

VIABILIDADE DE APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR. ESTUDO DE CASO: CENTRO DE TECNOLOGIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

Thyanne (UFC) – thyanne.eng@gmail.com
Maxweel Veras Rodrigues (UFC) – maxweelveras@gmail.com
Vanessa Cunha Vieira (UFC) – vanessinha_cv@yahoo.com.br
Edna Monteiro (UFC) – ednamonteiro@hotmail.com

Resumo: *Este artigo tem como objetivo analisar a viabilidade de implantação de uma ferramenta de gestão que contribua para o desenvolvimento do planejamento estratégico e possibilite uma avaliação de desempenho levando em considerações as relações de causa-e-efeito dos diversos indicadores. A ferramenta utilizada foi o Balanced Scorecard, que além das quatro perspectivas sugeridas pelo modelo original de Kaplan e Norton foi acrescida a perspectiva de inovação e sustentabilidade.*

Palavras-Chave: *Planejamento estratégico; BALANCED SCORECARD; Avaliação desempenho; Gestão estratégica.*

Abstract: *This present article aims to analyze the viability to implement a management tool that contributes to the development of strategic planning which is able to provide a performance assessment considering the relations of cause and effect of many indicators. The tool used was balanced scorecard, which besides the four perspectives of the original model proposed by Kaplan and Norton was the prospect of increased innovation and sustainability.*

Keywords: *Strategic management; Balanced scorecard; Performance evaluation; Strategic planning.*

1. INTRODUÇÃO

A certeza de que será exigido dos gestores resultados cada vez melhores, sejam de instituições públicas ou privadas, a rapidez com que as informações são processadas, as constantes mudanças no cenário mercadológico vêm exigindo uma definição eficiente de diretrizes que possam ajudar as empresas a se destacarem no ramo em que atuam.

Sabendo que a incumbência das empresas com fins lucrativos é o sucesso financeiro, qual seria então o norteador de uma organização sem fins lucrativos? Na visão de Kaplan e Norton (1997), essa modalidade de empresa existe para servir às pessoas. Esse tipo de organização deve oferecer um valor aos seus clientes, sendo seu objetivo resultante, pois, de sua natureza.

Planejar é definir os objetivos e escolher o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento determina, pois onde se deseja chegar e o que deve ser feito, quando e em que seqüência. Sendo considerado como elemento fundamental para o sucesso de qualquer instituição (CHIAVENATO, 2004). Portanto, esse seria um dos caminhos a serem trilhados por qualquer instituição, independente de ser pública ou privada.

No novo cenário econômico mundial, a valorização do capital intangível tem ganhando um destaque especial por parte dos gestores. As decisões são tomadas não apenas fundamentadas em capital físico e financeiro, mas em seu capital intelectual. Nesse viés, as organizações usam indicadores de desempenho para acompanhar e melhorar suas estratégias de gestão. Pode-se inferir, de acordo com Chiavenato (2004), que os indicadores de desempenho são os sinais importantes 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.

A complexidade do ambiente organizacional vem exigindo das instituições públicas maiores responsabilidades perante aos seus clientes. Planejamento estratégico e Balanced Scorecard-BSC surgem como ferramentas que auxiliam nas decisões gerenciais, possibilitando as organizações a oferecer serviços de alta qualidade, a fim de promover a satisfação dos clientes.

O planejamento estratégico é aplicado 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.

De acordo com Kaplan e Norton (2000), o BSC é um sistema de gerenciamento estratégico que fornece um referencial de análise das estratégias sobre quatro diferentes perspectivas, quais sejam: financeira, clientes, processos de negócios internos, aprendizado e crescimento, alinhando os esforços e metas na busca pela melhoria contínua.

2. AMBIENTE ESTRATÉGICO DO BALANCED SCORECARD

Para Kaplan e Norton (2000) a proposta inicial do Balanced Scorecard era ultrapassar as limitações da gestão baseada em indicadores de desempenho financeiro que não tinha uma comunicação com os vetores de desempenho futuro. O BSC é baseado em indicadores que buscam a criação de valores, por meio de investimentos em clientes, fornecedores, funcionários e tecnologia. Oferecendo um referencial de análise da estratégia sobre quatro diferentes perspectivas: financeira, cliente, processos internos, aprendizado e crescimento.

