



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I — CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

JOSÉ WAGNER ALVES LEÃO

***BALANCED SCORECARD* APLICADO A UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA NA
PERSPECTIVA DO CONTROLE**

CAMPINA GRANDE — PB

2021

JOSÉ WAGNER ALVES LEÃO

***BALANCED SCORECARD* APLICADO A UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA NA
PERSPECTIVA DO CONTROLE**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação do Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção de título de bacharel em Ciências Contábeis.

Área de Concentração: Contabilidade Gerencial.

Orientador: Prof. Dr. Mamadou Dieng

**CAMPINA GRANDE — PB
2021**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

L437b Leão, José Wagner Alves.

Balanced Scorecard aplicado a uma universidade pública na perspectiva do controle. [manuscrito] / José Wagner Alves Leão. - 2021.

34 p. : il. colorido.

Digitado. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2024. "Orientação : Prof. Dr. Mamadou Dieng, Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCSA. "

1. Balanced scorecard. 2. Gestão universitária. 3. Balanced Scorecard aplicado a universidades. I. Título

21. ed. CDD 657.8

JOSÉ WAGNER ALVES LEÃO

**BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE CONTROLE: UM ESTUDO
EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a Coordenação do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção de título de bacharel em Ciências Contábeis.

Área de Concentração: Contabilidade Gerencial.

Aprovada em: 26/05/2021

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Mamadou Dieng (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Dra. Roseane Patrícia Araújo
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Gilberto Francisco L. Júnior
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1 BALANCED SCORECARD.....	9
2.2 ESTRUTURA DO BALANCED SCORECARD.....	10
2.3 MAPA ESTRATÉGICO DO BSC.....	11
2.4 BALANCED SCORECARD EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	13
3 METODOLOGIA.....	15
3.1 NATUREZA DO ESTUDO.....	15
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE.....	16
<i>3.2.1 Histórico da Instituição.....</i>	<i>16</i>
<i>3.2.2 Informações Gerais.....</i>	<i>17</i>
3.3 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS.....	19
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	19
4.1 OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS DA UNIVERSIDADE ALFA.....	19
<i>4.1.1 Objetivos Relacionados às Atividades de Gestão.....</i>	<i>20</i>
<i>4.1.2 Objetivos Relacionados às Atividades de Apoio.....</i>	<i>21</i>
<i>4.1.3 Objetivos Relacionados às Atividades Fins.....</i>	<i>22</i>
4.2 MISSÃO, PRINCÍPIOS E VISÃO DE FUTURO.....	22
4.3 PROPOSTA DE BALANCED SCORECARD PARA A UNIVERSIDADE ALFA.....	23
4.4 OBJETIVOS, INDICADORES, METAS E INICIATIVAS.....	26
<i>4.4.1 Perspectiva da Sociedade.....</i>	<i>26</i>
<i>4.4.2 Perspectiva Financeira.....</i>	<i>28</i>
<i>4.4.3 Perspectiva do Aluno.....</i>	<i>29</i>
<i>4.4.4 Perspectiva de Processos Internos.....</i>	<i>30</i>
<i>4.4.5 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....</i>	<i>32</i>
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
REFERÊNCIAS.....	35

BALANCED SCORECARD APLICADO A UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA NA PERSPECTIVA DO CONTROLE

José Wagner Alves Leão¹

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo geral propor um modelo de *Balanced Scorecard* para uma universidade pública. Metodologicamente, trata-se de um estudo de caso com abordagem qualitativa, através da técnica da revisão bibliográfica em pesquisa científica. Este trabalho justifica-se pelo fato do BSC proporcionar ao Corpo Diretivo das universidades públicas um instrumento de gestão, de modo que estas alcancem o sucesso organizacional. Quanto aos resultados alcançados, percebeu-se que seria possível propor um modelo de *Balanced Scorecard* a partir do Plano de Desenvolvimento Institucional, extraindo os objetivos organizacionais, alinhando-os com a missão, os valores e a visão de futuro da Universidade Alfa. Dessa forma, credita-se que o presente estudo correspondeu às necessidades em sua proposição de BSC, indo ao encontro dos objetivos propostos.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Gestão Universitária. *Balanced Scorecard* aplicado a Universidades

ABSTRACT

The present work has as general objective to propose a Balanced Scorecard model for a public university. Methodologically, this is a case study with a qualitative approach, using the technique of literature review in scientific research. This work is justified by the fact that the BSC provides the Board of Directors of public universities with a management tool, so that they achieve organizational success. As for the results achieved in it, it was realized that it would be possible to propose a Balanced Scorecard model from the Institutional Development Plan, extracting from it the organizational objectives, aligning them with the mission, values and future vision of the Alfa University. Final Considerations: it is believed that this study met the needs in its BSC proposition, meeting the proposed objectives.

Keywords: Balanced Scorecard. University Management. Balanced Scorecard applied to Universities

¹ Aluno de Graduação em Ciências Contábeis na Universidade Estadual da Paraíba — Campus I. E-mail: josewagneralvesleao@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Em decorrência dos círculos de mudança que estão cada vez mais rápidos, diante da turbulência dos mercados e da globalização, as organizações inseridas em um contexto de estabilidade relativa e de mudanças progressivas, têm que buscar informações para enfrentar um novo paradigma de competição, o qual requer conhecimento acerca do mercado, bem como agilidade e sagacidade na tomada de decisões (FIATES; FIATES, 2008).

À medida que as barreiras geográficas são reduzidas, a competitividade aumenta acarretando a necessidade de as organizações observarem de modo mais minucioso quais são os fatores, os conceitos e as práticas de planejamento que possibilitarão melhorias na produtividade e no desempenho e que também agregarão valor para os usuários de seus serviços, levando-as ao encontro do sucesso (ULYSSEA et al., 2013).

Acerca deste contexto, Freitas Júnior *et al.* (2015) comentam que as Instituições de Ensino Superior (IES) também estariam inseridas nesses processos, sendo estas organizações responsáveis pela formação acadêmica de alta qualificação, seja para atuarem diretamente no mercado de trabalho, enquanto profissionais qualificados, ou no campo de pesquisas científicas. Assim, percebe-se que estas instituições são afetadas por esse contexto de incertezas internas e externas, sendo preciso repensar criticamente seu papel social e também desenvolver capacidades gerenciais semelhantes às empresariais, sem descaracterizar seus objetivos educacionais e sociais.

Além da complexidade em se mensurar a performance da organização, percebe-se também a dificuldade destas organizações em implementar suas estratégias. O maior empecilho não seria da estratégia em si, mas sim, de sua execução, inclusive do pouco conhecimento de dados oriundos dos clientes, do mercado e da estratégia organizacional — variáveis fundamentais a serem consideradas na implantação das estratégias das empresas e que não são apresentadas em modelos tradicionais, os quais geralmente atêm-se apenas à dimensão financeira (KAPLAN; NORTON, 1997).

Ao constatar essas necessidades, o *Balanced Scorecard* (BSC) apresenta-se como um artefato gerencial capaz de tornar uma Instituição de Ensino Superior mais competitiva, pois proporcionaria às organizações um *status* de crescimento e melhoria, sempre considerando cada uma de suas unidades de negócio, bem como concederia um diagnóstico do desempenho operacional das organizações e estabeleceria quais as tomadas de decisão impulsionariam o seu futuro, tendo em vista suas perspectivas (Financeira, do Cliente, dos Processos Internos e de Aprendizagem e Crescimento) (OLIVEIRA, 2019).

Acerca deste artefato, de acordo com Kaplan e Norton (1997), seus idealizadores, afirmam que ele teria a capacidade de traduzir a missão e as estratégias adotadas pelas entidades em um conjunto de abrangente de medidas de desempenho que serviria de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Desta maneira, seu intuito é tornar-se um mecanismo acessível a partir do qual todas as unidades da organização possam saber a visão, a missão e a estratégia da empresa na qual esteja inserida e que possam interagir por meio de uma lógica de causa-e-efeito.

Considerando que a Universidade Alfa² possua um planejamento estratégico refletido no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), cuja implantação encontra-se em andamento, se produz o seguinte questionamento: **Como desenvolver um sistema de gestão para uma Universidade Pública na perspectiva do controle?**

Tendo em vista responder este questionamento, o presente artigo tem como objetivo geral propor um modelo de *Balanced Scorecard* para uma universidade pública, o qual possa contribuir com o seu desenvolvimento organizacional, de modo que esta venha se tornar mais relevante para a sociedade na qual está inserida. Em concordância com este objetivo geral, foram estabelecidos alguns objetivos específicos, a saber: (I) Identificar a missão, a visão e os valores da organização; (II) Elaborar um mapa estratégico que contemple a metodologia do BSC; (III) Propor indicadores, metas e iniciativas para os objetivos organizacionais nas perspectivas do BSC.

Este estudo se justifica pelo fato deste artefato gerencial poder proporcionar ao Corpo Diretivo de universidades públicas um instrumento de gestão para alcançar o sucesso organizacional, possibilitando traduzir sua missão, sua visão e suas estratégias em um conjunto vasto e sólido de medidas de desempenho. Desta maneira, espera-se que esta pesquisa venha a contribuir para a tomada de decisão desta IES e de outras que busquem utilizar este artefato em busca de um melhor desempenho institucional.

Além da presente introdução, o referido trabalho divide-se em mais cinco seções, sendo estas as seguintes: Referencial Teórico, Metodologia, Resultados e Discussões, Considerações Finais e Referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

² A Universidade Alfa trata-se de um pseudônimo para uma IES Pública instalada no estado da Paraíba, cujo PDI será utilizado como documento-base para se propor um modelo de BSC para a mesma.

