

**31 - 05 | 2025**

IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA DO *BALANCED SCORECARD* NAS INSTITUIÇÕES DO ENSINO SUPERIOR EM ANGOLA: ESTUDO DE CASO UNIVERSIDADE KIMPA VITA DE 2017 – 2020

Strategic implementation of the balanced scorecard in higher education institutions in angola: Kimpa vita university case study 2017 – 2020

Implementación estratégica del cuadro de mando integral en instituciones de educación superior en Angola: estudio de caso de la Universidad Kimpa Vita, 2017-2020

Manuel João Bengui¹

¹Universidade Kimpa Vita – Angola mjbengui@gmail.com

Autor para correspondência: miguelbungo1108@yahoo.com

Data de recepção: 17-01-2025

Data de aceitação: 02-03-2025

Como citar este artigo: Bengui, M. J. (2025) Implementação estratégica do *balanced scorecard* nas instituições do ensino superior em angola: estudo de caso universidade kimpa vita de 2017 – 2020. *ALBA – ISFIC Research and Science Journal*, 2(7), pp. 157 – 169. <https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/10>.

RESUMO

O presente trabalho aborda sobre a implementação estratégica do *BalancedScorecard* nas Instituições do Ensino Superior com o estudo de Caso da Universidade Kimpa Vita num horizonte temporal compreendido entre 2017 e 2020. Os métodos utilizados foram o comparativo, o histórico com abordagem quali-quantitativa. Quanto aos procedimentos foram as pesquisas bibliográfica, descritiva e documental. Quanto as técnicas utilizadas para dar operacionalidade aos métodos

supracitados, elaborou-se um questionário fechado, também fez-se uma análise estatística que facilitou a elaboração de tabelas e gráficos a partir das informações contidas nos relatórios anuais da Reitoria da UNIKIVI durante o período quadrienal em estudo. Calculou-se vários indicadores sociais que facilitaram a produção de conhecimento tal como a taxa de crescimento da previsão de novos estudantes matriculados por curso e unidades orgânicas, o que culminou com aumento de novos estudantes na ordem de 18% por ano. Portanto, com aplicação

de ferramenta do *Balanced Scorecard* previu-se atingir 261 docentes em 2023 com a variação anual simples de 14,47%. Quanto à perspectiva financeira previu-se arrecadar as receitas totais (Produção interna e receitas oriundas do SIGFE somente na rubrica de vencimento dos docentes) na ordem de AOA 3.149.253.468,4 (Três mil milhões, cento e quarenta e nove milhões, duzentos cinquenta e três mil, quatrocentos sessenta e oito Kwanzas e quatro centímetros) durante o período previsional que vai até 2023. O estudo recomendou que a UNIKIVI incentive os seus funcionários através da concessão de bolsas de estudo de modos a ajudar no aumento do nível de escolaridade dos docentes com grau de licenciatura. De igual modo que haja maior divulgação das acções científicas promovidas pela Universidade.

Palavras-chave: Instituições do Ensino Superior, Estratégia, *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

The present work of the Strategic Implementation of the BalancedScorecard in University Institutions with a case study of Universidade KimpaVita in a time horizon between 2017 and 2020. The methods used were comparative, historical with a quali-quantitative approach as to the procedures were bibliographic, descriptive and documentary research. The techniques used to make the aforementioned methods operational: a closed

questionnaire was also made, a statistical analysis was also carried out that facilitated the preparation of tables and graphs from the information contained in the annual reports of the UNIKIVI Rectory during the four-year period under study. Several social indicators that facilitated the production of knowledge were calculated, such as the growth rate of the forecast of new students enrolled per course and organic units, which culminated in an increase of new students in the order of 18% per year. Therefore, with the application of a balancedscorecard tool, it was expected to reach 261 teachers in 2023 with a simple annual variation of 14.47% regarding the financial perspective, it was expected to collect the total revenues (Internal production and revenues from SIGFE only in the heading of salary of the teachers) in the order of AOA3,149,253,468.4 (three billion one hundred and forty-nine million two hundred and fifty-three thousand four hundred and sixty-eight Kwanzas during the forecast period that runs until 2023. The study recommended that UNIKIVI encourage its employees by granting scholarships in order to help increase the level of education of teachers with a licentiate degree, as well as greater



dissemination of scientific actions promoted by the University.

