

Proposta de um *Balanced Scorecard* Alinhado Estrategicamente aos Objetivos da Instituição de Ensino Superior: estudo de caso no departamento financeiro da UFSC

Proposal for a Balanced Scorecard Linked Strategically to the Objectives of the Institution of Higher Education: case study in the financial department of UFSC

Propuesta de un Cuadro de Mando Integral Alineado Estratégicamente a los Objetivos de una Institución de Enseñanza Superior: estudio de caso en el departamento financiero de la UFSC

Gabriel Nilson Coelho

Mestre em Contabilidade (UFSC)
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
gn.coelho@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-5558-079X>

Sérgio Murilo Petri

Doutor em Engenharia de Produção (UFSC)
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
smpetri@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-1031-7939>

RESUMO

Objetivo: O presente estudo buscou propor um modelo de *Balanced Scorecard* para o Departamento Financeiro de uma Universidade Federal com medidas alinhadas a estratégia da instituição.

Método: Este estudo se enquadra na abordagem qualitativa e quanto aos procedimentos técnicos é classificado como um estudo de caso, aplicado em um departamento financeiro e operacionalizado por meio de entrevistas, observações e análise de documentos. Para o levantamento dos estudos que embasam esta pesquisa fez-se uso do ProKnow-C, com a seleção dos artigos sendo realizada em 04 de abril de 2018. Para a construção do mapa estratégico do departamento objeto de estudo, primeiro foi necessário determinar quais eram os objetivos e metas expressos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que tinham relação com as atividades do departamento. Por meio do entendimento das atribuições do setor frente aos demais, buscou-se o alinhamento organizacional. A etapa seguinte compreendeu a estruturação do mapa estratégico, identificação dos objetivos estratégicos e seus indicadores.

Principais Resultados: A partir das informações estratégicas registradas no PDI da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), desdobrou-se os objetivos norteadores da estratégia do departamento em quatro perspectivas: Transparência, Clientes (internos e externos), Processos internos e Aprendizado e Crescimento. Foi elaborado o Mapa Estratégico do Departamento objeto de estudo, evidenciando as quatro perspectivas definidas, seus respectivos objetivos e a relação causa efeito estabelecida entre eles. Por fim, para elaboração do painel de desempenho, foram definidos doze objetivos, dezenove indicadores de desempenho, quinze metas e quinze iniciativas.

Contribuições e Relevância: Como evidenciado na revisão de literatura realizada neste estudo, apenas 61% dos estudos apresentaram a construção de ferramentas, sistemas ou modelos empíricos com alinhamento das medidas com a estratégia da entidade analisada. Este achado pode ser entendido como uma lacuna que este estudo tenta contribuir para fortalecer a literatura acadêmica nesta direção. Os resultados corroboram com a conclusão de outros estudos similares.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Alinhamento Estratégico. Instituições de Ensino Superior.

ABSTRACT

Objective: *This study sought to propose a Balanced Scorecard model for the Finance Department of a Federal University with measures aligned with the institution's strategy.*

Method: *This study fits the qualitative approach and regarding the technical procedures it is classified as a case study, applied in a department and operationalized through interviews, observations and document analysis. To survey the studies that support this research, ProKnow-C was used, with the articles' selection being carried out on April 4, 2018. To build the strategic map of the department under study, it was first necessary to determine which objectives and goals expressed in the Institutional Development Plan (PDI) were related to the department's activities. By understanding the attributions of the sector vis-à-vis others, organizational alignment was sought out. The next step included the structuring of the strategic map, identification of strategic objectives and their indicators.*

Main Results: *From the strategic information registered in the PDI da Federal University (UFSC), it was possible to fit the guiding objectives of the department's strategy into four perspectives: Transparency, Customers (internal and external), Internal Processes and Learning and Growth. The Strategic Map of the Department under study was developed, highlighting the four defined perspectives, their respective objectives and the cause-effect relationship established between them. Finally, to prepare the performance panel, twelve objectives, nineteen performance indicators, fifteen goals and fifteen initiatives were defined.*

Contributions and Relevance: *As evidenced in the literature review carried out in this study, only 61% of the studies presented the development of tools, systems or empirical models with measures alignment with the analyzed entity's strategy. This finding can be understood as a gap that this study tries to contribute to strengthen the academic literature in this direction. The results corroborate the conclusions of other similar studies.*

Keywords: *Balanced Scorecard. Strategic Alignment. Higher Education Institutions.*

RESUMEN

Objetivo: Este estudio buscó proponer un modelo de BSC/Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Finanzas de una Universidad Federal con medidas alineadas con la estrategia de la institución.

Método: Este estudio se ajusta al enfoque cualitativo y en cuanto a los procedimientos técnicos se clasifica como un estudio de caso, aplicado en un departamento financiero y operacionalizado a través de entrevistas, observaciones y análisis de documentos. Para la realización de estudios que sustentan esta investigación se utilizó ProKnow-C, realizándose la selección de artículos el 4 de abril de 2018. Para construir el mapa estratégico del departamento en estudio, primero fue necesario determinar cuáles eran los objetivos y metas expresadas en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) que estaban relacionadas con las actividades del departamento. Al comprender las atribuciones del sector ante los demás, se buscó la alineación organizacional. La siguiente etapa abarcó la estructuración del mapa estratégico, la identificación de los objetivos estratégicos y sus indicadores.

Principales Resultados: A partir de la información estratégica registrada en el PDI del Universidad Federal (UFSC), fue posible dividir los objetivos rectores de la estrategia del departamento en cuatro perspectivas: Transparencia, Clientes (internos y externos), Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. Se elaboró el Mapa Estratégico del Departamento en estudio, mostrando las cuatro perspectivas definidas, sus respectivos objetivos y la relación causa-efecto que se establece entre ellas. Finalmente, para la elaboración del panel de desempeño se definieron doce objetivos, diecinueve indicadores de desempeño, quince metas y quince iniciativas.

Contribuciones y Relevancia: Como se ha evidenciado en la revisión de la literatura realizada en este estudio, solo el 61% de los estudios presentaron la construcción de herramientas, sistemas o modelos empíricos con medidas alineadas con la estrategia de la entidad analizada. Este hallazgo puede entenderse como un vacío que este estudio intenta aportar para fortalecer la literatura académica en esta dirección. Los resultados corroboran las conclusiones de otros estudios similares.

Palabras clave: Balanced Scorecard. Alineación estratégica. Instituciones de educación superior.

1 INTRODUÇÃO

A área de avaliação de desempenho das instituições acadêmicas tem atraído o interesse dos pesquisadores nos últimos anos, haja vista o crescimento de pesquisas internacionais e nacionais que procuraram analisar o nível do desempenho de Instituições de Ensino Superior (IES), (Tapinos, Dyson, & Meadows, 2005; Garcia-Aracil & Palomares-Montero, 2010; Santos, Barbosa, Martins & de Moura, 2017). O debate sobre o desenvolvimento da mensuração de desempenho no ensino superior baseia-se na complexidade de definir quais são as medidas ideais. Diversos fatores contribuem para esta dificuldade: os indicadores dependem das circunstâncias nacionais e tendem a mudar de acordo com os incentivos econômicos de cada país (Geva-May, 2001; Stonkien, Matkeviciene & Vaiginiene, 2016; Agasisti & Haelermans, 2016), a disponibilidade de dados, a falta de uma base comum para comparar a qualidade do trabalho de pesquisa (Kao & Hung 2008),

a falta de uma visão holística da instituição que leve em conta as diversas relações existentes entre esta e a sociedade (Garcia-Aracil, & Palomares-Montero, 2010), o impacto causado pelo surgimento da globalização e da sociedade baseada no conhecimento que resultaram em mudanças sistêmicas e institucionais nos sistemas de ensino superior. (Stonkiene, Matkeviciene, & Vaiginiene, 2016; Maduro, Fernandes, & Alves; 2017).

Uma diversidade de modelos e sistemas gerenciais são utilizados na área da gestão universitária, tais como o DEA (Geva-May, 2001; Abbott & Doucouliagos, 2003; Casu & Thanassoulis, 2006; Kao & Hung, 2008; Kong & Fu, 2012), *Balanced Scorecard* (Tapinos, Dyson & Meadows, 2005; Asan & Tanyas, 2007; Wu, Lin, & Chang, 2011; Cugini, Michelon & Pilonato, 2011; Al-Ashaab, Flores, Doultsinou & Magyar, 2011), Matriz de Swot (Maduro, Fernandes & Alves, 2017), MCDM (Wu, Chen, Chen & Zhuo, 2012), Rankings Universitários (Tofallis, 2012) entre outras.

Atualmente os modelos de avaliação de desempenho devem contemplar uma percepção mais ampla do desempenho medição, considerando todos os aspectos da gestão de desempenho, estando alinhados estrategicamente com da organização, em vez de se concentrar apenas em medida operacionais (Carneiro-da-Cunha, Hourneaux & Corrêa, 2016; Bititci, Garengo, Dörfler & Nudurupati, 2012; Ghalayini & Noble, 1996).

Contudo a literatura sobre Avaliação de Desempenho na gestão universitária contém uma lacuna de pesquisa que repousa sobre este desafio: alinhar as medidas de desempenho que formam um sistema de avaliação de desempenho com a estratégia da organização. Diante do exposto a presente pesquisa visa propor um *Balanced Scorecard* para o Departamento Financeiro da Universidade Federal de Santa Catarina com medidas alinhadas a estratégia da instituição. A escolha da Ferramenta *Balanced Scorecard* se justifica por ser uma ferramenta comumente usada em instituições de ensino superior e por permitir o alinhamento com a estratégia da instituição.

A justificativa teórica é amparada pela escassez de estudos, particularmente sobre desdobramentos do segundo princípio do *Balanced Scorecard*. Dentre os trabalhos existentes, não existe um consenso a respeito dos indicadores de desempenho ideais para o serviço público, visto que neste âmbito aspectos financeiros não são relevantes e o conceito de desempenho assume um papel mais abstrato e ligado ao serviço prestado pelo órgão público. Logo, um aprofundamento no tema e a proposição de indicadores para a instituição objeto de estudo fornece mais embasamento para a presente literatura

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta a base literária sobre o assunto abordado na pesquisa, sendo que, primeiramente, foi contextualizado a mensuração do tema mensuração de desempenho no ensino superior e posteriormente fez-se a análise do portfólio bibliográfico selecionado para o presente estudo, destacando os Sistemas, Ferramentas e Modelos de Avaliação de

Desempenho na Gestão Universitária e os principais instrumentos utilizados com esse propósito.