2.1 BALANCED SCORECARD

Historicamente, percebe-se que existe uma tendência na qual os sistemas de avaliação do desempenho se limitam apenas à dimensão financeira enquanto indicadores de uma contabilidade passada (LIMA; SOARES; LIMA, 2011). Corroborando com esta afirmação, Coelho (2008, p. 3) afirma que até a década de 1960, a preocupação básica dos administradores era apenas melhorar a produtividade para aumentar os lucros da organização, desta maneira tendendo apenas a perceber indicadores de caráter financeiro.

Contudo, com o transcorrer do tempo, o ambiente externo, a postura das organizações e as perspectivas humanas foram transformadas. De maneira convergente a isto, Coelho (2008) também avalia que fatores como mudanças tecnológicas, a globalização, a diversidade cultural, a partir da qual se mesclam nacionalidades e culturas e a capitalização, desencadearam aspectos capazes de transformar o ambiente externo e o comportamento humano, gerando transformações organizacionais como consequências intensas.

Essa nova realidade exigiria novos sistemas de mensuração, os quais levassem em consideração critérios não-financeiros. Conforme complementam Shank e Govindarajan (1997, p. 182):

A utilização de controles não-financeiros não diminui a importância dos resultados financeiros. O que se observa é que os resultados financeiros decorrem da implementação dos fatores-chave do sucesso através de controles não-financeiros.

Então, almejando o conceito de criar um sistema de controle gerencial adaptado a realidade organizacional, Kaplan e Norton desenvolveram, em meados da década de 1990, o *Balanced Scorecard*, tendo como sua premissa fundamental de que um sistema formado apenas por medidas financeiras não seria o suficiente, uma vez que estes indicadores apenas proporcionariam informações sobre eventos passados (ODEBRECHT *et al.*, 2013). Desta maneira, o BSC surge enquanto artefato gerencial que traduziria a visão de negócio, em um conjunto abrangente de medidas que serviriam de base para um sistema de gestão estratégica fundamentado em indicadores que proporcionariam uma visão futura de negócio, de acordo com cada uma das suas perspectivas.

Adicionalmente a estas informações, Niven (2005, p. 6) apresenta três características que estariam intrínsecas a este artefato, para que este se consolide como um sistema de medição, de gerenciamento estratégico e também uma ferramenta de comunicação. Já Herrero (2005, p. 26) o apresenta em duas dimensões, a saber:

- É um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização.
- É uma ferramenta gerencial que permite capturar, descrever e transformar os ativos intangíveis de uma organização em valor para *stakeholders*.

Desta maneira, percebe-se que o BSC é um artefato gerencial cuja ênfase está voltada também para indicadores não-financeiros, tendo um direcionamento ao controle de metas e estratégias, podendo ser percebido como um sistema estratégico de gestão que busca traduzir a estratégia em termos operacionais, colocando-a no dia a dia de todos os colaboradores.

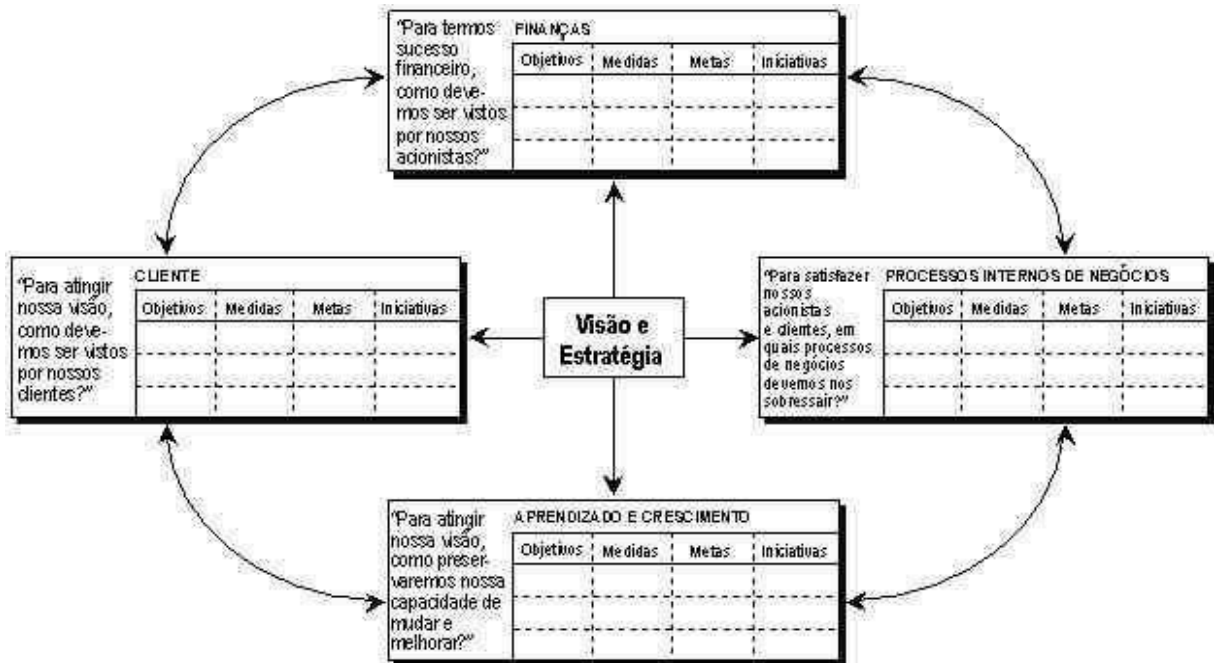
2.2 ESTRUTURA DO BALANCED SCORECARD

Tendo em vista a atual complexidade das organizações, os seus gestores têm que visualizar o desempenho de suas organizações além de indicadores meramente financeiros. Corroborando com esta afirmação, Kaplan e Norton (1997) sugerem, inicialmente, quatro perspectivas para a estruturação do *Balanced Scorecard*: (I) Financeira; (II) do Cliente; (III) dos Processos Internos; (IV) do Aprendizado e Crescimento, conforme descrito na Figura 1.

Contudo, cabe ressaltar também que algumas organizações preferem acrescentar uma quinta perspectiva para estruturar o seu BSC ou enfatizar alguma dimensão distinta, de modo que melhor se adapte à sua realidade organizacional, como, por exemplo, talentos humanos, inovação, pesquisa e desenvolvimento, responsabilidade ambiental, entre outros (LIMA; SOARES; LIMA, 2011).

Neste contexto, pode-se ilustrar o caso da Shell que apresenta uma alteração em suas perspectivas. A perspectiva de processos internos não é considerada como algo relevante para esta organização e, dessa maneira, é implementada a perspectiva de desenvolvimento sustentável, sendo responsável por medir o alcance de suas metas nas áreas de saúde, de segurança e de ambiental. Outra medida utilizada por esta organização é para verificar se ela está entre as companhias mais admiradas do mundo (MONTEIRO; CASTRO; PROCHNIK, 2003).

Figura 1 – Perspectivas no BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Outro exemplo disto seria o caso da Amanco que, por enfatizar a responsabilidade social da organização, apresenta aspectos Ambiental e Social enquanto uma quinta perspectiva em seu *Balanced Scorecard*. Para esta quinta perspectiva, esta organização estará avaliando o desempenho em saúde e segurança, com base na frequência de acidentes e afastamento. Seu objetivo de desempenho ambiental é reduzir os insumos e resíduos por unidades produzidas e por processos. Com esta iniciativa, se espera reduzir custos e agregar valores a seus produtos, atraindo mais clientes, tendo em vista suas políticas de responsabilidade socioambiental (ULYSSEA et al., 2013).