2.1.Perspectiva Financeira

Conforme ressaltado anteriormente, as medidas de desempenho financeiras isoladamente não estavam sendo eficazes para analisar os valores futuros. O BSC preserva essa perspectiva, pois a mesma tem grande importância para a avaliação do desempenho financeiro.

A partir dessa reflexão, pode-se afirmar que o Balanced Scorecard torna possível a nitidez dos objetivos financeiros, ajustando-os às unidades de negócios nas diversas fases do seu ciclo de vida e crescimento. A perspectiva financeira desempenha dois papéis importantes: serve de metas para os objetivos das outras perspectivas e mede as outras perspectivas (KAPLAN e NORTON, 1997).

2.2.Perspectiva dos Clientes

Na perspectiva de clientes, as organizações identificam os segmentos de clientes e mercado que pretendem competir e as medidas de desempenho neste segmento. Essa perspectiva permite que as empresas equilibrem suas medidas relacionadas com clientes. Como exemplos de indicadores dessa perspectiva: satisfação, fidelidade, retenção, captação de clientes em potencial, lucratividade (Kaplan e Norton, 1997).

A perspectiva do cliente busca identificar as escolhas feitas pelas organizações e analisa de que maneira essas escolhas estão alinhadas às expectativas dos clientes. As empresas devem buscar, pois, a melhoria dos indicadores de resultados.

2.3.Perceptiva dos Processos Internos

Na perspectiva dos processos internos, os gestores identificam os processos mais críticos, onde a empresa deve procurar a excelência, assim, ela poderá atender os objetivos dos clientes. De modo geral, os objetivos e medidas nesta perspectiva são desenvolvidos depois de enunciados os objetivos e medidas para as perspectivas financeiras e do cliente. Essa seqüência torna possível que as

empresas focalizem as métricas dos processos internos nos processos que conduzirão à realização dos objetivos de acionistas e clientes (Kaplan e Norton, 1997).

Figueiredo (2002) afirma que a perspectiva de processos internos apresenta duas diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional e a abordagem do BSC. Na abordagem tradicional, o foco se mantém na melhoria dos processos existentes enquanto na abordagem do BSC, processos inteiramente novos costumam ser identificados através do qual a organização deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes. Essa inclinação está levando as empresas a buscarem objetivos voltados para a satisfação dos acionistas e clientes, buscando processo de negócios multifuncionais e adaptados às medidas de desempenho.

2.4.Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A última perspectiva é considerada por Kaplan e Norton (1997) como base para o desenvolvimento dos objetivos grandioso das outras três perspectivas. Existem três fontes principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento: movimentação, empowerment e alinhamento, capacidade dos funcionários e dos sistemas de informação,

Nesta perspectiva fica evidente que é preciso melhorar também os processos internos da organização. Não podendo focalizar apenas em atender às exigências dos clientes, mas buscar a melhoria continua dos processos que criam valor para os clientes.

Na visão de Pessoa (2000), para que as metas de longo prazo sejam alcançadas, as empresas terão de investir na renovação de funcionários, no melhoramento da tecnologia da informação e dos sistemas, alinhamento dos procedimentos e rotina organizacionais. Conseqüentemente, os objetivos e medidas para esses vetores de desempenho superior no futuro devem fazer parte do Balanced Scorecard.

Ao perceber a importância da medição, as instituições públicas passaram a adotar o Balanced Scorecard, colocando a sua missão no centro. Diferente das intuições privadas que visam o lucro, os setores públicos buscam garantir que as necessidades dos clientes sejam garantidas.

3.BALANCED SCORECARD EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

O Balanced Scorecard, originalmente, foi desenvolvido e implementado em instituições lucrativas. No entanto, Kaplan e Norton (1997) afirmam que a oportunidade do BSC melhorar a administração de empresas públicas e instituições sem fins lucrativos é no mínimo maior. O sucesso deve ser analisado pelo grau de eficácia e eficiência com que esse tipo de organização supre as necessidades de seus participantes.

De acordo com Niven (2005), as empresas do setor público não buscam a compensação financeira, mas procuram conquistar missões elevadas que visam a 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.

O exposto por Niven (2005), ressalta que as organizações do setor publico 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.

Ao perceber a importância da medição, as instituições públicas passaram a adotar o Balanced Scorecard, colocando a sua missão no centro. Diferente das intuições privadas que visam 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.