Keywords: Higher Education Institutions. Strategy. Balanced Scorecard.

RESUMEN

El presente trabajo trata sobre la implementación estratégica del cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) en instituciones universitarias, con un estudio de caso de la Universidade Kimpa Vita en el horizonte temporal comprendido entre 2017 y 2020. Los métodos utilizados fueron comparativos e históricos, con un enfoque cualitativo-cuantitativo, mientras que los procedimientos fueron de investigación bibliográfica, descriptiva y documental. Las técnicas utilizadas para poner en práctica los métodos mencionados fueron: la elaboración de un cuestionario cerrado y la realización de un análisis estadístico que facilitó la preparación de tablas y gráficos a partir de la información contenida en los informes anuales de la Rectoría de la UNIKIVI durante el período de cuatro años objeto de estudio. Se calcularon varios indicadores sociales que facilitaron la producción de conocimiento, como la tasa de crecimiento de la previsión de nuevos estudiantes matriculados por curso y unidades orgánicas, que culminó en un aumento de nuevos estudiantes del orden del 18 % anual. Por lo tanto, con la aplicación de una herramienta de cuadro de mando integral, se esperaba llegar a 261 profesores en 2023 con una variación anual simple del 14,47 % en cuanto a la perspectiva financiera, se

esperaba recaudar unos ingresos totales (producción interna e ingresos del SIGFE solo en el epígrafe de salarios de los profesores) del orden de 3 149 253 468 AOA. 4 (tres mil ciento cuarenta y nueve millones doscientos cincuenta y tres mil cuatrocientos sesenta y ocho kwanzas durante el período de previsión que se extiende hasta 2023. El estudio recomendó que la UNIKIVI animara a sus empleados concediéndoles becas para ayudar a aumentar el nivel de formación de los profesores con título de licenciado, así como una mayor difusión de las acciones científicas promovidas por la Universidad.

Palabras clave: Instituciones de educación superior. Estrategia. Cuadro de mando integral.

1. INTRODUÇÃO

Em reflexo à realidade de fortes desafios impostos pelos factores da globalização, através da abertura e publicação anual das melhores Instituições de Ensino Superior e Universitário no Ranking Mundial e não só, tem incentivado os gestores das referidas instituições na formalização e implementação de estratégias adequadas para melhor garantir a competitividade e resistir aos impactos das constantes mudanças que o mundo impõe.

Aliás, Lisboa et al (2008, p.185) afirmam este pensamento argumentando da seguinte forma:

Hoje, perante um meio envolvente turbulento, incerto, complexo e conflictual, a formulação da estratégia deve basear-se cada vez mais numa crescente capacidade de dar respostas rápidas e flexíveis perante as mudanças que não se conseguem prever e que

acontecem quotidianamente. Estas respostas só podem ser conseguidas se todos os membros da organização tiverem uma atitude estratégica flexível, que lhes permita detectar continuamente novas oportunidades.

Portanto, a Universidade Kimpa-Vita, sendo uma instituição pública, não foge dessa realidade, precisa adaptar a sua gestão e adoptar as estratégias de forma a garantir a qualidade de ensino e a excelência dos serviços para sobreviver as exigências impostas pelo meio ambiente onde está inserida.

O BSC é uma óptima ferramenta de gestão estratégica das organizações que estabelece um equilíbrio de todas as perspectivas operacionais que podem ser levadas em consideração para a boa gestão de uma Universidade.

Assim, Major &Vieira (2012, p.302), afirmam que o *Balanced Scorecard* “é um modelo estratégico de medição do desempenho organizacional que se apresenta em evolução progressiva, observando-se um alargamento das suas aplicações para áreas como a sustentabilidade e análise de decisões de investimento”.

De modo a concretizar os objectivos propostos, nos apareceu imprescindível recorrer em alguns métodos que serviram de caminho para a sua materialização nomeadamente o surgimento e a evolução histórica da ferramenta do *Balanced Scorecard* no léxico de gestão, o método bibliográfica que facilitou no desenvolvimento das palavras-chave que servem de Referencial Teórico graças à publicação de vários autores que publicaram sobre os mesmos conceitos e comparativo que facilitam na análise dos dados estatísticos da UNIKIVI durante o período quadrienal em estudo.