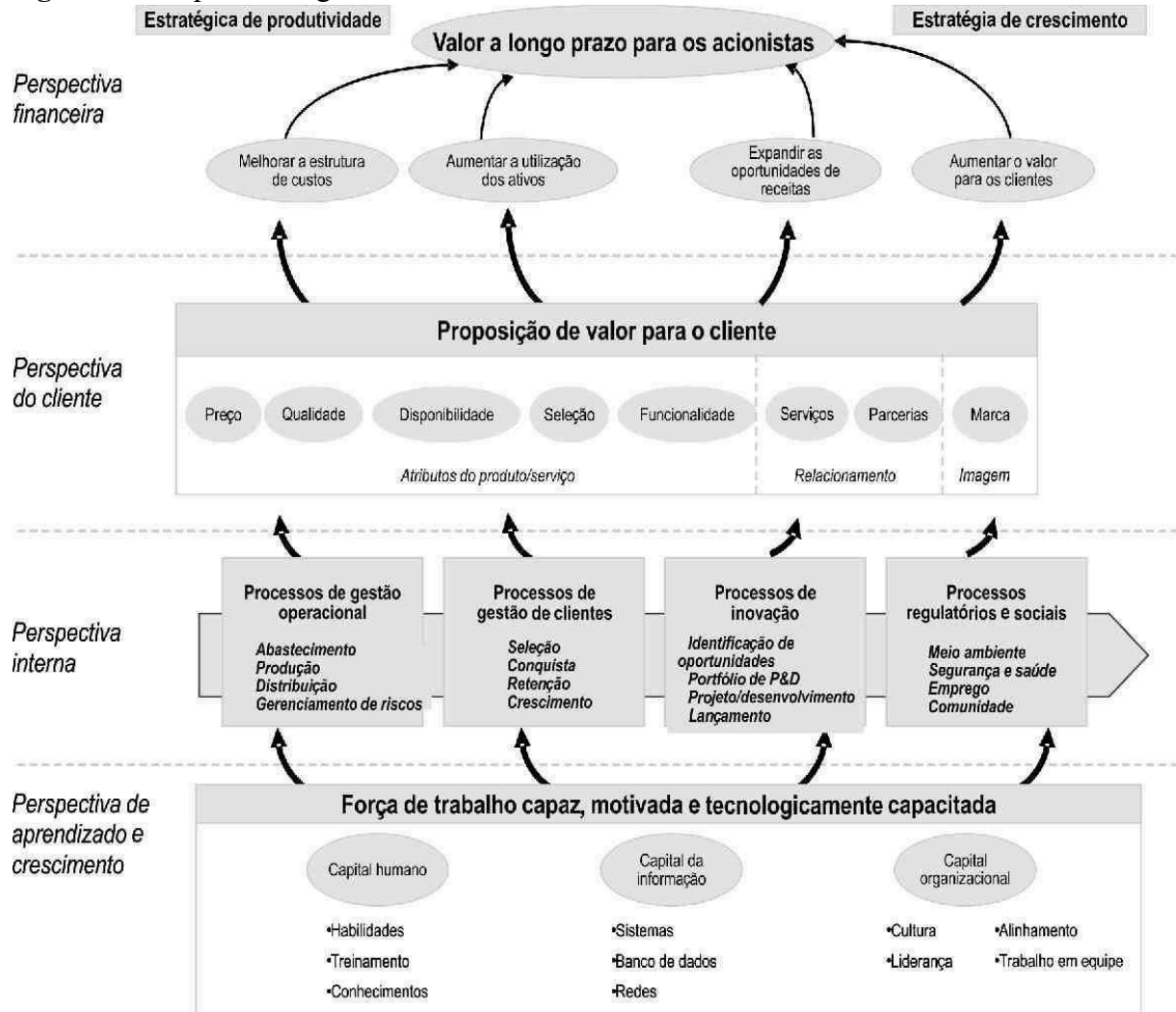
2.3 MAPA ESTRATÉGICO DO BSC

As empresas começaram a adotar o BSC porque perceberam que os indicadores fazem parte de um grupo engessado de informações, onde cada uma destas organizações deve adaptar o indicador que irá lhe trazer maior benefício estratégico, dentro das quatro perspectivas tradicionais ou alguma outra além destas, para que possa otimizar seu desempenho. Estas quatro perspectivas devem ser tratadas como um modelo, não como sendo uma obrigação (KAPLAN; NORTON, 2000).

Dessa maneira, o mapa estratégico se mostrou como algo tão fundamental quanto o próprio *Balanced Scorecard*, uma vez que, por meio desta representação visual dos objetivos

críticos da organização e das relações de causa-efeito entre os indicadores e as perspectivas, impulsionam o desempenho da empresa como descrito na Figura 2, para os executivos, este instrumento prenderia mais a atenção de seus colaboradores, gerando, assim, debates e discussões sobre o assunto da alta cúpula respaldada em todas as partes da hierarquia da organização (KAPLAN; NORTON, 2004).

Figura 2 – Mapa Estratégico do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 2004.

De acordo com Kaplan e Norton (2000), ao mapa estratégico seria agregado uma parcela de detalhes que demonstrariam a dinâmica temporal da estratégia e também seria adicionado um nível de detalhamento que iria melhorar a clareza e o foco, como se pôde observar.

2.4 BALANCED SCORECARD EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Com a finalidade de evidenciar as contribuições existentes no *Balanced Scorecard* naquilo que tange o contexto organizacional das IES, foram levantados artigos, dissertações e teses que versassem sobre aplicações práticas desse artefato gerencial, tanto em instituições acadêmicas nacionais quanto internacionais.

Ao buscar e analisar artigos disponíveis nas bases de dados e repositórios digitais Emerald Insight, SpringerLink, CEEOL e USIU Africa, bem como em revistas eletrônicas como *International Review of Management and Marketing*, considerando os temas ligados ao *Balanced Scorecard* aplicado a IES, foram identificadas e selecionadas pesquisas que trataram do tema em estudo.

Karathanos e Karathanos (2005) descrevem como os Critérios de Educação Baldrige para Excelência em Desempenho foram adaptados para formular um BSC que fora aplicado na *University of Wisconsin-Stout* e, também, discutem diferenças e semelhanças significativas entre a aplicação deste artefato em empresas e em organizações educacionais. Ainda, no contexto educacional, Umashankar e Dutta (2007) analisam o conceito do *Balanced Scorecard* e também discutem sobre esta ferramenta, além de proporem a maneira pela qual ele poderia ser aplicado aos programas e às Instituições de Ensino Superior no contexto indiano.

Do ponto do uso do *Balanced Scorecard* para fins de controle gerencial, Yu *et al.* (2009) investigaram a adequação da adoção de um *Balanced Scorecard* automatizado para gerenciar e medir a excelência em desempenho de equipes acadêmicas no cenário do ensino superior. Ao adotar o BSC, o sistema proposto forneceu um meio para alinhar de cima para baixo os objetivos organizacionais em uma universidade da Malásia, criando um meio de comunicação entre os professores e a gerência.

Além de estudos sobre adaptação do sistema ao contexto de ensino superior, estudos teóricos foram desenvolvidos para apontar perspectivas. Por exemplo, Al-Hosaine e Sofian (2015) fazem uma revisão de literatura em artigos publicados nos principais periódicos que versavam sobre esta temática e também identificaram perspectivas relevantes para as Instituições de Ensino Superior, além de apresentarem uma análise contextual acerca destas. Já Kiriri (2018) fornece uma revisão da literatura sobre o ambiente das IES em todo o mundo, como também no Quênia, destacando os desafios enfrentados pelas Instituições de Ensino Superior quenianas e propõe o uso do BSC para abordar o mesmo, considerando que este

seria uma ferramenta que ajuda a integrar a visão e a missão delas em suas atividades, tornando-as em organizações focadas na estratégia.

Ao buscar e analisar artigos, dissertações e teses disponíveis em bancos de dados, repositórios digitais ou revistas eletrônicas como REPeC e Caderno Discente Esuda, considerando os temas ligados ao *Balanced Scorecard* em IES, foram identificados trabalhos que versam sobre o tema no cenário nacional. Dias, Santos e Beiruth (2016) buscam verificar a consistência estratégica na percepção dos *stakeholders* nas Instituições de Ensino Superior privadas, por meio das perspectivas propostas pelo *Balanced Scorecard* (financeira, clientes, aprendizagem e crescimento e processos internos), utilizando uma metodologia de pesquisa descritiva alinhada a uma abordagem quantitativa e com coleta de dados em quatro IES localizadas no estado de Minas Gerais, considerando Diretores/Coordenadores, Professores e Alunos como grupos de *stakeholders*. Acerca do objeto de estudo desta pesquisa, os seus autores concluíram o seguinte:

O BSC é uma ferramenta de auxílio aos gestores para uma gestão eficaz e eficiente, o que deve sustentar as IES em momentos de aumentos da concorrência, transformações no setor e exigências governamentais, pois as IES devem aplicar medidas de desempenho apropriadas ao sistema, que reflitam e deem oportunidade de melhorar seu ensino e pesquisa, na qualidade de suas instalações e funcionários. Tais medidas de desempenho também devem incorporar as perspectivas das partes interessadas na IES, as quais devem ser comunicadas a todos e avaliadas constantemente por meio de um método apropriado de gestão, como o BSC, melhorando assim a competitividade das IES, tanto local quanto nacional; também deve-se à limitação de poucas instituições utilizadas, podendo ser estendida a mais instituições e localidades. (DIAS; SANTOS; BEIRUTH, 2018)

Costa e Oliveira (2019) realizaram uma revisão de literatura existente sobre esta temática, objetivando constatar como uma IES certificada pelo CEBAS está medindo o seu desempenho e identificando as características pertinentes a essa medição, à luz das perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Os resultados desta pesquisa revelam que a entidade analisada não fazia uso de nenhum sistema de avaliação de desempenho propostos pela bibliografia especializada e que atendia a algumas das perspectivas do BSC, embora de forma intuitiva e não estruturada. Seus resultados também apontam que, se estruturada corretamente, sua avaliação desempenho, à luz das perspectivas deste artefato gerencial, poderia alavancar os resultados da entidade e identificar fraquezas e dificuldades (COSTA; OLIVEIRA, 2019).

Em síntese, constata-se que a literatura sobre *Balanced Scorecard* aplicado ao contexto educacional aponta estudos empíricos e teóricos sobre sua aplicação para fins de gestão

estratégica de Instituições de Ensino Superior. A análise dos trabalhos empíricos revisados mostram que pesquisadores têm focado em descobrir diferenças e semelhanças significativas entre a aplicação deste artefato em empresas e em organizações educacionais, propor a aplicação aos programas e às Instituições de Ensino Superior em um cenário específico, a adequação da adoção de um *Balanced Scorecard* automatizado para gerenciar e medir a excelência em desempenho de equipes acadêmicas no cenário do ensino superior.

No entanto, o presente trabalho segue essa mesma linha de estudo sobre adequação e/ou adaptação do BSC para Instituição de Ensino Superior, porém diferenciando-se dos estudos anteriores porque parte dos elementos estratégicos de uma universidade para desenvolver um desenho de BSC compatível com os objetivos estratégicos, visão e missão da instituição.

3 METODOLOGIA

3.1 NATUREZA DO ESTUDO

Para a presente pesquisa, optou-se por uma abordagem qualitativa que, conforme Richardson (1999), caracteriza-se pela premissa de descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Fachin (2006, p. 81) ainda complementa que “a variável qualitativa é caracterizada pelos seus atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente”.

Foram utilizados os construtos “*Balanced Scorecard*, Gestão Universitária e *Balanced Scorecard* aplicado a Universidades”. A pesquisa foi realizada utilizando os descritores em pares, sendo num primeiro momento utilizado “*Balanced Scorecard* e Gestão Universitária” e, em seguida, “*Balanced Scorecard* e *Balanced Scorecard* aplicado às Universidades”. Em se tratando da estratégia de pesquisa, optou-se pela pesquisa bibliográfica com a análise documental. Essas estratégias explicam um problema a partir de referenciais teóricos publicados e de documentos institucionais de livre acesso. Assim, buscou-se conhecer e analisar as contribuições científicas sobre o assunto BSC. (TRIVIÑOS, 1994). Nesse sentido, trabalhou-se com dados secundários.