2.1 Mensuração de Desempenho no Ensino Superior

Desde as suas origens medievais até ao início do século XIX, as universidades foram consideradas "torres de marfim", onde os intelectuais produziram e transmitiram conhecimentos que muitas vezes se distanciavam das preocupações práticas da vida quotidiana (Etzkowitz, Webster, Gebhardt & Catisano 2000), contudo esta não é mais a noção vigente. Especialistas no domínio do ensino superior afirmam que o século XXI será o período de maior crescimento na história da educação (Garcia-Aracil & Palomares-Montero, 2010).

Segundo Larouche, Savard, Héon & Moisset (2016) as universidades visam o sucesso e qualificação de seus beneficiários, estando aberta à sociedade e sendo responsável por contribuir para o progresso da comunidade como um todo. A Universidade é vista como o espaço social o mais importante para a promoção das ideias e do intelecto (Garcia-Aracil, 2010).

Para Casani, De Filippo, García-Zorita e Sanz-Casado (2013) a finalidade das universidades é a criação e transferência do conhecimento, materializando-se sob a forma das três missões atribuídas às universidades de hoje: ensino, pesquisa e extensão. Kao e Hung (2008) indicam que na era da economia do conhecimento, as universidades desempenham um papel fundamental no desenvolvimento de um país.

O debate sobre o desenvolvimento da mensuração de desempenho no ensino superior baseia-se na complexidade de definir quais são as medidas ideais. Diversos fatores contribuem para esta dificuldade: os indicadores dependem das circunstâncias nacionais e tendem a mudar de acordo com os incentivos econômicos de cada país (Geva-May, 2001; Stonkien, Matkeviciene & Vaiginienne, 2016; Agasisti & Haelermans, 2016), a disponibilidade de dados, a falta de uma base comum para comparar a qualidade do trabalho de pesquisa (Kao & Hung, 2008), a falta de uma visão holística da instituição que leve em conta as diversas relações existentes entre esta e a sociedade (Garcia-Aracil, & Palomares-Montero, 2010), o impacto causado pelo surgimento da globalização e da sociedade baseada no conhecimento que resultaram em mudanças sistêmicas e institucionais nos sistemas de ensino superior. (Stonkiene, Matkeviciene, & Vaiginienne, 2016; Maduro, Fernandes, & Alves; 2017). Além da dificuldade na seleção de medidas, o ensino superior tem sofrido mudanças de longo alcance na maioria dos países nos últimos anos. Os sistemas universitários estão em meio a uma profunda transformação e as instituições estão em meio a uma crescente pressão competitiva para melhorar seu desempenho (Casani et al, 2013).

Para superar estas dificuldades as instituições educacionais precisam ser gerenciadas através de conceitos estratégicos, a fim de atender às demandas e acompanhar a mudança (Asan & Tanyas, 2007). Os gestores devem ter a dimensão de que a Universidade se torna a

o somatório de diferentes sub-organizações em vez de uma única instituição, levando em consideração que a tomada de decisão e o desempenho podem ser diferentes dentro da mesma Universidade (Agasisti & Bonomi, 2014; Pavlik, 2017). Neste contexto os sistemas multidimensionais de avaliação de desempenho ganham cada vez mais espaço nas práticas gerenciais (Larouche et al, 2016).

Com o objetivo de compor um banco de estudos relacionados a temática Avaliação de Desempenho na Gestão Universitária, fez-se uso do instrumento de pesquisa *ProKnow-C* descrito na seção 3.1 deste artigo. Os estudos relacionados servirão para identificar lacunas nas pesquisas realizadas e comparar resultados encontrados neste estudo para assim identificar a evolução científica do tema em questão. Nas próximas seções serão apresentadas análises do portfólio bibliográfico selecionado.

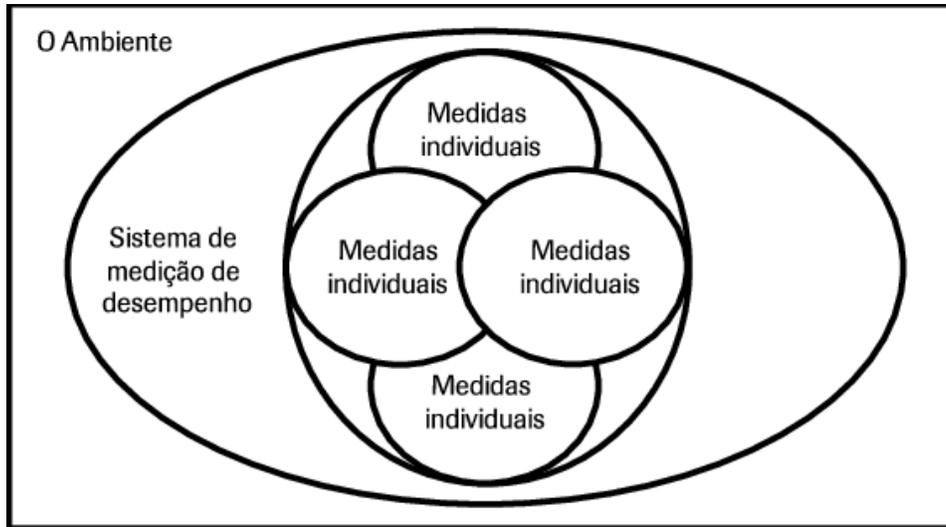
2.2 Análise Avançada do Portfólio Bibliográfico

A análise bibliométrica avançada foi feita com base nas três categorias macro fundamentadas por Neely, Gregory e Platts (1995), as quais examinam os sistemas de avaliação de desempenho sob três níveis: medidas individuais de desempenho, conjunto de medidas de desempenho (o sistema de avaliação de desempenho como uma entidade) e relação entre o sistema de avaliação de desempenho e o ambiente no qual ele funciona.

Conforme os autores uma medida de desempenho é tanto quantificável quanto verificáveis. Inicialmente as medidas de desempenho são vistas individualmente como sendo ligadas aos objetivos e estratégia. Este seria o elemento fundamental da medição de desempenho. Depois, elas podem ser agrupadas de maneira a formar um conjunto de medidas de desempenho. Esse conjunto pode formar um sistema de medição de desempenho (SMD) desde que exista uma lógica para o agrupamento na escolha das medidas individuais. Por fim, o último nível de análise é a interação do SMD com o ambiente organizacional, tanto interno quanto externo, de um sistema de operações. A relação estabelecida entre estes componentes pode ser visualizada na Figura 1.

Figura 1

Composição dos Sistemas de Medição de Desempenho

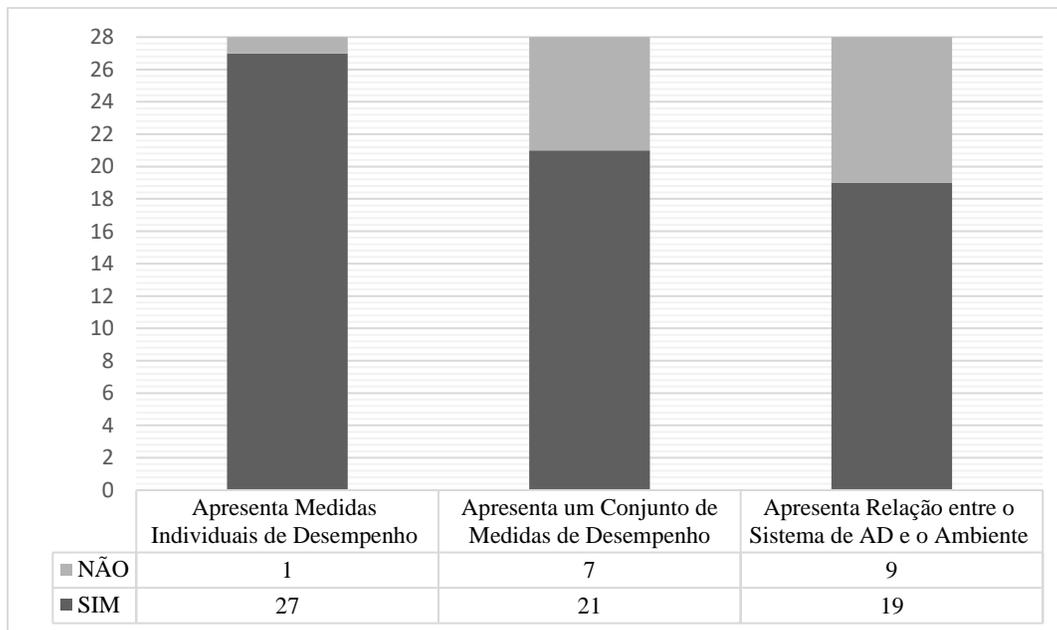


Fonte: Neely, Gregory e Platts (2005)

Levando em consideração as medidas propostas nos estudos e suas características, foi realizada a análise avançada sob a ótica das três lentes de Neely, Gregory e Platts (2005) verificam-se os seguintes resultados apresentados na Figura 2.

Figura 2

Análise dos Artigos Empíricos do PB sob as lentes de Neely, Gregory e Platts (1995).



