

CADERNO DISCENTE ESUDA

VOLUME 4, NÚMERO, 1

Avaliação de desempenho organizacional de IEA privada certificada pelo CEBAS situada na cidade de Recife-PE: Um estudo à luz das perspectivas do *Balanced Scorecard*

Maria Theresa Serrano Costa¹

Célio Oliveira²

RESUMO

Este estudo objetivou constatar como uma entidade certificada pelo CEBAS está medindo o seu desempenho e identificando as características pertinentes a essa medição, à luz das perspectivas do *Balanced Scorecard*. Para obtenção dos objetivos propostos na pesquisa, foi realizado uma revisão na literatura existente sobre o assunto. Os dados que auxiliaram o estudo foram obtidos através da aplicação de questionário arquitetado e aplicado em uma entidade de ensino superior e sem fins lucrativos da cidade de Recife/PE. Os resultados revelaram que a entidade em estudo não faz uso de nenhum sistema de avaliação de desempenho propostos pela bibliografia especializada. Os resultados também mostraram que a IES estudada atende à algumas das perspectivas do BSC de forma intuitiva e não estruturada. E que se estruturada, a avaliação de desempenho da IES à luz das perspectivas do BSC, pode alavancar os resultados da entidade e identificar suas fraquezas e dificuldades.

Palavras-chave: CEBAS. *Balanced Scorecard*. Avaliação de desempenho.

1 INTRODUÇÃO

A atual cena empresarial do país é fortemente caracterizada pela busca de diferenciais competitivos, capazes de agregar valores às organizações, e a velocidade com que os conhecimentos são disseminados ao redor do mundo torna difícil a sustentabilidade de tais diferenciais por muito tempo. Essa nova circunstância fez com que as empresas buscassem novas alternativas aos

¹Bacharela em Ciências Contábeis pela Faculdade de Ciências Humanas ESUDA. Este artigo é a adaptação do Trabalho de Conclusão de Curso de 2019.1 selecionado para publicação.

²Mestre em Ciências Contábeis pela UNB/UFRN. Coordenador e professor de Ciências Contábeis da Faculdade de Ciências Humanas ESUDA.

processos de tomada de decisão. Dessa forma a adesão de novos sistemas de medição de desempenho que avaliem o mercado e suas estratégias de naturezas financeiras e não financeiras, tornam-se fator decisivo para gestão eficiente e eficaz da organização.

Não é de hoje que a temática acerca da medição de desempenho vem sendo abordada no meio empresarial. Visto que, conforme Miranda e Silva (2002) sempre existiu a preocupação pela medição do desempenho empresarial. Todavia, a pressão competitiva dos dias atuais tem feito as empresas buscarem sofisticar os seus sistemas de medição de desempenho. Esse refinamento nos mecanismos tradicionais de medição de desempenho, busca aliar ao tradicional, medidores de desempenho não-financeiros com a pretensão de obter melhores resultados.

Segundo Norton e Kaplan (1997), as empresas serão bem sucedidas investindo e gerenciando seus ativos intelectuais. A especialização funcional tem que ser integrada a processos de negócios baseados no cliente. Análogo a isso Hronec (1994) afirma que um sistema de medição de desempenho deve estar ligado a estratégia organizacional, incluindo os diversos interessados na organização: os clientes, os empregados, os acionistas, os fornecedores, etc. Este sistema deve conter um conjunto de medidas referentes à totalidade da organização incluindo suas partes, os seus processos e as suas atividades organizadas, de forma a refletir as características do desempenho para cada nível gerencial interessado.

Para Norton e Kaplan (1997), o que não é medido não é gerenciado. O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Essas se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, devem utilizar de sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades. Nessa ótica, o *Balanced Scorecard* preenche uma lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais - a falta de um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre estratégia. Ainda conforme Norton e Kaplan (1997) o *Balanced Scorecard* preserva os indicadores financeiros como síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a

ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo.

Neste cenário, o estudo objetiva constatar como uma entidade certificada pelo CEBAS está medindo o seu desempenho e identificando as características pertinentes a essa medição, à luz das perspectivas do *Balanced Scorecard*. Sendo assim, o problema que o presente artigo visa elucidar é: “Uma IES privada pode avaliar seu desempenho organizacional à luz das perspectivas do Balanced Scorecard?”.

