

MONITORAMENTO ESTRATÉGICO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM UMA UNIDADE ACADÊMICA DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

THAYANNE ALVES FERREIRA - thayanne.eng@gmail.com
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

MAXWEEL VERAS RODRIGUES - maxweelveras@gmail.com
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

EDNA MARIA MONTEIRO DE SOUSA - ednamonteiro@hotmail.com
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

MARCIANA DE LIMA SOARES - marciana.lima@gmail.com
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

ANA BEATRIZ GENTIL DE FARIAS - beatriz-gentil@hotmail.com
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

Resumo: *DIANTE DO AMBIENTE MERCADOLÓGICO INSTÁVEL E COMPLEXO EM QUE AS ORGANIZAÇÕES ESTÃO INSERIDAS, NO QUAL SE INTENSIFICA A NECESSIDADE DE CONSTANTES ALTERAÇÕES ESTRATÉGICAS, PRESSUPÕE-SE A URGÊNCIA NA MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO QUALITATIVO E NA COONCEPÇÃO DE PROCESSOS INOVADORES. NO ÂMBITO DE INSTITUIÇÕES PRIVADAS, TAL EXIGÊNCIA É ATRELADA ÀS CONSTANTES SOLICITAÇÕES DE RETORNO IMEDIATO, ENQUANTO QUE NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, ESSA REALIDADE AINDA REFLETE UM PROCESSO EM DESENVOLVIMENTO, TORNANDO-SE UMA INTERVENÇÃO NECESSÁRIA PARA MELHOR EFICIÊNCIA DE SEUS RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS. É PRECISO, PORTANTO, QUE SEJA TESTADO UM NOVO MODELO DE GERENCIAMENTO DAS UNIVERSIDADES, POSSIBILITANDO ASSIM UMA NOVA VISÃO ESTRATÉGICA EM SEU FUNCIONAMENTO. NESSE INTERIM DE MUDANÇAS, AS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS PASSARAM A ADOTAR O BALANCED SCORECARD, COMO INSTRUMENTO MEDIADOR NESSA BUSCA POR MELHORIAS SISTÊMICAS E OPERACIONAIS. ESTE TRABALHO COMPREENDE UM ESTUDO DE CASO, QUE OBJETIVA O DESENVOLVIMENTO DE UMA FERRAMENTA DE MONITORAMENTO DE INDICADORES DE DESEMPENHO, BASEADOS NO BSC, NO CONTEXTO DE UMA UNIDADE ACADÊMICA DE ENSINO SUPERIOR. A FERRAMENTA DESENVOLVIDA POSSIBILITARÁ O ACOMPANHAMENTO DAS METAS TRAÇADOS, ATRAVÉS DE AVALIAÇÕES COMPARATIVAS ENTRE OS ÍNDICES ESTABELECIDOS E ALCANÇADOS, BEM COMO A UTILIZAÇÃO DE NOVAS METAS BASEADAS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, ADEQUADAS AO OBJETIVO ALMEJADO.*

Palavras-chaves: *BALANCED SCORECARD-BSC; AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO; MONITORAMENTO ESTRATÉGICO.*

Área: *7 - GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL*

Sub-Área: *7.1 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL*

STRATEGIC MONITORING PERFORMANCE EVAUATION IN A UNIT OF AN ACADEMIC INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION

Abstract: *GIVEN THE VOLATILE AND COMPLEX MARKET ENVIRONMENT IN WHICH ORGANIZATIONS ARE EMBEDDED, WHICH INTENSIFIES THE NEED FOR CONSTANT STRATEGIC CHANGES, IT IS ASSUMED URGENCY IN MEASURING QUALITY PERFORMANCE AND DESIGN OF INNOVATIVE PROCESSES. WITTHIN PRIVATE INSTITUTIONS, SUCH A REQUIREMENT IS LINKED TO THE CONSTANT REQUESTS IMMEDIATE RETURN, WHILE IN PUBLIC, THIS REALITY STILL REFLECTS AN ONGOING PROCESS, BECOMING A NECESSARY INTERVENTION TO IMPROVE EFFICIENCY OF ITS HUMAN AND MATERIAL RESOURCES. IT IS THEREFORE NECESSARY TO BE TESTED A NEW MODEL OF MANAGEMENT OF UNIVERSITIES, THUS ENABLING A NEW STRATEGIC VISION FOR ITS OPERATION. IN THE MEANTIME CHANGES, PUBLIC INSTITUTIONS HAVE ADOPTED THE BALANCED SCORECARD AS A TOOL IN THIS QUEST FOR MEDIATING SYSTEMIC AND OPERATIONAL IMPROVEMENTS. THIS WORK INCLUDES A CASE STUDY, WHICH AIMS TO DEVELOP A TOOL FOR MONITORING PERFORMANCE INDICATORS, BASED ON THE BSC, IN THE CONTEXT OF AN ACADEMIC UNIT OF HIGHER EDUCATION. THE TOOL DEVELOPED WILL ENABLE THE MONITORING OF THE GOALS OUTLINED BY BENCHMARKING BETWEEN THE RATES ESTABLISHED AND ATTAINED, AND THE USE OF NEW GOALS BASED ON STRATEGIC PLANNING, APPROPRIATE TO THE INTENDED GOAL.*

