

## **BALANCED SCORECARD: POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO NUMA UNIVERSIDADE PÚBLICA PARANAENSE**

Suzie Terci Kaetsu. Universidade Estadual de Maringá. [stkaetsu@uem.br](mailto:stkaetsu@uem.br)

Jheine Oliveira Bessa Franco. Universidade Estadual de Maringá.

[jheineobessa@gmail.com](mailto:jheineobessa@gmail.com)

Daniela Caldas Acosta. Universidade Estadual de Maringá. [acostadani@hotmail.com](mailto:acostadani@hotmail.com)

### **RESUMO**

O presente artigo trata sobre a possibilidade de aplicação do Balanced Scorecard - BSC em uma Instituição de Ensino Superior – IES pública, na cidade de Maringá, Paraná. O objetivo foi avaliar a possibilidade de implementação da ferramenta BSC para gestão organizacional e estratégica de uma IES Pública, possibilitando maior clareza da missão, visão e prática gerencial, tanto para os gestores quanto para a comunidade universitária. O BSC, como ferramenta de mensuração, pode ser usado para facilitar a comunicação entre as diversas unidades da IES, bem como em diferentes gestões: governos do estado, secretarias, nova reitoria, entre outros provedores dos recursos necessários. A metodologia para este artigo envolveu estudo bibliográfico sobre a ferramenta, bem como a avaliação do caso da IES em questão por meio do seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, focando seus eixos principais. Foram apresentadas proposições que contemplam as quatro perspectivas fundamentais do BSC e uma análise geral frente ao PDI. Concluiu-se que para aplicar o BSC, a IES em questão deve primeiramente revisar seu PDI e desenvolvê-lo mais próximo a um plano estratégico, traçar um mapa estratégico com objetivos, metas, responsabilidades e processos mais claros, tornando possível melhorar a mensuração e avaliação de seu desempenho.

**Palavras chave:** *Balanced Scorecard*. IES pública. PDI. Gerenciamento. Estratégia.

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão das Instituições de Ensino Superior (IES), em particular as instituições de natureza pública, tem se tornando um grande desafio para os seus administradores. Este fato se dá tanto pelas transições periódicas das equipes de gestão, que muitas vezes não dão continuidade à projetos iniciados na gestão anterior, pela redução dos aportes de recursos destinados ao seu funcionamento, e/ou por medidas governamentais, por vezes inesperadas e incongruentes com os objetivos traçados, ou mesmo pelo jogo de interesses envolvidos.

Nos últimos anos, a crise econômica brasileira afetou a arrecadação de recursos provindos de impostos que sofreram com desvios de verbas e com a corrupção nas entidades públicas e representantes políticos. Tais situações refletiram de forma contundente na gestão das IES, principalmente no que tange o montante de recursos destinados à educação superior pública para seus projetos desenvolvimento, inovação e crescimento.

Neste sentido, cortes ou realocação de verbas destinadas à manutenção, infraestrutura, desenvolvimento pessoal, financiamento de pesquisa e inovação refletem diretamente na forma de gerenciamento e aplicação dos recursos disponíveis. Isso demonstra que, a gestão de tais recursos deve ser estrategicamente assertiva, para se minimizar erros e desperdícios. Este, vem sendo um assunto de primeira importância nas salas e mesas de discussão, gestão e decisão das IES.

Neste estudo a proposta foi avaliar a possibilidade de implementação da ferramenta BSC – *Balanced Scorecard* para gestão organizacional e estratégica de uma IES Pública. Manter o planejamento entre as diferentes áreas de gestões nas IES é um desafio. Sendo assim, para possibilitar a assertividade na aplicação dos recursos, faz-se necessário, além de habilidade gerencial dos gestores e reitores, efetivar o uso de ferramentas de gestão como o planejamento estratégico e medidas de avaliação de desempenho, como o BSC. Tais medidas dão ênfase ao que deve ser priorizado e o que pode ser reformulado na gestão dos recursos.

Entidades governamentais e não lucrativas podem enfrentar dificuldades em relação à arquitetura original do BSC. Isso se deve em parte, porque a dimensão financeira é, quase sempre, colocada no topo da hierarquia. Porquanto, deve-se considerar que o desempenho financeiro não deve ser o único ou principal objetivo a ser alcançado por esse tipo de organização, é possível reformular a arquitetura para que outros resultados também figurem como fator de sucesso para as IES (KAPLAN; NORTON, 2001).

Numa perspectiva gerencial, o modelo BSC, sugerido para a universidade, possibilita a utilização da ferramenta para o planejamento estratégico, com o propósito de aperfeiçoar a gestão institucional e os processos internos, tendo em vista a melhoria contínua do desempenho da instituição. A aplicação da ferramenta pode ser utilizada para a mensuração de dimensões essenciais como: a financeira, a de processos e a de pessoas, entre outras, próprias das IES.

Assim, o registro dos dados, a mensuração e a avaliação de forma ordenada, das dimensões citadas, oferecem uma maior acurácia nas análises e no alcance de resultados frente as mudanças sofridas, ambientais e de gestão, inerentes às IES. Com isso, é esperado que se formem bases mais robustas para a tomada de decisão, para a captação de recursos frente a agentes de fomento (Estado e iniciativa privada) e para sustentação de resultados alcançados. Além disso, estas melhorias podem facilitar o processo de transição entre reitorias, que ocorre a cada 4 anos na forma da lei.

Este artigo desenvolve-se da seguinte forma: apresentação de uma abordagem teórica do BSC e suas quatro perspectivas, explorando suas principais aplicações. Na sequência contextualiza-se, de maneira geral, como o BSC é utilizado e compreendido na gestão das universidades. A seguir é exposta a metodologia utilizada para o estudo e na penúltima seção é apresentada uma análise do PDI da IES, com base nas quatro proposições do BSC e nos dados apresentados no documento. Na última seção são apresentadas as considerações finais, apontando a possibilidade de aplicação do BSC na IES e suas devidas adequações para este tipo de organização.