O estudo, ainda, traz uma revisão bibliográfica acerca da medição de avaliação de desempenho sob a ótica do BSC, bem como, um estudo de caso aplicado em uma entidade certificada pelo CEBAS a fim de descrever o perfil da IES estudada e levantar informações sobre o seu processo de medição de desempenho organizacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 DEFINIÇÃO DE ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS

Referindo-se de forma geral em termos de finalidade, Drucker (1995) afirma que a organização sem fins lucrativos existe para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade. Tal direcionamento elucidada a sua importância, de forma que a sua continuidade e, portanto, a otimização dos seus recursos sejam imprescindíveis.

Conforme diz Fischer (2002), essas organizações caracterizam-se por serem privadas, sem fins lucrativos, formais e autônomas e incorporam algum grau de envolvimento de trabalho voluntário. A autora acrescenta, ainda, que as atividades dessas organizações são públicas ou voltadas à coletividade. Ressalte-se que, embora o lucro não seja a finalidade, o resultado deve permitir um desenvolvimento para que o papel delas seja cumprido; e o excedente financeiro, integralmente aplicado ao “negócio”.

2.2 DEFINIÇÃO DE CEBAS

O Ministério da Educação – MEC, por intermédio da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior – SERES, é responsável pela certificação das entidades beneficentes de assistência social – CEBAS, que tenham atuação exclusiva ou preponderante na área da educação, conforme disposto na Lei nº 12.101, de 27 de novembro de 2009, artigo 21, inciso II.

Em sua redação, a Lei nº 12.101, de 27 de novembro de 2009, disciplina *in verbis* no art. 13-B, inciso II, que para os fins da concessão da certificação, as entidades que atuam na educação superior e que não tenham aderido ao Prouni na forma do [art. 10 da Lei nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005](#), deverão conceder anualmente bolsas de estudo na proporção de 1 (uma) bolsa de estudo integral para cada 4 (quatro) alunos pagantes. (BRASIL, 2009.)

2.3 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Ao longo dos anos a medição de desempenho vem se tornando mais valorizada pelas entidades. Visto que, tem como objetivo, servir de instrumento capaz de proporcionar uma gestão mais eficaz. Medir desempenho significa aferir algo que já aconteceu. Em uma organização, a medição de desempenho é parte constituinte de diversas atividades e provê informações sobre o desempenho para diversas finalidades. Sua operacionalização ocorre através de medidas de desempenho, as quais buscam quantificar o desempenho do objeto de estudo. Rosa *et al.* (1995) explicam que estas medidas de desempenho representam um conjunto de informações necessárias para que as equipes gerenciais possam administrar a competitividade do sistema organizacional.

Segundo Sink e Tuttle (1993) a mais importante razão para medir o desempenho de um sistema é apoiar a sua melhoria, fazendo-o crescer continuamente. Os sistemas de medição de desempenho foram criados para permitir monitorar e impulsionar as organizações para o sucesso. Fundamentado nisso Hronec (1994) ratifica que as medidas de desempenho comunicam o que é

importante para toda a organização: a estratégia da gerência do primeiro escalão para os demais níveis, resultados dos processos, desde os níveis inferiores até o primeiro escalão, e controle e melhoria dentro do processo.

Oliveira (2006) conclue que, a medição do desempenho deve ser entendida não somente como um processo de coleta de dados associado a um objetivo pré-definido, mas como um sistema de alerta direcionado à obtenção da melhor adequação em relação ao uso dos recursos dos quais a entidade dispõe.

2.4 INDICADORES DE DESEMPENHO

Miranda e Silva (2002) afirmam que, toda organização precisa ter um processo contínuo de avaliação do seu desempenho. Afinal, como os especialistas dizem em sistemas de medição: se você não pode medir, então não pode controlar. Os autores ainda esclarecem que um dos principais problemas da medição de desempenho é a definição precisa do que se quer medir, pois para medir o desempenho é necessário definir medidas que de fato avaliem aquilo que se quer medir.