2. DESENVOLVIMENTO

As Instituições do Ensino Superior têm grande missão na formação do homem, isto é, na construção de conhecimento e postura crítica do indivíduo capaz de contribuir para o desenvolvimento da sociedade, razão da existência da área científica que vela pela produção de conhecimento nas Instituições de Ensino Superior (IES).

Segundo Niembo e Marta (2019), a envolvimento na pesquisa científica não cabe meramente às Universidades Públicas, contudo as instituições de ensino superior privadas também carregam esta responsabilidade de fomentar esta pesquisa para construção de uma sociedade de conhecimento, visando ao desenvolvimento de um dado país.

2.1 História e Evolução do Ensino Superior em Angola

A história do Ensino Superior em Angola, esteve sempre associada aos contextos sociais, históricos e políticos do país que possibilitou as transformações significativas no sistema educativo.

Para Filho e Aleaga (2021, 179), “o início de luta armada em Angola, corresponde o período de afirmação nacional, constituindo, assim, um marco importante no surgimento do Ensino Superior em Angola em 1962”.

Segundo Silva (2004), apud Kandingi (2016, p.54), é nesta senda surge a Universidade em Angola, cuja institucionalização está associada a dois grupos de factores:

- Uns de natureza interna a burguesia colonial, por um lado que exigia a criação de uma universidade para que os seus filhos continuassem os estudos superiores sem terem de se deslocar em Lisboa e por outro lado, as reivindicações nacionalistas que



impunham a alteração da condição de atraso do sistema educativo;

- Outros de natureza externa, ligados às denúncias internacionais da exploração colonial e às exigências das Agências Nações Unidas (ANU) e de organizações nacionalistas africanas para que Portugal concedesse a independência as suas colónias.

Quadro nº 1 : Fases da Evolução do Ensino Superior em Angola

Fases	Fases	Instituições
Colonial	1962-1975	Universidade de Angola
Pós-colonial	1975-2022	Universidades Públicas e Privadas

Fonte: Kandingui (2016).

2.2 Redimensionamento do Ensino Superior em Angola

O processo de redimensionamento do ensino superior em que originou no surgimento das regiões académicas, se desenvolveu numa acção com pendor fortemente político e estratégico para se cumprir com as metas políticas de massificação e quantificação do ensino superior no território nacional.

Apesar desta estratégia, foram constatadas até hoje algumas clivagens que podem comprometer a qualidade de ensino entre outras:

- A presença de vários assistentes estagiários orientando trabalhos do fim de curso e leccionando nas classes terminais de graduação;
- Orçamento atribuído para o funcionamento e investigação é inadequado tendo em conta a exigência do volume de trabalho que as instituições apresentam;
- Técnicos de base na área de gestão de R.H. e não só a dirigirem Professores Doutores.

Segundo Simões et al (2016), em 2009 por iniciativa do Governo de Angola, criou-se sete regiões académicas e reorganização da rede das IES e a criação de novas IES públicas. Com a criação das Regiões Académicas, o ES foi implantado em todo território nacional, acrescentando seis novas universidades públicas à já existente na altura a UAN e perfazendo, assim, uma rede de sete instituições universitárias tuteladas pelo Governo, cada uma no âmbito Regional (SIMÕES et al, 2016, p.85).

2.3 Estratégia

Todas as organizações sejam elas públicas como privadas ambicionam alcançar o sucesso. Para que os objectivos preconizados sejam atingidos requerem uma estratégia bem delineada por parte dos seus respectivos gestores.

A capacidade de sobrevivência e sucesso das organizações resulta a longo prazo de um elevado conjunto de factores que, sendo a expressão das orientações estratégicas da instituição, mostram a sua habilidade estratégica para competir em função das exigências dos seus stakeholders e evolução dos seus concorrentes. (CARVALHO, 2008).