Ainda quanto à estratégia de pesquisa, esta enquadra-se como estudo de caso, por focar no entendimento da dinâmica presente em um único ambiente, no caso pela proposta de implementação do BSC na Faculdade Alfa.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

3.2.1 *Histórico da Instituição*

Conforme as Diretrizes Éticas da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, nos termos estabelecidos na Resolução CNS n.º 466/2012 e obedecendo às disposições legais estabelecidas na Constituição Federal Brasileira, artigo 5º, incisos X e XIV e no Novo Código Civil, artigo 20, não serão expostos o nome da empresa e nem dos entrevistados para proteger a sua imagem. Dessa forma, esta instituição será identificada apenas como Universidade Alfa.

A Universidade Alfa é uma Instituição de Ensino Superior de administração pública, cuja fundação ocorreu em 1966, em uma cidade que se caracteriza como um dos principais polos industriais da Região Nordeste, com a publicação de uma de suas Leis Municipais. Contudo, acompanhados por lideranças políticas, classistas e comunitárias, os representantes dos professores, estudantes e funcionários desta IES articularam uma mobilização que levou o Governo do Estado, na qual ela está instalada, a promover a sua estadualização em 1987.

Em 1996, nove anos após sua estadualização, a Universidade Alfa tinha se consolidado enquanto Instituição de Ensino Superior, sendo reconhecida pelo Conselho Nacional de Ensino do MEC. Neste mesmo ano, ela contava com mais de 11 mil alunos, 890 professores e 691 servidores técnico-administrativos; atuando em 26 cursos de graduação, vários cursos de especialização, dois cursos de mestrado, além de duas escolas agrotécnicas, que reuniam quase 400 alunos.

Com a publicação de Lei Estadual, a Universidade Alfa conquistou sua Autonomia Financeira e, com os devidos recursos financeiros para desenvolver suas ações nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, ela passou a contribuir decisivamente para a minimização de alguns dos problemas a comunidade na qual está inserida, entre eles, educação e saúde. Também empreendeu esforços para a unificação do pensamento dos segmentos da comunidade universitária para uma maior compreensão da Autonomia Financeira e maior consciência do papel enquanto IES Pública.

Com sua autonomia financeira, ela passou a ter condições de expandir-se e de melhorar a qualidade do ensino de graduação, investir na pós-graduação e em atividade de pesquisa e extensão. Atualmente, ela possui 08 campus, que estão organizados em centros e que estão dispostos em todas as mesorregiões da Paraíba, e oferece 53 cursos de graduação, estando divididos da seguinte maneira: 28 cursos de licenciatura e 25 de bacharelado como disposto da Tabela 01.

Tabela 01 — Campus Universitários da Universidade Alfa e Seus Respectivos Centros e Cursos de Graduação

Mesorregião da Paraíba	Campus Universitário	Centros Universitários	Cursos de Graduação Por Centro Universitário
Mesorregião 01	Campus IV	CCHA	Ciências Agrárias, Letras, Curso Técnico em Agropecuária e Sistema Modulado
	Campus VII	CCEA	Administração, Computação, Física, Matemática
Mesorregião 02	Campus VI	CCHE	Ciências Contábeis, Letras, Matemática
Mesorregião 03	Campus I	CCBS	Ciências Biológicas, Educação Física, Enfermagem, Farmácias, Fisioterapia, Odontologia, Psicologia
		CCSA	Administração, Ciências Contábeis, Comunicação Social, Serviço Social
		CCT	Estatística, Matemática, Química, Eng. Sanitária e Amb., Física e Comutação
		CEDUC	Filosofia, Geografia, História, Letras, Pedagogia e Sociologia
	Campus II	CCAA	Agroecologia e Agropecuária
Campus III	CH	Direito, Geografia, História, Letras e Pedagogia	
Campus VII	CCTS	Física, Engenharia Civil e Odontologia	
Mesorregião 04	Campus V	CCBSA	Arquivologia, Ciências Biológicas e Relações Internacionais

Fonte: Adaptado do Site Institucional da Universidade Alfa, 2021.

3.2.2 Informações Gerais

A Universidade Alfa trata-se de uma IES pública, tendo como missão a produção, socialização e aplicação do conhecimento, de maneira a formar profissionais qualificados, críticos e socialmente comprometidos, nos diversos campos do saber, por meio de atividades de ensino, pesquisa e extensão, de modo a contribuir para o desenvolvimento educacional e sociocultural do Brasil e, em especial, o do Estado no qual está instalada. Convergente ao proposto em sua missão, esta IES apresenta objetivos organizacionais relacionados aos seus principais eixos de atividade, segmentando-os em três grupos: objetivos relacionados às

atividades de gestão, objetivos relacionados às atividades de apoio e objetivos relacionados às atividades fins.

Quanto à sua estrutura organizacional, a Universidade Alfa está organizada em Reitoria, Órgãos da Administração Setorial, Setor, Órgãos de Deliberação Superior, Comissões, Núcleos, Órgão de Nível de Gerência Superior II e Órgão de Nível de Gerência Superior I, de modo que cada segmento organizacional esteja subordinado a Reitoria, como descrito pela Figura 3.

Figura 3 – Organograma da Universidade Alfa



Fonte: Adaptado do Site Institucional da Universidade Alfa, 2021.

Os Órgãos da Administração Setorial são compostos pelos *campi* da Universidade Alfa, os quais englobam estruturas próprias como Centros, Departamentos, Coordenações de Cursos, Programas de Pós-Graduação e outras estruturas que contribuem para a melhor organização e funcionamento destes *campi* a exemplo de Clínicas-escolas, Almoxxarifados Setoriais e alguns Núcleos.

Já os Setores referir-se a alguns componentes organizacionais da Universidade Alfa como Cerimonial, Comissão Permanente de Inquérito Administrativo (CPIA), Junta Médica (JMEDICA) e Secretaria do Gabinete da Reitoria (SEC-RE), os quais tem a função de auxiliar e otimizar o desempenho de outros componentes organizacionais.

Em seguida, os Órgãos de Deliberação Superior constituem-se basicamente da Secretaria dos Órgãos de Deliberação Superior, enquanto também apresenta algumas comissões em seu organograma como a Comissão Própria de Avaliação (CPA) e a Comissão Permanente de Pessoal Técnico Administrativo (CPPTA), as quais desempenham o papel de assessorar a tomada de decisão da Universidade Alfa quanto a assuntos específicos. Neste mesmo sentido, recentemente, foi formulada a Comissão de Gestão e Crise COVID-19, com o intuito de assessorar a tomada de decisão da universidade quanto a pandemia COVID-19.

Posteriormente, os Núcleos são grupos de pesquisas compostos por docentes e discentes em torno de projetos científicos, de acordo com grupos e linhas de pesquisas existentes na IES, oferecendo orientação aos interessados e também criando condições para o desenvolvimento da pesquisa em todos os seus níveis.

Por fim, têm-se os Órgãos de Nível de Gerência Superior I e Órgãos de Nível de Gerência Superior II. Os Órgãos de Nível de Gerência Superior I constituem-se de algumas coordenadorias como a Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (CTIC) e a Coordenadoria de Esporte e Lazer (COEL) e também pela Ouvidoria Geral da Universidade Alfa, enquanto os Órgãos de Nível de Gerência Superior II constituem-se das Pró-Reitorias como a Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) e a Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PRPGP), as quais estão intimamente relacionadas às atividades de ensino, pesquisa e extensão da Universidade Alfa, além de componentes organizacionais como a Procuradoria Geral e os Gabinetes da Reitoria e da Vice-Reitoria.

3.3 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

Nesse sentido, a coleta de dados baseou-se em uma observação de documentos, uma vez que se utilizou o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Alfa para extrair deles informações acerca da estrutura organizacional dessa IES. Dessa forma, procedeu-se uma pesquisa documental, a qual, segundo Fachin (2006), corresponderia a toda a informação coletada, seja de forma oral, escrita ou visualizada, consistindo na coleta, classificação, seleção difusa e utilização de toda a espécie de informações, compreendendo também as técnicas e os métodos que facilitam sua busca e sua identificação.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a construção da proposta de BSC para a Universidade Alfa, levantou-se os seus objetivos organizacionais em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). A partir desses objetivos, foram estruturados o mapa estratégico e os quadros compostos, além dos objetivos, metas, medidas e iniciativas.

4.1 OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS DA UNIVERSIDADE ALFA³

Convergindo com o proposto em sua missão, a Universidade Alfa apresenta os seus objetivos organizacionais em três segmentos intimamente relacionados com os principais

³ Estas informações estão dispostas no Plano de Desenvolvimento Institucional 2014 – 2022 da Universidade Alfa.

eixos de suas atividades, sendo estas as seguintes: atividades de gestão, atividades de apoio e, por fim, atividades fins.

Ao apresentar seus objetivos organizacionais segmentados segundo a natureza das suas atividades, a Universidade Alfa demonstra ter o compromisso de trabalhar de forma integrada, indissociável, participativa e evolutiva em busca do desenvolvimento interativo com a sociedade e em consonância com seus eixos de atividades como evidenciando na Figura 4. As atividades de gestão e de apoio desta IES estão focadas no bom desempenho das atividades fim da instituição, com estreita interação com a sociedade, induzindo políticas e compartilhando conhecimentos.

Figura 4 – Visão Sistêmica dos Eixos de Atividades



Fonte: Adaptado do PDI Institucional da Universidade Alfa, 2021.