## **2. *BALANCED SCORECARD***

A ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC), foi desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton e publicada em 1992. Tal ferramenta transformou-se numa das principais e mais eficientes formas de medir o desempenho das organizações (KAPLAN; NORTON, 1996). O papel do BSC é de significativa utilidade decisória para as organizações, quando este possibilita benefícios no âmbito econômico, estratégico e na comunicação com clientes e *stakeholders*, bem como, para o ganho de legitimidade externa (HOQUE, 2013). Antes do BSC, segundo Hoque (2013), a abordagem teórica tradicional dava ênfase no desempenho financeiro, que envolvida em críticas, acabou por dar espaço para que outras métricas, não-financeiras, fossem também consideradas na estratégia, tais como: distribuição, tempo, otimização de processos, aprendizagem e comunicação.

Dessa forma, Kaplan e Norton (1992) defenderam que na definição da estratégia e dos objetivos de uma organização devem ser utilizadas métricas financeiras e não-financeiras, num único modelo, o BSC. Mais tarde, os autores incluíram essas medidas, um mapa de estratégia organizacional, no qual se demonstrava como as estratégias estão vinculadas as operações da organização.

Conforme trabalhos subsequentes dos autores seminais, o mapa estratégico passou a figurar como um componente do BSC, englobando as ações de medir, monitorar, gerenciar e integrar estratégia e operação nas organizações, considerando as influências de um ambiente de negócios mutável e dinâmico. Assim, o BSC fornece uma visão sistêmica e holística da organização, propiciando que o modelo seja utilizado sob diferentes circunstâncias e cenários.

Na abordagem de Hoque (2013), sobre a trajetória do BSC, o autor destaca a utilização do modelo para a reforma do setor público, em especial, a eficácia daquela que dirige os aspectos econômicos e a consequência nos resultados organizacionais e sociais.

Diante da complexidade inserida no setor público, em que o seu “financiador” é a população, por meio do poder legislativo, o maior desafio é assegurar que esse financiamento seja realmente utilizado para o cumprimento dos objetivos das organizações, as quais é destinado. Para tanto, Kaplan e Norton (2000) evidenciam três objetivos principais: criar valor, custo mínimo, promover o apoio e o comprometimento contínuos da fonte. Com estes requisitos, o setor público se mantém alinhado com as expectativas sociais a que se destinam.

O BSC consiste num quadro de medição do desempenho do sistema financeiro e operacional sob três perspectivas, além da financeira: satisfação do cliente, processos internos de negócios e, inovação e aprendizagem, que mais tarde passou a ser aprendizagem e crescimento (KAPLAN; NORTON,1996).

Assim, cada uma das quatro perspectivas do BSC apresenta uma métrica pela qual é delineada de maneira genérica, a Tabela 1 as apresenta conforme Kaplan e Norton (1997) propuseram:

**Tabela 1: As quatro perspectivas e suas métricas**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>MEDIDAS GENÉRICAS</b>
Financeira	Retorno sobre o investimento e o valor econômico agregado.
Do cliente	Satisfação, retenção, participação de mercado e participação de conta.
Interna	Qualidade, tempo de resposta, custo e lançamentos de novos produtos.
Aprendizado	Satisfação dos funcionários e disponibilidade dos sistemas de informação.

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997).

## 2.1 O processo de construção do BSC

Tais perspectivas reúne indicadores financeiros tradicionais e indicadores não-financeiros que buscam aumentar os ativos intangíveis da empresa. Assim, deve-se definir tais indicadores para que se possa mantê-los equilibrados. Também são quatro, os passos para a construção do BSC, conforme segue (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 314):

1. Definição da Arquitetura de Indicadores medição;
2. Consenso em torno dos objetivos estratégicos;
3. Escolha e Elaboração dos Indicadores;
4. Elaboração do Plano de implementação.

Independente da ênfase dada por cada organização, cinco princípios fundamentais são descritos por Kaplan e Norton (2001):

1. Traduzir a estratégia em termos operacionais;
2. Alinhar a Organização à estratégia;
3. Transformar a estratégia em tarefa de todos;
4. Converter a estratégia em processo contínuo;
5. Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Esses princípios são úteis no sentido de facilitar a implementação do BSC na organização orientada para estratégia.

## 2.3. O Mapa Estratégico

O mapa estratégico, proposto por Kaplan e Norton (2004), se mostrou tão fundamental quanto o próprio BSC. Ele oferece uma representação visual dos objetivos críticos da organização e das relações de causa-efeito entre os indicadores e as perspectivas que impulsionam o desempenho da empresa. Dá o entendimento de que todos os indicadores fundamentais já elencados pelo BSC cabem num único dispositivo de informação. Assim, tem-se que o mapa estratégico é um conjunto de características, objetivos, metas, métricas e dados estratégicos que a empresa utiliza ao longo do tempo. A principal função do mapa estratégico é dar foco e clareza nos principais fatores envolvidos, para uma tomada de decisão orientada e assertiva.

Cassol (2006), demonstrou em seu estudo proposto em uma IES, que o uso do mapa estratégico ajudou a esclarecer a estratégia planejada, mostrando objetivamente a proposição de valor aos clientes, os processos internos necessários ao atendimento dessa proposição de

valor e os ativos intangíveis, que são a base para a execução dos processos com excelência. Ou seja, levou a compreender que o mapa estratégico mostra os pontos que devem ser melhorados, no sentido de garantir a sustentabilidade e o desenvolvimento e o alcance dos resultados pretendidos e de acordo com a missão da instituição.