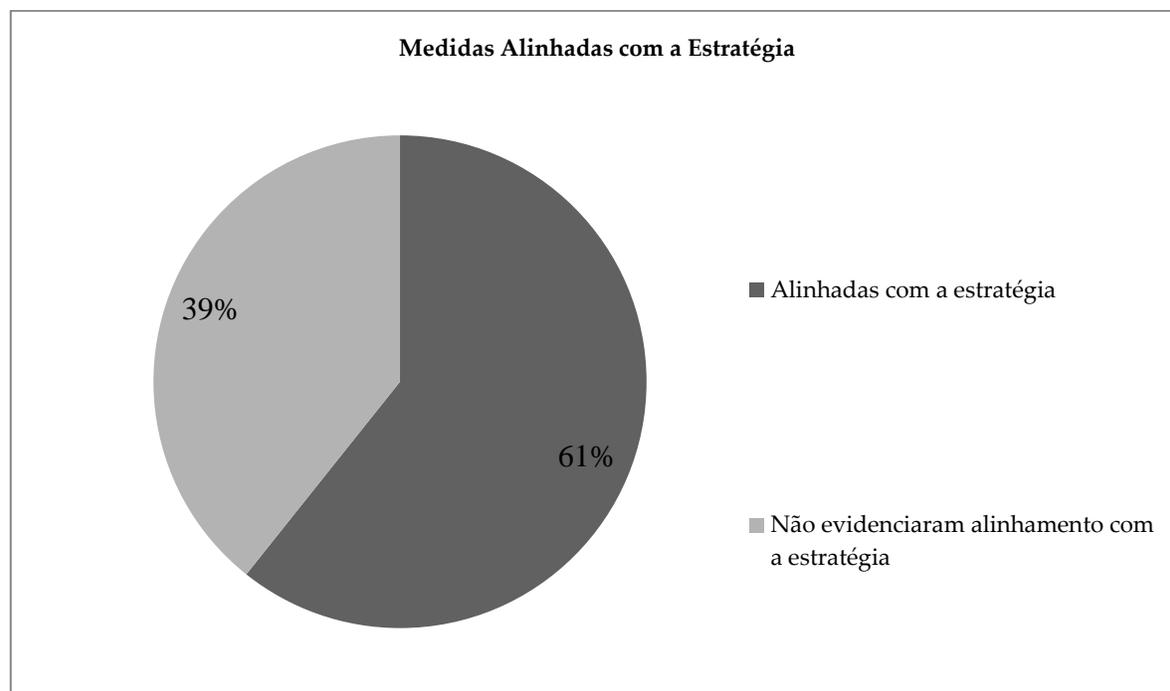
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Observando a Figura 2 verifica-se que 27 (96,42) dos 28 estudos empíricos apresentam medidas, entretanto são 21 (75%) os estudos que apresentam estas medidas em conjunto, formando assim um sistema de avaliação de desempenho. Verifica-se que conforme Neely, Gregory e Platts (1995) uma medida de desempenho é o instrumento utilizado para quantificar a eficiência e / ou eficácia da ação. A relação entre o sistema de avaliação de desempenho e o ambiente no qual ele funciona foi verificada em 19 estudos (67,86% do total).

Um requisito importante segundo os autores é o alinhamento das medidas com a estratégia da organização a ser avaliada, a Figura 3 apresenta a análise das medidas dos 28 estudos empíricos com a estratégia.

Figura 3

Alinhamento das medidas com a estratégia



Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Percebe-se que a estratégia foi levada em consideração, ou pelo menos foi evidenciado o alinhamento nos estudos analisados, em 61% dos artigos (17 de 28 estudos) analisados. Este achado pode ser entendido como uma lacuna na literatura, visto que a evolução verificada nos sistemas de avaliação de desempenho aponta que estes devem contemplar medidas multidimensionais, considerando o ambiente no qual a instituição está inserida e ter um alinhamento com a estratégia proposta.

Contudo analisando um fragmento da literatura verifica-se que em apenas 6 de cada 10 estudos nos últimos 20 anos apresentam este alinhamento. O presente estudo visa suprir esta lacuna, propondo um modelo com medidas alinhadas com a estratégia.

2.3 Sistema, Ferramentas e Modelos de Avaliação de Desempenho na Gestão Universitária.

A Tabela 1 apresenta as ferramentas, sistemas ou modelos identificados nos 28 estudos empíricos do portfólio bibliográfico, evidenciando uma breve descrição de cada um, bem como a referência dos estudos que foram identificados.

Tabela 1

Ferramentas, sistemas ou modelos identificados no portfólio bibliográfico.

Modelo, Ferramenta ou Sistema	Descrição	Referência
DEA	A DEA é uma técnica analítica que pode ser usada para ajudar a identificar o desempenho das melhores práticas no uso de recursos entre um grupo de organizações. Tal identificação pode destacar onde os maiores ganhos podem ser feitos a partir de melhorias na eficácia e ajudar a instituição a atingir seu pleno potencial.	PB[1], PB[4], PB[7], PB[12], PB[22], PB[25], PB[28], PB[35]
BSC	Um sistema de medição de desempenho estruturado e organizado desenvolvido sobre os princípios do Balanced Scorecard, com quatro principais áreas de resultados, sendo necessárias ações/tarefas para cada área, tendo uma lista de medidas de desempenho apropriadas. O BSC identifica as competências, desenvolvimento/formação necessárias, fornecendo os prazos para a sua realização e a pessoa responsável pelo acompanhamento da sua concretização.	PB[6], PB[9], PB[17], PB[18], PB[19]
ISO 9000	ISO 9000 é um conjunto de padrões internacionais projetados para realizar três objetivos: (1). Analisar e monitorar a qualidade dos fornecedores. (2) Estabelecer e avaliar o sistema interno de qualidade da empresa. (3) Usar registro de sistemas de qualidade interna de uma empresa.	PB[5]
HOSHIN KANRI	Hoshin Kanri usado por empresas líderes como a Hewlett-Packard, NEC Japan, Xerox, e Procter and Gamble-oferece uma maneira alternativa para verificação dos problemas comuns associados com a gestão estratégica. Permite a conexão entre os gestores e funcionários por um processo de implantação sistemática através da comunicação vertical e horizontal, onde os objetivos estabelecidos pela gestão são implantados e todos os empreendimentos estão alinhados com a mesma visão e objetivo.	PB[9]

SWOT	A análise SWOT é usada para identificar pontos fortes e Fraquezas no contexto das competências internas da organização (identidade) e oportunidades e ameaças em uma análise do contexto externo competitivo da organização (imagem). A análise SWOT interna e externa consolida a situação da organização em seu contexto e determina os fatores-chave para o sucesso ser considerado no design de gerenciamento.	PB[36]
RANKINGS	Um dos objetivos principais dos rankings universitários é avaliar a qualidade das instituições de ensino superior, sendo a qualidade entendida como um conceito amplo e abstrato que abrange a forma como a instituição desenvolve suas atividades e atende seus stakeholders.	PB[23]
MCDM	O modelo MCDM visa fornecer ao decisor uma referência precisa para a tomada de decisão, reduzindo o risco de uma escolha errada. Ao decompor o problema da decisão em subproblemas mais compreensíveis, sendo cada um deles avaliados de forma independente, o que reduz o potencial de erro. Os elementos da hierarquia podem relacionar-se a qualquer aspecto do problema da decisão, como tangível ou intangível, podendo ser medido ou aproximadamente estimado, bem compreendido ou mal compreendido; ou seja, os elementos podem se relacionar com qualquer coisa que se aplica à decisão em mãos.	PB[20]
DEMATEL	O Instituto Battelle de Genebra criou o Dematel para resolver problemas envolvendo técnicas interativas, servindo para medir aspectos qualitativos e vinculados a fatores de problemas sociais. O Dematel tem sido utilizada em inúmeros contextos, incluindo planejamento industrial, tomada de decisão, e avaliação ambiental regional e global. A base do método Dematel é a teoria do gráfico, que permite aos analistas analisar e resolver problemas através de uma abordagem clara, precisa e numérica. Como resultado, os analistas podem classificar diferentes critérios de medição em grupos de causa e efeito para entender as relações causal com muito mais facilidade. Além disso, os gráficos direcionados, chamados de dígrafos, são muito mais úteis do que os gráficos direcionais porque os dígrafos descrevem a relação dirigida entre os subsistemas.	PB[21]
MODELO DIAMANTE DE PORTER	Modelo do diamante de M. Porter é um dos instrumentos mais amplamente aplicados para a avaliação da competitividade projetada, principalmente para avaliar a competitividade nacional, sendo possível avaliar a competitividade dos setores econômicos (Porter, 1990). O modelo avalia fatores internos e externos que criam vantagens no mercado global. A competitividade de vários setores demonstra a universalidade do modelo baseado na seleção de fatores importantes para avaliação da competitividade esperada.	PB[33]

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Com base no Tabela 1, faz-se possível a verificação que o DEA e o Balanced Scorecard foram as ferramentas mais frequentemente identificadas. Um total de oito estudos (PB[8],

PB[14], PB[26], PB[27], PB[38], PB[15], PB[32]) fizeram uso de medidas de desempenho selecionadas com critérios específicos, na qual não se fez uso de uma ferramenta/modelo específico. O Método Survey foi identificado em três estudos (PB[10], PB[29], PB[30]), nos quais a coleta de dados por meio de entrevistas foi utilizada para verificação do desempenho da instituição objeto de estudo.

3. METODOLOGIA

O estudo aqui proposto não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de uma organização. Desta forma se enquadra na abordagem qualitativa, na qual é valorizado o contato direto e prolongado com o ambiente e a situação que está sendo estudada (Godoy, 1995).

Quanto aos procedimentos técnicos é classificado como um estudo de caso, aplicado em um departamento da UFSC e operacionalizado por meio de entrevistas, observações e análise de documentos (Yin, 2005). Gil (2007) conceitua o estudo de caso como um estudo aprofundado sobre objetos que podem ser um indivíduo, uma organização, um grupo ou um fenômeno e que pode ser aplicando nas mais diversas áreas do conhecimento. O estudo de caso permite, conforme Gil (2007), que o objeto estudado tenha preservada sua unidade, mesmo que ele se entrelace com o contexto em que está inserido; que sejam formuladas hipóteses e teorias; e permite a explicação de variáveis em situações ainda que complexas.

Para o levantamento dos estudos que embasam esta pesquisa fez-se uso do ProKnow-C, com a seleção dos artigos realizada no dia 04 de abril de 2018. Para a aplicação prática do estudo inicialmente foram realizadas entrevistas estruturadas com o diretor e com cinco colaboradores do departamento buscando a obtenção dos dados. Destaca-se o cuidado em relação as questões éticas na elaboração do trabalho, esclarecimentos dos limites da confidencialidade, contudo a maior parte das informações, por se tratar de uma instituição pública com procedimentos transparentes e públicos não houve a necessidade de submissão ao comitê de ética.

A análise de documentos formais, como o Planejamento Estratégico Institucional e relatórios internos também foram necessárias. Ademais, foram realizadas observações para elencar as atribuições do setor, e relacionar como a maneira da execução das atividades desenvolvidas, e os resultados alcançados contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos da UFSC. Para construir o mapa estratégico do departamento financeiro da UFSC, primeiro foi necessário determinar quais eram os objetivos e metas expressos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que tinham relação com as atividades do departamento. Para atingir tal objetivo, analisou-se as definições da missão, visão e valores da UFSC, relacionados aos objetivos estratégicos do PDI 2014/2019 (UFSC, 2015).

Por meio do entendimento das atribuições do setor, sua responsabilidade frente aos demais, a maneira como as atividades do setor contribui para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição, buscou-se o alinhamento organizacional. A etapa seguinte

compreendeu a estruturação do mapa estratégico, identificação dos objetivos estratégicos e seus indicadores. Esta fase está de acordo com o primeiro princípio da organização focada na estratégia, que é traduzi-la em termos operacionais.