2.4 Origem e evolução da Estratégia

De acordo com Teixeira (2011, p.9), "...Os conceitos e as teorias relacionadas com a estratégia têm fundamento na actividade militar. A palavra "estratégia" deriva do vocábulo grego *strategos*, que significa a arte de fazer a guerra ou a função de general das forças armadas, escrito pelo sábio chinês **Sun Tzu**, expressão usada 500 ano a.c..."

Camargo & Dias (2003, p.28) afirmam que, "...um dos primeiros usuários do termo estratégia foi feito há aproximadamente 3000 anos pelo estrategista SUN TZU, que afirmava que todos os homens podem ver as táticas

pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes victórias são obtidas...”. O conceito de estratégia tem como essência alicerçada na actividade militar desenvolvida por cientista chinês Sun-Tzu escrito através do manual *the art of the war* ou seja a arte de guerra.

2.5 Definição de Conceito Estratégia

Segundo Mendes et al (2002), dentro de vários autores que definiram a estratégia, Mintzberg é destacado como o autor no campo de estratégia empresarial, demonstra que não existe uma única definição de estratégia. Sintetizando os diferentes significados atribuídos ao conceito de estratégia ao longo do tempo, este autor ressalta cinco definições que ele denomina os 5 Ps da estratégia:

- **Plano:** Entendidas como planos, as estratégias são formuladas antes das acções, as quais elas se aplicam, sendo desenvolvidas conscientemente e intencionalmente;
- **Padrão:** Estratégia pode surgir de uma constância no comportamento e indicar um padrão de continuidade (Rotina).
- **Piège:** (Armadilha): A estratégia age como uma manobra particular para eliminar ou enfraquecer o concorrente, sendo utilizada como um instrumento para lidar com a competição que a organização enfrenta na sua indústria;
- **Posição:** Nesta concepção a estratégia permite definir o local (dentro do ambiente mais amplo) onde a organização vai concentrar os seus recursos, visando manter ou melhorar a sua posição;
- **Perspectiva:** Nessa definição, a estratégia é também influenciada pela forma como a empresa e seus membros percebem o ambiente. A personalidade e a cultura da empresa

serão então determinantes para a definição da estratégia.

2.6 Formulação de Estratégia

Segundo Carvalho (2008, p.184), “a formulação da estratégia deve basear-se cada vez mais numa crescente capacidade de dar respostas rápidas e flexíveis perante as mudanças”

As razões que levam as organizações a formularem a estratégia são as seguintes:

- ✓ Aproveitar as oportunidades que o meio ambiente oferece;
- ✓ Evitar as ameaças;
- ✓ Transformar os pontos fracos em fortes;
- ✓ Garantir a competitividade;
- ✓ Atingir as metas e objectivos preconizados.

2.7 Implementação de Estratégia

Um dos momentos mais destacados no planeamento organizacional é a implementação da estratégia que consiste em pôr em acção o que foi formulado. A implementação estratégica é uma atribuição de todos níveis da organização (Superior, Intermédio e Operacional).

O sucesso de implementação estratégica bem formulada passa fundamentalmente pela capacidade dos gestores nos diversos níveis, conseguirem influenciar e encorajar os seus subordinados a atingir elevados níveis de desempenho na prossecução dos objectivos propostos, tendo em conta os recursos, as capacidades, a tecnologia disponíveis (TEIXEIRA, 2011).

2.8 Balanced Scorecard

A ferramenta de *Balanced Scorecard* (BSC), é um instrumento estratégico diferente de outras metodologias ou



sistema de medição e gestão do desempenho organizacional, por causa da recomendação subjacente à sua utilização que deve ser utilizada, imprescindivelmente, numa forma interligada, as quatro perspectivas que nomeadamente a financeira, cliente, processo interno e inovação e aprendizagem embora outras literaturas denominam esta última de crescimento e aprendizagem.

2.8.1 Origem e evolução do *Balanced Scorecard*

Segundo Santos (2008), o *Balanced Scorecard* é um modelo estratégico que teve o seu aparecimento na literatura da gestão em 1992, com maior protagonista David Norton e Robert Kaplan, por meio da publicação do intitulado *the Balanced Scorecard – Measure that drive Performance* na prestigiada revista científica norte-americana *The Harvard Business review* (HBR),

Esta ferramenta foi desenvolvida para fazer face em algumas ineficiências constatadas na avaliação de desempenho organizacional que se baseava exclusivamente em especto quantitativo e não qualitativo.