4.1.1 Objetivos Relacionados às Atividades de Gestão

Os objetivos relacionados às atividades de gestão estão centrados na orientação e na gestão para as atividades fins da Universidade Alfa, os quais permeiam toda a instituição e contribuem indiretamente para o alcance de seus objetivos institucionais. Entre as várias funções e atribuições da gestão, destacam-se o planejamento e avaliação voltados para integração e o alinhamento estratégico, no que se refere à gestão administrativa, de pessoas e financeira, além da avaliação institucional, de docentes e de técnicos administrativos.

Os objetivos relacionados às atividades de gestão são:

- Adequar a legislação acadêmica, administrativa e de pessoal para assegurar a excelência acadêmica e sustentabilidade institucional;
- Captar recursos extra orçamentários para ampliação das atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- Consolidar a avaliação como ferramenta de gestão;

- Criar mecanismos para facilitar a comunicação e o relacionamento com a comunidade interna e externa;
- Desenvolver mecanismos para aumentar a eficiência da gestão, dos controles internos e da transparência institucional;
- Estabelecer mecanismos para a descentralização orçamentária e administrativa;
- Estabelecer planos de capacitação técnica e interpessoal para os docentes e técnicos administrativos visando a melhoria do desempenho institucional;
- Institucionalizar as práticas de planejamento e gestão estratégicos na universidade;
- Participar ativamente da construção do orçamento do Estado visando aumentar os recursos financeiros para Universidade Alfa;
- Promover a reestruturação administrativa da universidade para gestão das unidades administrativas.

4.1.2 Objetivos Relacionados às Atividades de Apoio

Os objetivos relacionados às atividades de apoio são caracterizados pelo planejamento e execução dos projetos e planos da infraestrutura, o gerenciamento do Sistema de Bibliotecas, a tecnologia da informação, a assistência estudantil e as relações internacionais. Esses fatores permeiam toda a Universidade Alfa, contribuindo efetivamente para o desenvolvimento das atividades fins.

Os objetivos relacionados às atividades de apoio são os seguintes:

- Ampliar a internacionalização das atividades da Universidade Alfa;
- Ampliar a publicação em revistas indexadas internacionalmente;
- Ampliar o ambiente cultural e artístico da universidade para aperfeiçoamento e formação do ser humano;
- Ampliar o nível de excelência nas avaliações do MEC E CAPES;
- Desenvolver ações inovadoras para reduzir a evasão;
- Discutir, sistematizar e elaborar uma política de cultura artística;
- Fomentar a cooperação institucional, interinstitucional, nacional e internacional em outras universidades e instituto de pesquisas;
- Fomentar a criação de empresas juniores, laboratório de inovações tecnológicas, pesquisa aplicadas, para incentivar o empreendedorismo, a criatividade e soluções de problemas de ensino aprendizagem;

- Implementar sistema de gestão da segurança e saúde ocupacional integrado com outros sistemas, visando à proteção do servidor e melhoria na qualidade de vida;
- Implementar uma estrutura de apoio administrativo e técnico especializado a projetos de pesquisa institucionais;
- Incentivar o intercâmbio internacional do corpo discente nos programas internacionais e em especial no programa Ciência sem Fronteiras;
- Incrementar ações e projetos de cooperação, instituições internacionais.
- Melhorar as ações e estimular propostas inovadoras de interação comunitária;
- Promover a readequação do oferecimento de vagas nos cursos;

4.1.3 Objetivos Relacionados às Atividades Fins

Os objetivos relacionados às atividades fins dizem respeito ao ensino, pesquisa e extensão. As execuções dessas atividades contribuem diretamente para o reconhecimento da relevância institucional por parte da sociedade e por consequência na consolidação da IES.

Os objetivos relacionados às atividades fins são os seguintes:

- Consolidar a política de extensão vigente e expandir as atividades;
- Estabelecer um programa de capacitação de professores para a atuação na pesquisa, extensão e no ensino da graduação e pós-graduação;
- Promover a melhoria da qualidade do ensino médio e tecnológico, graduação, à distância e pós-graduação;
- Promover a revisão dos PPCs — Projetos Pedagógico dos Cursos —, visando a melhoria do ensino e aprendizagem, como também, o aproveitamento de estudos desenvolvidos em universidades parceiras nacionais, internacionais;
- Promover cursos, seminários, fóruns e congresso de interesse interdepartamental/Inter Centros/Inter Campus para promover a integração institucional;

4.2 MISSÃO, PRINCÍPIOS E VISÃO DE FUTURO

Tendo em vista que o BSC origina-se da tradução da missão, dos princípios e da visão de futuro de uma instituição em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serviria de base para um sistema de medição e gestão estratégica, faz-se necessária uma breve

recordação de qual das propostas da missão, dos princípios e da visão de futuro da Universidade Alfa.

- Missão: produzir, socializar e aplicar o conhecimento, formando profissionais qualificados, críticos e socialmente comprometidos, nos diversos campos do saber, por meio das atividades de ensino, pesquisa e extensão, de modo a contribuir para o desenvolvimento educacional e sociocultural do País, particularmente no estado em que está instalada
- Princípios: compromisso com a sociedade local, compromisso com o ensino público, gratuito e de qualidade, compromisso com a construção e difusão do saber, como valor abrangente de modos diferentes de abordar o real; compromisso com a diversidade, como valor geral do direito à identidade, atendendo às diferenças, convivências com os contrários, sem discriminação, permitindo o desenvolvimento pleno das potencialidades; institucionalização de seus procedimentos administrativos; compromisso com o corpo docente, discente e técnico-administrativo; gestão democrática e descentralizada, transparente e impessoal, garantindo a participação da comunidade universitária e da sociedade nos órgãos deliberativos; autonomia com responsabilidade social; compromisso com valores éticos e a verdade, como valor universal do respeito aos direitos dos outros e da lisura com os recursos públicos.
- Visão de Futuro: em 2020 a Universidade Alfa objetivou ser uma instituição de referência no ensino, pesquisa e extensão indissociáveis e comprometidos com a inovação, com estreita interação com a sociedade, poderes públicos, setor produtivo e movimentos sociais, induzindo políticas públicas e compartilhando conhecimentos e desenvolvimento sustentável, com ética, democracia e respeito à diversidade.

4.3 PROPOSTA DE *BALANCED SCORECARD* PARA A UNIVERSIDADE ALFA

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta gerencial que possui certa flexibilidade em sua construção. Sua estrutura pode ser adaptada segundo as necessidades de cada organização, podendo até mesmo adicionar novas perspectivas além das tradicionais propostas inicialmente pelos seus idealizadores a as substituir por outras que melhor reflitam seu contexto organizacional. Nesta proposta de BSC, as perspectivas utilizadas serão Sociedade, Financeira, Aluno, Processos Internos e Crescimento e Aprendizado.

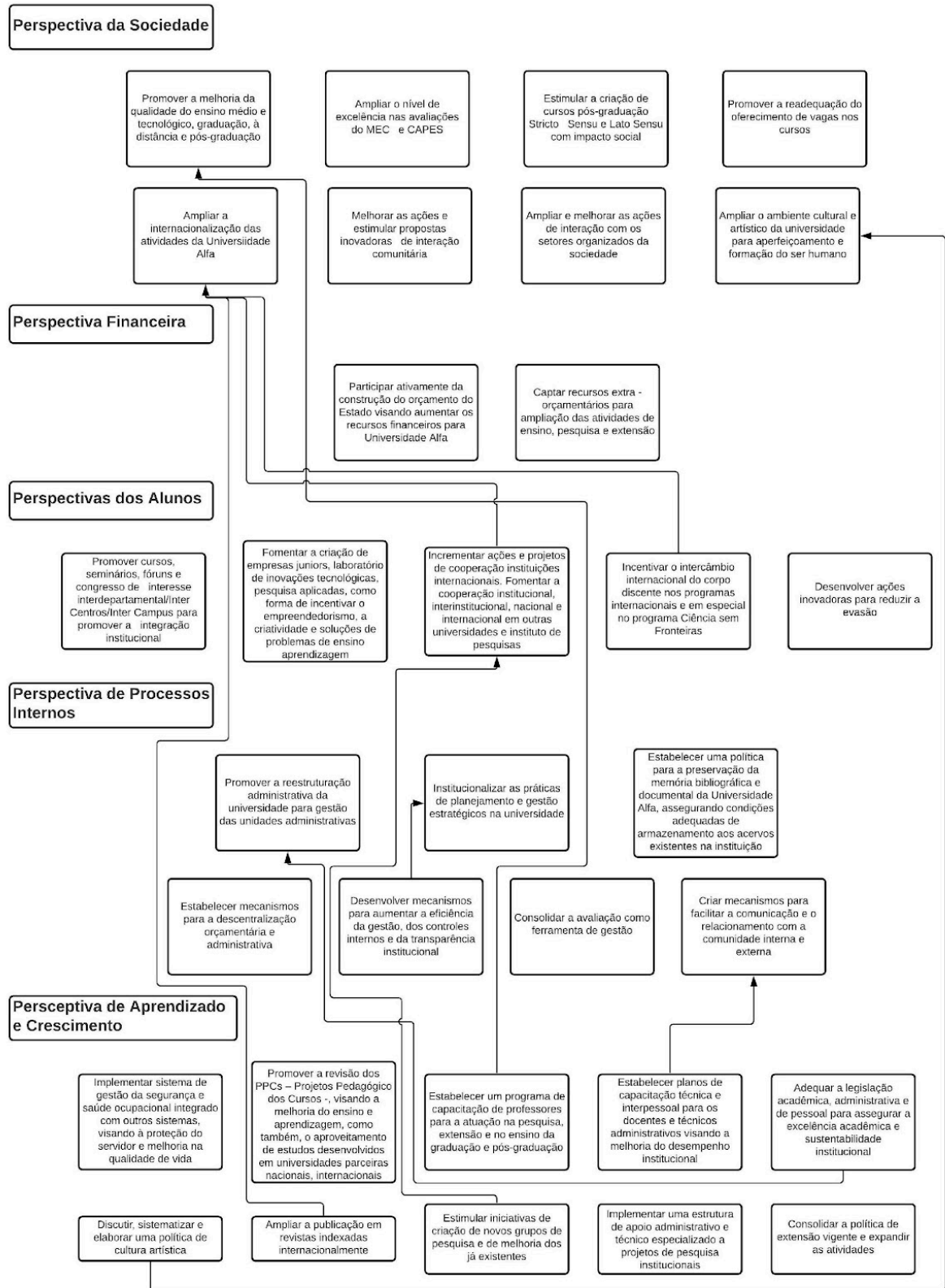
Reunindo o conjunto de perspectivas adaptadas ao contexto organizacional e as necessidades da Universidade Alfa, aliadas aos grupos de objetivos extraídos de seu PDI, elaborou-se um mapa estratégico da organização, como evidenciado na Figura 5, que ilustra a relação de causa e efeito entre os objetivos das diferentes perspectivas.