O processo começa com o trabalho de descrição e comunicação da estratégia. A partir daí definem-se os objetivos estratégicos, as metas e os indicadores que integram as perspectivas definidas. Por fim, realizou-se o desenvolvimento do painel estratégico, apresentando as perspectivas; objetivos estratégicos; situação atual; metas; iniciativas para alcançar as metas que compreendem a etapa final da elaboração da ferramenta.

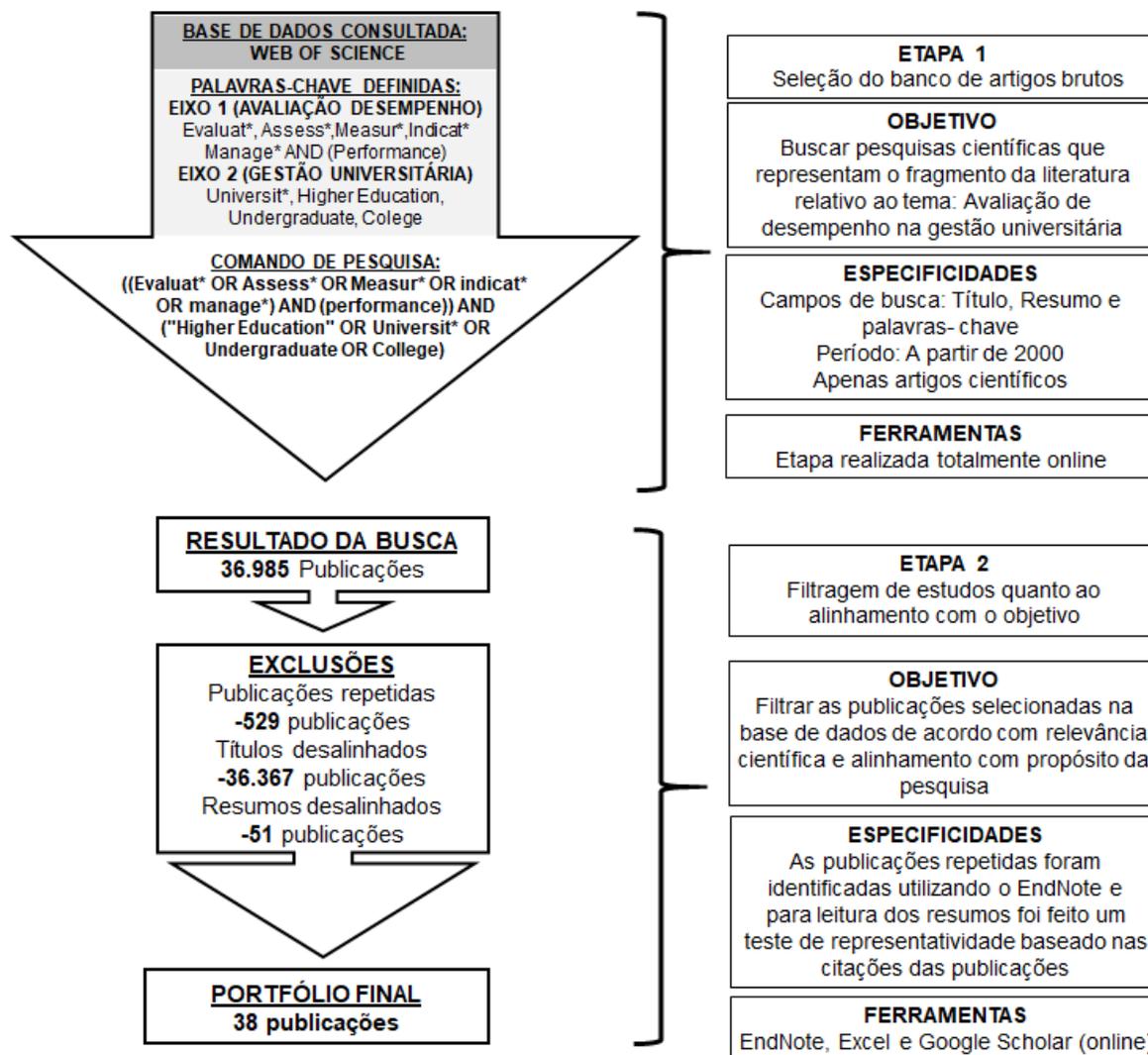
3.1 Instrumento de Pesquisa (Proknow-C)

O instrumento de intervenção empregado no processo de revisão bibliográfica é denominado de *Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow-C)*, que por meio de uma abordagem construtivista, delinea e apresenta um processo estruturado para construir, no pesquisador, o conhecimento necessário para investigar determinado tema (ENSSLIN *et al.*, 2013).

Os procedimentos aqui detalhados compreendem a etapa de seleção do Portfólio Bibliográfico (PB) que é dividida em três fases: (i) seleção do banco de artigos bruto; (ii) filtragem do banco de artigos; e (iii) teste de representatividade dos artigos do PB (Ensslin, *et al.* 2013). A Figura 4 evidencia de maneira sintética a realização da seleção e os resultados do PB.

Figura 4:

Resumo das etapas de seleção do PB



Fonte: Elaborado pelo Autor (2018)

Desta forma, a Tabela 2 apresenta a relação dos 38 estudos selecionados que representam o fragmento da literatura relacionado ao tema, indicando a referência a ser utilizada na análise dos estudos, os autores, ano, número de citações, a instituição e país que pertencem os autores da pesquisa.

Tabela 2

Portfólio Bibliográfico (PB)

Ref.	Autor (es)	Ano	Citações	Instituição	País
PB[1]	Geva-May, I.	2001	29	University of Haifa	Israel
PB[2]	Feller, I.	2002	105	Pennsylvania State University	Estados Unidos
PB[3]	Mollis, M. and S. Marginson	2002	93	Universidad de Buenos Aires Monash University	Argentina Australia
PB[4]	Abbott, M. and C. Doucouliagos	2003	787	Victoria University Burwood Highway	Australia Australia
PB[5]	Grant, D., Mergen, E., & Widrick, S.	2004	57	DePaul University Rochester Institute of Technology	Estados Unidos Estados Unidos
PB[6]	Tapinos*, E., Dyson, R. G., & Meadows, M.	2005	34	Warwick Business School	Reino Unido
PB[7]	Casu, B. and E. Thanassoulis	2006	121	University of Reading Business School Aston Business School	Reino Unido
PB[8]	Guthrie, J. and R. Neumann	2007	112	Macquarie Graduate School of Management	Austrália
PB[9]	Asan, E. S. and M. Tanyas	2007	63	Istanbul Technical University Okan University	Turquia
PB[10]	Williams, R. and N. Van Dyke	2007	58	University of Melbourne	Austrália
PB[11]	Broad, M., Goddard, A., & Von Alberti, L.	2007	38	University of Southampton	Inglaterra
PB[12]	Kao, C. A. and H. T. Hung	2008	258	National Cheng Kung University Cheng Shiu University, Kaohsiung	China China
PB[13]	Sarbu, R., Ilie, A. G., Enache, A. C., & Dumitriu, D.	2009	38	The Bucharest Academy of Economic Studies	Romênia
PB[14]	Chin, J. M. C. and G. S. Ching	2009	34	National Chengchi University Lunghwa University of Science and Technology	China China
PB[15]	Aghion, P., Dewatripont, M., Hoxby, C., Mas-Colell, A., & Sapir, A.	2010	411	Harvard University Université Libre de Bruxelles Stanford University Universitat Pompeu Fabra Université Libre de Bruxelles	Estados Unidos Bélgica Estados Unidos Espanha Bélgica
PB[16]	Garcia-Aracil, A. and D.	2010	73	Institute for Innovation and Knowledge Management	Espanha

	Palomares-Montero				
PB[17]	Wu, H. Y., Lin, Y. K., & Chang, C. H.	2011	170	National Chiayi University National Taiwan University of Science and Technology Vanung University	China China China
PB[18]	Cugini, A., Michelon, G., & Pilonato, S.	2011	16	University of Padova.	Itália
PB[19]	Al-Ashaab, A., Flores, M., Doultsinou, A., & Magyar, A.	2011	73	Cranfield University CEMEX Research Group	Reino Unido Suíça
PB[20]	Wu, H. Y., Chen, J. K., Chen, I. S., & Zhuo, H. H.	2012	78	National Chiayi University Tamkang University College Green Kainan University	China China Irlanda China
PB[21]	Chen, J. K. and I. S. Chen	2012	23	Tamkang University College Green	China Irlanda
PB[22]	Kong, W. H. and T. T. Fu	2012	63	Academia Sinica Soochow University	China China
PB[23]	Tofallis, C.	2012	58	University of Hertfordshire Business School	Reino Unido
PB[24]	Boitier, M. and A. Riviere	2013	22	University of Toulouse	França
PB[25]	Zoghbi, A. C., Rocha, F., & Mattos, E.	2013	44	Getulio Vargas Foundation University of São Paulo	Brasil Brasil
PB[26]	Casani, F., De Filippo, D., García-Zorita, C., & Sanz-Casado, E.	2013	17	University of Madrid	Espanha
PB[27]	Rutherford, A. and T. Rabovsky	2014	83	Texas A&M University Indiana University	Estados Unidos Estados Unidos Estados Unidos
PB[28]	Agasisti, T. and F. Bonomi	2014	28	Politecnico di Milano	Itália
PB[29]	McCormack, J., Propper, C., & Smith, S.	2014	56	University of Bristol University London Imperial Coll Sci Technol & Med	Inglaterra
PB[30]	Rabovsky, T. M.	2014	32	Indiana University Bloomington	Estados Unidos
PB[31]	Agyemang, G. and J. Broadbent	2015	29	Royal Holloway University of London	Inglaterra
PB[32]	Agasisti, T. and C. Haelermans	2016	21	Politecnico di Milano Maastricht University	Itália Holanda

PB[33]	Stonkiene, M., Matkeviciene, R., & Vaiginienė, E.	2016	3	Vilnius University Research Institute for Changes	Lituânia Lituânia
PB[34]	Larouche, Savard, Héon & Moisset	2016	0	Université du Québec à Chicoutimi Université Laval	Canadá Canadá
PB[35]	Sagarra, M., Mar- Molinero, C., & Agasisti, T.	2017	17	Universitat de Girona Universitat Autònoma de Barcelona University of Kent Politecnico di Milano	Espanha Espanha Reino Unido Itália
PB[36]	Maduro, S., Fernandes, P., & Alves, A.	2017	0	Instituto Politécnico de Bragança Appl Management Res Unit Res Unit Business Science	Portugal Portugal Portugal
PB[37]	Pavlik, L.	2017	0	Corvinos University of Budapest	Hungria
PB[38]	Santos, A. R., Barbosa, F. L. S., Martins, D. F. V., & de Moura, H. J.	2017	0	Universidade Federal do Piauí Universidade Federal do Piauí Universidade Federa Rural Pernambuco Universidade de Fortaleza	Brasil Brasil Brasil Brasil

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Os estudos apresentados na Tabela 2 foram desenvolvidos por um total de 96 autores, apresentando uma média de 2,53 autores por estudo. Desses autores o mais prolífico é Agasisti Tommaso com 3 publicações. O autor/tem formação em economia e doutorado em engenharia de gestão, é professor Associado na *Escola Politecnico di Milano* e é também editor Associado da Revista Acadêmica *Higher Education Quarterly*. Suas áreas de pesquisa são: Economia Pública, Finanças e Gestão, sendo seu foco no campo da economia e gestão de serviços educacionais.