Keyword: *BALANCED SCORECARD-BSC, PERFORMANCE EVALUATION, MONITORING STRATEGY.*

1.Introdução

A celeridade com que as informações são processadas, as constantes mudanças no cenário mercadológico vêm intensificando cada vez mais a disputa entre as empresas por um segmento do mercado, exigindo uma definição eficiente de diretrizes que possam ajudar as mesmas a se destacarem. Para se diferenciar, as organizações vêm desenvolvendo novas tecnologias e novas metodologias de gestão.

As organizações perceberam a necessidade de valorização do capital intangível, as decisões são tomadas não apenas fundamentadas em capital físico e financeiro, mas em seu capital intelectual, fundamental na busca pela diferenciação na qualidade e nos custos, tornando as organizações conseqüentemente mais competitivas.

Indicadores de desempenho vêm sendo utilizados pelas organizações para acompanhar seus processos logísticos e melhorar suas estratégias de gestão. Na visão de Chiavenato (2004), os indicadores de desempenho são os sinais importantes de uma organização, pois permitem mostrar o que ela está fazendo e quais os resultados de suas ações. Um sistema de medição funciona como um painel de controle para que a organização ou departamento possa analisar seu desempenho.

Planejar é definir os objetivos e escolher o melhor curso de ação para alcançá-los. Determinando onde se deseja chegar e o que deve ser feito, quando e em que sequência. Sendo considerado como elemento fundamental para o sucesso de qualquer instituição (CHIAVENATO,2004).

De acordo com Chiavenato (2004), as organizações vêm usando indicadores de desempenho para acompanhar e melhorar suas estratégias de gestão. Tais indicadores de desempenho são os sinais de uma organização, haja vista que permitem mostrar o que a mesma está fazendo e quais os resultados de suas ações. Um sistema de medição funciona como um painel de controle para que a organização ou departamento possa analisar seu desempenho.

Na versão 2010 acerca dos Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2010), indicadores de desempenho são informações relevantes que quantificam as entradas (recursos ou insumos), os processos, as saídas (produtos), que traduzem o desempenho de um produto ou processo, em relação a sua eficiência, eficácia ou nível de satisfação. Exemplo: índice de lucratividade, de satisfação dos clientes, taxa de gravidades de acidentes, manutenção, entre outros.

As instituições públicas, diante da complexidade do ambiente organizacional, estão utilizando ferramentas de gestão que garantem suas responsabilidades perante seus clientes. Planejamento estratégico e *Balanced Scorecard-BSC* surgem para auxiliarem nas decisões gerenciais, possibilitando as organizações a oferecer serviços de alta qualidade a fim de promover a satisfação dos clientes. Sendo aplicados pelas organizações, como maneira de delinear seus objetivos e transformá-los em ações, podendo, dessa maneira, adapta-se às modificações que sofrem o mercado.

Diante das constantes transformações que vêm acontecendo no ambiente mercadológico, o BSC aparece como uma ferramenta de gestão que utiliza direcionadores e objetivos estratégicos que são transformados em ações operacionais.

À medida que acontece a evolução das transações comerciais, ocorre uma mudança na metodologia de gerenciamento das instituições sem fins lucrativos, sendo novas técnicas administrativas adotadas pela gestão que busca a renovação. Defronte dessas transformações,

as medidas de desempenho surgem como uma ferramenta de mensuração e apreciação do desempenho institucional.

1.1 Balanced Scorecard e o ambiente estratégico

O cenário econômico mundial vem acirrando cada vez mais a disputa entre as empresas, que buscam alcançar um nível cada vez maior de excelência na prestação dos seus serviços. Para fazer a diferença, as organizações vêm buscando novas tecnologias e metodologias de gestão. O planejamento estratégico passou a fazer parte das empresas que buscam um melhor posicionamento no mercado, constituindo a gestão das organizações, sendo utilizado como uma forma de estabelecer os objetivos e proporcionar uma maneira para que os mesmos sejam atingidos. O planejamento estratégico, por sua vez, é amplo e projetado em longo prazo, devendo atingir toda a organização, observando as condições externas e internas.

