes – alunos, docentes, corpo técnico administrativo, mantenedores, acionistas, órgãos regulamentadores e assim por diante.”

A implantação do BSC irá permitir o melhor monitoramento da Mantenedora, uma vez que o BSC permite o levantamento de informações necessárias, que deverão ser utilizadas para apoiar a tomada de decisões. Em termos estratégicos o BSC permitirá uma melhor formulação estratégica e a melhor adequação ao mercado educacional. O BSC deverá ser implementado com o apoio do AHP (*Analytic Hierarchy Process*).

Kaplan e Norton (1997) destacam que o BSC é utilizado para administrar a estratégia a longo prazo e viabilizar processos gerenciais que consistem em esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

O BSC é uma ferramenta de gestão que vem sendo utilizada pelas empresas para organizar as ações estratégicas e informá-las para toda a empresa, permitindo o planejamento e a tomada de decisão sob quatro perspectivas (Figura 1): Finanças, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento e Cliente. De acordo com Mello (2006, p. 32):

“Financeira – representam a meta de longo prazo da empresa: gerar retornos superiores a partir do capital investido na unidade de negócios. Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do scorecard. Esta perspectiva deve estar alinhada com os ciclos de vida e perspectivas de crescimento

Cliente – identificar os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir, o que estes clientes valorizam e o que deve ser oferecido aos clientes

Processos internos – identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas, que devem ser monitorados visando atingir a excelência atingindo objetivos estratégicos da empresa

Aprendizado e crescimento – são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do scorecard. ”



Figura 1: O *Balanced Scorecard* (adaptado de KAPLAN, R; NORTON, D. 1997)

Os motivos que levam as organizações a construírem seus *scorecard* (indicadores) são a obtenção de clareza e consenso em relação à estratégia, estabelecendo metas estratégicas, desenvolvimento de liderança e de um sistema de *feedback* (KAPLAN, NORTON, 1997).

Com o BSC será possível avaliar os Processos da Mantenedora Filantrópica de IES (em que processos deve ser excelente para atender o cliente / alunos). De acordo com Silva (2009, p. 137):

“ A adaptação do BSC para o setor da educação superior, além de considerar aspectos específicos, exige adaptação de outros conceitos educacionais para sua melhor utilização. Para tanto, as quatro dimensões do BSC precisam estar conectadas aos processos críticos e aos resultados-chave da missão, fornecendo um valor adicionado de natureza educacional em melhoria contínua para os clientes – alunos, contribuindo para o bem-estar e desenvolvimento geral, de todos os colaboradores da IES e comunidade, melhorando o uso dos seus recursos e capacitações. ”

Pretende-se embasar a aplicação do BSC (SILVA, 2009) para a Mantenedora Filantrópica de IES (Figura 2), uma vez que desde sua introdução, tem sido adotado por muitas empresas como uma base para o sistema de gestão estratégica (LEE; CHEN; CHANG, 2008), em que sua implantação se divide entre a definição dos objetivos e estratégias empresariais e o alinhamento de toda a organização quanto às metas e finalidades (OLIVEIRA et al., 2012).