Após fixar os objetivos do sistema de medição de desempenho e as várias chaves que devem ter seu desempenho medido, é preciso definir o conjunto de indicadores que irão operacionalizar a medição de desempenho. De acordo com Harbour (1997), indicador de desempenho é uma medida de desempenho comparativa utilizada para responder a questão “como nós estamos indo?”. Neely et al. (1996) definem indicador de desempenho como sendo um parâmetro usado para quantificar a eficiência e/ou eficácia de uma ação tomada pela empresa. Miranda, Wanderley e Meira (1999) classificam os indicadores de desempenho em três grandes grupos: indicadores financeiros tradicionais, indicadores não financeiros tradicionais e indicadores não tradicionais.

Conforme Miranda e Silva (2002), os indicadores financeiros são os mais tradicionais, pois a literatura tem mostrado que as empresas tomavam as decisões baseadas apenas em informações financeiras, obtidas da contabilidade. Tem se dado ênfase à utilização de indicadores não financeiros, considerados tradicionais por estarem há muito tempo na literatura. A classificação do terceiro

grupo, considerado não tradicionais, deu-se baseado nas modernas publicações sobre o assunto. Segundo essa literatura, o novo grupo deve dar importância aos aspectos estratégicos da empresa e não somente aos operacionais.

2.5 BALANCED SCORECARD – BSC

Em torno do ano de 1900, empresas francesas usavam um sistema de gestão estratégico chamado “tableau de bord” o qual traduzindo literalmente para o português significa “Painel de Instrumentos”. O sistema de gestão consistia na tomada de decisões a partir da compreensão das mensagens obtidas dos Indicadores chaves de performance, tal como os pilotos tomam a partir da leitura do painel de instrumentos para garantir o controle e a segurança do avião durante o voo. No “tableau de bord”, o sucesso para atingir os objetivos requeria comprometimento gerencial e liderança na atenção às forças chaves e variáveis através do desenvolvimento dos planos de ação (BALANCED..., 2004).

Com a globalização, a economia no mundo tem passado por mudanças. Mudanças essas que atingiram em cheio a estratégia das organizações, que estão se tornando cada vez mais flexíveis e suscetíveis a seus ambientes. Na ascensão da era industrial, o sucesso empresarial foi determinado estritamente, à medição de desempenho feita a partir dos indicadores financeiros. Schnorrenberger (2003) justifica que o ambiente em que atuavam as organizações era relativamente estável e pouco vulnerável as variáveis externas.

A partir do surgimento da era da informação, o ambiente econômico das organizações foi alterado em virtude do aumento da competitividade, dinâmica de mercado, volatilidade dos capitais, conscientização dos clientes, fornecedores, funcionários e comunidade em geral, segundo afirma Schnorrenberger (2003). Desta forma, no atual cenário globalizado, as informações contábeis são requeridas para fins decisórios, sintetizadas por uma estratégia que abranja as variáveis internas e externas das organizações.

Atentos as mudanças e motivados pela crença de que de que os métodos existentes para a avaliação de desempenho empresarial estavam obsoletos. Os participantes do estudo acreditavam que depender apenas de medidas de

desempenho consolidadas, baseadas em dados financeiros, estavam prejudicando a capacidade das organizações em de criar valor econômico para o futuro. Assim, a partir de 1990, Kaplan e Norton (1997) deram origem ao *Balanced Scorecard*.

Após seu surgimento, os estudos sobre o tema continuaram e a partir de suas evoluções, o BSC passou a ser utilizado com sistema de gestão como sistema de gestão estratégica, conforme publicado em 1996, no artigo “*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*” de Kaplan e Norton. Dessa forma o BSC passa a ser ferramenta fundamental dos sistemas de gestão de uma organização e são várias as suas definições e considerações.

Para Ramos e Gonçalves (2002), o Balanced Scorecard mostra onde se deve competir, que clientes conquistar e o que é necessário fazer para criar valor para os mesmos. Segundo os mesmos autores é uma ferramenta que fornece às organizações uma visão mais clara da economia interna e externa. Para Olve et al. (2000), o Balanced Scorecard é um método que permite, a uma organização definir o caminho a seguir, assegurando que não se desvia do mesmo. Nesta linha de pensamento, Josep Huertas et al. (2001) assinala que é o método que permite definir o caminho que uma organização deve seguir para gerar um equilíbrio integrado das decisões estratégicas.