A necessidade de planejar estrategicamente é consequência de dois agrupamentos de forças. A primeira inclui oportunidades criadas pelo ambiente, tais como consumidores, fontes de matéria-prima e concorrentes entre outros recursos. O segundo agrupamento abrange os desafios e oportunidades dentro das organizações como: as habilidades de seus colaboradores, a tecnologia de seu maquinário, processos e equipamento, disponibilidade de seu capital, dentre outros recursos. Portanto, o planejamento estratégico afeta a empresa em longo prazo, tendo em vista as decisões sobre produtos e serviços que pretende oferecer e o mercado que deseja atingir (MAXIMINIANO, 2000).

O ambiente mercadológico instável e complexo em que as organizações estão incluídas ordenam imperiosamente das mesmas a capacidade de alteração de suas estratégias. Neste sentido, a mensuração do desempenho é considerada uma atividade indispensável. Neste viés, a gestão estratégica surge como uma continuação do planejamento estratégico.

Dessa forma, segundo Alday (2000), gestão estratégia pode ser analisada com um processo onde são realizados alguns passos em que a alta administração deve conceber de uma forma nítida as seguintes tarefas: fazer a análise das oportunidades e ameaças ou restrições, observando os pontos fortes e fracos que existem no ambiente externo. Enunciar estratégias que envolvem todos os níveis empresarial, funcional e nível de unidades, assegurando a realização das estratégias e atividades de controle estratégico para garantir que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

A literatura aponta que novas técnicas de gestão estão sendo adotadas também pelas organizações sem fins lucrativos. Nessa perspectiva, Pessoa (2000) afirma que no atual cenário competitivo até os serviços públicos, que de forma tradicional, tiveram seus mercados cativos, passaram a ser alvo de pressões no sentido de alcançarem melhorias de produtividade e desempenho que resultem em maior valor para seus clientes. Diante da complexidade desse tipo de organização surge à necessidade de uma gestão estratégica que possa gerir de forma eficiente seus recursos, atendendo às exigências internas e as demandas da sociedade.

De acordo com Niven (2000), *Balanced Scorecard- BSC* foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton depois de um estudo realizado na década de 90 sobre novos métodos de medição do desempenho. As medidas de desempenho que estavam sendo empregadas eram baseadas principalmente nas perspectivas financeiras. O BSC utiliza medições como uma nova maneira de traçar os elementos essenciais para obtenção da estratégia.

O fundamental do BSC é a utilização de novos indicadores e não apenas os baseados nas perspectivas financeiras. A utilização dessas novas perspectivas tornou possível um equilíbrio no processo de transformação dos objetivos e metas em ação, possibilitando aos gestores colocarem em prática a estratégia de forma triunfante.

É importante ressaltar que Kaplan e Norton (2000) afirmam que as organizações centradas na estratégia utilizam o *Balanced Scorecard* para inserir seu foco no centro dos processos gerenciais. Essa ferramenta representa a estratégia de forma consistente e criativa. Antes da mesma, os gestores não dispunham de uma metodologia que a descrevesse, logicamente não conseguiam assegurar a realização de algo que não tinham como descrever.

No modelo original desenvolvido por Kaplan e Norton o *Balanced Scorecard*- BSC é composto por quatro perspectivas: financeira, clientes, aprendizado e crescimento, processos internos.

1.2 Balanced Scorecard em Organizações Públicas

De acordo com Pessoa (2000), a universidade como uma organização social prestadora de serviços, deverá, portanto, ter na sua missão o objetivo maior a guiar seu perfil de atuação em relação à sociedade.

Segundo Pessoa, (*op. cit.*) de um lado têm-se os usuários, seus clientes, para os quais as universidades federais fazem parte do ambiente, onde existe a supremacia da burocracia, com custos elevados, desperdícios e baixa produtividade, e uma qualidade questionável do produto oferecido. Do outro lado, há o mercado fornecedor, que abastece a universidade dos insumos necessários ao desempenho de suas atividades.

Diante de todas as transformações que a sociedade em geral vem sofrendo, e dos problemas expostos nos parágrafos acima é preciso que seja testado um novo modelo de gerenciamento das universidades brasileiras que possibilitem uma visão estratégica.

O Balanced Scorecard tem sido implementado eficazmente também no setor público. Essas organizações aprenderam que caso introduzam algumas modificações na estrutura do BSC, estarão aptas a demonstrarem a seus integrantes o valor do caminho que estão percorrendo para cumprir suas importantes missões (NIVEN, 2000).

De acordo com Niven (2005), as empresas do setor público não buscam a compensação financeira, mas procuram conquistar missões elevadas que visam à melhoria da sociedade. Como organizações focadas na missão, elas devem alterar a arquitetura do Balanced Scorecard, concentrando na missão e nos clientes, diminuindo a influência dos indicadores financeiros.