No que se refere aos periódicos que publicaram os estudos verifica-se que o *Higher Education* apresenta um maior número de ocorrências (5 publicações) seguido do *Omega-International Journal of Management Science* (4 publicações). Foram verificados 19 periódicos que tiveram apenas uma publicação.

3.2 Etapas para Elaboração do Modelo *Balanced Scorecard*

Partindo do pressuposto que o estudo objetiva realizar um desdobramento do segundo princípio do BSC, as etapas para criação deste visam o alinhamento estratégico do setor estudado com a instituição da qual faz parte.

Segundo Coelho (2019) o artigo intitulado “The Balanced scorecard –measures that drive performance” de autoria de Robert Kaplan e David Norton, publicado na *Harvard Business Review* na sua edição de janeiro-fevereiro de 1992, foi o primeiro de uma série de

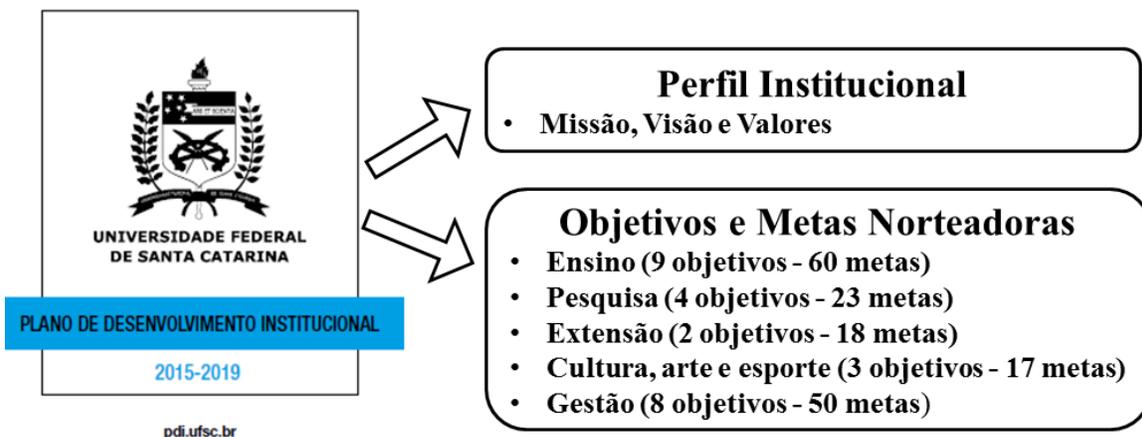
publicações que apresentaram ao público o *Balanced Scorecard* (BSC) e sua metodologia que foi aplicada nesta etapa.

Inicialmente foram realizadas entrevistas com o diretor e com colaboradores do departamento buscando a obtenção dos dados. A análise de documentos formais, como o Planejamento Estratégico Institucional e relatórios internos também foram necessárias. Após a análise dos dados foram elencadas as atribuições do setor e de que maneira a execução das atividades desenvolvidas no setor e os resultados alcançados contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos a estratégia da UFSC.

Para construir o mapa estratégico do Departamento Financeiro da UFSC, primeiro foi necessário determinar quais eram os objetivos e metas expressos no PDI que tinham relação com as atividades desenvolvidas pelo departamento. Para atingir tal objetivo, primeiramente foram analisadas as definições da Missão, Visão e Valores da UFSC, bem como relacionados os objetivos estratégicos do PDI 2014/2019 (UFSC, 2015). A Figura 5 representa as informações analisadas pelo pesquisador e pelos gestores para construção do mapa estratégico.

Figura 5

Informações estratégicas do PDI



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Por meio do entendimento das atribuições do setor, sua responsabilidade frente aos outros setores, a maneira como as atividades do setor contribui para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição, buscou-se o alinhamento organizacional.

A etapa seguinte compreende a estruturação do mapa estratégico e identificação dos objetivos estratégicos e os seus indicadores. Esta fase está de acordo com o primeiro princípio da organização focada na estratégia, que é traduzir a estratégia em termos operacionais.

O processo começa com o trabalho de descrição e comunicação da estratégia. A partir daí definem-se os objetivos estratégicos, as metas e os indicadores que integram as perspectivas definidas. Por fim, o desenvolvimento do painel estratégico, apresentando as perspectivas; objetivos estratégicos; situação atual; metas; iniciativas para alcançar as metas compreende a etapa final da elaboração da ferramenta.

4. RESULTADOS

Com base no Perfil Institucional da UFSC foram definidos a Missão, Visão e Valores do Departamento, bem como análise do ambiente do setor foi realizada, sendo identificados os pontos fortes e fracos da organização, bem como as oportunidades e ameaças, formando assim a Matriz de SWOT, que segundo Daychouw (2007), é um sistema simples para verificar a posição estratégica da organização no ambiente em questão. A Tabela 3 apresenta os resultados oriundos da análise.

Tabela 3

Base estratégica e Matriz de SWOT

	UFSC	DCF – FINANCEIRO
Missão	“produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida”.	Cumprir com as obrigações financeiras da Universidade com tempestividade, atendendo às exigências legais de maneira eficiente.
Visão	Ser uma universidade de excelência e inclusiva.	Ser referência para outros departamentos da universidade no que tange a resultados e eficiência.
Valores	Acadêmica e de Qualidade, Inovadora, Atuante, Inclusiva, Internacionalizada, Livre e Responsável, Autônoma, Democrática e Plural, Bem Administrada e Planejada, Transparente, Ética.	Administração de qualidade, planejamento eficaz, transparência e ética.
Matriz SWOT		
Ambiente interno	FORÇAS Espaço físico adequado, Gestores experientes, Equipe comprometida, Sinergia.	FRAQUEZAS Alta rotatividade setor, Equipe incompleta, Sistemas de Informação desatualizados, Falta de capacitação da equipe Falta do

		hábito de planejar, Resistências culturais (avessa a mudanças).
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Ambiente externo	Mudanças tecnológicas, Possibilidade de renovação do Quadro de servidores, política de valorização da classe, Mudanças normas contabilidade Pública.	Oscilações no repasse do governo federal, Atrasos no fluxo anterior a liquidação, Descontinuidade administrativa, Cenário de política econômica restritiva.

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

4.1. Alinhamento dos objetivos Institucionais com o Mapa Estratégico do Departamento

Para construir o mapa estratégico do Departamento Financeiro foi necessário determinar quais eram os objetivos estratégicos registrados no PDI que tinham relações com as atribuições do setor. Para atingir tal objetivo, primeiramente foram relacionados os vinte e seis objetivos estratégicos do PDI 2015/2019 da UFSC e suas respectivas metas. Na sequência, foram apresentados aos gestores do Departamento Financeiro para que eles indicassem quais destes objetivos estavam relacionados ao Departamento. Com isso, oito dos vinte e seis objetivos corporativos e dez das 168 metas foram indicados como relacionados ao departamento. A Figura 6 apresenta os objetivos e respectivas metas que, segundo os gestores, possuem relação com as atribuições do Departamento e por consequência estão alinhados com a missão do departamento.

Ressalta-se que nesta etapa foi utilizada a técnica de entrevista estruturada, sendo apresentado aos gestores cada um dos objetivos e metas do PDI e interrogado se as atribuições do departamento guardavam relação com o objetivo questionado.

Figura 1
Objetivos do PDI alinhados ao departamento e suas perspectivas

PDI UFSC 2015-2019			DEPARTAMENTO	
ÁREA	OBJETIVOS	METAS	OBJETIVOS	PERSPECTIVAS
ENSINO	Objetivo 3 – Aprimorar os sistemas de informação relacionados às atividades de ensino na universidade	<ul style="list-style-type: none"> Estimular o cumprimento dos princípios da Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação), como máxima divulgação, obrigação de publicar, promoção de um governo aberto, limitação das exceções e procedimentos que facilitem o acesso, principalmente o acesso com a transparência ativa, fomentando a cultura da transparência pública. 	⇒ Aprimorar e manter atualizados os canais de comunicação e atendimento ao público.	TRANSPARÊNCIA
	Objetivo 4 – Institucionalizar ações inovadoras nos projetos pedagógicos em todos os níveis de ensino	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar iniciativas institucionais que promovam a mobilidade interinstitucional estudantil e docente. Viabilizar iniciativas relacionadas às políticas de estágio e a seu papel na Universidade Federal de Santa Catarina. 	⇒ Realizar a execução financeira de bolsas e diárias de maneira eficiente.	CLIENTES (INTERNOS)
			⇒ Contratar e capacitar estagiários para atuar no departamento.	APRENDIZADO E CRESCIMENTO
PESQUISA	Objetivo 10 – Promover a implantação de estruturas inovadoras de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> Reforçar a estrutura de apoio administrativo e técnico especializado a projetos de pesquisa institucionais. Estimular iniciativas de melhoria do desempenho e das condições de financiamento dos grupos de pesquisa, de maneira a contemplar também atividades de pesquisa e extensão. 	⇒ Incentivar a participação dos servidores em congressos e eventos acadêmicos.	APRENDIZADO E CRESCIMENTO
	Objetivo 13 – Ampliar a internacionalização das atividades da UFSC	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar a participação de docentes, discentes e servidores técnico-administrativos em eventos científicos internacionais para apresentação de trabalhos. 	⇒ Realizar a execução financeira dos repasses de recurso às fundações de maneira tempestiva.	CLIENTES (INTERNOS)
CULTURA ARTE E ESPORTE	Objetivo 14 – Promover aprimoramento contínuo das ações e estimular propostas inovadoras de interação comunitária	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar e apoiar os projetos e programas das diversas competições acadêmicas, bem como apoiar iniciativas de cooperação e redes de projetos interinstitucionais. 	⇒ Realizar a execução financeira das diárias internacionais de maneira tempestiva.	CLIENTES (INTERNOS)
	Objetivo 16 – Ampliar o ambiente cultural e esportivo da UFSC para aperfeiçoar a formação do ser humano	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar a promoção de programas e eventos culturais e esportivos de visibilidade e relevância na comunidade universitária. 	⇒ Proporcionar a integração dos colaboradores do setor com projetos de extensão.	APRENDIZADO E CRESCIMENTO
GESTÃO	Objetivo 24 – Implementar ações inovadoras para o aprimoramento individual dos servidores visando à melhoria do desempenho institucional	<ul style="list-style-type: none"> Criar ações que possibilitem a informatização das atividades administrativas, buscando sua simplificação e a redução do tempo e do número de instâncias de tramitação de processos. 	⇒ Realizar a execução financeira das despesas relacionadas aos Fornecedores de maneira tempestiva.	CLIENTES (EXTERNOS)
	Objetivo 25 – Fortalecer e profissionalizar a comunicação no relacionamento interno e externo	<ul style="list-style-type: none"> Aperfeiçoar o relacionamento com as organizações definidoras de políticas para o ensino, a pesquisa e a extensão e com órgãos governamentais como ministérios e secretarias estaduais e municipais. 	⇒ Aprimorar os controles referentes a execução orçamentária e otimizar o fluxo de processos.	PROCESSOS INTERNOS
			⇒ Capacitar os servidores do setor para utilizar os sistemas.	APRENDIZADO E CRESCIMENTO
			⇒ Atender as demandas e solicitações de outros órgãos de maneira tempestiva.	CLIENTES (EXTERNOS)