4. METODOLOGIA E APLICAÇÃO

Decidiu-se realizar este estudo no Centro de Tecnologia da Universidade Federal do Ceará. Dentre vários fatores é necessário ressaltar o interesse da unidade acadêmica escolhida em participar e tornar acessível às informações necessárias para realização deste estudo, além da mesma possuir um número bastante representativo de alunos e de cursos, tornando-se um elo de grande relevância dentro da estrutura organizacional da Universidade Federal do Ceará.

O Centro de Tecnologia (CT) da Universidade Federal do Ceará, criado em 1973, vem desenvolvendo e difundindo conhecimentos científicos e tecnológicos nas áreas de engenharia e arquitetura. O CT procura atender às necessidades da sociedade, com o intuito de torná-la mais justa, humana e produtiva, através do ensino, da pesquisa e da extensão.

As etapas descritas nas subseções seguintes, expõe as etapas necessárias para a construção de um ambiente estratégico favorável a aplicação do *Balanced Scorecard* em unidade acadêmica. Como existem algumas peculiaridades no setor, é aconselhável, que sejam feitas as adaptações necessárias, e que os indicadores usados retratem os objetivos estratégicos do setor em sua essência.

4.1. Etapa 1: Confirmar a missão e visão da unidade selecionada

Foram analisadas, através de reuniões, a missão, a visão e as suas adequações as estratégias do Centro de Tecnologia. Encontram-se transcritas abaixo a missão e visão:

- **Missão:** Produzir, transferir e difundir conhecimentos científicos e tecnológicos nas áreas de Engenharia e Arquitetura, interagindo com as demais áreas do conhecimento, para atender às necessidades da sociedade, prioritariamente da Região, através do ensino, da pesquisa e da extensão, com o objetivo de transformá-la, tornando-a mais justa, humana e produtiva.
- **Visão:** Ser, até 2018, o melhor Centro de Tecnologia do Norte e Nordeste, no que tange ao ensino, à pesquisa e à extensão, a partir de indicadores referenciados internacionalmente.

4.2. Etapa 2: Definir perspectivas

Nesta etapa, deve-se observar se as quatro perspectivas completam as particularidades da unidade acadêmica escolhida. Diante da necessidade de promover a excelência em ensino, pesquisa e extensão, e poder formar as novas lideranças, apta a promover a inovação e o desenvolvimento sustentável da sociedade, norteadas pela consciência social, científica e ecológica, 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 busca o desenvolvimento de projetos e ações fundamentados no conceito de sustentabilidade, respeitando as áreas de atuação do Centro de Tecnologia. Esta perspectiva surgiu com o propósito de inspirar e impulsionar a função humanizadora da universidade.

O modelo sugerido vem a ser uma adaptação do modelo de Pessoa (2005) é composto pelas seguintes perspectivas: clientes, processo internos, inovação e sustentabilidade, financeira, pesquisa e desenvolvimento, aprendizagem e crescimento.

4.3. Etapa 3: Definir os objetivos estratégicos

Em consonância com as perspectivas supracitadas, os objetivos estratégicos definidos devem ser fundamentados no planejamento estratégico, devendo constar o objetivo geral da unidade e suas diretrizes. Portanto, devem traduzir a visão do Centro de Tecnologia.

4.3.1.Perspectivas dos clientes

Aumentar o nível de satisfação dos clientes através do fortalecimento das ações de ensino, pesquisa e extensão, tornado os cursos de graduação do Centro de Tecnologia como referência.

4.3.2.Perspectivas de processos internos

Os objetivos estratégicos, para esta perspectiva, foram classificados em:

- Ensino: aumentar o número de professores doutores ministrando aula na graduação; aumentar a interação entre aluno e professor; aumentar e melhorar a produtividade do processo de ensino de graduação.
- Pesquisa: aumentar o número de publicações; formar parcerias com as empresas para o desenvolvimento de projetos de pesquisa; aumentar a quantidade dos núcleos de pesquisa;
- Extensão: desenvolver projetos de extensão; aumentar a quantidade dos núcleos de extensão; aumentar o número de alunos participantes de projetos de extensão.

4.3.3.Perspectiva de inovação e sustentabilidade

Integrar as diversas áreas no processo de ensino buscando o desenvolvimento do comportamento inovador e o desenvolvimento tecnológico e cultural, desenvolver novos produtos a nível de graduação, pós-graduação e extensão, voltados para inovação e sustentabilidade e desenvolver ações e projetos com perfil inovador e sustentável.