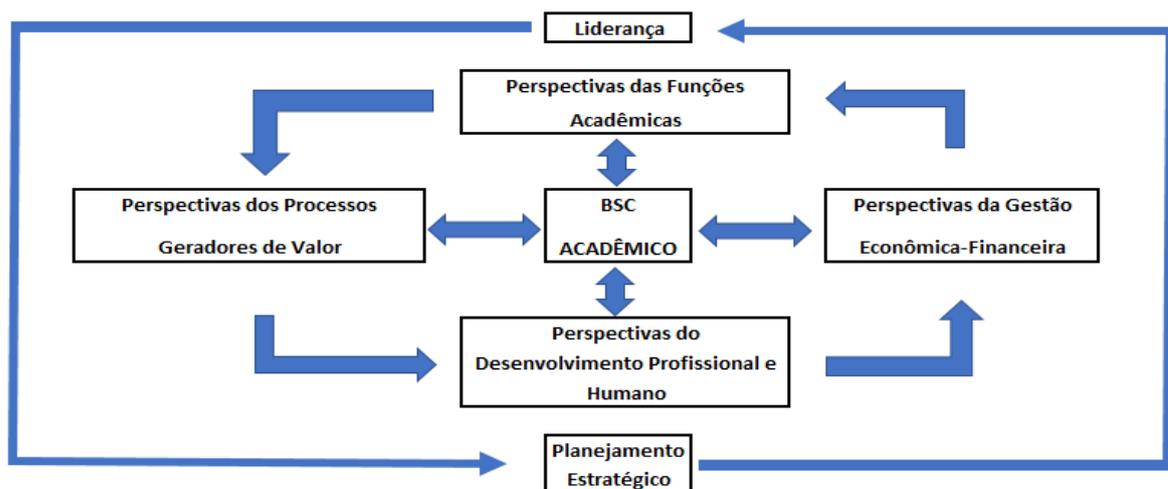


Figura 2: O BSC adaptado às IES (adaptado de SILVA, 2003)

Com o BSC Acadêmico teremos as seguintes perspectivas:

Perspectiva das Funções Acadêmicas – representam a criação de valor aos clientes – alunos através do ensino (cursos oferecidos);

Perspectiva dos Processos Geradores de Valor – representam a análise da eficiência e eficácia dos processos que suportam as funções que potencializam a tradução dos serviços educacionais e tratam também da proposição de valor que diferencia a IES da concorrência e permite a captação, retenção e o aprofundamento do relacionamento com os clientes – alunos existentes e desejados;

Perspectiva do Desenvolvimento Profissional e Humano – representam à capacidade do capital humano da IES de realizar os processos de forma inovadora e diferenciada, tendo relação com as suas habilidades e competências e do clima organizacional existente;

Perspectiva da Gestão Econômica – Financeira – representa o gerenciamento e a utilização dos recursos financeiros existentes com eficiência e eficácia, permitindo que os objetivos traçados nas outras perspectivas sejam alcançados.

O sistema BSC não apresenta formalmente como medir a importância de suas perspectivas. Os gestores podem ser levados a acreditar que as perspectivas apresentem o mesmo grau de importância, uma vez que estão relacionadas e têm o mesmo objetivo global. Porém, as perspectivas raramente irão apresentar o mesmo peso e importância para as Instituições. Como os fatores são muitas vezes não homogêneos é essencial organizá-los cuidadosamente em diferentes grupos homogêneos e lidar com a ligação entre os grupos, relacioná-los e então proceder as prioridades. Assim a escolha do AHP para esse trabalho, tem como objetivo a sua utilização por permitir a tomada de decisão com múltiplos critérios (AL-ASHAAB et al., 2011; ISLAM et al., 2015; LEE et al., 2008; SALOMON e WHITAKER, 2007), como os existentes no BSC.

O AHP foi desenvolvido por Tomas L. Saaty no início da década de 1970 e é o método de multicritério mais amplamente utilizado e conhecido no apoio à tomada de decisão na resolução de conflitos negociados, em problemas com múltiplos critérios. Este método baseia-se no método newtoniano e cartesiano de pensar, que busca tratar a complexidade com a decomposição e divisão do problema em fatores, que podem ainda ser decompostos em novos

fatores até ao nível mais baixo, claros e dimensionáveis, estabelecendo relações para depois sintetizá-los (MARINS, 2009).

Através do AHP, pode-se decompor o problema / decisão em uma hierarquia, composta no mínimo de um objetivo, critérios e alternativas, sendo assim, o BSC Acadêmico poderá implantado, de acordo com a decisão hierárquica mais adequada para Mantenedora, através dos seguintes critérios e alternativas:

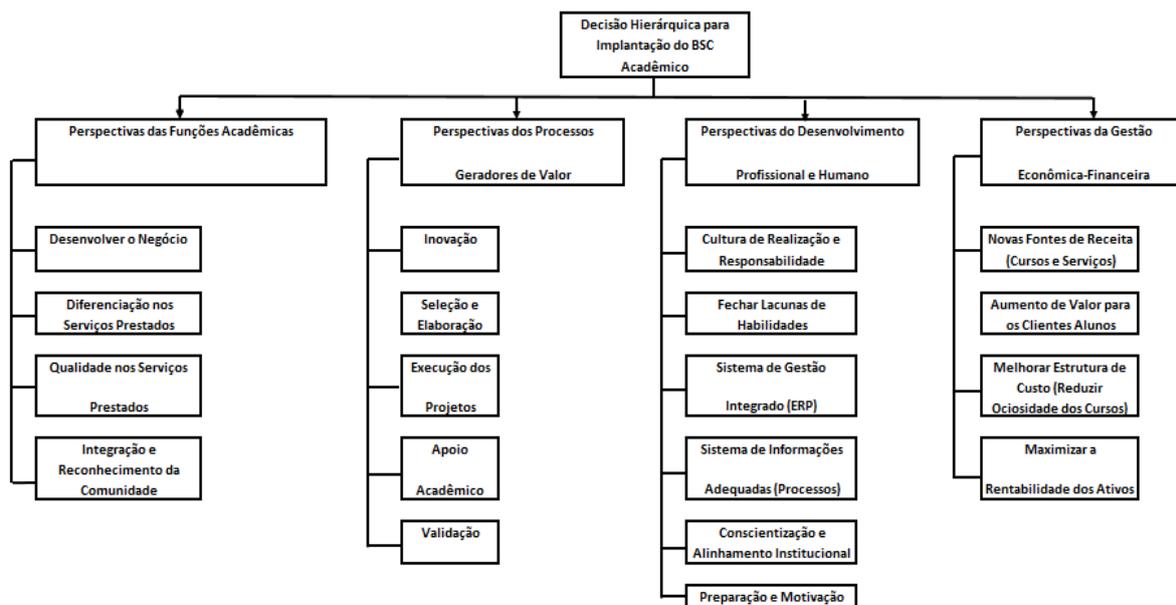


Figura 3: Construção da hierarquia de decisão para o BSC Acadêmico

Com a construção da hierarquia de decisão, será possível a estruturação em níveis hierárquicos, o que facilitará a avaliação. O primeiro nível da hierarquia, corresponderá ao objetivo principal do problema, o segundo nível corresponderá aos critérios e o terceiro nível hierárquico corresponde as alternativas. Assim será possível o gestor da IES analisar o sistema como um todo e avaliar as possibilidades através dos critérios e alternativas.

Após a construção de hierarquias, será necessário a definição de prioridades, onde, através dos julgamentos paritários, será possível realizar o julgamento para a par dos elementos de um nível da hierarquia a partir de cada elemento em conexão em um nível superior, sendo assim, desenvolvida as matrizes de julgamento.

Com a finalidade de garantir que a ideia seja coerente, será necessário calcular a razão de consistência dos julgamentos, garantindo assim que a relação entre os objetos é consistente.

O AHP irá permitir, uma avaliação de relação de julgamento dos itens do BSC Acadêmico, possibilitando dessa maneira que os mesmos sejam priorizados de acordo com a importância determinada em relação as informações qualitativas e quantitativas analisadas, o que permitirá ao gestor uma tomada de decisão com base sustentável, através de resultados estáveis.

3. MÉTODO

A metodologia utilizada para o desenvolvimento desse trabalho é a pesquisa bibliográfica, onde é possível através da análise de fontes primárias, tais como, teses universitárias, livros e artigos, sobre a aplicação do AHP e do BSC, avaliar a possibilidade da utilização desses métodos na melhoria da gestão.

De acordo com Lima e Mioto (2007), a pesquisa bibliográfica se apresenta como um procedimento metodológico que se oferece ao pesquisador como uma possibilidade na busca de solução para seu problema de pesquisa.

Mantenedora aprofundada para implementação do BSC em uma Mantenedora Filantrópica de IES.

Assim será possível a melhoria da gestão de uma Mantenedora de IES através da utilização de uma importante ferramenta para gestão (BSC) e a análise pelo AHP para tomada de decisão, que permita a coleta e análise de dados para tomada de decisões estratégicas em termos de gestão.