A oportunidade de o BSC melhorar a administração de empresas públicas e instituições sem fins lucrativos é no mínimo maior do que no setor privado. O sucesso deve ser analisado pelo grau de eficácia e eficiência com que esse tipo de organização supre as necessidades de seus participantes (KAPLAN E NORTON, 1997).

As organizações do setor público necessitam integrar os objetivos da estratégia com os objetivos do alto nível que relatam o porquê de sua existência e o que esperam atingir. Os objetivos devem ser abrangentes e colocados no topo de BSC e dessa maneira orientar o desenvolvimento de medidas de desempenho que levam ao seu comprometimento (NIVEN, 2005).

Ao perceber a importância da medição, as instituições públicas passaram a adotar o Balanced Scorecard, colocando a sua missão no centro. Diferente das instituições privadas, cujo foco é o lucro, os setores públicos buscam garantir que as necessidades dos clientes sejam garantidas. Apresentando, assim, desafios que normalmente não seriam encontrados em setores privados, não sendo impedimento para que o BSC seja utilizado nesse tipo de organização, visto que qualquer mudança gera sempre desafios e não impossibilidades.

2. Metodologia

Utilizou-se, neste trabalho, o método de estudo de caso que de acordo com Gil (2002) fundamenta-se em um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento.

O levantamento bibliográfico é fundamental na seleção de literatura pertinente à pesquisa proposta, assim como sua revisão proporciona a obtenção de uma melhor compreensão dos conceitos fundamentais.

Conforme recomendações de Lakatos (2000), a pesquisa bibliográfica, considerada o primeiro passo de toda pesquisa científica, consiste no levantamento, estudo das fontes de informação sobre o tema em estudo.

Desse modo, foi realizada uma revisão da literatura em artigos publicados nos principais periódicos da área de gestão estratégica, bem como em teses, livros relativos a ferramentas de gestão e sua utilização em instituições sem fins lucrativos.

Este trabalho é um estudo de caso cujo tema proposto é o desenvolvimento de uma ferramenta de monitoramento de indicadores de desempenho do Balanced Scorecard de uma Unidade Acadêmica de uma Instituição de Ensino Superior.

Desta forma, o conceito desenvolvido consiste na elaboração de sistema de gerenciamento estratégico. Um sistema capaz de oferecer um suporte para a análise das decisões, proporcionando uma avaliação de desempenho.

3. Estudo de caso

Percebe-se a importância da medição ao passo que instituições públicas adotam o Balanced Scorecard, colocando a sua missão como foco central. Buscando atender às necessidades dos seus clientes, os setores públicos diferem das intuições privadas as quais objetivam prioritariamente o retorno financeiro. Desafios, por sua vez, são encontrados, no entanto, esses possíveis obstáculos não podem tornar-se impedimento para implantação do BSC em organizações públicas.

Percebe-se que a estruturação de um ambiente estratégico que viabilize a implantação e o funcionamento do BSC abrange a realização de etapas essenciais da sua implantação e acompanhamento. Dessa forma, todas as ações devem integrar o funcionamento do BSC, bem como às estratégias e metas da organização.

De acordo com Niven (2005), a escolha da unidade deve levar em consideração que a mesma possui objetivos abrangentes para a implantação o modelo. Se existe uma necessidade de medição do seu desempenho e ainda se a mesma está disposta a fornecer os dados necessários para a aplicação do método.

Decidiu-se realizar esse estudo no Centro de Tecnologia da Universidade Federal do Ceará, levando-se em conta os critérios supracitados, visto que a unidade acadêmica escolhida contempla todos, além de ser uma unidade acadêmica com um número bastante representativo de alunos e de cursos, envolvendo a área da engenharia e arquitetura com outras áreas do conhecimento, tornando-se um elo de grande importância dentro da Universidade Federal do Ceará.

A avaliação de desempenho necessita ser dinâmica, acessível e fácil, para que, desta forma, possa auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão. O acompanhamento dos indicadores permite uma análise do nível de qualidade dos serviços oferecidos.

Foi desenvolvido um conjunto de etapas para proporcionar a avaliação das ações estratégicas. A unidade acadêmica escolhida, já utiliza o *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão. O BSC do Centro de Tecnologia foi desenvolvido considerando as peculiaridades do setor, tendo sido elaborado com base nos objetivos e diretrizes traçadas no planejamento estratégico, a fim de que os seus departamentos possam desempenhar um trabalho norteado pela e para a qualidade. Em relação às percepções do BSC utilizado pela unidade acadêmica, foi desenvolvida uma perspectiva que não consta no modelo original sugerido por Kaplan e Norton. Foi elaborada uma perspectiva focada na inovação e sustentabilidade, através da qual se procura favorecer o desenvolvimento da região, onde o Centro de Tecnologia está inserido.