### 3. USO DO BSC NA GESTÃO DE UNIVERSIDADES

Com o intuito de verificar as contribuições existentes, ligadas ao BSC, no contexto de instituições de ensino, foram levantados artigos, teses e dissertações sobre aplicações práticas do modelo em IES brasileiras e estrangeiras. Alguns trabalhos foram selecionados, pois apresentavam elementos importantes para o propósito de análise deste artigo, conforme apresentado nos Quadros 1 e 2 respectivamente:

Quadro 1: Uso do BSC em IES estrangeiras

AUTOR/ANO	IES/INSTITUIÇÃO	ENFOQUE DO BSC
O'Neil (1999)	Rossier School of Education da University of Southern California	Avaliar suas unidades e processo de planejamento.
Stewart (2001)	Ohio State University	Desenvolvimento do BSC acadêmico da, a partir da identificação dos objetivos estratégicos de longo prazo associados a cinco áreas: excelência acadêmica, prática de aprendizado dos estudantes, diversidade, alcance e relacionamentos, gestão de recursos.
Stokes (2002)	University of Akron em Ohio	O processo de implantação do BSC.
Cribb (2003)	Bond University da Austrália	A utilização do BSC com o objetivo de monitorar o desempenho atual e seus esforços no fornecimento de atividades de ensino e pesquisa, melhoria dos serviços e processos, criação de um ambiente em que seus empregados estejam motivados e capacitados, e a melhoria dos sistemas de informação.
Karathanos (2005)	University of Wisconsin-Stout	O uso do BSC, projeto que recebeu o Prêmio Baldrige em Educação em 2001.
Yu (2009)	Universidade da Malásia	Investigou a adequação do uso do BSC para gerir e mensurar a excelência no desempenho das equipes acadêmicas no cenário do ensino superior. Ao adotar o BSC, o sistema proposto proporcionou a uma um meio para alinhar os objetivos organizacionais, criando um meio de comunicação entre os docentes e a gestão.

Fonte: elaborado pelos autores.

Observa-se algumas pesquisas que evidenciam o uso do BSC em IES no contexto brasileiro:

Quadro 2: Uso do BSC em IES brasileiras

AUTOR/ANO	IES/INSTITUIÇÃO	ENFOQUE DO BSC
Rocha (2000)	Instituição de Ensino Superior privada.	Identificou a relação entre as estratégias utilizadas e o estabelecimento de indicadores de performance em uma universidade, buscando, dessa forma, verificar a aplicabilidade do BSC para esse tipo de organização. Neste caso, concluiu que a aplicação do BSC é adequada ao gerenciamento da IES. Menciona, outro aspecto positivo, que é a estruturação geral dos indicadores, facilitando o controle, inclusive visual, do desempenho e performance da instituição.
Pessoa (2000)	Universidades Federais brasileiras	Desenvolveu um modelo de gestão para IES fundamentando-se no BSC, voltado ao monitoramento, de forma integrada, das diversas iniciativas organizacionais, no sentido de auxiliar na racionalização do uso dos recursos humanos e materiais disponíveis. Propôs mudanças nas perspectivas apresentadas no BSC original, invertendo a posição da perspectiva financeira pela perspectiva do cliente e assumindo que, para fins de modelo, o acionista da universidade federal brasileira é o Governo Federal.
Lima (2003)	Universidades Comunitárias integrantes do Sistema ACAFE no estado de Santa Catarina	Apresentou um modelo de aplicação do BSC, concluiu que a ferramenta ajustada mostrou viabilidade de utilização e que os benefícios esperados com essa ferramenta vão além de melhores resultados. Pois, quando selecionados, analisados e disseminados por toda a organização, espera-se pelo comprometimento dos funcionários, uma visão de conjunto, um aperfeiçoamento contínuo a partir de uma visão sistêmica do processo, no qual todos possam desenvolver suas atividades de forma autônoma e compartilhada.
Pereira (2004)	SENAC/SC (Departamento Regional do Estado de Santa Catarina)	Desenvolveu uma proposta de gestão para a instituição, o BSC permitiu uma melhor compreensão por parte dos gestores, mantenedores, colaboradores, governo e sociedade, das ações implementadas pelo SENAC/SC, permitindo-lhes “transcender as noções tradicionais sobre as barreiras funcionais”, e, principalmente, levando ao conhecimento público o cumprimento de sua função social e o desempenho para o crescimento e a manutenção da organização.
Cassol (2006)	IES privada, confessional católica, sem fins lucrativos	Propõe o <i>Balanced Scorecard</i> para a gestão estratégica, evidenciando o uso do mapa estratégico.
Moço (2007)	IES sem fins lucrativos	Propõe um modelo de avaliação como forma de apoio à gestão de IES, a partir dessa pesquisa, entendeu-se que o BSC reúne as características necessárias como modelo de medição de desempenho a esse tipo de instituição.
Vianna (2008)	Organização educacional sem fins lucrativos	Propõe um processo para facilitar a adaptação do BSC, considerado um instrumento capaz de favorecer a interoperabilidade, para avaliar uma organização educacional sem fins lucrativos e favorecer a interação dessa com o governo. Para ele, o BSC demonstra ser um instrumento capaz de favorecer a interoperabilidade da IES com os parceiros governamentais, bem como se mostra um instrumento apto para comunicar resultados à sociedade e aos órgãos financiadores.
Scharmach (2010)	Universidade do Contestado – UnC, Santa Catarina.	Realizou estudos da gestão estratégica pelo modelo do BSC em IES, objetivando as possibilidades e as limitações de sua aplicação. Neste caso, os gestores consideraram oportuna a aplicação do BSC, desde que houvesse adaptações decorrentes das características peculiares para esse tipo de organização, ou seja, que a IES possuísse mais possibilidades, que limitações para a aplicação do BSC.