2.6. PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD

Kaplan e Norton (1997) dizem que o BSC traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes:

- Financeira;
- Do cliente;
- Dos processos internos;
- Do aprendizado e crescimento.

2.6.1 Perspectiva financeira

Kaplan e Norton (1997) afirmam que o BSC conserva a perspectiva financeira, visto que essas medidas são valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas. Os autores ainda ratificam que as medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para melhoria dos resultados financeiros, que estão quase sempre relacionados à lucratividade.

Para Gago Rodríguez e Feijóo Souto (2000), os objetivos estabelecidos e as medidas utilizadas pelas restantes perspectivas, terão uma repercussão direta ou indireta nos objetivos e medidas da perspectiva financeira.

Giollo (2002), Figueiredo (2002) e Rocha (2000) descrevem que as medidas e objetivos financeiros têm um papel duplo: devem definir a atuação financeira que se espera para a estratégia e servir como objetivos e medidas finais de todas as outras perspectivas do BSC.

2.6.2 Perspectiva dos clientes

No que diz Kaplan e Norton (1997) na perspectiva do cliente, o BSC permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo. Os autores reforçam que essa perspectiva inclui várias medidas básicas de sucesso de uma estratégia bem implementada. Entre essas medidas estão a satisfação do cliente, a retenção do cliente, a aquisição de novos clientes nos segmentos-alvo.

Rodríguez (2000) conclui que, o *Balanced Scorecard*, para além de traduzir a estratégia de uma empresa, deverá identificar os objetivos dos clientes, em cada segmento escolhido (Rodríguez, 2000).

2.6.3 Perspectiva dos processos internos

Para a perspectiva dos processos internos, Kaplan e Norton (1997) reiteram que os executivos identificam os processos mais críticos para realização dos objetivos dos clientes e acionistas. As organizações costumam desenvolver

os objetivos e medidas para essa perspectiva depois de formular objetivos e medidas para as perspectivas financeira e do cliente. Assim, a sequência permite que as organizações focalizem as métricas dos processos internos nos processos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas.

O processo de derivar objetivos e indicadores para a perspectiva dos processos internos representa uma das diferenças mais claras entre o Balanced Scorecard e os sistemas tradicionais de medição de desempenho. (Kaplan e Norton, 1997)

As organizações devem medir a atuação dos processos como complemento dos pedidos, aprovisionamento e planificação e controlo da produção, que englobam vários departamentos. Segundo Olve et al. (2000) devem ser estudados todos os processos internos da organização, tentando identificar os recursos e as capacidades necessárias para que a organização possa melhorar.

2.6.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

De acordo com Niven (2003) a perspectiva de aprendizagem e crescimento tem como função principal o cumprimento de objetivos que permitam atingir os parâmetros definidos para as restantes três perspectivas do BSC. Esta perspectiva deverá medir a capacidade da empresa para se adaptar às constantes mudanças no meio ambiente, economia e tecnologia.

Para Gago Rodríguez e Feijóo Souto (2000) esta perspectiva reveste-se de uma maior dificuldade de tratamento, tanto no que respeita à definição de indicadores como na definição do seu elemento principal (recursos humanos). Para Kaplan e Norton (1997) as empresas também devem investir na sua infraestrutura (pessoal, sistemas e procedimentos) para conseguirem obter resultados financeiros satisfatórios de longo prazo.

As variáveis chave da perspectiva de aprendizagem e crescimento são, segundo Rocha (2000): capacidades dos empregados, capacidades dos sistemas de informação e a motivação, delegação de poder e coerência dos objetivos.

