

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
Centro Sócio Econômico
Departamento de Ciências Econômicas

**APLICAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA
FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR. ESTUDO DE CASO: DEPARTAMENTO DE
CIÊNCIAS ECONOMICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Felipe Vilson Vidi

Florianópolis, 2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DISCIPLINA: MONOGRAFIA - CNM 5420

**APLICAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* EM UMA ORGANIZAÇÃO
PÚBLICA FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR. ESTUDO DE CASO:
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONOMICAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Aluno (a): Felipe Vilson Vidi

Matrícula: 03106101

Assinatura:

Telefone e e-mail: 3334-0638

fvidi@hotmail.com

Orientador: Dr. Luis Carlos Junior

De acordo:

Entrada na Secretaria do Departamento de Econômica

Em/...../.....

Florianópolis, 2009

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	<i>Tema e Problema</i>	9
1.2	<i>Objetivos</i>	10
1.2.1	<i>Objetivo geral</i>	10
1.2.2	<i>Objetivos específicos</i>	11
1.3	<i>Justificativa</i>	11
1.4	<i>Metodologia</i>	13
2	O BALANCED SCORECARD: ESTRATÉGIA E GESTÃO	15
2.1	<i>Gestão Estratégica</i>	15
2.2	<i>Fundamentos do Balanced Scorecard</i>	18
2.2.1	<i>Perspectivas do Balanced Scorecard</i>	21
2.3	<i>Estudos de Implementação do Balanced Scorecard em Organizações Públicas</i>	23
2.4	<i>Aplicação do BSC em organizações educacionais</i>	28
2.4.1	<i>Universidade Federal do Ceará</i>	30
2.4.2	<i>Escola Superior de Tecnologia e de Gestão de Bragança (ESTiG)</i>	33
3	O ESTUDO DE CASO	39
3.1	<i>Origens e fatos históricos do curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina</i>	39
3.2	<i>Metodologia do Balanced Scorecard aplicada no Departamento de Ciências Econômicas</i>	42
3.3	<i>Planejamento Estratégico do Departamento de Ciências Econômicas Biênio 2006-2007</i>	45
3.3.1	<i>Planejamento Estratégico 2006-2007: Objetivos Estratégicos, Ações e projetos estratégicos</i>	46
3.4	<i>Consolidação da Missão do Departamento de Ciências Econômicas</i>	52
3.5	<i>Consolidação da Visão do Departamento de Ciências Econômicas</i>	55
3.6	<i>Diagnóstico Estratégico</i>	56
3.6.1	<i>Análise do Ambiente Externo: Panorama geral do Ensino Superior no Brasil</i>	57
3.6.2	<i>Ambiente Externo: Identificação de Oportunidade e Ameaças</i>	62

3.6.3	Ambiente Interno: Identificação dos Pontos Fortes e Fracos	63
3.7	<i>Desenvolvimento do Balanced Scorecard para o Depto de Economia</i> ...	65
3.7.1	Definição das Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	65
3.7.2	Objetivos Estratégicos do Depto de Economia	67
3.7.3	Relações de Causa-Efeito (Mapa Estratégico).....	69
3.7.4	Implementação dos Indicadores do <i>Balanced Scorecard</i>	72
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
5	REFERÊNCIA	78
6	ANEXO	81

1 INTRODUÇÃO

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um sistema balanceado de medidas de desempenho, financeiras e não-financeiras (operacionais), inicialmente apresentado como uma solução para a dificuldade das organizações em medir o desempenho de forma adequada. O BSC foi considerado a idéia mais influente do mundo dos negócios dos últimos 75 anos pela *Harvard Business Review* (1996) e os três livros escritos pelos idealizadores do BSC, Kaplan e Norton, são best-sellers na área de gestão de negócios.

As organizações pós-modernas estão enfrentando novos desafios, tais como: o papel central do conhecimento, elevação da competição, a nova gestão pessoal dos trabalhadores da era do conhecimento, necessidade de políticas de inovação, mudanças rápidas e constantes, a mobilidade dos fatores de produção e a descentralização (Drucker, 2001).

Assim, o conhecimento, como os demais ativos intangíveis (*networking*, marca, tecnologia, informações e etc) possuem importância na avaliação do valor de mercado das organizações. Segundo Kaplan e Norton (2004), em 2002 mais de 75% do valor das organizações estavam atrelados a ativos intangíveis (Gráfico 1).



Gráfico 1: Participação dos Ativos Intangíveis no valor das organizações

Fonte: Kaplan e Norton, p. 126, 2004.

Tal importância dos ativos intangíveis, exigiu mudanças estratégicas nas organizações. Muito mais importante que definir estratégias a nova fase demanda uma

sistemática de acompanhamento da performance através de indicadores contábeis e não contábeis. Para tal necessidade, surgiu no início da década de noventa o BSC como resposta para suprir a carência de ferramentas de acompanhamento e na melhoria da gestão estratégica.

O BSC é um conjunto de indicadores equilibrados que permite aos gestores visualizar a organização sob várias perspectivas ao mesmo tempo, resultando na capacidade de traduzir e implementar a estratégia para alinhar esforços e metas em busca de melhoria contínua, criação de valor e crescimento.