4. RESULTADO

Com a realização dessa pesquisa, observa-se que o por meio da utilização do BSC e AHP, a mantenedora filantrópica de IES do Sul Fluminense, poderá se avaliar com indicadores em relação aos seus processos, o que permitirá uma melhoria em suas análises, percepções e decisões estratégicas.

Através desta pesquisa observa-se que:

- O BSC é uma importante ferramenta de apoio a tomada de decisão e a formulação de estratégias;
- O conhecimento da situação atual utilizando-se o BSC permite a melhoria das ações na gestão.
- O levantamento dos indicadores de desempenho por meio do BSC facilita a melhor visão e adequação ao mercado.
- O AHP permitirá uma implementação do BSC conforme a necessidade da Instituição.

A Mantenedora Filantrópica de Instituições de Ensino Superior terá condições de utilizar-se do BSC e do AHP para antecipar e resolver problemas em relação aos pontos críticos da gestão, analisando a evolução, estagnação ou retração da Mantenedora e assim evidenciar os benefícios da utilização do BSC. O gestor terá uma melhor condição na preparação e no monitoramento dos indicadores estratégicos da Instituição.

O BSC permitirá também a melhor visão e adequação ao mercado, permitindo-se análises e respostas mais rápidas aos cenários macro e microeconômicos apresentados a Mantenedora.

REFERÊNCIAS

- AL-ASHAAB, A. et al. A balanced scorecard for measuring the impact of industry-university collaboration. **Production Planning & Control**, v. 22, n. 5-6, p. 554–570, 2011.
- ALVES, J. R. X.; ALVES, J. M. Definição de localidade para instalação industrial com o apoio do método de análise hierárquica (AHP). **Production**, v. 25, n. 1, p. 13–26, 2015.
- BENTES, A. V. et al. Multidimensional assessment of organizational performance: Integrating BSC and AHP. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 12, p. 1790–1799, 2012.
- GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 4, p. 65–71, 1995.
- ISLAM, R.; ANIS, A.; ABDULLAH A. Critical success factors of the challenges in providing quality education: a study on Malaysian private higher learning institutions. **International Journal of the Analytic Hierarchy Process**. v. 7, n. 1, p. 83–103, 2015.
- KAPLAN, R; NORTON, D. **A Estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997
- LEE, A. H. I; CHEN, W. C.; CHANG, C. J. A fuzzy AHP and BSC approach for evaluating performance of IT department in the manufacturing industry in Taiwan. **Expert Systems with Applications**, v. 34, n. 1, p. 96–107, 2008.
- LIMA, T.; MIOTO, R. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Rev. Katál. Florianópolis**, v. 10, p. 37–45, 2007.
- MARINS, C.S. et al. O uso do método de Análise Hierárquica (AHP) na tomada de decisões gerenciais – Um estudo de caso. XLI SBPO 2009 - **Pesquisa Operacional na Gestão do Conhecimento**. p.1778-1788.
- MELLO, L. G. **Proposta de um Sistema de Medição de Desempenho para Instituição Privada de Ensino Superior**. 2006. 126 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Minas Gerais.
- OLIVEIRA, L. R. DE et al. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **Production**, v. 22, n. 1, p. 70–82, 2012.
- SAATY, T. L.; SHANG, J. S. An innovative orders-of-magnitude approach to AHP-based multi-criteria decision making: Prioritizing divergent intangible humane acts. **European Journal of Operational Research**, v. 214, n. 3, p. 703–715, 2011.
- SALOMON, V. A. P.; ALONSO P. J. A.; MARINS, F. A. S. Multi-criteria decision analysis of classrooms standardisation in a higher education institution. **International Journal of Business and Systems Research**, v. 10, p. 394–402, 2016.
- SALOMON, V. A. P.; WHITAKER, R. Decision making considering dependence relations for the improvement of production management. **Brazilian Journal of Operations & Production Management**, v. 4, n. 2, p. 47–60, 2007.
- SILVA, R. **Balanced scorecard – BSC: gestão do ensino superior – gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino superior privado**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2009.