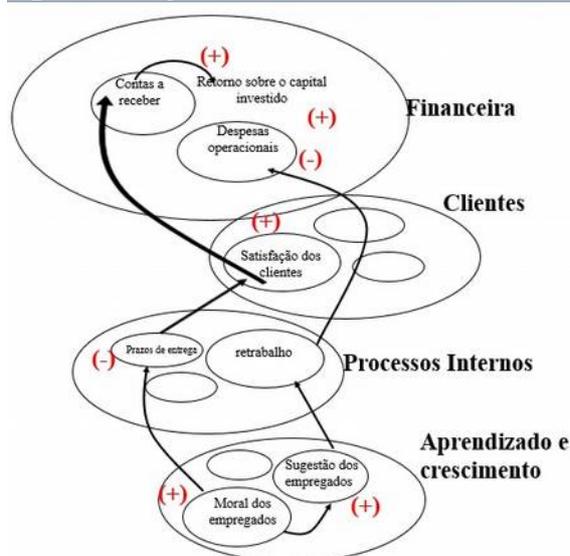
Também Niven (2003) assinala que nesta perspectiva cabe a capacidade e satisfação dos empregados, a disponibilidade de informação e a coordenação.

2.7 RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO

De acordo com Kaplan e Norton (1997) as relações de causa e efeito podem ser expressas por uma sequência de afirmativas do tipo “se-então”. Pois para os autores, um BSC adequadamente elaborado deve contar a história da estratégia da organização através da seguinte sequência de relações de causa e efeito: o sistema de mensuração deve explicitar as relações entre os objetivos nas diversas perspectivas, de modo que possam ser gerenciadas e validadas. Niven (2003) reforça esta ideia, assinalando que as relações de causa-efeito devem contar a história da estratégia.

Como se pode observar na figura 1.1., terá de existir um equilíbrio entre as várias perspectivas, bem como uma relação de causa-efeito entre os indicadores definidos para cada uma delas.

Figura: Relações de causa e efeito



Fonte: Oliveira (2006)

Horváth e Partners (2003) reiteram que a criação de relações de causa-efeito terá de ser feita com prudência, pois será difícil definir todas as relações imagináveis entre os objetivos. Por outro lado, será fundamental representar as cadeias de causa-efeito que estão estrategicamente previstas. Este fato permite que se definam matrizes simples e fáceis de trabalhar.

2.8 MAPA ESTRATÉGICO

A comunicação das relações de causa-efeito é preponderante na elaboração do BSC. Segundo Niven (2003), essa comunicação deve ser feita através de um mapa gráfico, acompanhado de uma descrição que o articule. O mapa gráfico será o que Fernández (2002) designa de mapa estratégico. O autor defende que este mapa deve permitir ver, numa página, a estratégia de uma organização. Quanto à descrição, Fernández (2002) refere que deve existir uma explicação detalhada de cada objetivo.

3 METODOLOGIA

Segundo Cruz e Ribeiro (2004), a palavra método significa o conjunto de etapas e processos a serem ultrapassados ordenadamente na investigação dos fatos ou na procura da verdade. Para o desenvolvimento deste estudo utilizar-se-á o método hipotético-dedutivo o qual, para Lakatos e Marconi (1983), inicia-se pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos em torno da qual se formulam hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição de ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese.

Assim, para a consecução do presente trabalho e com base no objetivo do estudo, realizar-se-á uma pesquisa descritiva que, de acordo com Cruz e Ribeiro (2004), visam o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador.

Baseado na pesquisa bibliográfica e na identificação dos indicadores de desempenho e perspectivas do BSC existentes na literatura especializada, será elaborado questionário para dar subsídios à pesquisa, fornecendo as informações necessárias para a realização do estudo.

Sob esta ótica, será analisada a IES certificada pelo CEBAS localizada na cidade de Recife, tendo como fenômeno a ser investigado a avaliação do desempenho organizacional à luz das perspectivas do BSC. O contato com a IES será feito pessoalmente com o gestor da mesma. O questionário será entregue para ser respondido quando este der o seu aceite quanto à participação. Os objetivos da pesquisa serão explicados e o pesquisador aguardará o seu preenchimento dos questionários.

4 ANÁLISE DE DADOS

Analisa-se aqui, a partir de questionário aplicado, os resultados acerca da avaliação de desempenho organizacional de IES privada certificada pelo CEBAS à luz das perspectivas do *Balanced Scorecard*. Aqui são apresentados os dados sobre a empresa, conforme divisão estabelecida para as seções de questões do questionário.