4.3.4.Perspectiva financeira

Reduzir custos, manter compatibilidade com o orçamento e desenvolver novas fontes de receitas.

4.3.5.Perspectiva de aprendizagem e crescimento

Melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, melhorar a formação do corpo docente, estimular a ação proativa dos servidores e desenvolver um canal de comunicação.

O conjunto das relações de causa e efeito também conhecido como mapa estratégico, é considerado um diagrama que descreve a história da estratégia da organização, sendo formada por uma seleção de objetivos estratégicos que trabalham a relação entre as hipóteses de inter-relações e os objetivos das perspectivas do modelo.

Com bases nas relações levantadas, foi desenvolvido um mapa com os objetivos estratégico, que foram distribuídos para as cinco perspectivas. A figura 1 mostra a sequência das hipóteses sugeridas para o Centro de Tecnologia, ou seja, a relação de causa- e - efeito.

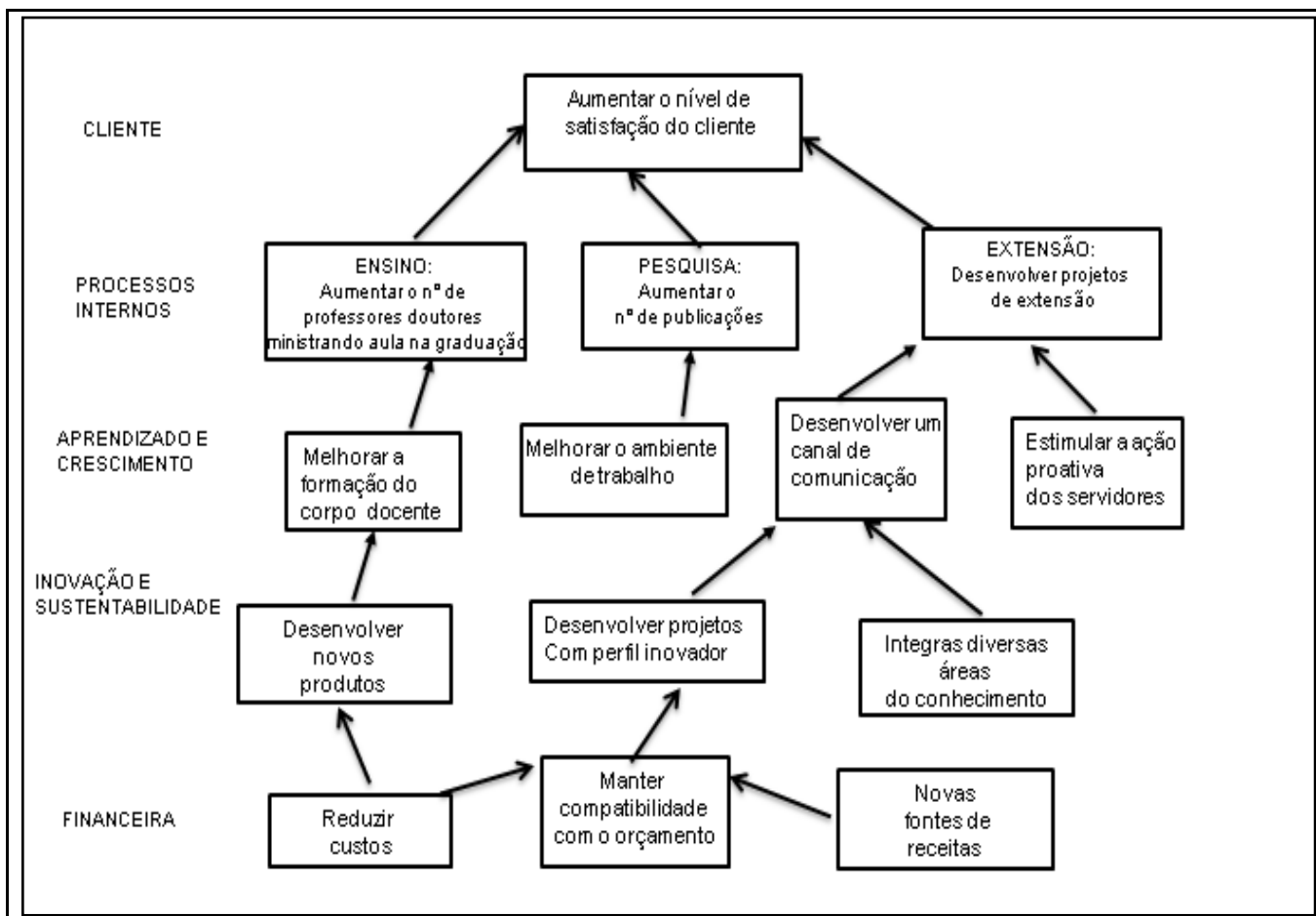


Figura 9: Mapa estratégico

Fonte: Elaboração Própria

4.4. Etapa 4 - Selecionar Indicadores e Metas

Nesta etapa, são apresentadas as propostas de indicadores e metas para todas as perspectivas, resultado de reuniões realizadas e do planejamento estratégico do Centro de Tecnologia.

INDICADORES		META
Porcentagem de abandono dos cursos do CT	Nº abandono/nº alunos matriculados	5%
Nota do ENADE dos cursos do Centro de Tecnologia;	Taxa de evolução	5
Taxa de Sucesso na Graduação (TSG)	Nº alunos egressos /Nº diplomados	0,90
Número de alunos presente nas atividades realizadas no CT	Nº de alunos/Nº de alunos presentes	100% alunos participantes

Quadro 1- Indicadores e metas da perspectiva do cliente

Fonte: Elaboração própria

Em relação aos processos internos, levando em consideração os objetivos estratégicos, foram selecionados indicadores classificados nas áreas de pesquisa, ensino e extensão. Todos os indicadores e metas foram baseados em análise de dados existentes.

As atividades de Pesquisa referem-se àquelas, devidamente cadastradas nos órgãos competentes da IFES. Os diversos indicadores, selecionados, a seguir, servem para dimensionar o grau de envolvimento institucional com essas atividades e prover a gestão de resultados.

INDICADORES	METAS
Número de trabalhos aprovados em congresso;	2 aprovados por ano para professor
Número de trabalhos aprovados em periódicos indexados;	1 aprovado por ano