Fonte: elaborado pelos autores.

Com base nos estudos selecionados aqui, são oferecidos exemplo que comprovadamente atestam a aplicação do BSC para a gestão de IES. Dessa forma, observa-se que estão sendo realizadas aplicações práticas da ferramenta no setor educacional e com resultados satisfatórios. Ainda pode-se salientar que, tal ferramenta é passível de ajustes, tornando assim que sua utilização, neste setor, seja flexível e assertiva.

## 1. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o atendimento dos objetivos deste artigo optou-se pela realização de pesquisa qualitativa de cunho exploratório, de corte transversal (VIEIRA, ZOUAIN, 2004). Foi realizada a coleta dos dados secundários no mês de dezembro de 2018, baseando-se principalmente no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) datado de 2012 a 2016 da Universidade Estadual de Maringá (UEM), objeto de estudo, e, na ampla bibliografia disponível acerca do BSC e suas aplicações no ambiente de gestão de instituições de ensino superior.

A busca por casos de estudo do BSC em IES iniciou-se pelos sites das instituições de ensino superior, sabendo que o BSC é uma ferramenta de reconhecida mundialmente, muitas empresas divulgam seu uso, como forma de chamar a atenção para seu formato de gestão. Também foram analisados artigos nas bases de dados Ebsco e SpringerLink. Ao analisar as dissertações e teses disponíveis no Banco de Teses da CAPES (CAPES, 2018), foram filtrados os termos ligados ao *Balanced Scorecard* em IES.

Para a análise e a interpretação dos dados, utilizou-se o método de análise de conteúdo. Assim, por meio de um conjunto de técnicas sistemáticas, pretendeu-se descrever o conteúdo emitido no processo de comunicação, organizando-se da seguinte forma, conforme Bardin (2009): a) Pré-análise - com a finalidade ordenar e sistematizar as ideias iniciais, utilizando software ATLAS.ti como uma ferramenta de apoio para tratamento e categorização dos dados; b) Exploração do material feita através do tratamento dos dados coletados e codificação por meio da classificação e definição de categorias; c) Tratamento dos resultados obtidos e interpretação, onde objetivou-se uma reflexão sobre o material elaborado.

## 2. ANÁLISE DOS DADOS

### 2.1 Apresentação do PDI

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, da Universidade Estadual de Maringá, é um documento de planejamento estratégico, elaborado para um período de cinco anos. Apresenta a missão, os objetivos, metas e ações que desenvolve e/ou que pretende desenvolver, assim como, identifica a sua filosofia de trabalho. Este documento representa a consolidação dos PDIs setoriais realizados na universidade.

Especificamente, no PDI 2012-2016, foram propostas mais de 1700 metas que compõem o plano de cada uma das unidades, sendo que essas metas são relacionadas aos objetivos criados para os eixos temáticos que constituem o documento. A saber, os eixos temáticos são: consolidação e expansão da graduação; consolidação e expansão da pós-graduação; consolidação da UEM como instituição de pesquisa; atividades de extensão e cultura; e gestão e estrutura organizacional. Importante destacar que na metodologia do PDI citado, foi prevista a participação de toda comunidade universitária.

Como uma das etapas seguinte, o PDI deve ser avaliado anualmente, tanto interna, quanto externamente. A avaliação deverá conter uma análise crítica dos resultados e do envolvimento dos diversos segmentos da comunidade universitária, bem como a discriminação das providências a serem tomadas para sanar deficiências que possam vir a ser identificadas. Com relação aos próximos períodos, há a possibilidade de que, durante a avaliação anual, a unidade administrativa planeje o próximo ano subsequente ao término do período previsto anteriormente. Assim, a cada ano suprime-se o ano que passou e acrescenta-se o último ano subsequente do quinquênio anterior, completando assim um novo período quinquenal. Com isso, a cada ano obtém-se um novo PDI, com abrangência do ano em curso, mais os quatro anos vindouros.

A missão institucional da UEM é: “produzir conhecimento por meio da pesquisa; organizar, articular e disseminar os saberes por meio do ensino e da extensão, para formar cidadãos, profissionais e lideranças para a sociedade”.

A visão é: “tornar a UEM, nos próximos cinco anos, uma instituição de excelência na formação de profissionais e pesquisadores, capazes de atender às necessidades e aos anseios da sociedade, de forma geral, e aos da comunidade onde ela está inserida”.

Quanto aos valores, estes são descritos como princípios, entre alguns estão: a natureza pública, gratuita e de qualidade do ensino; a gratuidade dos cursos de graduação e pós-graduação acadêmica stricto sensu; a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão; a autonomia didática e pedagógica, administrativa, patrimonial, financeira e disciplinar da instituição (UEM, 2018).

Os objetivos estratégicos são estabelecidos através dos eixos temáticos. Dessa forma, os objetivos de algumas áreas passam a ser incorporados como ações dos eixos principais, por exemplo: a inclusão de um novo curso de graduação, está ligada ao eixo: consolidação e expansão da graduação. Dessa forma, é possível compreender que cada eixo temático representa os objetivos propostos quantificados em metas.

## 5.2 Proposições do Modelo BSC

Após levantadas as informações sobre a missão, visão, valores e objetivos estratégicos, buscou-se ordenar uma proposta de elaboração de um modelo do BSC. Para a elaboração desse modelo para a IES foram seguidos os princípios e a metodologia propostos inicialmente por Kaplan e Norton (1997), buscando adequar as perspectivas ao contexto em questão.

### Perspectiva 1: Comunidade universitária

Seguindo a missão, a visão e as questões estratégicas apresentada no PDI da Instituição, esta perspectiva deve concentrar-se a quem é direcionada as ações da instituição. Neste caso, indicou-se a divisão da perspectiva do cliente em outras duas: perspectiva dos alunos e perspectiva da comunidade.