Seguidamente, descrevem-se alguns dados gerais sobre a empresa. Cinco características foram exploradas nas questões, são elas: tempo de mercado; quantidade de funcionários; vendas anuais de serviços educacionais; auto avaliação de mercado e expectativa de futuro. A IES em estudo está aproximadamente há 22 anos no mercado. Em relação ao quantitativo de funcionários, a IES possui mais de 200 colaboradores ativos. Quanto ao faturamento anual de serviços educacionais, a Instituição de Ensino fatura em reais (R\$) cerca de R\$ 10.500.000,00. A respeito da auto avaliação, a empresa acredita está na média das Instituições de Ensino Superior da cidade de Recife/PE e no tocante ao futuro, a empresa está otimista e almeja crescer.

Nesta seção foram explorados os dados do respondente, tais como: idade; sexo; função desempenhada na empresa; grau de instrução do

respondente; e sua experiência no ramo de ensino superior. A pesquisa revelou que o respondente tem 44 anos, é do sexo masculino, exerce a função de diretor presidente da IES, é pós-graduado e possui 22 anos de experiência no mercado de ensino.

A pesquisa buscou identificar se na IES existem reuniões para discussão em relação a medição de desempenho organizacional e com qual frequência elas acontecem. O respondente deixou claro que existem reuniões para debater o desempenho da empresa e que, essas acontecem bimestralmente. Ao ser questionado se a empresa utiliza algum sistema de medição de desempenho, o respondente afirmou que não faz uso de nenhum sistema de medição de desempenho. A seguir, a pesquisa questionou se a empresa, em seu planejamento, traça metas a serem atingidas e quem conhece essas metas dentro da organização. O respondente disse que a empresa traças metas e que os diretores e os chefes de departamento são quem tem conhecimento destas. Sobre quais os instrumentos utilizados para avaliação de sua posição em relação a concorrência, a empresa utiliza de reuniões com as empresas do ramo e dos alunos para obter essa informação.

Afim de identificar se a IES atende a perspectiva financeira do BSC, a seção a seguir buscou na teoria de Kaplan e Norton (1997), que diz que as medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para melhoria dos resultados financeiros, que estão quase sempre relacionados à lucratividade, se essa perspectiva é atendida. A IES foi questionada se há planejamento econômico-financeiro na empresa (receitas x custos) e para essa pergunta, o respondente afirmou que sim. Ao ser questionado se existe medição de lucro e custos por departamento na IES, o respondente disse que sim, mas que não é de forma estruturada. Ao ser indagado se controla seu caixa, seu contas a receber, seu contas a pagar, o respondente foi positivo para os questionamentos.

Para avaliar a perspectiva dos clientes, a pesquisa levou em consideração o nível de satisfação dos alunos, com quem frequência ele é avaliado, quais instrumentos são utilizados e baseado em que fatores a empresa identifica o nível de satisfação de seus alunos. Para os questionamentos

levantados, o respondente afirmou que avalia o nível de satisfação dos alunos trimestralmente, através de questionários, entrevistas face a face e pesquisa de satisfação; para identificar o nível de satisfação dos alunos a empresa se baseia na qualidade do ensino oferecido e na facilidade de informações sobre os cursos oferecidos.

Como já dito anteriormente, segundo Olve et al. (2000) devem ser estudados todos os processos internos da organização, tentando identificar os recursos e as capacidades necessárias para que a organização possa melhorar. Na seção seguinte, afim de conhecer se a IES atende as perspectivas de processos internos, a pesquisa promoveu os seguintes questionamentos: a empresa avalia seus processos internos? Com que frequência? E, como a empresa avalia seus processos internos? Para essas questões o respondente disse que não avalia os processos internos, se contradizendo na questão seguinte, onde afirma que avalia semestralmente através dos índices de retrabalho e da burocracia dos processos.

E por último, consoante ao que diz Gago Rodríguez e Feijóo Souto (2000) a perspectiva de aprendizagem e conhecimento reveste-se de uma maior dificuldade de tratamento, tanto no que respeita à definição de indicadores como na definição do seu elemento principal (recursos humanos). Para compreender se a IES atende a essa perspectiva, o questionário abordou com ênfase a avaliação de funcionários e o respondente afirmou que avalia o nível de satisfação de seus funcionários trimestralmente através de condições de trabalho e salários ofertados, além de afirmar que os funcionários participam das reuniões de planejamento da empresa.