2.8.2 Perspectivas do *Balanced Scorecard*

O BSC é decomposto em objectivos, indicadores, metas e acções, nas quatro dimensões de negócio:

- **Financeira:** como nos vêm os clientes?
- **Clientes:** como lidar com os clientes?
- **Processos internos:** onde nos podemos distinguir?
- **Inovação e crescimento:** como podemos continuar a inovar e criar valor?

As quatro perspectivas definidas por Kaplan e Norton estão relacionadas entre si, através de relações causas e efeitos, sendo definidos objectivos e indicadores com a fixação de metas em cada uma.

O BSC contempla as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vectores que impulsionam o desempenho futuro. Os objectivos e medidas do *Balanced Scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa e focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de inovação e crescimento. Essas perspectivas formam a estrutura do BSC (KAPLAN & NORTON, 1997).

2.8.3 Principais Funções do *Balanced Scorecard*

Na visão do Reis e Rodrigues (2014, p.134), o *Balanced Scorecard* enquanto instrumento de implementação tem como principais funções.

- Comunicar a estratégia a toda a organização;
- Alinhar as acções com os objectivos estratégicos;
- Medir o desempenho organizacional.

2.8.4 Principais Vantagens do *Balanced Scorecard*

Segundo Pereira (2013, p.70), a ferramenta estratégica do *Balanced Scorecard* apresenta as seguintes vantagens:

- a) Clarificar os objectivos e as estratégias da organização;
- b) Identificar os indutores do sucesso da organização;
- c) Comunicar e interligar objectivos, estratégias e indicadores;
- d) Planear e fixar as metas;
- e) Permitir através do feedback e da aprendizagem, monitorizar e ajustar

quer a implementação da estratégia
quer a própria estratégia.

2.8.5 Implementação do *Balanced Scorecard*

Santos (2008, p.393) argumenta que “no modelo BSC, a metodologia de formulação de estratégias organizacionais assenta numa lógica essencialmente de cima para baixo (top-down)”.

Ainda Moreira op.cit apresenta para a construção adequada do BSC quatro etapas que se seguidas produzirão um Scorecard útil e ajudarão a alcançar os objectivos:

1. Definição da arquitectura de indicadores;
2. Obtenção do consenso em função dos objectivos estratégicos;
3. Escolha e elaboração dos indicadores;
4. Elaboração do plano de implementação.

2.8.6 Mapa Estratégico

Os mapas estratégicos, são figuras de causa e efeitos onde estão descritos numa forma detalhada a missão, valores e visão estratégicos como os objectivos, metas, acções e indicadores explicitamente desenvolvidos para uma boa tomada de decisão.

Quadro nº 2 : Modelo Básico da Utilização do BSC no Mapa Estratégico

Perspectivas	Mapa Estratégico	Objectivos estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Financeiras	Lucro e Receitas	• Crescimento • Participação no mercado	• Lucro operacional • Crescimento do negócio	• Aumento de 15 do lucro • Aumento de 25% de vendas	• Aumento de ponto de venda • Aumento de crédito
Clientes	Qualidade do produto	• Satisfação do cliente • Fidelização	• % retenção dos clientes	• + 45% na retenção	• Aumento de numero de vendedores
Processos Internos	Excelência na produção	• Qualidade e • Eficiência	• % produtos fabricados sem defeitos	• Melhoria de 25% na qualidade	• Programa de qualidade total
Inovação e aprendizagem	Competências	• Treinar e equipar pessoal	• Produtividade do pessoal	• + de 20% na produtividade	• Relação com as instituições de ensino superior

Fonte: Adaptado Teixeira (2011, p.341)

3. METODOLOGIA

O nosso estudo é de natureza qual-quantitativa. Sendo o nosso desejo aprofundar os conhecimentos para compreender o fenómeno em estudo.

Recorremos a pesquisa qualitativa, porque tivemos como uma das bases de recolha de informação através da publicação de livros, artigos científicos, teses, dissertações, monografias. Ao

questionário, a entrevista e a observação (particularidades que este tipo de pesquisa possui), seguindo-se do registo dos dados e das informações colhidas com a finalidade de se efectuar a interpretação e explicação dos mesmos.