A perspectiva dos alunos refere-se a quem o ensino é ofertado, enquanto que a perspectiva da comunidade, diz respeito aqueles que são afetados pelas ações da universidade, como pesquisas, projetos sociais e culturais e parcerias desenvolvidas pela universidade. Ou seja, são participantes ou beneficiários do resultado dessas atividades. Assim, cabe o questionamento: Para se tornar uma instituição de excelência, conforme a visão institucional requer, como a universidade deve ser vista pela comunidade em geral, pelos alunos e por seus financiadores?

**Proposição 1: Os objetivos estratégicos que devem ser elencados para esta perspectiva deverão manifestar de maneira evidente a integração da instituição com os interesses dos alunos e da comunidade envolvida, e que tais objetivos permitam a análise do desempenho de forma ampla, ordenada e transparente.**

### Perspectiva 2: Financeira

Como já evidenciado neste estudo, o principal objetivo de uma universidade não é a rentabilidade econômica e financeira. Ao invés disso, o foco está na excelência operacional, buscando maior eficiência, redução de custos e rapidez de resposta às ações (KAPLAN; NORTON, 2000). Neste sentido a perspectiva financeira precisa ser adequada a esta situação assumindo uma posição diferente em relação à empresa privada.

Entretanto, frente a possibilidade de cortes no orçamento, muitas vezes inesperados, e o não repasse de verbas, esta perspectiva deve ser abordada com cautela principalmente quando refere-se a ações que mudam estruturalmente a universidade. Ações como: construção de laboratórios, centros tecnológicos ou desportivos, são exemplos disso. Isso se dá pois, tais ações demandam recursos de alta monta, além de profissionais especializados e uso de empresas externas à universidade. Isso pode gerar expectativas nos alunos, docentes e na comunidade, que passam a exercer pressão, caso o empreendimento demore ou não se conclua no tempo previsto.

Assim, a universidade deve-se perguntar: Se formos bem-sucedidos no uso dos recursos financeiros para determinados projetos, como devemos ser vistos pelos nossos alunos e comunidade? Se não conseguirmos concluir o projeto, que tipo de repercussão resultará perante os possíveis beneficiários e a opinião pública com relação aos recursos gastos?

Neste contexto, a universidade deve buscar atender os objetivos para cumprir com a sua missão criando valor, a custo mínimo, promovendo o apoio e o comprometimento contínuos de sua fonte de financiamento (KAPLAN; NORTON, 2000). Isso quer dizer que, o ideal é a universidade possuir fontes de recursos que lhe possibilitem antever a continuidade de seus projetos, independente das mudanças de gestão do governo e de sua própria administração.

Assim, tanto a definição afinada de seus projetos, como o uso e a manutenção dos recursos devem estar alinhados, no decorrer do tempo, com uma garantia mínima de desempenho. No caso da UEM, mesmo possuindo autonomia de gestão financeira e patrimonial, ela não deve se isentar de medidas que lhe possibilitem uma boa gerência financeira e orçamental, que lhe permita redução de custos e a captação de novas fontes de financiamento que venham a apoiar investimentos em infraestrutura e em intercâmbio científico.

**Proposição 2: a perspectiva financeira deve abranger tanto as propostas de estratégias para melhoria da universidade, como também o aumento das receitas e das fontes de financiamento, o controle do desempenho oferecido pelo BSC, igualmente deve**

**promover métricas para a diminuição de despesas e para o uso eficiente dos recursos adquiridos.**

### **Perspectiva 3: Processos internos**

Esta perspectiva deve aliar os recursos disponíveis e os interesses comunitários com os processos internos. Por meio de um planejamento estratégico serão criados e/ou melhorados os processos necessários para o alcance dos objetivos estabelecidos dentro das perspectivas.

Assim, a pergunta para esta perspectiva, em específico, deve considerar o seguinte parâmetro: Para atender a comunidade interessada quais processos deverão ser prioritários, que possam apresentar alto desempenho, excelência em resultados e em retorno?

A ideia é que sejam reconhecidos processos internos críticos os quais a instituição precisa dar maior atenção. Além disso, a abordagem BSC permite também detectar processos novos que possam levar a universidade a ser excelente, adquirindo maior eficiência à medida que os objetivos são contemplados, justificando o uso dos recursos angariados e satisfazendo as expectativas da comunidade envolvida nesses resultados (KAPLAN; NORTON, 2000).

**Proposição 3: A perspectiva dos processos internos deve contemplar a capacidade dos seus gestores, técnicos administrativos e docentes em trabalhar, metodologicamente, amparados por um modelo de eficiência. Neste caso, o BSC é capaz de controlar, de forma integralizada, o sistema de processos existentes, seu desempenho e seus resultados, dando vazão aos recursos disponíveis, com a possibilidade de realocá-los ou redirecioná-los quando necessário.**

### **Perspectiva 4: Aprendizagem e crescimento**

A última perspectiva elencada na proposta para o BSC é a do aprendizado e crescimento em que a questão fundamental é: Para alcançar a visão institucional de aprendizagem e crescimento, como é possível manter o aprendizado, a elevação do conhecimento e o alcance do crescimento por meio das melhorias?

Tem-se, *a priori*, que os objetivos e metas elencados no PDI da universidade devem estar voltados, indubitavelmente, para desenvolver ações que objetivam o crescimento da capacidade de produzir ciência e conhecimento. Para isso, deve investir permanentemente na

capacidade de se reinventar, de aprimorar e de desenvolver o ensino e a pesquisa, isso frente às mudanças culturais e sociais do ambiente institucional e do mercado.