Nessa seção a pesquisa pretende conhecer aspectos relativos aos participantes do processo de geração e transmissão das informações de desempenho da empresa. O respondente expôs que ele mesmo é o responsável pela coleta dos dados para alimentação dos sistemas de medição de desempenho da empresa. E que a empresa faz uso apenas de informações financeiras e operacionais, processadas em planilhas eletrônicas.

Para concluir a pesquisa, foi solicitado que o respondente elencasse de 1 a 4, indicando o grau de importância dos itens abaixo, sendo 1 “não é importante”

e 4 “muito importante”. Dos itens propostos o respondente elencou como muito importante a informação de alunos, a informação dos funcionários, a informação de consultores e a informação contábil-financeira. E apontou como não importante as informações do governo.

5 CONCLUSÃO

O estudo objetivou constatar como uma entidade certificada pelo CEBAS está medindo o seu desempenho e identificando as características pertinentes a essa medição, à luz das perspectivas do Balanced Scorecard. Sendo assim, o problema que o presente artigo elucidou foi: “Uma IES privada pode avaliar seu desempenho organizacional à luz das perspectivas do Balanced Scorecard?”.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica onde os tópicos estudados abordavam as características das entidades sem fins lucrativos e as definições de CEBAS. Também foram estudados a medição de desempenho, os indicadores de desempenho, o *Balanced Scorecard* e todas as suas características, perspectivas, relações de causa e efeito e mapa estratégico desse tipo de sistema de avaliação de desempenho.

Os resultados da pesquisa, conforme análise dos dados aplicados em questionário, identificaram que a empresa estudada não utiliza nenhum sistema de medição de desempenho, mas que existem reuniões bimestrais para debater o desempenho da empresa. Nas questões seguintes, que buscaram identificar se a empresa atende as perspectivas do BSC, ficou evidente que intuitivamente as respostas foram positivas para a maioria dos questionamentos, apesar das avaliações não serem realizadas de forma estruturada. O respondente afirmou que planeja e controla seu financeiro, avalia o nível de satisfação de seus alunos e o nível de satisfação de seus funcionários, entretanto, não avalia seus processos internos, atendendo assim, três das quatro perspectivas do BSC. Num outro momento da pesquisa, constatou-se que tais avaliações são realizadas em tempos diferentes, o que dificulta a empresa de obter um resultado apropriado de seu desempenho.

O respondente avalia seu financeiro bimestralmente, o nível de satisfação dos seus clientes e o nível de satisfação de seus funcionários trimestralmente, apesar de afirmar que não avalia seus processos internos, o respondente declara que semestralmente avalia seus índices de retrabalho e a burocracia de seus processos. Evidenciando assim, que não existe, de fato uma avaliação de desempenho estruturada na IES. Em outro momento da pesquisa, o respondente, diretor presidente da entidade, informa que ele é o responsável pela coleta dos dados e alimentação dos sistemas de avaliação de desempenho, contradizendo o que disse anteriormente, onde afirma que não faz uso de nenhum sistema de avaliação de desempenho. Ainda sobre a alimentação dos sistemas de avaliação de desempenho, o diretor da IES declara que as informações processadas por ele são: as financeiras e as operacionais, deixando de fora as informações não financeiras, que são importantes para o modelo de avaliação de desempenho em estudo e atendem a 03 (três) das 04 (quatro) perspectivas do BSC.

Diante dos dados analisados, ficou claro no estudo que a IES não tem avaliação de desempenho estruturada e que todos os índices de desempenhos avaliados são realizados de forma intuitiva pelo diretor presidente da entidade. Podendo assim, a IES avaliar seu desempenho de forma arquitetada à luz das perspectivas do BSC, conquistando potencial para identificar suas fraquezas, montar estratégias de negócio e alavancar seus resultados.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei Federal nº 12.101, de 27 de novembro de 2009. Dispõe sobre a certificação das entidades beneficentes de assistência social. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 de novembro de 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L12101.htm>. Acesso em: 20 de setembro de 2018.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia Científica**. Rio de Janeiro: Azxcel Books do Brasil Editora, 2004.