A pesquisa quantitativa tendo em conta que a investigação desenvolvida tem aspecto teoricamente parcial e de acordo com a apresentação de gráficos, tabelas, e quadros contidos no trabalho, permitiu que possamos quantificar os dados



recolhidos e explicar os resultados obtidos com a utilização da mesma

Quanto aos procedimentos, fizemos recurso à pesquisas bibliográfica, descritiva e documental. Os métodos seleccionados para a orientação do presente estudo é o Comparativo e Histórico.

3.1 Técnicas de pesquisa

Para a materialização da nossa investigação recorreu-se ao questionário, entrevista e técnica estatística.

- Questionário: quanto a esta técnica, procedeu-se com as perguntas fechadas, dirigidas aos professores seleccionados na pesquisa;
- Entrevista: no que diz respeito a esta técnica utilizou a entrevista não estruturada que exprimiu na recolha

de opiniões, interpretações, experiências em função de perguntas abertas feitas aos membros da direcção da UNIKIVI;

- A técnica estatística ajudou na apresentação de dados através de tabelas e elaboração de gráficos para melhor interpretar as informações subjacentes ao estudo de caso.

3.2 População

Para a presente investigação, escolhemos como população alvo o corpo docente da Universidade Kimpa-Vita, que actua na sede (Uige), constituído por Reitor e os seus vice-reitores, Decanos das diferentes unidades orgânicas e o corpo docente efectivo.

Tabela nº 1: Distribuição da População da UNIKIVI

Designação	Quadro do Pessoal						Total geral	
	Regime Geral		Regime Específico		Investigador Científico			
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Reitoria	142	14,8	-	-	-	-	142	14,8
Faculdade de Direito	140	14,6	100	10,4	10	1,0	250	25,99
Faculdade de Economia	137	14,2	108	11,2	10	1,0	255	26,51
Instituto Politécnico	145	15	150	15,6	20	2	315	32,74
Total	564	59	358	37	40	4	962	100

Fonte: Elaboração do autor com base no Decreto Presidencial nº 291 de 7 de dezembro de 2021 de investigador científico última com 4%.

A Tabela nº1 acima ilustra-nos um universo populacional de 962 elementos que representam o quadro do pessoal do regime geral, específico e investigadores científicos da Universidade Kimpa-Vita onde se justificou um número maior de 315 efectivos ou seja uma taxa maior de 32,74% para Instituto Superior Politécnico indivíduos, enquanto à categoria o regime geral lidera com 59% seguido do regime específico do quadro do pessoal docente com 37% e o quadro

3.3 Determinação da Amostra

Quanto ao tipo de amostragem, aplicamos a não probabilística intencional. Sendo que, dos 962 indivíduos que corresponde a população, extraiu-se 289 que constitui a amostra de 30% dos quais, 170 funcionários pertencem o regime geral que corresponde à 58,9%, Docentes do regime específico são na ordem de 107

elementos representando 37% e investigadores científicos com 12 efectivos perfazendo 4%.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Caracterização da Universidade Kimpa-Vita

A Universidade Kimpa Vita, abreviadamente designada por:

“UNIKIVI, é uma pessoa colectiva de direito público”, tem a sua sede na Província do Uíge com a natureza de Instituto Público Regida sob Decreto Presidencial nº 291/21 que aprova o estatuto Orgânico da Universidade Kimpa Vita que revoga o Decreto Presidencial nº 235/11 de 24 de Agosto.

4.2 Utilização das perspectivas do *Balanced Scorecard* na UNIKIVI

Perspectiva Financeira

Vencimentos Base da Carreira Docentes Universitárias (Fonte SIGFE)

Categorias	Salário
Professor Titular	405.265,65
Professor Associado	357.587,34
Professor auxiliar	333.748,18
Assistente	301.962,64
Assistente estagiário	190.713,25

Taxas dos Emolumentos

Emolumentos	Valores
Comparticipação Pós-laboral	15.000,00
Matrícula e reconfirmação	3.000,00
Renovação para os Finalistas que ainda não defenderam	5.000,00

Fonte: Decreto Presidencial nº104/17 de 8 de Junho.