Segundo Kaplan e Norton (2004), o *Balanced Scorecard* é utilizado para preencher a lacuna entre a estratégia concebida pelos níveis mais altos da hierarquia e o chão de fábrica. A correta implantação do BSC pode ajudar a minimizar este impacto negativo, já que a visualização das relações entre os objetivos (e os indicadores que os compõem) e a divulgação da estratégia via BSC permite aos colaboradores compreender o que deve ser realizado para cumprir os objetivos definidos e como suas ações impactam no restante da organização.

O BSC parte da percepção que nenhum indicador isolado é capaz de fornecer metas de desempenho claras ou de manter o foco da organização naquilo que é realmente relevante. É exatamente este ciclo vicioso de análise única e exclusiva dos indicadores financeiros de uma organização que o BSC rompe para propor um sistema mais abrangente de indicadores. Ao melhorar os indicadores operacionais, como duração dos ciclos e índices de defeitos e os resultados financeiros serão uma consequência.

Tendo como marco a publicação do artigo na *Harvard Business Review* (1992), nasce então o conceito que se os processos internos são mensurados e guiados por objetivos e metas alinhadas com a estratégia e a visão da organização, a mesma cria valor, melhora seus processos e procedimentos, realimentando-os e corrigindo sistematicamente seu rumo na direção desejada. Assim, com um ganho de eficiência interna, a organização dotada de uma estratégia consistente termina atingindo os objetivos financeiros.

Seguindo este raciocínio, o lucro e o valor são obtidos de forma sustentável, pois para tanto foram criadas as bases necessárias à continuidade do crescimento, por meio da realimentação de todos os processos e da aprendizagem.

Uma das grandes contribuições do BSC é a tradução da visão estratégica da organização em termos operacionais e metas tangíveis que propiciam o alinhamento dos processos da organização à estratégia adotada, garantindo o foco nas ações tomadas. O

Balanced Scorecard não ajuda apenas a trabalhar corretamente, mas também a trabalhar naquilo que é certo, de forma correta. O BSC vai além, pois parte da estratégia e do planejamento.

1.1 Tema e Problema

Observando atentamente a transição da era industrial para a era do conhecimento, podemos verificar que os pressupostos da era industrial tornaram-se ultrapassados, sendo substituídos pelos da era do conhecimento. A capacidade de gerar ativos intangíveis será o fator chave de sucesso para a criação de valor nas organizações.

Neste novo contexto, os tradicionais sistemas de gestão de desempenho, atrelados em indicadores financeiros não respondem satisfatoriamente como orientadores para a criação do valor futuro, e muito menos, a adequada gestão dos ativos intangíveis. Como resposta a este novo dilema apresentado pelas organizações modernas na era do conhecimento, mensurar e criar valor dos ativos intangíveis foi criado no início da década de 90 por Kaplan e Norton (1992) o *Balanced Scorecard*.

A necessidade de competir, sobreviver e prosperar no ambiente organizacional trazido pela era do conhecimento é inerente a qualquer organização, independentemente de seu tamanho, setor de atividade, nacionalidade, natureza jurídica. Assim sendo, é natural que organizações diversas busquem adaptar seus sistemas de gestão a esta nova realidade.

A monografia a ser desenvolvida está relacionada com a implementação e análise dos ganhos de gestão proporcionados pelo *Balanced Scorecard* em uma organização de ensino superior pública federal, representada pelo Departamento de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina.

Como tema da monografia foi escolhido: “Aplicação do *Balanced Scorecard* em uma Organização Pública Federal de Ensino Superior. Estudo de Caso: Departamento de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina”; com ênfase no processo de desenvolvimento do mapa estratégico, dos objetivos estratégicos e dos indicadores, e na implementação dos mesmos, discutindo as principais dificuldades encontradas, as vantagens e desvantagens do método utilizado e os resultados esperados com o uso desta prática de gestão.

O departamento de Ciências econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) será nosso objeto de estudo e implementação do BSC. Acredito que a proposta que o BSC oferece as organizações que o utilizam, seja atraente ao departamento de economia da UFSC. Como exposto anteriormente, o BSC surgiu a partir da forte mudança imposta pela era do conhecimento, atribuindo maior valor aos ativos intangíveis das organizações.

Se pararmos para analisar o produto que o departamento de economia produz, poderemos elencar vários, produção, difusão de conhecimento, formação social e profissional para a sociedade, geração de mão-de-obra qualificada ao mercado de trabalho e para a academia, sem contar, com projetos de pesquisa e extensão que proporcionam desenvolvimento econômico e social para a sociedade, organizações públicas, não governamentais e privadas.

Como mensurar o valor de todos estes produtos gerados pelo departamento, por meio de seus servidores professores, pesquisadores e estudantes? Como gerenciar estes ativos fazendo com que seja agregado cada vez mais valor a todos os envolvidos, instituições, sociedade civil, servidores, estudantes, professores e pesquisadores? Estas e outras questões, servirão como guias na nossa busca de fornecer uma metodologia de gestão capaz de acompanhar a evolução da performance na criação de valor do departamento de economia.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Realizar a aplicação da metodologia *Balanced Scorecard* no Departamento de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), visando uma nova orientação estratégica, possibilitando melhora na gestão estratégica da organização, alinhada, com indicadores de performance e acompanhamento dos resultados obtidos.