Na perspectiva Sociedade, foram elaborados e extraídos oito principais objetivos, a saber: ampliar a internacionalização das atividades da Universidade Alfa; ampliar e melhorar as ações de interação com os setores organizados da sociedade; ampliar o ambiente cultural e artístico da universidade para aperfeiçoamento e formação do ser humano; ampliar o nível de excelência nas avaliações do MEC e CAPES; estimular a criação de cursos pós-graduação *stricto sensu* e *lato sensu* com impacto social; melhorar as ações e estimular propostas inovadoras de interação comunitária; promover a readequação do oferecimento de vagas nos cursos.

Posteriormente, na perspectiva financeira, foram elencados apenas dois objetivos, sendo estes os seguintes: captar recursos extraorçamentários para ampliação das atividades de ensino, pesquisa e extensão e; participar ativamente da construção do orçamento do Estado, visando aumentar os recursos financeiros para Universidade Alfa

Em seguida, na Perspectiva Aluno, foram identificados os objetivos prioritários como: desenvolver ações inovadoras para reduzir a evasão; fomentar a cooperação institucional, interinstitucional, nacional e internacional em outras universidades e instituto de pesquisas; fomentar a criação de empresas juniores, laboratório de inovações tecnológicas; incentivar o intercâmbio internacional do corpo discente nos programas internacionais e em especial no programa ciência sem fronteiras; incrementar ações e projetos de cooperação instituições internacionais, pesquisa aplicadas, para incentivar o empreendedorismo, a criatividade e soluções de problemas de ensino aprendizagem e também promover cursos, seminários, fóruns e congresso de interesse interdepartamental/Inter Centros/Inter *Campus* para promover a integração institucional.

Figura 5 – Mapa Estratégico da Universidade Alfa



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

No conceito da Perspectiva Processos Internos, foram destacados, enquanto objetivos, consolidar a avaliação como ferramenta de gestão; criar mecanismos para facilitar a

comunicação e o relacionamento com a comunidade interna e externa; desenvolver mecanismos para aumentar a eficiência da gestão, dos controles internos e da transparência institucional; estabelecer mecanismos para a descentralização orçamentária e administrativa; estabelecer uma política para a preservação da memória bibliográfica e documental da Universidade Alfa, assegurando condições adequadas de armazenamento aos acervos existentes na instituição; institucionalizar as práticas de planejamento e gestão estratégicos na universidade e também promover a reestruturação administrativa da universidade para gestão das unidades administrativas.

Por fim, na Perspectiva Processos Internos, foram identificados como objetivos: adequar a legislação acadêmica, administrativa e de pessoal para assegurar a excelência acadêmica e sustentabilidade institucional; ampliar a publicação em revistas indexadas internacionalmente; consolidar a política de extensão vigente e expandir as atividades; discutir, sistematizar e elaborar uma política de cultura artística; estabelecer planos de capacitação técnica e interpessoal para os docentes e técnicos administrativos visando a melhoria do desempenho institucional, estabelecer um programa de capacitação de professores para a atuação na pesquisa, extensão e no ensino da graduação e pós-graduação; estimular iniciativas de criação de novos grupos de pesquisa e de melhoria dos já existentes; implementar sistema de gestão da segurança e saúde ocupacional integrado com outros sistemas, visando à proteção do servidor e melhoria na qualidade de vida; implementar uma estrutura de apoio administrativo e técnico especializado a projetos de pesquisa institucionais e também promover a revisão dos PPCs — Projetos Pedagógico dos Cursos —, visando a melhoria do ensino e aprendizagem, como também, o aproveitamento de estudos desenvolvidos em universidades parceiras nacionais, internacionais.

4.4 OBJETIVOS, INDICADORES, METAS E INICIATIVAS

Com base nos objetivos estratégicos abordados no PDI, elaborou-se um quadro para cada perspectiva do BSC. Esses quadros são compostos dos objetivos institucionais abordados no PDI e iniciativas, indicadores e metas propostas, para efetivar a ferramenta de gestão estratégica.

4.4.1 Perspectiva da Sociedade

Considerando o compromisso da Universidade Alfa para com a sociedade, conforme exposto no decorrer deste trabalho, o Quadro 1 expõe claramente o conjunto de objetivos, indicadores, metas e iniciativas propostos para a Perspectiva da Sociedade. Os objetivos, os indicadores, as metas e as iniciativas expostos nesta perspectiva potencializam as capacidades criativas e críticas da Universidade Alfa para gerar impacto social na comunidade na qual está instalada.

As desigualdades sociais de uma nação, ou de um de seus estados, refletem de maneira proporcional no estágio de evolução do conhecimento de sua população. Dessa forma, elaborar, desenvolver e implementar projetos, parcerias e/ou campanhas que gerem impacto positivo para a sociedade são indicativos de responsabilidade social por parte da IES, vindo a agregar em seu papel enquanto instituição e indiretamente otimizando a performance de seus cursos, face à interação com a comunidade local.

Dessa maneira, a Perspectiva Sociedade almeja que a IES seja impulsionadora de práticas educativas e culturais, organizadas para a realização conjunta de ações no campo da educação continuada e na produção de serviços que atendam sua vocação social, de modo que venha ser relevante em sua atuação.

Destaca-se que a ampliação do nível de excelência nas avaliações do Ministério da Educação (MEC) e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) estaria intimamente vinculado aos conceitos de avaliação desses órgãos para os cursos. A avaliação institucional é considerada como um instrumento de questionamentos na busca pela qualidade e eficiência da educação superior, sendo um instrumento indispensável de gestão, necessária para se mensurar os esforços da IES, na sua qualidade, sua excelência, utilidade e relevância.

Ainda com o intuito de proporcionar educação superior de relevância para a sociedade, a Universidade Alfa tem por objetivos organizacionais estimular a criação de cursos pós-graduação *Stricto Sensu* e *Lato Sensu* com impacto social e promover a readequação do oferecimento de vagas nos cursos.

Identificou-se também, nesta perspectiva, objetivos que permeiam a interação da IES com a sociedade, sendo estes ampliar e melhorar as ações de interação com os setores organizados da sociedade e melhorar as ações e estimular propostas inovadoras de interação comunitária.

Quadro 1 – Objetivos, Metas, Iniciativas e Indicadores para a Perspectiva da Sociedade

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Ampliar a internacionalização das atividades da Universidade Alfa	Variação na quantidade de atividades internacionais da Universidade Alfa	Aumentar a quantidade de atividades internacionais da Universidade Alfa	Buscar parcerias tanto com instituições públicas quanto privadas que viabilizem a ampliação de atividades internacionais
			Fomentar recursos para a internacionalização das atividades da Universidade Alfa
Ampliar e melhorar as ações de interação com os setores organizados da sociedade	Quantidade de novas ações de interação com os setores organizados da sociedade	Criar novas ações que gerem interação com os setores organizados da sociedade	Verificar a quais novas ações de interação com os setores organizados da sociedade podem ser criadas, diferente das já existentes
	Quantidade de ações de interação com os setores organizados da sociedade que foram otimizadas	Otimizar ações já existentes que gerem interação com os setores organizados da sociedade	Analisar as ações já existentes de interação com os setores organizados da sociedade e buscar modos de os otimizar
Ampliar o ambiente cultural e artístico da universidade para aperfeiçoamento e formação do ser humano	Quantidade de projetos artísticos ou culturais presentes para aperfeiçoamento e formação do ser humano	Aumentar a quantidade projetos artísticos e culturais para aperfeiçoamento e formação do ser humano	Criar novos projetos artísticos e culturais, bem como apoiar os já existentes, para aperfeiçoamento e formação do ser humano
Ampliar o nível de excelência nas avaliações do MEC e CAPES	Conceito de avaliação do MEC e da CAPES	Alcançar conceito de excelência em todos os cursos segundo a avaliação MEC e CAPES	Aplicar instrumentos de avaliação do MEC e da CAPES em todos os cursos
			Adequar os cursos as exigências feitas pelas pelo MEC e pela CAPES
Estimular a criação de cursos pós-graduação <i>Stricto Sensu</i> e Lato Sensu com impacto social	Quantidade de novos cursos pós-graduação <i>Stricto Sensu</i> e Lato Sensu com impacto social	Criar cursos pós-graduação <i>Stricto Sensu</i> e Lato Sensu com impacto social	Analisar quais possíveis novos cursos pós-graduação <i>Stricto Sensu</i> e Lato Sensu teriam maior impacto social
Promover a readequação do oferecimento de vagas nos cursos	Quantidades de vagas em cada curso	Readequar o oferecimento das vagas nos cursos	Implementar políticas que viabilizem a readequação do oferecimento das vagas nos cursos
Melhorar as ações e estimular propostas inovadoras de interação comunitária	Quantidade de ações otimizadas e de propostas de interação comunitária	Aumentar a quantidade de ações otimizadas e de propostas de interação comunitária	Analisar modos pelos quais as ações já em andamento possam ser melhoradas e também planejar propostas que sejam inovadora para a interação comunitária

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

4.4.2 Perspectiva Financeira

A partir de um conjunto específico de objetivos, indicadores, metas e iniciativas elaborou-se o Quadro 2, cuja estrutura baseou-se nas políticas que almejam adotar mecanismos de gestão financeira e que garantem sustentabilidade financeira da instituição.