Esta perspectiva deve focar, sobretudo, no capital tecnológico e humano existente, já disponível ou não na universidade. Pois, é tão somente pela valorização desses elementos que as atividades que são desenvolvidas repercutirão a longo prazo. Ou seja, envolve a especificidade necessária de conhecimento incorporada no pessoal, nos sistemas de informação, na definição dos processos e do regramento das atividades, nas estratégias de inovação, entre outras ações que contribuirão na consecução do crescimento contínuo. Assim, a perspectiva da aprendizagem e do crescimento busca avanços nos processos internos que, por consequência, possibilita eficiência de recursos financeiros e uma maior satisfação de alunos e comunidade.

**Proposição 4: o BSC, quando aplicado de maneira sistêmica, integralizando a aplicação de recursos, a melhoria de processos e objetivos estratégicos reais e alcançáveis, sucede em resultados já previstos com menor possibilidade de desvio, dando maior confiança e sustentabilidade ao acúmulo de aprendizado e crescimento da instituição.**

## **5.2. Análise Geral das Metas e Objetivos do PDI e a possibilidade de aplicação do BSC**

De acordo com a proposta do BSC, o PDI foi tomado como o instrumento que identifica o planejamento estratégico da instituição, algo análogo ao mapa estratégico proposto por KAPLAN e NORTON (1997) no BSC.

No entanto, não tem-se as perspectivas similares ao BSC, as perspectivas financeira, de clientes e de processos são distintas, estão presentes no documento em seções particulares, chamadas de eixos temáticos. Tais perspectivas, estas que ao mesmo tempo indicam as prioridades da instituição, mas também as quais a IES acredita ser importante mensurar e avaliar o desempenho e os resultados. Por isso, acredita-se ser necessário incluir de forma clara e em proposições distintas, as perspectivas financeira, de clientes, de processo e de aprendizagem e crescimento, para que seja possível aplicar o BSC como ferramenta efetiva de mensuração das ações e do desempenho alcançado. Considera-se também a possibilidade de maior transparência de se conhecer essas dimensões, que nesse caso específico se encontram miscigenadas nas perspectivas propostas no PDI da IES.

A análise das proposições deste estudo permite traçar de como a aplicação do BSC pode ser direcionada, mesmo que o PDI sofra readequação, por conta de forças internas ou externas – trocas de gestão ou de governo. Outro aspecto a ser considerado, é a grande

quantidade de metas (aproximadamente 1700) a ser mensuradas. Propõe-se revisar quais destas metas seriam as mais importantes e prioritárias, ou mesmo, agrupar as metas sob objetivos maiores, ou escaloná-las para facilitar a mensuração e a avaliação do desempenho de ações e resultados. Propõe que neste contexto, seguir os objetivos setoriais ao invés das metas específicas, promoveriam assim mensurações mais claras, dando informações mais precisas para a tomada de decisões, e que no decorrer das ações acabariam por contemplar também as metas mais específicas.

Conforme observado em algumas tabelas do PDI da UEM, Figuras 1 e 2, são expostas as metas no intuito de promover melhorias e incrementos para determinados setores e atividades. No entanto, não apontam, de forma objetiva, como e nem quando deverão ser implementados, tornando a proposta genérica. O plano, torna-se muito vago em relação ao que, efetivamente, vai ser executado, quais os responsáveis, e sob quais indicadores será baseado, mensurado e avaliado, enfim, carece de uma metodologia prévia para sua orientação. Desta forma, aponta-se aqui a necessidade de objetivar o que seriam as melhorias, incrementos, reformas e ampliações as quais são citadas em diversas partes, com a falta desses parâmetros não é possível avaliar as diretrizes para a aplicação dos recursos.

Figura 2: Trecho PDI 2012-2016 referente a Biblioteca Central- BCE

ASC - Assessoria de Comunicação Social – unidade – 04.00

15	OBJETIVOS	METAS
16	Melhoria da infraestrutura	Melhorar a Infraestrutura da Rádio UEM-FM
17	Melhoria da infraestrutura	Melhorar a infraestrutura da ASC
18	Melhoria da infraestrutura	Melhorar a infraestrutura da TV UEM
19	Melhoria dos serviços oferecidos	Disponibilizar informações sobre especialidade dos servidores docentes e técnicos. UEM
20	Melhoria dos serviços oferecidos	Criar assessoria de imprensa específica para os campi regionais, interior e para o HUM
21	Melhoria dos serviços oferecidos	Oferecer serviço de web design e suporte tecnológico
22	Alteração da estrutura organizacional	criar Conselho de Comunicação da UEM
23	Alteração da estrutura organizacional	criar Coordenadoria de Web design e de suporte técnico
24	Intensificação de parcerias	Intensificação da parceria da ASC com o Curso de Comunicação e Multimídia
25	Intensificação de parcerias	Intensificar parcerias com cursos/departamentos
26	Melhoria de comunicação de UEM	Melhorar website da ASC e implementar redes sociais
27	Ampliação do acesso à programação da TV UEM	criar canal aberto para a TV UEM

Figura 1: Trecho PDI 2012-2016 referente a ASC - Assessoria de Comunicação Social

Fonte: PDI – UEM 2012-2016.

BCE – Biblioteca Central – unidade – 06.05

66	OBJETIVOS	METAS
67	Melhoria da infraestrutura	Preservação e conservação do acervo
68	Melhoria da infraestrutura	Criação de salas para estudo em grupo e expansão do acervo
69	Melhoria da infraestrutura	Adequar espaço físico
70	Melhoria da infraestrutura	Criação de biblioteca Setorial
71	Melhoria da infraestrutura	Manter atualizado o acervo bibliográfico considerando as bibliografias indicadas nos projetos pedagógicos dos cursos
72	Melhoria dos serviços oferecidos	Expansão do quadro de servidores
73	Melhoria dos serviços oferecidos	Ampliar a segurança e agilizar o fluxo de atendimento
74	Melhoria dos serviços oferecidos	Adquirir equipamentos

Fonte: PDI – UEM 2012-2016.