A perspectiva de inovação e sustentabilidade favorece o desenvolvimento de projetos e ações fundamentados no conceito de sustentabilidade, respeitando as áreas de atuação do Centro de Tecnologia. O modelo utilizado é composto pelas seguintes perspectivas: clientes, processo internos, inovação e sustentabilidade, financeira, pesquisa e desenvolvimento, aprendizagem e crescimento. Vale ressaltar que a perspectiva de processos internos está dividida em ensino, pesquisa e extensão.

Nas instituições de ensino superior, o impacto de um serviço que não tenha um ótimo padrão de qualidade, gera efeitos prejudiciais à sociedade, visto que a mesma espera que as IFES promovam e colaborem para a melhoria e desenvolvimento do país. Devolver um produto de má qualidade significa formar profissionais que não irão atender aos anseios e necessidades da população.

Diante da utilização do BSC dentro do Centro de Tecnologia, surgiu a necessidade de monitoramento. Os indicadores de desempenho de uma instituição de ensino devem, pois, mostrar os níveis de qualidade, bem como, possíveis problemas que devem ser solucionados, buscando, assim, a melhoria da gestão estratégica.

Segundo Niven (2005), a automatização do *Balanced Scorecard* oferece alguns benefícios como sistema de gerenciamento estratégico. A análise e o apoio a decisões, oferecidos pelo aplicativo mais simples, possibilitam às organizações realizarem avaliações de desempenho, complicadas e observar as relações entre as medidas de desempenho.

Ainda de acordo com Niven (*op. cit.*), a implantação do *Balanced Scorecard*, bem como qualquer outra mudança, deve ser constantemente reabastecida por um período significativo. Conforme as condições mudam, as estratégias estão sendo testadas e poderá ocorrer o surgimento de novas estratégias, bem como a utilização de novos indicadores.

Diante disso, é preciso desenvolver ferramentas eficientes capazes de receber dados relativos a indicadores, podendo gerar relatórios, possibilitando o acompanhamento da evolução contínua do *Balanced Scorecard*.

Diante da necessidade de acompanhamento da estratégia, foi elaborada uma ferramenta que será utilizada no monitoramento dos objetivos estratégicos desenvolvidos para o BSC do Centro de Tecnologia.

Através da ferramenta “Google docs”, uma espécie de site de aplicativos *online*, que possui editor de textos, planilhas eletrônicas, editor de apresentação de slides e ferramenta para criação de formulários. Para ter acesso e utilizar o “Google Docs”, é necessário um endereço de correio eletrônico de *e-mail* ou criar uma conta no próprio “Google Docs”, sendo um processo bem simples. As principais vantagens na utilização desta ferramenta são o armazenamento e edição *online* de arquivos, a integração em tempo real com outras pessoas, acesso através do browser, além da gratuidade, não requer a instalação de software, interface simples e ser acessível através da *web* (MACHADO, 2009). Foi desenvolvido um arquivo,

onde todos os coordenadores dos cursos do Centro de Tecnologia terão acesso. Nesse arquivo, serão alimentados todos os indicadores que foram selecionados para o acompanhamento do impacto das ações da estratégia.

A utilização do formulário constitui-se em um processo bem simples, sendo os dados obtidos de fundamental importância para que o Centro de Tecnologia possa monitorar seus indicadores.

Depois de definida a tecnologia que será usada para o monitoramento, informações necessárias foram escolhidas para acompanhamento dos indicadores, bem como sua execução da estratégia pelo Centro de Tecnologia.

Para cadastro dos usuários, foram definidos os seguintes grupos de informações que são de caráter obrigatório para a continuação do preenchimento: Nome, Departamento, Curso. Ao acessar o link, o usuário encontrará uma tela, onde deverá colocar os dados referentes ao cadastro do usuário. Em seguida, serão apresentadas as informações referentes aos indicadores selecionados no que concerne à perspectiva dos clientes. Após preencher a tela inicial, o usuário terá acesso a perspectiva do cliente. Esta busca a satisfação dos clientes em relação à qualidade do serviço e do produto, propiciando uma relação de confiança e a conquista dos mesmos. A perspectiva dos clientes concentra-se, neste caso, no corpo docente e discente, servidores técnicos administrativos e funcionários em geral. O usuário ao preencher seus dados, encontrará a tela com perguntas relativas a números de alunos, abandono, número de alunos participantes de eventos do Centro de Tecnologia. Todos os itens encontram expostos como modelo na figura 01.



PERSPECTIVA DO CLIENTE

Esta perspectiva busca a satisfação dos clientes em relação à qualidade do serviço e do produto, propicia uma relação de confiança e a conquista do cliente. A perspectiva dos clientes concentra-se nos alunos, servidores técnicos administrativos, professores e funcionários em geral.