DRUCKER, P. **Administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. São Paulo: Pioneira, 1995.

FERNÁNDEZ, Alberto (2002), Claves para la implementación del cuadro de mando integral, **Harvard Deusto, Finanzas & Contabilidad**, Mar./Abr., pp. 10-16.

FIGUEIREDO, José Rómulo Macedo (2002), **Identificação de indicadores estratégicos de desempenho a partir do balanced scorecard**, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

FISCHER, R. M. **O desafio da colaboração**: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Gente, 2002.

GAGO RODRÍGUEZ, Susana e FEIJÓO SOUTO, Belén Fernández (2000), **El Quadro de Mando Integral como un Instrumento de la Contabilidad Estratégica para las Pequeñas y medianas empresas**, Conferência Internacional de Contabilidade e Gestão, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

GIOLLO, Paulo Roberto (2002), **Modelo de Avaliação de Desempenho Fundamentado no Balanced Scorecard - Um Estudo de Caso da URI - Campus Erechim**, Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

HARBOUR, J. L.. **The basics performance measurement**. Quality Resources, New York, 1997.

HORVÁTH e PARTNERS (2003). **Dominar el Cuadro de Mando Integral - Manual práctico basado en más de 100 experiencias**. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.

HRONEC, S. M.; **Sinais Vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

JOSEP HUERTAS, Ferran; DANIEL BARQUERO, José; SERRET, Mariona e ANTÓ, David (2001), El Balanced Scorecard en la práctica, **Estrategia Financiera**, N.º 175, Julio y Agosto, pp. 20-25.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **A estratégia em ação - Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, José Dionísio Gomes da. **Medição do desempenho**. In: Schmidt (Org.). Controladoria: Agregando Valor para a Empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MIRANDA, Luiz Carlos; WANDERLEY, Cláudio de Araújo; MEIRA, Juliana Matos de. **Garimpendo na imprensa especializada: uma metodologia alternativa para coleta de indicadores de desempenho gerencial**. Anais do VI Congresso Internacional de Custos, Portugal, 1999.

NEELY, A. (1998), **Measuring Business Performance**, The Economist Books, London. NEGRE, Jordi Turull I e VIVAS URIETA, Carlos (2003), **El cuadro de mando integral en la administración pública: el caso del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès**, VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 28-31 Oct., Panamá.

NIVEN, Paul R. (2003), **El Cuadro de Mando Integral paso a paso**, Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona.

OLIVEIRA, Célio Roberto Isídio. **Um estudo sobre a medição de desempenho organizacional nas concessionárias de veículos automotores localizadas na região metropolitana do Recife**. Dissertação (Mestrado). Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Universidade de Brasília/Universidade Federal da Paraíba/Universidade Federal de Pernambuco/Universidade Federal do Rio Grande do Norte. João Pessoa, 2006.

OLVE, Nils-Göran, ROY, Jan e WETTER, Magnus (2000), **Implementando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral - Guía práctica del Balanced Scorecard**, Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona.

RAMOS, Carla Margarida da Conceição Duarte dos Santos e GONÇALVES, Dilene Maria Vaz (2002), **Balanced Scorecard: Uma ferramenta de gestão estratégica**, **Jornal**

ROCHA, Douglas José Alexandria (2000), **Desenvolvimento do Balanced Scorecard Para Instituição de Ensino Superior Privada - Estudo de Caso da Unidade de Negócios 4 da Universidade Gama**, Dissertação de Mestrado em Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ROSA, E. B.; PAMPLONA, E. de O.; ALMEIDA, D. A. De. **Parâmetros de desempenho e a competitividade dos sistemas de manufatura**. XV ENEGEP. ABEPRO/UFSCAR. São Carlos, 1995.

SCHNORRENBARGER, D. **O alvorecer do capital intelectual**. Revista Brasileira de Contabilidade – RBC, No.139; p.21-31: Janeiro-Feveireiro, 2003.

SINK D. S.; TUTTLE, T.C. **Planejamento e Medição para Performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.