Nesta perspectiva pressupõem-se as medidas clássicas de atuação na redução dos custos e ampliação das fontes de receitas, de modo que venha realizar seu papel educacional e social com excelência. A Universidade Alfa pretende aumentar sua capacidade de investimento financeiro nas áreas de pesquisa e extensão, como também pretende captar recursos extraorçamentários para projetos sociais de assistência social, enquanto pretende racionalizar seus gastos com pessoal docente nos cursos de graduação.

Quadro 2 – Objetivos, Metas, Iniciativas e Indicadores para a Perspectiva Financeira

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Aumentar capacidade de investimento financeiro para pesquisa e extensão	Quantidade de novas fontes de receitas	Fomentar captação de projetos com agências de pesquisas e extensão	Estabelecer convênios por cooperação com agências de fomento ex. FAPESP
Captar recursos extraorçamentários para programas de assistência social	Número de fontes captados com ONGs para assistência social estudantil	Aproximar as entidades de terceiro setor às causas de responsabilidade social estudantil	Promover ações de desenvolvimento de convênio com entidades de terceiro setor ou privadas
Racionalizar gastos com pessoal docente nos cursos de graduação	Redução do custo hora-aula da taxa Professor/quantidade de alunos	Eficiência na relação custo docente versus aluno	Estabelecer custo mínimo de hora-aula para efetividade do ensino de graduação
Melhorar a efetividade, eficácia, economicidade e eficiência orçamentaria	Índices de efetividade, eficácia, economicidade e de eficiência orçamentária	Aumentar em 10% os índices de efetividade, eficácia, economicidade e de eficiência orçamentária	Analisar semestralmente os resultados desses índices, para representar criticamente a efetividade, eficácia, economicidade e eficiência orçamentaria

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Outra questão prioritária para esta IES foi melhorar a efetividade, eficácia, economicidade e eficiência orçamentaria, de forma que venha analisar profundamente seu orçamento para poder otimizar seu desempenho financeiro.

4.4.3 Perspectiva do Aluno

O Quadro 3 delinea algumas sugestões de indicadores, de metas e de iniciativas para a realização de alguns dos objetivos estratégicos posicionados no PDI da Universidade Alfa que estão relacionados à perspectiva dos alunos.

Além da Perspectiva do Aluno propor o desenvolvimento de ações inovadoras para a redução da evasão dos alunos, de modo que permaneçam na instituição até concluir sua formação acadêmica, observou-se também que alguns dos objetivos elencados estão indiretamente relacionados ao aumento da satisfação dos alunos, como, por exemplo,

fomentar a criação de empresas juniors, laboratórios de inovação tecnológica, pesquisa aplicada, para incentivar ao empreendedorismo, a criatividade e soluções de problemas de ensino-aprendizagem.

Quadro 3 – Objetivos, Metas, Iniciativas e Indicadores para a Perspectiva dos Alunos

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Desenvolver ações inovadoras para reduzir a evasão	Quantidade de alunos em evasão	Diminuir a quantidade de alunos em evasão	Analisar os fatores que levam a evasão dos alunos em cada um dos Campus
Fomentar a criação de empresas juniors, laboratório de inovações tecnológicas, pesquisa aplicadas, para incentivar o empreendedorismo, a criatividade e soluções de problemas de ensino aprendizagem	Quantidade de empresas juniors, laboratórios de inovação tecnológica, pesquisas aplicadas	Aumentar a quantidade de empresas juniors, laboratórios de inovação tecnológica, pesquisas aplicadas	Analisar a viabilidade financeira da criação de empresas juniors, laboratórios de inovação tecnológica e pesquisas aplicadas
Incentivar o intercâmbio internacional do corpo discente nos programas internacionais e em especial no programa Ciência sem Fronteiras	Quantidade de alunos em programas internacionais de intercâmbio e também no Ciências sem Fronteiras	Aumentar o número de alunos em programas internacionais de intercâmbio e também no Ciências sem Fronteiras	Auxiliar o corpo discente naquilo que diz respeito aos programas de intercâmbio internacional e, em especial, ao Ciências sem Fronteiras
Incrementar ações e projetos de cooperação instituições internacionais.			
Promover cursos, seminários, fóruns e congresso de interesse interdepartamental/Inter Centros/Inter Campus para promover a integração institucional	Quantidade de cursos, fóruns e congresso de interesse entre Departamentos, Centros e Campus, de modo a haver integração institucional	Aumentar a quantidade de cursos, fóruns e congresso realizados de modo conjunto entre Departamentos, Centros e Campus	Promover políticas de incentivo a partir da qual Departamentos, Centros e Campus promovam cursos, seminários, fóruns e congresso a partir de áreas comuns de discussão

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

4.4.4 Perspectiva de Processos Internos

Foram extraídos a partir do Plano de Desenvolvimento Institucional objetivos organizacionais propostos à melhoria dos processos internos da Universidade Alfa. Portanto, o Quadro 4 é composto por objetivos, indicadores, metas e iniciativas que irão auxiliar na implementação do BSC.

Os processos internos nas Instituições de Ensino Superior visam otimizar os aspectos de atendimento ao aluno no âmbito acadêmico e administrativo. Compõe essas duas esferas os

professores com os pedagogos e a área administrativa da instituição, as quais apresentam características próprias. Contudo, os objetivos organizacionais identificados para esta perspectiva demonstram uma inclinação da Universidade Alfa em aprimorar seus mecanismos intangíveis de gestão, de modo a otimizar seus processos administrativos.

Quadro 4 – Objetivos, Metas, Iniciativas e Indicadores para a Perspectiva de Processos Internos

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Adequar a legislação acadêmica, administrativa e de pessoal para assegurar a excelência acadêmica e sustentabilidade institucional	A legislação acadêmica, administrativa e de pessoal	Atualizar a presente legislação acadêmica, administrativa e de pessoal, de modo a assegurar a excelência acadêmica e sustentabilidade institucional	Analisar a presente legislação acadêmica, administrativa e de pessoal, de modo a apontar quais itens dela devem ser atualizados, inseridos ou excluídos
Consolidar a avaliação como ferramenta de gestão			
Criar mecanismos para facilitar a comunicação e o relacionamento com a comunidade interna e externa	Quantidades de mecanismos criados para facilitar a comunicação e o relacionamento com a comunidade interna e externa	Aumentar a quantidade de mecanismos criados que facilitem a comunicação e relacionamento com a comunidade interna e externa	Analisar os atuais mecanismos de comunicação utilizados pela Universidade Alfa e identificar suas vulnerabilidades
Desenvolver mecanismos para aumentar a eficiência da gestão, dos controles internos e da transparência institucional	Quantidade de novos mecanismos criados para aumentar a eficiência da gestão, dos controles internos e da transparência institucional	Aumentar a quantidade de mecanismos criados para aumentar a eficiência da gestão, dos controles internos e de transparência institucional.	Analisar os princípios de eficiência de gestão, de controles internos e de transparência institucional da Universidade Alfa, de modo a esboçar modelo de mecanismos
Estabelecer mecanismos para a descentralização orçamentária e administrativa	Quantidade de mecanismos criados para a descentralização orçamentária e administrativa	Criar mecanismos para a descentralização orçamentária e administrativa	Aumentar a quantidade de mecanismos que colaborem para a descentralização orçamentária e administrativa
Estabelecer uma política para a preservação da memória bibliográfica e documental da Universidade Alfa, assegurando condições adequadas de armazenamento aos acervos existentes na instituição			
Institucionalizar as práticas de planejamento e gestão estratégicos na universidade		Promover a institucionalização das práticas de planejamento e gestão estratégicos	

Promover a reestruturação administrativa da universidade para gestão das unidades administrativas	Pesquisa de clima organizacional	Reestruturar administrativamente a universidade naquilo que diz respeito a suas unidades administrativas	Analisar isoladamente e conjuntamente as unidades administrativas, com o intuito de verificar quais as vulnerabilidades administrativas delas, por meio de uma pesquisa de clima organizacional
---	----------------------------------	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

4.4.5 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Foram extraídos do PDI os objetivos organizacionais voltados ao escopo da perspectiva de Aprendizado e Crescimento, agregados a estes indicadores, metas e iniciativas, conforme demonstra o Quadro 5.