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

4.2 Mapa Estratégico do Departamento Financeiro

Os objetivos estratégicos institucionais alinhados ao departamento e suas respectivas metas servem como referência para a construção dos objetivos que irão compor o mapa estratégico do departamento. Estes são enquadrados nas perspectivas, que foram definidas como sendo: Transparência, Clientes (internos e externos), Processos internos e Aprendizado e Crescimento. As perspectivas definidas para construção do Mapa Estratégico do departamento são apresentadas a seguir:

Transparência – Diferente da esfera privada onde o desempenho possui relação estreita com aspectos financeiros, utilizando sistemas de informação com base em medidas financeiras, no setor público, parece ser necessária a utilização de outra medida (Hoque, 2005). A perspectiva transparência ganha destaque no Mapa Estratégico por representar o compromisso da Universidade Federal de Santa Catarina em atender o arcabouço legal referente à Transparência e acessibilidade da informação.

Clientes (internos e externos) – Os acadêmicos, bolsistas, docentes, técnicos administrativos, órgãos reguladores e governo federal são considerados importantes *Stakeholders* ou clientes na perspectiva proposta. Todos necessitam dos pagamentos, retenções, relatórios e informações geradas pelo departamento. Logo atender as exigências e necessidades destas partes é o objetivo final da perspectiva de clientes. A divisão entre clientes externos e internos é necessária em virtude da necessidade de cada cliente, portanto como clientes internos temos a comunidade acadêmica, composta por seu corpo de estudantes, professores e técnicos administrativos e os clientes externos, compreendidos pelos fornecedores, órgãos reguladores, governo e membros externos a comunidade acadêmica.

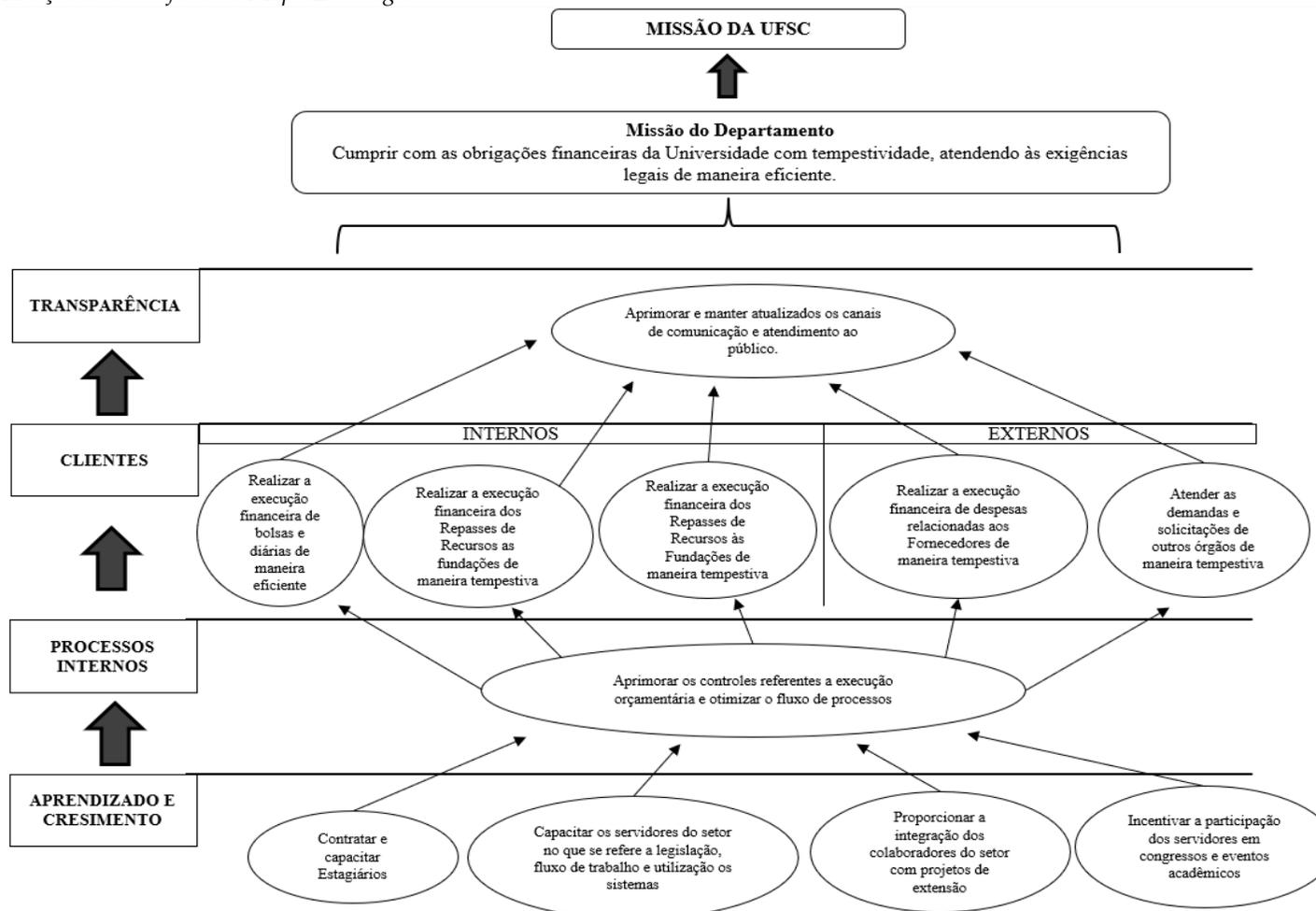
Processos internos – Os processos internos cumprem dois componentes vitais da estratégia da organização: (1) produzem e fornecem proposição de valor para os clientes e (2) melhoram os processos e reduzem custos e desperdícios (Kaplan & Norton, 2004). Esta perspectiva no mapa estratégico do departamento visa o aprimoramento dos controles e a otimização da execução orçamentária, proporcionando a realização dos pagamentos de uma maneira tempestiva e consistente, evitando possíveis erros inerentes ao processo.

Aprendizado e Crescimento – Esta perspectiva contempla os ativos intangíveis da organização, podendo ser categorizados em capital humano (habilidades e talentos essenciais para suportar a estratégia), capital da informação (disponibilidade de sistemas e infraestrutura da informação) e capital organizacional (cultura e capacidade de mobilizar e sustentar a estratégia), os quais devem estar alinhados a estratégia (Kaplan & Norton, 2004). Esta perspectiva no mapa estratégico do departamento tem como objetivos capacitar e desenvolver os servidores e estagiários e proporcionar uma vivência da cultura da universidade por meio da participação em pesquisa e extensão.

A Figura 7 apresenta o Mapa Estratégico do Departamento Financeiro da Universidade Federal de Santa Catarina, evidenciando as quatro perspectivas definidas, seus respectivos objetivos e a relação causa efeito estabelecida entre eles.

Figura 2

Relação causa - efeito do Mapa Estratégico



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

4.3 Painel de Desempenho

Após a definição dos indicadores, sua periodicidade e a origem dos dados para mensuração, buscou-se analisar a situação atual (*status quo*) do departamento, determinar as metas e as iniciativas do Departamento Financeiro, conforme apresentados na Tabela 4. O painel foi composto por quatro perspectivas (sendo a perspectiva de clientes subdividida em duas), doze objetivos, dezenove indicadores de desempenho, quinze metas e quinze iniciativas.