Diferentes Fontes de Receitas da UNIKIVI em AOA

Designação	2017	2018	2019	2020	Total
SIGFE (Salários)	750.933.414,5	617.879.138	617.879.138	589.844.290,4	2.576.535.980,9
Receitas Internas	49.237.500	66.127.500	52.582.500	52.725.000	220.067.500
Total	800.170.914,5	684.006.638	670.461.638	642.569.290,4	2.796.603.480,9

Perspectiva de Clientes

Estudantes Matriculados Por Curso

Designação	2017	2018	2019	2020	TOTAL
• Contab e Gestão	874	806	639	582	2.901
• Eng. Informática	794	744	587	577	2.702
• Agronomia	400	379	326	297	1.402
• Enfermagem	495	436	393	354	1.678
• Eng. Hidraulica		39	72	113	224
a.Total ESPU	2563	2404	2017	1923	8.907
b.Fac. Direito	499	2187	1953	1616	6.255
c.Fac. Economia	888	893	863	775	3.419
• Ad Pública	910	1143	709	902	3.664
• Análise Clínica	614	723	500	626	2.463
• Contab e Gestão	619	827	551	627	2.624
• Infor.de Gestão	472	603	339	443	1.857
• Eng. Electrónica	-	37	79	118	234
d.ESPKN	2615	3333	2178	2716	10.842
Total (a+b+c+d)	6565	8817	7011	7030	29.423

Fonte: Elaborada com a base nos relatórios anuais da UNIKIVI

Análise da UNIKIVI na Perspectiva de Processo Interno

Funcionários Efectivo da Reitoria (2017-2020)

Designação	2017	2018	2019	2020	TOTAL
Reitor	1	1	1	1	04
Vice Reitores	4	4	4	4	16
Directores	8	12	11	10	41
Chefes de Departamento	7	9	11	9	36
Chefes de Repartição	10	6	7	8	31
Chefes de Secção	22	24	29	30	105
Chefe de Gabinete	0	0	1	1	02
Chefe de Divisão	0	2	2	2	06
Pessoal Técnico Administrativo	40	40	-	2	82
Total Funcionários Efectivos	92	98	66	67	323

Funcionários Efectivos das Unidades Orgânicas (UO)

Designação	2017	2018	2019	2020	TOTAL
Direito	42	45	45	44	176
Economia	59	49	49	47	204
ESPU	53	37	48	37	175
ESPKN	40	37	37	52	166
TOTAL	194	168	179	178	721

Resposta de Nível de Satisfação do Serviços Prestados pela UNIKIVI

Descrição	Frequência	%
Satisfeito	159	55
Insatisfeito	130	45
TOTAL	289	100

Benefício de Bolsas de Estudo

Descrição	Frequência	%
Sim	26	9
Não	263	81
Total	289	100

Aceitaria colocar o seu filho na UNIKIVI

Descrição	Frequência	%
concordo	132	46
Não concordo	157	54
Total	289	100

**Análise da UNIKIVI na Perspectiva de Inovação e Aprendizagem (previsional)**

Perspectivas	Financeira	Clientes (Estudantes)	Processo Interno	Inovação e aprendizagem
Objectivos	✓ Aumentar o Rendimento Atribuído através do OGE; ✓ Aumentar a produção de receitas Internas; ✓ Utilizar eficientemente os recursos disponibilizados para o funcionamento da instituição; ✓ Reduzir os custos operacionais	✓ Crescer a base de dados dos estudantes matriculados; ✓ Aumentar número de cursos em função das necessidades do país; ✓ Orientar os estudantes se especializar em função da sua formação média	✓ Aumentar o nível de escolaridade dos docentes; ✓ Continuar a promoção de cursos de agregação pedagógica; ✓ Melhorar a política de atendimento aos estudantes.	➤ Inovar novos cursos de acordo às necessidades do mercado de emprego; ➤ Utilizar novas ferramentas de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs); ➤ Potenciar a Universidade em equipamento de transporte estudantil
Metas	• Aumentar 25% das Receitas internas e salários dos funcionários afectos ao MESCTI	• Aumento dos ingressos a 18% por ano dos estudantes por U.O.; • Acrescentar a quota de estudante de género feminino a 25%	• Aumentar para 35% os efectivos administrativos e o nível académicos dos docentes nos três próximos anos; • Melhorar a qualidade de ensino e aprendizagem	• Inclusão da UNIKIVI nos Ranking nacionais e internacionais; • Divulgar as acções científicas da UNIKIVI nas revistas internacionais de referência
Indicadores	✓ Orçamento Geral de Estado	✓ Variação positiva de novos estudantes por curso	✓ Rácio de estudante por docente	✓ Classificação nos ranking das melhores universidades de África
Acção	- Processo de matrícula e reconfirmação; - Elaboração de plano de necessidade financeira	- Divulgação dos novos cursos; - Iluminar a via que dá acesso à Universidade; - Garantia da segurança dos estudantes com maior realce os de pós-laboral	- Realização de palestra e jornadas científicas; - Severidade na selecção de estudantes por curso	- Modernização de materiais de didácticas; - Automatização de sistema de informação e comunicação