Os dados são colocados apenas como descrições sem horizontes temporais, não há menção sob qual parâmetros foram traçados, se comparativo com outras IES, por fatores socioeconômicos nacionais e internacionais, para seguir tendências culturais ou para atender expectativas e interesse do público. Na Figura 1, essa situação é visível, o item 18 e 27 são praticamente convergentes, mas mesmo assim são metas separadas e não fundamentadas do porquê é necessário atingi-las. Diante dos inúmeros objetivos e metas existentes no PDI, a fundamentação de cada um exigiria um grande esforço dos gestores. Por isso, a proposta do BSC vai de encontro a necessidade de ordená-los de forma prioritária, fundamentando-os num racional efetivo e com possibilidade de avaliá-los para sua continuidade ou não. Seguindo o exemplo citado por Pessoa (2000), que em seu estudo concluiu que o modelo descrito, para muitos, talvez pareça utópico, mas que sua aplicação é possível e viável, pois boa parte dos elementos de que o BSC necessita já existem nas universidades, embora que de forma fragmentada. E, apesar de se reconhecer que essa iniciativa seja apenas um começo, no que se refere às mudanças requeridas nas universidades, ela permite que seja realizado um adequado planejamento para a instituição, de forma a que as políticas e as ações se voltem à realização da sua verdadeira missão.

A necessidade de traçar um panorama ano a ano – mapa estratégico – para a avaliação do crescimento anual, requer uma análise detalhada do desempenho atingido e, isso se faz com dados coletados e apurados corretamente, em como foram alcançados, quais e quanto de recursos forma utilizados, se os resultados foram suficientemente positivos, ou se ainda carecem de implementação e ações de melhoria.

As deficiências, assim julgadas pela análise deste estudo, são visíveis também na forma que o PDI foi redigido e na linguagem utilizada (Figura 3). Nesse trecho do documento percebe-se certa incipiência nos termos utilizados, pois trazem apenas a ideia sobre o que precisa ser feito. Faz-se necessário uma conscientização sobre o que o instrumento quer expressar, que a descrição reflita a realidade e as intenções do objetivo proposto para cada unidade e para a instituição.

Figura 3: trecho referente PDI 2012-2016 CTC – CENTRO DE TECNOLOGIA

804	Melhoria dos serviços oferecidos	ELABORAÇÃO DE SOFTWARE ESPECÍFICO PARA MELHORIA DAS ATIVIDADES DE GESTÃO DO CTE E DEPARTAMENTOS - ELABORAÇÃO DE HORÁRIOS DOCENTE.
808	Melhoria dos serviços oferecidos	PREMIAÇÃO: COM O INTUITO DE ESTIMULAR A APLICAÇÃO DAS METAS DE SUSTENTABILIDADE, O CTE PROMOVERÁ ANUALMENTE UMA AVALIAÇÃO SOBRE O DESEMPENHO DE CADA SETOR, PREMIANDO O QUE MAIS SE DESTACOU NA APLICAÇÃO DAS METAS.
809	Melhoria dos serviços oferecidos	Divulgação dos Cursos de Especialização oferecidos pelo CTE - Criação de Website e folhetos.
810	Melhoria do conceito de periódico	PERIODICIDADE NA PUBLICAÇÃO SEMESTRAL DA REVISTA TECNOLÓGICA E NA PUBLICAÇÃO DE UM HOJE E AMANHÃ.
811	Capacitação de servidores	REALIZAR PERIODICAMENTE CURSOS E PALESTRAS AOS PROFESSORES, FUNCIONÁRIOS E ALUNOS VISANDO FORMAR PESSOAS QUE SE CONSCIENTIZEM SOBRE REDUÇÃO, REUTILIZAÇÃO E RECIICLAGEM DE MATERIAIS QUE NÃO PUDEREM SER REUTILIZADOS E DISPOSIÇÃO FINAL DO LIXO.

Fonte: PDI – UEM 2012-2016.

Esta discrepância da elaboração torna urgente uma tratativa que possibilite sua efetividade, e que vai ao encontro do uso do BSC não só como uma ferramenta de correção, mas também que dê objetividade necessária ao plano e aos seus executores. Sem essa clareza, os preceitos básicos da aplicação da ferramenta de mensuração e, até mesmo da execução do planejamento estratégico, se mostram ameaçados e infrutíferos. O pragmatismo necessário à descrição de objetivos e metas certamente apoiará uma maior eficácia na realização e na avaliação do desempenho.

Lima (2003) evidenciou a viabilidade da aplicação ajustada do BSC em IES comunitárias e pode constatar a relação direta entre a prática e a teoria, aspectos estes, necessários para a obtenção mais adequada do uso da ferramenta e conseqüentemente para benefício para a instituição, pois, mesmo com uma gama variada de indicadores financeiros e não financeiros, porém distribuídos sob as quatro dimensões dentro de condições próximas da realidade, potencializa o alcance dos objetivos.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação da ferramenta BSC para a Universidade Estadual de Maringá se mostra necessária, no entanto, é preciso adequar as ferramentas básicas de planejamento estratégico que ainda se mostram incipientes, para adaptar a métrica do BSC e, que dessa forma, possa mensurar e avaliar de uma forma objetiva o que a IES pretende, o que ela tem alcançado e como está seu verdadeiro desempenho.

A apresentação destas avaliações para toda comunidade, interna e externa é de suma importância para a imagem da instituição frente a apoio e alcance de recursos. Assim, para a efetividade das quatro proposições, se faz necessário a criação de uma comissão responsável e compromissada com o ideário do BSC, que tenha como tarefa não somente revisar, mas readequar e aperfeiçoar os objetivos e metas do PDI, afim de torná-lo mais real, coerente e, sobretudo, alinhado às necessidades da instituição.