Tabela 4

Painel de desempenho do Departamento Financeiro

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADOR (Referência)	Ref. Sup.	Ref. Inf	STATUS QUO	METAS	Quantificador da Meta			INICIATIVAS
							CP	MP	LP	
TRANSPARÊNCIA	Aprimorar e manter atualizados os canais de comunicação e atendimento ao público.	% de Implantação no site da ferramenta de atualização dos pagamentos efetuados (T1)	90%	50%	10%	Implantar 75% da ferramenta no site até o final do próximo exercício.	20%	50%	75%	Realizar reuniões quinzenais com a Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação (SETIC) para acompanhar a evolução da implantação.
		% de implantação no site ferramenta para evidenciar cronologia dos pagamentos visando o cumprimento da IN 02/2006 (T2)	90%	50%	30%	Implantar 75% da ferramenta no site até o final do próximo exercício.	40%	60%	75%	Realizar reuniões quinzenais com a Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação (SETIC) para acompanhar a evolução da implantação.
		% de Solicitações (LAI) atendidas (T3)	90%	50%	85%	Atender 100% das solicitações referentes Lei de Acesso a	90%	95%	100%	Designar servidores e substitutos para monitorar as solicitações da LAI e conscientiza-los

						Informação no mês.				da importância do atendimento a referida lei.
		Número de dias desde a atualização e disponibilização da jornada dos servidores (controle social). (T4)	20 dias	45 dias	25 dias	Atualizar em no máximo 10 dias as informações da jornada de trabalho dos servidores para o controle social.	20 dias	15 dias	10 dias	Designar a servidores específicos e substitutos para a tarefa.
CLIENTES (INTERNOS)	Realizar a execução financeira de bolsas e diárias de maneira eficiente	% de Bolsas liquidadas pagas (CI1)	80%	50%	85%	Manter o fluxo da execução financeira de diárias, bolsas e solicitações de pagamento o acima de 90% até o final do próximo exercício.	90%	95%	100%	Revisar diariamente as liquidações efetuadas, os recursos disponíveis e elaborar cronograma de pagamentos.
		% de Diárias liquidadas pagas (CI2)	80%	50%	80%		85%	90%	100%	
	Realizar a execução financeira dos Repasses de Recursos as fundações de maneira tempestiva	% de Solicitações de Pagamento referente as Fundações pagas (CI3)	80%	50%	82%		85%	90%	100%	
	Realizar a execução financeira das diárias internacionais de maneira tempestiva.	% de Diárias Internacionais pagas (CI4)	80%	50%	87%		90%	95%	100%	
CLIENTES (EXTERNOS)	Realizar a execução financeira de despesas relacionadas aos Fornecedores de maneira tempestiva	% de Solicitações de Pagamento de fornecedores pagas (CE1)	80%	50%	82%	85%	90%	100%		

	Atender as demandas e solicitações de outros órgãos de maneira tempestiva	% de Solicitações de órgãos externos atendidas (CE2)	75%	50%	80%	Alcançar um percentual de 90% até o final do próximo exercício.	85%	90%	100%	Designar servidores específicos ou comissões para elaboração dos relatórios e planilhas solicitadas.
PROCESSOS INTERNOS	Aprimorar os controles referentes a execução orçamentária e aperfeiçoar o fluxo de processos	% Processos devolvidos por inconsistência (PI1)	20%	50%	30%	Reduzir o total de processos devolvidos para 10% até o final do próximo exercício.	25%	20%	10%	Identificar os setores mais problemáticos e que tem maior participação do percentual de processos devolvidos e realizar treinamentos específicos, bem como disponibilizar manuais de orientação.
		% Processos liquidados com inconsistência (PI2)	20%	50%	40%	Reduzir o percentual de processos liquidados com inconsistência para 10%	30%	20%	10%	Tabular as principais inconsistências identificadas e realizar treinamentos específicos com os servidores.
		% de Liquidação das Solicitações de Pagamento (PI3)	90%	50%	90%	Manter o fluxo da liquidação acima de 90% até o final do próximo exercício.	95%	97%	100%	Revisar diariamente os processos e solicitações recebidos no setor e verificar as liquidações efetuadas.
		% de Manuais de procedimentos criados (PI4)	80%	30%	25%	Criar manuais para todas as divisões (100%) do departamento até o final do próximo exercício.	50%	75%	100%	Designar a formação de comissões para elaboração dos manuais

APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Contratar e capacitar estagiários dentro do setor	% de vagas de estágio ocupadas (AC1)	80%	30%	50%	Ter 100% das vagas disponíveis de estágio preenchidas até o final do próximo exercício.	75%	85%	100%	Realizar ações junto à secretária dos cursos de contabilidade, administração e economia para promover as vagas de estágio.
	Incentivar a participação dos servidores em congressos e eventos acadêmicos	% de servidores inscritos em congressos e eventos acadêmicos (AC2)	100%	50%	30%	Alcançar um percentual de 50% do quadro dos servidores com participação em eventos acadêmicos até o final do próximo exercício.	35%	40%	50%	Incentivar os servidores a realizar a pesquisa acadêmica por meio da formação de grupos de estudo e garantir recursos orçamentários para inscrições, passagens e diárias.
	Proporcionar a integração dos colaboradores do setor com projetos de extensão	% de servidores participando de projetos de extensão (AC3)	50%	10%	15%	Alcançar um percentual de 30% do quadro dos servidores com projetos de extensão até o final do próximo exercício.	20%	25%	30%	Realizar reuniões periódicas buscando identificar o interesse dos servidores e os projetos de extensão disponíveis da universidade.
	Capacitar os servidores do setor para utilizar os sistemas	% de servidores capacitados para usar os sistemas inerentes ao fluxo de trabalho (AC4)	70%	50%	70%	Alcançar um percentual de 100% de servidores capacitados até o final do próximo exercício.	80%	90%	100%	Realizar treinamentos individuais buscando integrar servidores mais experientes e capacitados com aqueles que não possuem conhecimentos dos sistemas.

		% de servidores habilitados para usar os sistemas inerentes ao fluxo de trabalho (AC5)	80%	50%	90%	Alcançar um percentual de 100% de servidores habilitados até o final do próximo exercício.	95%	97%	100%	Efetuar um levantamento interno do setor das permissões necessárias e realizar as solicitações necessárias.
--	--	--	-----	-----	-----	--	-----	-----	------	---

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Finalizada a Tabela 4 e apurado os indicadores, na próxima seção são feitas considerações que dizem respeito a análises da elaboração do mapa e dos resultados dos indicadores.

4.4 Análise dos resultados

Asan & Tanyas (2007) indicam que a revisão da literatura facilita a construção do Balanced Scorecard. Nesta pesquisa, a construção de um portfólio bibliográfico e a análise de estudos similares facilitou e norteou a construção do modelo proposto. No que diz respeito a definição das perspectivas, assim como nos estudos de Asan & Tanyas (2007), Tapinos, Dyson & Meadows (2005) e Al-Ashaab, Flores, Doultzinou & Magyar (2011) que definiram perspectivas diferentes das originais do modelo balanced scorecard, na elaboração do painel estratégico proposto estas foram adaptadas a realidade do departamento, havendo a necessidade da inclusão da perspectiva “transparência” e a divisão da perspectiva de clientes entre internos e externos.

No que diz respeito a definição das perspectivas para a elaboração do painel estratégico foi proposto algumas adaptações conforme a realidade do departamento, havendo a necessidade da inclusão da perspectiva “transparência” e a divisão da perspectiva de clientes entre internos e externos. Assim como no estudo de Cugini, Michelon e Pilonato (2011) a perspectiva de Clientes engloba a rede mais ampla de intervenientes envolvidos, não apenas a comunidade científica, mas também o público em geral e os órgãos governamentais.

A participação ativa dos servidores e gestores nas discussões e reflexões na elaboração do modelo proposto resultou em um maior entendimento e engajamento destes frente à missão da instituição a que pertencem. Constatação que corrobora os resultados de Al-Ashaab et al. (2011), que constataram em seu estudo que a avaliação de desempenho pode melhorar a aprendizagem organizacional, sendo esta uma conclusão muito importante, pois pode ter mais aplicações no desenvolvimento dos sistemas de medição de desempenho. Ademais, os resultados corroboram com a conclusão de Cugini, Michelon & Pilonato (2011) que indica que a adoção do BSC proporciona foco em processos-chave internos que servem de base para os principais indicadores estratégicos para melhorar a reputação e a qualidade geral de suas atividades.

Os desafios enfrentados pelo referido departamento na gestão da transparência não

são exclusivos do setor. Os indicadores T1 e T2 da Perspectiva de Transparência apresentaram um desempenho comprometedor do setor. Outros estudos corroboram esta dificuldade das IES em atender a legislação e disponibilizar informações de maneira eficiente.

Raminho e Colares (2016) constataram na conclusão de seu estudo a necessidade das instituições analisadas promoverem esforços no sentido de melhorar a qualidade da prestação de contas, assim como Bezerra, Borges e Valmorbida (2012) apontaram que a divulgação de informações completas é como uma prática que necessita de melhoria por parte da instituição para cumprir seu papel de dar transparência aos autos de gestão.

As ações de melhoria propostas para os descritores em nível comprometedor indicam que uma maior integração entre os departamentos, principalmente entre os responsáveis pela tecnologia da informação e o Departamento Financeiro podem levar a resultados satisfatórios no longo prazo, corroborando com a constatação de Esteves, Lourenço e Sá (2017).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área de avaliação de desempenho das instituições acadêmicas tem atraído o interesse dos pesquisadores nos últimos anos, haja vista o crescimento de pesquisas internacionais e nacionais que procuraram analisar o nível do desempenho de Instituições de Ensino Superior. O debate sobre o desenvolvimento da mensuração de desempenho no ensino superior baseia-se na complexidade de definir quais são as medidas ideais.

Este estudo objetivou contribuir com a literatura sobre Avaliação de Desempenho na gestão universitária que contém uma lacuna de pesquisa que repousa sobre este desafio: alinhar as medidas de desempenho que formam um sistema de avaliação de desempenho com a estratégia da organização. Como demonstrado na revisão bibliográfica feita, considerando o portfólio bibliográfico analisado, apenas 61% dos estudos que apresentaram a construção de ferramentas, sistemas ou modelos empíricos apresentaram o alinhamento das medidas com a estratégia da entidade ou instituição analisada.

O presente estudo foi conduzido em direção ao entendimento da estratégia registrada no PDI de uma IES e da construção de indicadores dentro de um modelo de gerenciamento estratégico, tendo como base o Balanced Scorecard para aplicação em uma unidade de apoio de uma universidade.

Na eventualidade de se implementar o modelo proposto deve-se criar uma equipe multidisciplinar capaz de aprimorar as ações a serem executadas, evitando deste modo erros internos de implementação do modelo. Por meio da coleta periódica de dados dos sistemas e controles já definidos é possível avaliar o desempenho do Departamento.

Caso sejam verificados indicadores anormais, é possível proceder-se à devida intervenção por meio das iniciativas previamente estabelecidas. Por meio da integração das perspectivas, o modelo Balanced Scorecard auxilia os gestores abrindo seu campo de visão e compreensão quanto às relações existentes entre as funções exercidas no setor.

O modelo proposto abre a possibilidade para adaptação e aplicação em outras Instituições Públicas de Ensino Superior, visto que estas instituições devem, por força de lei,

ter no PDI um documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho e a definição de sua missão e objetivos estratégicos. Acompanhar a implementação do modelo proposto e verificar suas contribuições, desafios e adaptações ao longo do tempo pela gestão da instituição é outra recomendação que fica aqui registrada.

Recomenda-se que futuras pesquisas possam investigar similaridades entre as atividades desenvolvidas nos diferentes departamentos financeiros das Universidades em âmbito nacional e propor indicadores genéricos que possam ser aplicados nas diferentes instituições, visando assim um alinhamento das diferentes instituições que devem priorizar a eficiência na execução dos seus serviços.