Quadro 5 – Objetivos, Metas, Iniciativas e Indicadores para a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Ampliar a publicação em revistas indexadas internacionalmente	Quantidade de publicações em revistas indexadas internacionalmente	Incentivar os docentes e os discentes a publicarem artigos em revistas indexadas internacionalmente	Fomentar recursos financeiros e logísticos para que docentes e discentes possam publicar artigos em revistas indexadas internacionalmente
Consolidar a política de extensão vigente e expandir as atividades			
Discutir, sistematizar e elaborar uma política de cultura artística			
Estabelecer planos de capacitação técnica e interpessoal para os docentes e técnicos administrativos visando a melhoria do desempenho institucional	Análise de perfil dos docentes e técnicos administrativos quanto a capacitação técnica e interpessoal	Analisar o perfil dos docentes e técnicos administrativos quanto a capacitação técnica interpessoal, por meio de questionários direcionados aos alunos e aos demais usuários dos serviços desta IES	Planejar um programa de capacitação para os docentes e técnicos administrativos, de modo a atenuar as fragilidades elencadas na resolução dos questionários pelos alunos e demais usuários dos serviços desta IES
Estabelecer um programa de capacitação de professores para a atuação na pesquisa, extensão e no ensino da graduação e pós-graduação	Análise de perfil do corpo docente naquilo que tange a atuação dos professores na pesquisa, na extensão e no ensino, tanto para a graduação quanto para a pós-graduação	Analisar o perfil do corpo docente naquilo que tange sua atuação na pesquisa, extensão e no ensino da graduação e pós-graduação	Elencar as fragilidades encontradas na atuação do corpo docente naquilo que tange sua atuação na pesquisa, na extensão e no ensino, considerando conjuntamente, como também isolado, a incidência destas para a graduação e pós-graduação

Estimular iniciativas de criação de novos grupos de pesquisa e de melhoria dos já existentes	Quantidade de novos grupos de pesquisa criados ou de grupos de pesquisa já existentes melhorados	Criar novos grupos de pesquisas, bem como otimizar os já existentes	Fomentar recursos financeiros para a criação de novos grupos de pesquisa e também para a melhoria dos já existentes
Fomentar a cooperação institucional, interinstitucional, nacional e internacional em outras universidades e instituto de pesquisas	Quantidade de projetos de cooperação institucional estabelecidos com universidade e institutos de pesquisas	Aumentar a quantidade de projetos de cooperação institucional estabelecidos com universidade e institutos de pesquisas	Estabelecer contatos iniciais com universidade e institutos de pesquisa em buscar de propor projetos de cooperação institucional
Implementar sistema de gestão da segurança e saúde ocupacional integrado com outros sistemas, visando à proteção do servidor e melhoria na qualidade de vida			
Implementar uma estrutura de apoio administrativo e técnico especializado a projetos de pesquisa institucionais			
Promover a revisão dos PPCs — Projetos Pedagógico dos Cursos —, visando a melhoria do ensino e aprendizagem, como também, o aproveitamento de estudos desenvolvidos em universidades parceiras nacionais, internacionais	Quantidade de Projetos Pedagógico dos Cursos revisados	Revisar os Projetos Pedagógico dos Cursos, de modo a otimizar ensino-aprendizagem.	Analisar os atuais Projetos Pedagógicos dos Cursos, de modo a atualizá-los, considerando os estudos desenvolvidos em universidade parceiras nacionais, internacionais

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das mudanças que estão cada vez mais céleres, as Instituições de Ensino Superior são consideradas organizações singulares, com uma estrutura organizacional complexa e que necessitam desenvolver capacidades gerenciais semelhantes às desenvolvidas por empresas, embora sem descaracterizar sua função educacional e social.

Enquadra-se nesse contexto também a Universidade Alfa, cujo planejamento estratégico está refletido em seu Plano de Desenvolvimento Institucional, cuja proposição de implementação de um BSC pode facilitar em traduzir suas estratégias em metas operacionais tangíveis, o que levou a abordagem do seguinte questionamento: Como desenvolver um sistema de gestão para esta IES baseado no BSC, considerando que este artefato gerencial seria um facilitador em traduzir a estratégia em metas operacionais tangíveis?

Frente ao questionamento proposto, este estudo propôs um modelo de *Balanced Scorecard* para Universidade Alfa, em que resgatou os objetivos expostos no PDI e transformou-os em indicadores e metas. Convergente a este objetivo primário, também se propôs alguns objetivos secundários como identificar a missão, a visão e os valores desta IES, elaborar um mapa estratégico que contemple a metodologia do BSC e, por fim, propor indicadores, metas e iniciativas para os objetivos organizacionais nas perspectivas deste artefato gerencial.

A Universidade Alfa traz como missão a produção, socialização e aplicação do conhecimento, de modo que venha formar profissionais qualificados, críticos e socialmente comprometidos, em áreas diversificadas do conhecimento, por meio de atividade de ensino, pesquisa e extensão, enquanto apresenta princípios e visão de futuro que converge com o enunciado de sua missão. Quanto aos seus objetivos organizacionais, eles estão segmentados em três grupos segundo a natureza das atividades da IES, de forma que se complementam.

Quanto a estrutura da proposta de BSC para Universidade Alfa, utilizou-se as perspectivas Sociedade, Financeira, Alunos, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento, sendo adaptadas, segundo os contextos organizacionais e às necessidades desta IES, de modo que cada objetivo organizacional presente em seu PDI esteja alocado em uma das perspectivas, aliada a construção de um Mapa Estratégico. Ressalta-se também que a proposta de BSC utilizou três das quatro perspectivas originais do modelo de Kaplan e Norton, adaptando a perspectiva Cliente para Alunos, acrescentando, ainda, a perspectiva Sociedade, fruto da preocupação claramente demonstradas pela Universidade Alfa em seu PDI.

Logo, acredita-se que o estudo respondeu às expectativas e às necessidades diferenciadas desse tipo de instituição, indo ao encontro do objetivo geral aqui proposto, auxiliando na visualização de seus resultados, oportunizando traduzir e desdobrar as estratégias, para alinhá-las de acordo com cada nível e foco do trabalho, a fim aperfeiçoamento.

Contudo, coloca-se como limitações que para a obtenção completa de todos os processos que compõem o sistema da IES é necessário um mapeamento concreto do seu total, além do fator de comprometimento por parte da diretoria e corpo institucional com os objetivos da instituição. Como efeito dos estudos e observações realizadas, o mapa proposto abordou indicadores de desempenho, metas e iniciativas básicas de mercado para o segmento educacional, que são os elementos constitutivos do BSC, porém não de uma dimensão global dos processos. Evidencia-se, assim, a necessidade de estudos futuros, que abordem

profundamente todos os processos condizentes à IES e, principalmente, as características similares e divergentes geralmente abordadas para esse tipo de instituição.

REFERÊNCIAS

AL-HOSAINI, Fahmi Fadhl; SOFIAN, Saudah. A Review of Balanced Scorecard Framework in Higher Education Institution (HEIs). **International Review of Management and Marketing**, [s.l.], v. 5, n. 1, p. 26-35, mar./2015.

COELHO, Márcio. **A essência da administração**: conceitos introdutórios. São Paulo: Saraiva, 2008.

COSTA, Maria Theresa Serrano; OLIVEIRA, Célio Roberto Isidio. D. Avaliação de desempenho organizacional de IES privada certificada pelo CEBAS situada na cidade de Recife-PE: Um estudo à luz das perspectivas do Balanced Scorecard. **CADERNO DISCENTE ESUDA**, [s.l.], v. 4, n. 1, p. 1-18, dez./2019.

DIAS, Alexandra Barcelos; SANTOS, Valquíria Aparecida dos; BEIRUTH, Aziz Xavier. Consistência das Estratégias de Instituições de Ensino Superior: Um Estudo baseado na Percepção dos Stakeholders utilizando-se do Balanced Scorecard. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade REPeC**, Brasília, Brasil, v. 10, n. 4, p. 431-448, out./2016.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira; FIATES, José Eduardo Azevedo. A inovação como estratégia em ambientes turbulentos. In: ANGELONI, Maria Terezinha; MUSSI, Clarissa Carneiro. **Estratégias**: formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 169-193.

FREITAS JÚNIOR, Olival de Gusmão et al. Reestruturando o modelo de Universidade Pública Brasileira para atender aos novos desafios gerenciais. In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU, 15., 2015, Mar del Plata. **Reestruturando o modelo de Universidade Pública Brasileira para atender aos novos desafios gerenciais**. Florianópolis, SC: UFSC, 2015. p. 1-15.

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

KARATHANOS, Demetrius; KARATHANOS, Patricia. Applying the Balanced Scorecard to Education. **Journal of Education for Business**, Cape Girardeau, Missouri, v. 80, n. 4, p. 222-230, mar./apr. 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Organização orientada para estratégia**: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de Negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KIRIRI, Peter. Management of Performance in Higher Education Institutions: the Application of the Balanced Scorecard (BSC). **European Journal of Education**, Nairobi, Kenya, v. 1, n. 3, p. 168-176, set.-dez./2018.

LIMA, Carlos Rogério Montenegro; SOARES, Thiago Coelho; LIMA, Mauricio Andrade de. Balanced Scorecard em instituições de ensino superior: uma análise das perspectivas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 4, n. 1, p. 183-205, 2011.

MONTEIRO, Paulo Roberto Anderson; CASTRO, Alexandre Ramos; PROCHNIK, Victor. A mensuração do desempenho ambiental no Balanced Scorecard e o caso da Shell. **Anais do VII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**, FGV/USP, 2003.

ODEBRECHT, Gustavo Vanzo et al. Balanced Scorecard em uma clínica de cirurgia plástica: uma proposta de ferramenta para gestão estratégica. **RAHIS**, Florianópolis, SC, v. 10, n. 2, p.13-29, maio/ago. 2013. Quadrimestral.

OLIVEIRA, Thiago Fernandes de. **Balanced Scorecard como ferramenta para o Planejamento Estratégico de Comunicação Organizacional**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/balancedscorecardcomo-ferramenta-para-o-planejamento-estrategico-de-comunicacao-organizacional>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.2

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

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A Revolução dos Custos: Como Reinventar e Redefinir Sua Estratégia de Custos para Crescer em Mercados Crescentemente Competitivos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 340 p.

ULYSSEA, David da Silva et al. Balanced scorecard em uma instituição de ensino superior: uma proposta de modelo para gestão estratégica. **Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC**, Florianópolis, SC, v. 12, n. 35, p.28-47, 2013.

UMASHANKAR, Venkatesh; DUTTA, Kirti. Balanced scorecards in managing higher education institutions: an indian perspective. **International Journal Of Educational Management**, [S.L.], v. 21, n. 1, p. 54-67, 23 jan. 2007. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/09513540710716821>.