Número de professores pertencentes a núcleos de pesquisas;	Aumentar em 30% até 2013
Número de núcleo de pesquisa	Dois por departamento

Quadro 2-Indicadores e Metas da Perspectiva do Processo Interno Área de Pesquisa

Fonte: Elaboração Própria

No próximo quadro 3, estão expostos os indicadores e metas que compõem a perspectiva dos processos internos na área de extensão.

INDICADORES	METAS
Número de projetos de extensão	Aumentar 30% até 2013
Número dos núcleos de extensão	Dois por departamento até 2013
% de alunos participando de projetos	Aumentar em 30% até 2013

Quadro 3- Indicadores e Metas da Perspectiva do Processo Interno Área de Extensão

Fonte: Elaboração Própria

No quadro 4, encontram-se os indicadores, selecionados para área de ensino. Ressalte-se que os mesmos foram escolhidos através de discussão em reunião com os membros da equipe, levando em contas quais desses seriam os mais adequados aos anteriormente selecionados. Ademais, os mesmos deveriam ser capazes de refletir a evolução do nível de qualidade dos serviços oferecidos pela unidade em estudo.

INDICADORES	METAS
Número de professores doutores, ministrando aula na graduação;	100%
Porcentagem de formandos;	Aumentar em 30% até 2013
Número de alunos com bolsas em relação ao número total de alunos	Aumentar em 30% o número de bolsas a até 2013

Quadro 4- Indicadores e Metas da Perspectiva do Processo Interno Área de Ensino

Fonte: Elaboração Própria

Na perspectiva de inovação e sustentabilidade, foram estabelecidos as metas e indicadores 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.

INDICADORES	METAS
Quantidade de todas as parcerias do Centro	Aumentar em 50% até 2014
Quantidade parcerias entre as áreas que compõem os cursos.	Integração total até 2014
Nº de disciplinas, por curso e por ano, com conteúdos relacionados a sustentabilidade.	Todas as disciplinas até 2014
Porcentagem de projetos relacionados com sustentabilidade.	30% até 2013
Nº professores com trabalhos na área de sustentabilidade.	30% até 2013
Numero de alunos em projetos na área de sustentabilidade.	30% até 2013

Quadro 5: Indicadores e Metas da Perspectiva de Inovação e Sustentabilidade

Fonte: Elaboração Própria

Buscando alinhar os objetivos estratégicos aos indicadores, foram sugeridos para a perspectiva financeira os seguintes indicadores e metas.