REFERÊNCIAS

- Abbott, M., & Doucouliagos, C. (2003). The efficiency of Australian universities: a data envelopment analysis. *Economics of Education Review*, 22(1), 89-97. PB[4]
- Agasisti, T., & Bonomi, F. (2014). Benchmarking universities' efficiency indicators in the presence of internal heterogeneity. *Studies in Higher Education*, 39(7), 1237-1255. PB[28]. <https://doi.org/10.1080/03075079.2013.801423>
- Agasisti, T., & Haerlemans, C. (2014). Comparing efficiency of public universities among European countries—How different policy views lead to different incentives and performances. In *VII North American Productivity Workshop* (pp. 1-30). PB[32] <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2375743>
- Aghion, P., Dewatripont, M., Hoxby, C., Mas-Colell, A., & Sapir, A. (2010). The governance and performance of universities: evidence from Europe and the US. *Economic Policy*, 25(61), 7-59. PB[15]
- Agyemang, G., & Broadbent, J. (2015). Management control systems and research management in universities: An empirical and conceptual exploration. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. PB[31]
- Al-Ashaab, A., Flores, M., Doultsinou, A., & Magyar, A. (2011). A balanced scorecard for measuring the impact of industry–university collaboration. *Production Planning & Control*, 22(5-6), 554-570. PB[19]
- Asan, Serdar Ş., & Tanyaş, M. (2007). Integrating Hoshin Kanri and the balanced scorecard for strategic management: The case of higher education. *Total Quality Management*, 18(9), 999-1014. PB[9]

- Bezerra, R. O., Borges, L. J., & Valmorbidia, S. M. I. (2012). Análise das prestações de contas na internet da Universidade do Estado de Santa Catarina. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 66-82.
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305-327.
- Boitier, M., & Rivière, A. (2013). Freedom and responsibility for French universities: from global steering to local management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. PB[24]
- Broad, M., Goddard, A., & Von Alberti, L. (2007). Performance, strategy and accounting in local government and higher education in the UK. *Public Money and Management*, 27(2), 119-126. PB[11]
- Carneiro-da-Cunha, J. A., Hourneaux Jr, F., & Corrêa, H. L. (2016). Evolution and chronology of the organisational performance measurement field. *International Journal of Business Performance Management*, 17(2), 223-240.
- Casani, F., De Filippo, D., García-Zorita, C., & Sanz-Casado, E. (2014). Public versus private universities: Assessment of research performance; case study of the Spanish university system. *Research Evaluation*, 23(1), 48-61. PB[26]. <https://doi.org/10.1093/reseval/rvt028>
- Casu, B., & Thanassoulis, E. (2006). Evaluating cost efficiency in central administrative services in UK universities. *Omega*, 34(5), 417-426. PB[7]
- Chen, J. K., & Chen, I. S. (2012). A network hierarchical feedback system for Taiwanese universities based on the integration of total quality management and innovation. *Applied Soft Computing*, 12(8), 2394-2408. PB[21]
- Chin, J. M. C., & Ching, G. S. (2009). Trends and indicators of Taiwan's higher education internationalization. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 18(2), 185-203. PB[14]
- Coelho, G. N. (2019). Balanced Scorecard: Uma análise bibliométrica com base na Web of Science de 1992-2017. *Revista UNEMAT de Contabilidade*, 8(15). <https://doi.org/10.30681/ruc.v8i15.3285>
- Cugini, A., Michelon, G., & Pilonato, S. (2011). Performance measurement in academic departments: the strategy map approach. *Public Money & Management*, 31(4), 271-278. PB[18]
- Daychouw, M. (2007). *40 ferramentas e técnicas de gerenciamento*. Brasport.

- Ensslin, L., Ensslin, S. R., & Pinto, H. D. M. (2013). Processo de investigação e Análise bibliométrica: Avaliação da Qualidade dos Serviços Bancários. *Revista de administração contemporânea*, 17, 325-349.
- Esteves, L., Lourenço, R., & Sá, P. (2017, June). Transparência das Instituições de Ensino Superior: Comunicação com a Comunidade Empresarial. In *Atas da Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação* (Vol. 17, No. 17, pp. 158-173).
- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., & Terra, B. R. C. (2000). The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research policy*, 29(2), 313-330.
- Feller, I. (2002). Performance measurement redux. *American Journal of Evaluation*, 23(4), 435-452. PB[2]
- García-Aracil, A., & Palomares-Montero, D. (2010). Examining benchmark indicator systems for the evaluation of higher education institutions. *Higher Education*, 60(2), 217-234. PB[16]
- Geva-May, I. (2001). Higher education and attainment of policy goals: *Interpretations for efficiency indicators in Israel*. *Higher Education*, 42(3), 265-305. PB[1]
- Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International journal of operations & production management*.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisas*. São Paulo: Atlas.
- Grant, D., Mergen, E., & Widrick, S. (2004). A comparative analysis of quality management in US and international universities. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(4), 423-438. PB[5]
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de administração de empresas*, 35(2), 57-63.
- Guthrie, J., & Neumann, R. (2007). Economic and non-financial performance indicators in universities: The establishment of a performance-driven system for Australian higher education. *Public Management Review*, 9(2), 231-252. PB[8]
- Hoque, Z. (2005). Linking environmental uncertainty to non-financial performance measures and performance: a research note. *The British Accounting Review*, 37(4), 471-481.

- Kao, C., & Hung, H. T. (2008). Efficiency analysis of university departments: An empirical study. *Omega*, 36(4), 653-664. PB[12]
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & leadership*.
- Kong, W. H., & Fu, T. T. (2012). Assessing the performance of business colleges in Taiwan using data envelopment analysis and student based value-added performance indicators. *Omega*, 40(5), 541-549. PB[22]
- Larouche, C., Savard, D., Heon, L., & Moisset, J. J. (2016). Typological analysis of the strategic plans of Quebec universities. *Canadian Journal of Higher Education*, 46(3), 18-40. PB[34]
- Maduro, S., Fernandes, P. O., & Alves, A. (2018). Management design as a strategic lever to add value to corporate reputation competitiveness in higher education institutions. *Competitiveness Review: an International Business Journal*. PB[36]. [10.1108/CR-04-2017-0029](https://doi.org/10.1108/CR-04-2017-0029)
- McCormack, J., Propper, C., & Smith, S. (2014). Herding cats? Management and university performance. *The Economic Journal*, 124(578), F534-F564. PB[29]
- Mollis, M., & Marginson, S. (2002). The assessment of universities in Argentina and Australia: Between autonomy and heteronomy. *Higher education*, 43(3), 311-330. PB[3]
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. *International journal of operations & production management*.
- Pavlik, L. (2017). Competition and Controlling in Higher Education, a Crucial Segment of the Public Sector. *Public Finance Quarterly*, 62(1), 50. PB[37]
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Competitive Intelligence Review*, 1(1), 14-14.
- Rabovsky, T. M. (2014). Using data to manage for performance at public universities. *Public Administration Review*, 74(2), 260-272. PB[30]
- Raminho, A. H., & Colares, A. C. V. (2016). Disclosure da informação contábil na gestão patrimonial dos bens móveis das instituições públicas de ensino superior federais brasileiras. *ConTexto*, 16(33), 113-127.

- Rutherford, A., & Rabovsky, T. (2014). Evaluating impacts of performance funding policies on student outcomes in higher education. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 655(1), 185-208. PB[27]
- Sagarra, M., Mar-Molinero, C., & Agasisti, T. (2017). Exploring the efficiency of Mexican universities: Integrating data envelopment analysis and multidimensional scaling. *Omega*, 67, 123-133. PB[35]
- Santos, A. R., Barbosa, F. L. S., Martins, D. F. V., & de Moura, H. J. (2017). Orçamento, indicadores e gestão de desempenho das universidades federais brasileiras. *Administração Pública e Gestão Social*, 9(4), 276-285. PB[38]
- Sârbu, R., Ilie, A. G., Enache, A. C., & Dumitriu, D. (2009). The quality of educational services in higher education—assurance, management or excellence. *Amfiteatru Economic*, 11(26), 383-392. PB[13]
- Stonkiene, M., Matkeviciene, R., & Vaiginiene, E. (2016). Evaluation of the national higher education system's competitiveness: Theoretical model. *Competitiveness Review*. PB[33]
- Tapinos, E., Dyson, R. G., & Meadows, M. (2005). The impact of the performance measurement systems in setting the 'direction' in the University of Warwick. *Production Planning & Control*, 16(2), 189-198. PB[6]
- Tofallis, C. (2012). A different approach to university rankings. *Higher Education*, 63(1), 1-18. PB[23]
- UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2015 a 2019*. UFSC (2015). Disponível em: <<http://pdi.ufsc.br/files/2015/05/PDI-2015-2019-1.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2018.
- Williams, R., & Van Dyke, N. (2007). Measuring the international standing of universities with an application to Australian universities. *Higher Education*, 53(6), 819-841. PB[10]
- Wu, H. Y., Lin, Y. K., & Chang, C. H. (2011). Performance evaluation of extension education centers in universities based on the balanced scorecard. *Evaluation and Program Planning*. 34(1), 37-50. PB[17]
- Wu, H. Y., Chen, J. K., Chen, I. S., & Zhuo, H. H. (2012). Ranking universities based on performance evaluation by a hybrid MCDM model. *Measurement*, 45(5), 856-880. PB[20]
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Bookman editora.
- Zoghbi, A. C., Rocha, F., & Mattos, E. (2013). Education production efficiency: evidence from Brazilian universities. *Economic Modelling*, 31, 94-103. PB[25]
- Prospectus – Perspectivas Qualitativas em Contabilidade e Organizações. João Pessoa. v. 1, n. 2, p. 43 – 76, dez/2021

NOTAS

Contribuição de Autoria

Contribuição	Gabriel Coelho	Sérgio Murilo Petri
1. Definição do problema de pesquisa	X	X
2. Fundamentação Teórica/Revisão de Literatura	X	X
3. Definição dos procedimentos metodológicos	X	X
4. Coleta de dados	X	
5. Análise e interpretação dos dados	X	X
6. Revisão crítica do artigo	X	X
7. Escrita do artigo	X	
8. Outros (especificar)		

Editores

Editora Geral: Viviane da Costa Freitag

Editora Adjunta: Karla Katiuscia Nóbrega de Almeida

Histórico

Recebido em: 02/09/2021

Revisado por pares em: 19/09/2021

Reformulado e recomendado para publicação: 31/10/2021

Publicado em: 28/12/2021

Uma versão preprint foi publicada nos anais do XLIII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2019.