Quando se observa o PDI, observa-se também, que a comissão de avaliação não contemplou nenhum modelo específico para as revisões do plano e as medições do desempenho das ações, no período 2012-2016. Não há referência desses instrumentos, nos âmbitos dos discentes, docentes, técnico-administrativos e mesmo para a comunidade interessada, nem indicadores e nem expressões sobre como, onde quando e por que determinadas ações foram incluídas no plano, e isso se repete na maior parte das áreas do plano, que representam diferentes áreas e setores da instituição.

A implantação do BSC beneficiaria a IES nos quesitos de transparência e coerência, tendo em vista sua natureza pública. Principalmente, clarifica o que é realmente fundamental para a aplicação dos recursos ao longo do tempo. As proposições apresentadas no trabalho, justificam a introdução do BSC e os benefícios que podem ser adquiridos com sua implantação.

Em termos operacionais, sugere-se a aplicação da formulação de um planejamento estratégico baseado numa revisão da missão e visão da IES, objetivos e metas gerais e para cada centro, e em cada centro, para cada curso, além das unidades técnicas e de apoio. Considera-se que o PDI é uma ferramenta pouco eficiente em termos estratégicos, e a confecção de um mapa estratégico, e uma planilha de planejamento baseada na metodologia 5W2H (o que, por que, quem, onde, quando, além de como e quanto) seriam essenciais para materializar os indicadores necessários para um BSC eficaz.

Conclui-se que a UEM, por meio da análise de seu PDI, não possui um documento de planejamento estratégico que corresponda ao proposto na literatura para a gestão de organizações, isto é, que contemple: objetivos, metas, o uso de recursos, a execução das ações dentro dos prazos, tudo isso de forma clara, objetiva, parametrizada e real, contendo elementos pertinentes, mas não ordenados e completos. Sendo assim, o documento não apresenta condições de garantir um plano eficaz para concretização da estratégia da IES, mas que é incipiente e precisa ser melhor detalhado e organizado.

Nesse contexto, a ferramenta BSC mostra-se como uma alternativa bastante plausível frente as necessidades da IES, visando de antemão o aprimoramento do PDI, e o desenvolvimento de um mapa estratégico, que conforme analisado são os primeiros passos para aplicação do BSC na instituição estudada.

## **REFERÊNCIAS**

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições, v. 70, 2009.

CAPES. Catálogo de Teses e Dissertações. Disponível em: <http://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/>  
Acesso em: 10/01/2019.

CASSOL, M. Uma proposta de balanced scorecard e mapa estratégico para a gestão estratégica de uma instituição de ensino superior privada. 2006. 188 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

CRIBB, Gulcin; HOGAN, Chris. Balanced Scorecard: linking strategic planning to measurement and communication. The 24th Annual IATUL Conference, jun. 2-5, 2003 Ankara, Turkey. Disponível em: <http://www.bond.edu.au/Library/staff/cribbpub.htm>. Acesso em: 29 set. 2005.

HOQUE, Z., 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research, **The British Accounting Review**, 2013. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The balanced scorecard – measures that drive performance. **Harvard Business Review**, 70(1), 1992. p. 71–79.

\_\_\_\_\_. **O balanced scorecard: traduzindo estratégia em ação**. Harvard Business Press, 1996.

\_\_\_\_\_. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Gulf Professional Publishing, 2000.

\_\_\_\_\_. **Mapas Estratégicos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KARATHANOS, D.; KARATHANOS, P. Applying the balanced scorecard to education, **Journal of Education for Business**, mar./apr. 2005.

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

MOÇO, L. C. E. S. **Proposta de um modelo de avaliação de desempenho da instituição de ensino superior com enfoque em indicadores de desempenho do bsc – balanced scorecard: caso – UNIARAXA**. 2007. 219 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Financeiras)-Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP, São Paulo, 2007.

O'NEIL, H. F. et al. Designing and implementing an academic scorecard, **Change**, nov. 1999.

PDI/UEM – PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ . DOCUMENTO 2012-2016. <http://old.asp.uem.br/pdi/> acesso em dezembro/2018.

PEREIRA, F. E. **O balanced scorecard na gestão de organizações sem fins lucrativos: estudo de caso no SENAC/SC**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

PESSOA, Maria N. M. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras. Um modelo fundamentado no Balanced Scorecard**. 2000. 287f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis, 2000.

ROCHA, D. J. A. **Desenvolvimento do balanced scorecard para instituição de ensino superior privada: estudo de caso da unidade 4 da Universidade Gama**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2000.

SCHARMACH, A. L. R. **Gestão estratégica em instituições de ensino superior: as possibilidades do balanced scorecard na Universidade do Contestado**. 2010. 199 f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2010.

STEWART, A.; CARPENTER-HUBIN, J. The balanced scorecard: beyond reports and rankings, **Planning for Higher Education**, winter 2000-2001, p. 37-42.

STOKES, N. The balanced scorecard at the University of Akron, **University of Akron**, 2002. Disponível em: <<http://www.uakron.edu/facstaff/balanced.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2005.

VIANNA, W. B. **Proposta de processo para facilitar a adaptação do BSC a uma organização educacional do terceiro setor**. 2008. 135f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2008.

VIEIRA; M. M. F.; ZOUAIN, D. M. Pesquisa qualitativa em administração. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

UEM. Universidade Estadual de Maringá. Plano de Desenvolvimento Institucional, - PDI. Disponível em: <http://www.asp.uem.br/base-de-dados> . Acesso em 05/12/2018.

YU, M. L. The e-balanced scorecard (e-BSC) for measuring academic staff performance excellence, **Higher Education**, v. 57, n. 6, 2009.