INDICADORES		METAS
Porcentagem de receitas provenientes de outras instituições;	Outras receitas/Receita total	Aumentar 30% até 2013
Custo Total/ Aluno Equivalente	Custo Total/ (AGE + APG)	Diminuir 10% até 2013.
Custo do Processo do Ensino de Graduação	Custo Total do Proc. Ensino /Total de hora aula	Diminuir 10% até 2013
Custo do Processo de Pesquisa.	Custo Total do Proc. Pesquisa/Total de Projetos	Diminuir em 10% até 2013

Quadro 6: Indicadores e Metas da Perspectiva Financeira

Fonte: Elaboração Própria

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, deve ser focada a capacidade da instituição melhorar continuamente, sendo assim, seus indicadores devem evidenciar como a organização pode aprender e desenvolve seus processos interno O próximo quadro contém os indicadores que foram selecionados para a perspectiva de aprendizado e crescimento.

INDICADOR		META
% professores doutores	Nº professores doutores/ nº total de professores	100%
% servidores técnicos administrativos com nível acadêmico;	Nº servidores técnicos com nível superior/ nº total de servidores	100%
% servidores que participam de projetos	Nº servidores que participam de projetos/ nº total de servidores	100%

Quadro 7: Indicadores e Metas da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Fonte: Elaboração Própria

4.5. Estabelecer ações estratégicas

As ações estratégias foram desenvolvidas pela equipe envolvida na elaboração do *Balanced Scorecard*, possuindo como base principal os objetivos estratégicos planejados em fase anterior.

Para o conjunto dos objetivos estratégicos, foi analisado como torná-los viáveis e quais seriam as ações estratégicas necessárias para efetivar os objetivos de uma forma mais equilibrada com todas as perspectivas do modelo proposto.

Ações Estratégicas Para Perspectiva do Cliente: Desenvolver programa de relacionamento pós-curso, acompanhar os estudantes durante o ciclo básico, estabelecer programas de aproximação dos estudantes com o mercado de trabalho, promover intercâmbio nacional e internacional e aumentar o número de visitas ao site.

Ações Estratégicas Para Perspectiva dos processos internos de ensino: Desenvolver programa de formação continuada em didática de ensino superior para professores, investimentos de infraestrutura física e material voltado às atividades de ensino de graduação, organizar mecanismos de avaliação contínua dos cursos, o processo de ensino e aprendizado nos cursos de graduação deverá privilegiar o uso de atividades de síntese e integração do conhecimento das diversas áreas tecnológicas.

Ações Estratégicas Para Perspectiva dos processos internos de Pesquisa: Promover a pesquisa, envolvendo as diversas áreas do conhecimento que compõem o Centro de Tecnologia, aumentar ao financiamento dos projetos de pesquisa, disponibilizar apoio aos pesquisadores em todas as etapas dos projetos, viabilizar condições dos pesquisadores realizarem mobilidade.

Ações Estratégicas Para Perspectiva dos processos internos de extensão: Estimular os alunos a participarem de atividades extracurriculares (ações sociais, congressos, encontros, feiras.), expandir a interação do CT com a sociedade (ensino médio, egressos, empresas, comunidades, poder público) e aumentar o financiamento dos projetos de extensão.

Ações Estratégicas Para Perspectiva de Inovação e Sustentabilidade: Promover parcerias com os docentes de outras instituições, estimular e desenvolver ações sustentáveis, realizar campanha de conscientização quanto ao uso racional dos recursos naturais, e o desenvolvimento de responsabilidade socioambiental, controle do uso de energia elétrica.

Ações Estratégicas Para Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento: Desenvolver políticas para receber e acompanhar a evolução dos servidores recém-chegados ao Centro de Tecnologia, estimular a ação proativa dos servidores, organizar um programa de incentivo à qualificação de todos os funcionários do Centro de Tecnologia, promover política de relacionamento entre os gestores e servidores.