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objectivo geral foi implementar a ferramenta do BSC para a melhoria da qualidade e funcionamento da IES em estudo.

- Foi possível provar que aplicabilidade de uma forma interligada das quatro perspectivas que são financeira, clientes (estudantes), processo interno e aprendizagem e crescimento ajudaria na melhoria e sucesso da Universidade Kimpa Vita até 2023.
- O Estudo permitiu que tenha sido possível avaliar através dos relatórios anuais provenientes da Reitoria durante o período quadrienal em estudo ao verificar-se:
 - a) O desequilíbrio científico através do indicador que apresenta o nível de escolaridade de professores Doutores com a média de 4,33%;
 - b) O número elevado de professores com nível de licenciado em todas

as unidades orgânicas com uma média de 58,8%;

- c) 81% dos docentes não beneficiou de bolsas estudos;

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Livros

ALVES, Maria da Piedade. **Metodologia Científica**. Lisboa, Escolar Editora, 2012.

ALMEIDA, Filipe. **Introdução à Gestão de Organizações**. Grupo Editorial, Vida Económica, 2008.

ANSOFF, I; MCDONNELL, E.J. **Implantando a Administração Estratégica**, São Paulo: Atlas, 1993.

BARROL, K.M e MAERTIN, D.C, **Administração**, 3ª edição, Irwing McGraw-Hill, 1998.

BRANCO, Eduarda Casttel, **Programa de Capacidades para**



Empregabilidade de Jovens, Revisora:
Andrea Baterman, Julho, 2020.
BRUNI, Adriano Leal, **Metodologia da
Pesquisa, Guia prático para a
elaboração
de Trabalhos Académicos**, 2013.

CAETANO, Joaquim & RASQUILHA
Luís, **Gestão de Marketing**, Escolar
Editora, Lisboa, 2010.

CARVALHO, Fernando, **Introdução à
Gestão de Organizações**, Grupo
Editorial Vidaeconómica, 2008.

CERTO et al. **Administração
Estratégica**. São Paulo. Pearson
Education do Brasil, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto,
Administração nos Novos Tempos, 2ª
edição, Elsevier Editora Ltda, Rio de
Janeiro, 2010.

CHIMPOLO, João Maria Funzi, **Gestão
do Talento Humano nas Organizações**,
1ª Edição, Editora DOIS03, Rio de
Janeiro, 2016.

FACHIN, Odilia, **Fundamentos de
Metodologia**, 5ª edição, revista
actualizada, Editora Saraiva, 2005.

FILHO, João Manuel Correia e
ALEAGA, Taimara Roa, **A
historicidade do Ensino Superior
desde a génese até à actualidade: Suas
transformações e impacto no sistema
educativo angolano**, Revista
Educación, política y sociedade, 2021,
6(1), 177-202.

FREITAS, E. C. de; PRODANOV, C. C.
**Metodologia do trabalho científico:
Métodos e Técnicas da Pesquisa e do
Trabalho Académico**. 2ª Edição, Rio
Grande do Sul-Brasil. Editora Novo
Hamburgo, 2013.



ALBA®

ISFIC RESEARCH AND SCIENCE JOURNAL