Nº DE ABANDONOS
10

ANO *
2011

Nº DE MATRICULADOS
300

NÚMERO DE ALUNOS INGRESSANTES
60

Nº DE ALUNOS EM EVENTOS DO CENTRO
todos os eventos realizados pelo centro
150

NÚMERO DE DIPLOMADOS
30

NOTAS NO ENADE

1
 2
 3
 4
 5

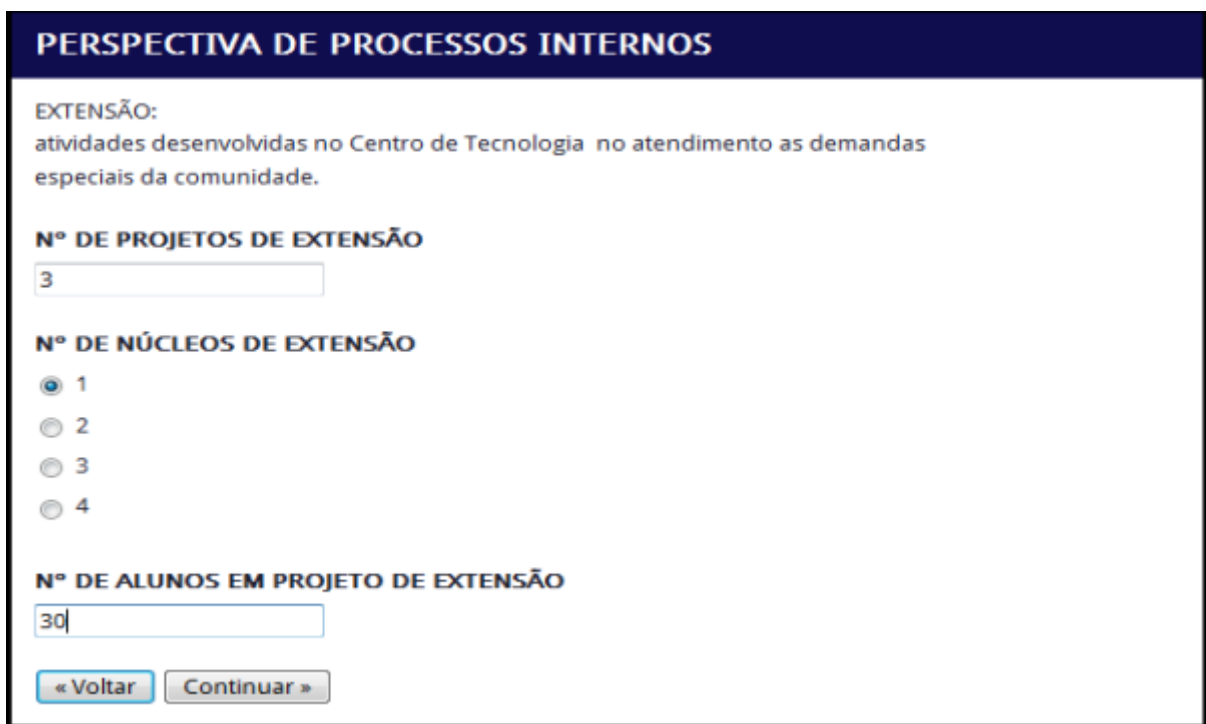
Figura 1: Formulário da perspectiva dos clientes
Elaborado: pelo autor

Quando o usuário concluir o preenchimento da perspectiva do cliente, encontrará o mesmo modelo para processos internos. Esta perspectiva focaliza os processos, os quais sejam capazes de viabilizar os objetivos dos clientes, buscando a excelência no atendimento (corpo docente e discente, organização, servidores e colaboradores em geral). Para a perspectiva dos⁸

processos internos ocorreu uma subdivisão: ensino, pesquisa, extensão. O usuário encontra a tela correspondente à área de ensino, com todos os indicadores desenvolvidos para que seja analisado se os resultados são compatíveis com os objetivos estabelecidos para esta área. Portanto quando o usuário preencher todos os dados da área de ensino, a próxima tela continuará na perspectiva de processos internos, mas especificamente com a área de pesquisa. Com todos os indicadores da área de pesquisa devidamente preenchidos, o próximo passo é o preenchimento dos indicadores desenvolvidos na perspectiva de processos internos relativos à área de extensão.

É válido observar que a equipe de elaboração do BSC, ao desenvolver a ferramenta levou em consideração para esta perspectiva à necessidade de promover a extensão universitária como complemento da formação dos alunos, em relação a todas as áreas de conhecimento. Por essa razão foi utilizado como indicadores o número de projetos de extensão, número dos núcleos de extensão e a porcentagem de alunos participando de projetos.

A próxima figura expõe a última subdivisão da perspectiva dos processos internos, a área de extensão. Onde é possível visualizar todos os indicadores, proporcionados aos gestores da unidade em estudo uma análise, da relação da comunidade acadêmica com a região a qual está inserida.



PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS

EXTENSÃO:
 atividades desenvolvidas no Centro de Tecnologia no atendimento as demandas especiais da comunidade.

Nº DE PROJETOS DE EXTENSÃO

Nº DE NÚCLEOS DE EXTENSÃO

1
 2
 3
 4

Nº DE ALUNOS EM PROJETO DE EXTENSÃO

Figura 2: Formulário dos processos internos área de extensão
 Elaborado: pelo autor

Com todos indicadores das três dimensões que compõem a perspectiva de processos internos concluídos, a próxima perspectiva que aparecerá na tela será a de aprendizado e crescimento. Está é considerada como base para o desenvolvimento dos objetivos grandioso das outras três perspectivas, então para que os objetivos expostos nas perspectivas supracitadas sejam atingidos, é preciso que seja desenvolvida uma maneira de melhorar o ambiente de trabalho e crescimento profissional, possibilitando a obtenção de resultados positivos. Para esta perspectiva, foram escolhidos os indicadores exposto na figura 03. Que assim como os as

ilustrações anteriores, conterá todos os indicadores que foram selecionados como adequado para o acompanhamento dos objetivos dessa área do BSC.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

Essa perspectiva apresenta medidas e objetivos que irão proporcionar ao Centro de Tecnologia a criação de uma infra-estrutura necessária para alcançar os objetivos definidos nas demais perspectivas.

Nº DE PROFESSORES DOUTORES

Nº DE SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS COM NÍVEL ACADÊMICO

Nº DE FUNCIONÁRIOS QUE PARTICIPAM DE PROJETOS

Figura 3: Formulário da perspectiva de aprendizagem e crescimento
Elaborado: pelo autor

Como última perspectiva do formulário, o usuário encontrará os indicadores referentes à perspectiva de inovação e sustentabilidade que tem como propósito desenvolver projetos e ações dentro do contexto de sustentabilidade, promovendo trabalhos de dimensões sociais, culturais, ambientais, difundindo um comportamento inovador. Os indicadores são consistentes com o propósito de analisar a evolução do potencial da unidade em relação ao parâmetro de sustentabilidade e o desafio da inovação. Todos os demais indicadores, de alguma forma, estão relacionados com a área de sustentabilidade. Para esta perspectiva, indicadores que melhor correspondem à visão estratégica da unidade acadêmica em estudo, seguem ilustrados na figura 04.

PERSPECTIVA DE INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

A perspectiva de inovação e sustentabilidade tem como propósito desenvolver projetos e ações dentro do contexto de sustentabilidade, promovendo trabalhos de dimensões sócias, culturais, ambientais e difundindo a comportamento inovador.

Nº DE PARCERIAS GERAL

Nº DE ALUNOS COM BOLSAS

Nº DE NOVOS PRODUTOS

Nº PARCERIA ENTRE CURSOS

Figura 4: Formulário da perspectiva de inovação e sustentabilidade
Elaborado: pelo autor

O formulário também apresenta uma tela com o resumo das respostas, onde se encontra a porcentagem de resposta de cada departamento, curso, o número de respostas diárias, onde ficam registradas também a hora e o dia que cada resposta foi adicionada. Na figura 05 é possível observar um resumo do departamento que respondeu o questionário, ficando assim um conjunto de dados disponíveis para que os gestores possam fazer o acompanhamento da utilização da ferramenta.

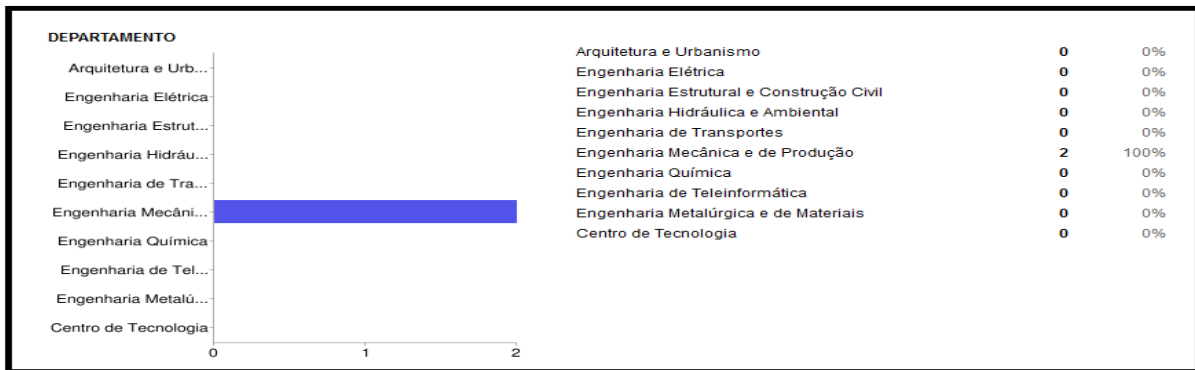


Figura 5: Resumo das respostas do formulário
Elaborado: pelo autor

Para a perspectiva financeira, foi criado outro formulário, tendo em vista, que seu preenchimento será de responsabilidade do Diretor de Centro e Vice-Diretor, no qual existem indicadores que não são de acesso dos coordenadores. Ressaltando que esse modelo de formulário é apenas um protótipo, sendo hipotéticos todos os dados que se encontram nas figuras apenas para que haja um melhor entendimento de como será o processo de preenchimento. Nas figuras seguintes, encontra-se a tela com o formulário para preenchimento da diretoria do centro:



Figura 6: formulário da perspectiva financeira
Elaborado: pelo autor

Esses indicadores serão alimentados e analisados no final de cada semestre. Acontecerão reuniões com os coordenadores, nas quais serão discutidas a evolução dos indicadores, e os possíveis problemas relacionados com o desenvolvimento da estratégia. O processo de preenchimento do formulário para a perspectiva financeira é semelhante ao preenchimento das demais, sendo diferentes apenas as informações contidas em relação aos indicadores. Sendo assim, após as perguntas referentes ao usuário serem completadas, aparecerão as questões referentes aos indicadores. O formulário é enviado através de e-mails enviados a todos os coordenadores dos cursos do Centro de Tecnologia e outro para o diretor, para que possam realizar o preenchimento dos indicadores.

4. Conclusões

O presente trabalho demonstrou a existência de um ambiente estratégico favorável para aplicação do BSC em uma unidade acadêmica da Universidade Federal do Ceará, mostrando a cadeia de causa e efeito e as vantagens que a implantação de uma metodologia como BSC traz para um funcionamento eficiente e eficaz das organizações.

Foi possível demonstrar e propor um sistema de gestão estratégica do Centro de Tecnologia da Universidade Federal do Ceará, com base nos fundamentos do BSC, auxiliando a otimização dos recursos públicos, bem como diagnosticando e propondo indicadores e direcionadores estratégicos capazes de medir sua eficiência e eficácia organizacional.

Diante da necessidade de monitoramento da estratégia, foi desenvolvido um aplicativo que será capaz de fornecer informações atuais a todos os coordenadores de cursos e à diretoria da unidade, oferecendo um acompanhamento da evolução de desempenho dos indicadores selecionados. O desenvolvimento do formulário foi recebido de forma positiva pelos gestores.

Como aspecto positivo, é possível destacar o apoio e interesse da diretoria da unidade escolhida para realização deste estudo. O nível de envolvimento das pessoas interessadas é fundamental para realização de um trabalho eficiente, sendo este bastante notório no decorrer deste estudo.

Com o monitoramento, os gestores do Centro de Tecnologia, passarão a trabalhar na prevenção dos problemas, podendo ser discutidos os fatores que não estão de acordo com a estratégia adotada e pensar em possíveis soluções e ou correções.

Com a utilização do formulário para o acompanhamento das metas traçadas no BSC, serão realizadas avaliações para comparação e análise dos índices das metas estabelecidas com as alcançadas, bem como a utilização de novas metas baseadas no planejamento estratégico, que possam ser adequadas às mudanças ocorridas dentro da unidade acadêmica.

Todavia, por restrição de tempo, não foi possível a devida validação do mesmo, o que implica, no mínimo, em um período de um ano de acompanhamento de utilização. As informações, obtidas através do formulário, serão de grande importância para que os gestores acompanhem a evolução da estratégia, além dos indicadores e metas traçadas.

A realização deste estudo foi fundamental para que a gestão do Centro de Tecnologia obtivesse um alinhamento dos recursos humanos e financeiros em relação aos seus objetivos estratégicos.

Referências

ALDAY, H. E. C. *O Planejamento Estratégico Dentro do Conceito de Administração Estratégica*. FAE, Curitiba. v.3, n2, maio/ago.2000.

CHAVENATO, J. *Teoria Geral da Administração*. 7ªed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

- DRUCKER, P. F. *Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: princípios e práticas*. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
- GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A Estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- LAKATOS, E. M; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 2000
- MAXIMIANO, A. C.A. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 2000.
- NIVEN, P. R. *Balanced Scorecard Passo-a-Passo: Elevando o Desempenho e Mantendo Resultados*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- OLIVEIRA, B. *Utilização do Planejamento Estratégico em Instituições Sem Fins Lucrativos*. Disponível em: <<http://www.ajos.org.br/biblioteca/22.pdf>>. Acessado em 18 de ago. 2011
- PESSOA, M. N. M. *Gestão das universidades federais brasileiras: um modelo fundamentado no Balanced Scorecard*. Florianópolis, julho de 2000. (Tese de Doutorado).