Ações Estratégicas Para Perspectiva Financeira: Planejar a utilização dos recursos financeiros, estabelecer um plano de prestação de possíveis serviços obtidos de outras receitas, buscar recursos externos (agências de fomento, empresas, ex-alunos) para melhoria contínua da infra-estrutura física e material, criar uma secretaria especializada em viabilizar projetos, patrocinado por uma fundação.

A avaliação de desempenho precisa 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.

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.

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.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo surgiu da necessidade de se definir um método que contribua para o planejamento estratégico das instituições de ensino superior, utilizando como ferramenta de gestão o Balanced Scorecard. O mesmo teve como objetivo analisar um ambiente estratégico favorável a aplicação do Balanced Scorecard como sistema de gestão para uma unidade acadêmica de uma Instituição Federal de Ensino Superior. O Centro de Tecnologia da Universidade Federal do Ceará foi selecionado como objeto de estudo.

O desenvolvimento desse método, de acordo com a revisão de literatura, auxilia no processo de planejamento estratégico das instituições, levando em consideração aspectos financeiros e não financeiros. Neste estudo, optou-se pelo uso do BSC, por se tratar de uma ferramenta que traduz eficientemente a estratégia em indicadores de desempenho, proporcionando a estruturação dos mesmos alinhados à estratégia global com as metas de determinada da organização.

A adoção do modelo do Balanced Scorecard sugerido proporciona aos gestores obtenção de informações referentes a cinco perspectivas diferentes, permitindo uma visualização clara de todos os objetivos e quais as ações necessárias para o alcance dos mesmos, bem como os indicadores necessários para o acompanhamento da estratégia em foco.

A existência de mais uma perspectiva justifica-se pelo fato da organização em estudo entender que é preciso promover a inovação e o desenvolvimento sustentável da sociedade, e assim desenvolver um ambiente que proporcione a propagação de idéias inovadoras e sustentáveis. Portanto, é preciso que a inovação e sustentabilidade sejam analisadas com uma atenção especial. A perspectiva do cliente foi destacada como a principal no modelo, enquanto a perspectiva de processos internos foi dividida em três áreas: ensino, pesquisa e extensão. A perspectiva de aprendizado e crescimento foi destacada como sendo base para o desenvolvimento dos objetivos traçados nas demais perspectivas. A perspectiva financeira serviu de meta para os objetivos das outras perspectivas.

Com a implantação do modelo, os gestores do Centro de Tecnologia, passarão a trabalhar na prevenção dos problemas, visto que o mesmo pode proporcionar uma visão da relação de causa e efeito, podendo ser trabalhados os fatores que não estão de acordo com a estratégia adotada e pensar em possíveis soluções e ou correções.

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.

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.

6. REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. Estratégia Empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1965.
- ALDAY, H. E. C. O Planejamento Estratégico Dentro do Conceito de Administração Estratégica. FAE, Curitiba. v.3, n2, maio/ago.2000.
- CHIAVENATO, I. 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.
- FIGUEIREDO, J. R. M; Identificação de Indicadores Estratégicos de Desempenho a Partir do *Balanced Scorecard*.2002. Tese (mestre em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. 2002.
- GERRY, J.; KEVAN.S.; R. W. Explorando a estratégia corporativa: textos e casos. 7.ed. Porto Alegre, RS, 2007.
- 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. A Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MINTZBERG. H.; AHLSTRAND. B.; LAMPEL. J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre Bookman, 2000.

MÂSIH. R. T.; MARINHO, S. V.; SELIG, P. M. A utilização do *Balanced Scorecard* em empresas sem fins lucrativos: um estudo de caso. In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP- 2002, Curitiba. Anais... Curitiba, 2002.

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.

PESSOA. M. N. M. Gestão das universidades federais brasileiras: um modelo fundamentado no *Balanced Scorecard*. Florianópolis, julho de 2000. (Tese de Doutorado).

RODRIGUES. M. Veras. Método para determinação da escala de prioridade de ações estratégicas fundamentado no grau de inter-relacionamento entre os indicadores das perspectivas do Balanced Scorecard (bsc) e o valor econômico adicionado (eva). 2005. Tese (doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina

SANCHES. D. F. Análise Crítica Sobre a Utilização do *Balanced Scorecard* Como Instrumento de Gerenciamento Estratégico em uma Empresa Estadual de Saneamento. Fortaleza, 2007. (Dissertação Mestrado Profissional em Controladoria)-Universidade Federal do Ceará. 2007