1.2.2 Objetivos específicos

- Verificar a viabilidade de adaptações do modelo proposto por Kaplan e Norton a empresas a uma organização de ensino superior pública;
- Elaborar um sistema de gestão estratégia fundamentada no BSC para o departamento de ciências econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina;
- Identificar e propor indicadores necessários para medir a eficiência da organização;

1.3 Justificativa

Tanto sob o ponto de vista da pesquisa empírica quanto da publicação de textos com caráter normativo, é inegável o crescimento do espaço dedicado a estudos sobre o *Balanced Scorecard*, levando a crer que, de fato, está havendo uma difusão do conceito que justifique um estudo em profundidade sobre razões de uso, adaptações e implicações da sua adoção.

Além disso, a participação crescente dos ativos intangíveis no valor dos empreendimentos (Crawford, 1994) da chamada Economia do Conhecimento parece ter alcançado níveis de fundamentação empírica que justificam a adoção de sistemáticas de gestão que consigam melhor capturar e traduzir o valor do capital intelectual que se torna disponível pela acumulação da riqueza inerente aos processos, aos relacionamentos, à força-de-trabalho, à competência em inovar e à capacidade de se manter numa trajetória equilibrada frente às alterações nos níveis de turbulência.

O BSC pode ser uma valiosa ferramenta de apoio para que essas organizações possam cumprir com eficiência seus objetivos e missões. Ao realizar o *link* entre o planejamento estratégico e as ações operacionais, o BSC facilita a execução das estratégias destas organizações seja no curto e/ou longo prazo.

A realização desta metodologia permite realizar uma gestão de desempenho balanceada, ao abordar indicadores financeiros, de processos internos, clientes e na perspectiva dos colaboradores.

Através da elaboração e implementação do BSC em uma organização, serão fornecidas informações que facilitarão o estudo e conhecimento da ferramenta para outras instituições semelhantes, facilitando a tomada de decisão na opção de adotar o sistema de gestão estratégica mais adequado, seja o próprio BSC ou um modelo alternativo.

A monografia terá como principal contribuição a promoção da gestão estratégica do departamento de ciências econômicas da UFSC onde será o BSC. A definição de estratégias, projetos e ações serão acompanhados pelos indicadores de medidas do BSC, proporcionando o gerenciamento contínuo da implantação dos projetos estratégicos juntos com as metas definidas para cada setor e estratégia.

Segundo Juran & Gryna (1998) “Gerenciar é controlar e agir corretamente. Sem controle não há gerenciamento. Sem medição não há controle.” Assim, o BSC terá como principal finalidade auxiliar os gestores nas tomadas de decisões estratégicas.

Tais medidas de mensuração de resultados irão afetar não somente a área estratégica, mas também a gestão de processos e recursos humanos. A gestão de processos tem como base a padronização dos processos, customizando resultados e otimizando recursos. Tais ações necessitando de parâmetros estatísticos para desempenhar a análise. Ações na gestão de processos irão afetar os processos de produção de como consequência afetarão a cultura e comportamento dos indivíduos envolvidos na organização.

O que podemos perceber é que mesmo o BSC sendo uma ferramenta de caráter da gestão estratégica, sua implementação afeta inúmeras áreas da organização, a exemplo a gestão de processos e de recursos humanos. Isso demonstra a importância da adoção da ferramenta na melhoria na medição dos resultados, avaliação e tomada de decisões estratégicas.

A partir de 2002 o Conselho de Dirigentes de Centros Federais de Educação Tecnológica – CONCEFET, vem procurando estabelecer uma padronização de avaliação. A formulação do relatório FORPLAN/CONCEFET de Indicadores de Gestão de Desempenho, em sua proposta inicial levou em consideração os princípios norteadores da administração pública, tendo em vista a compreensão da necessidade de uma atitude pró-ativa face ao futuro das Instituições Federais de Educação Tecnológica, sintetizando informações que auxiliem na formação de políticas educacionais, através da compilação de variáveis qualitativas, quantificáveis ou não subjetivas, difundindo as informações já conhecidas e aquelas até então sem destaque.

Tabela 1: Indicadores de desempenho do CONCEFET

Grupo de Indicadores	Indicadores
Indicadores de produtividade	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de eficácia na educação tecnológica • Índice alunos / professores • Docente em tempo integral
Indicadores de Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de qualificação do corpo docente • Resposta à demanda
Indicadores de Desempenho dos Gastos	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos correntes por aluno • % Gastos com pessoal • % Gastos de Pessoal com Inativos • % Gastos de Pessoal com Ativos • % Gastos com outros custeios correntes (OCC) • % Gastos com custeio básico • % Gastos com investimentos • % Gastos com Investimentos (em relação aos OCC) • % Gastos de outras fontes • % Gastos com Convênios • Gastos com locação de mão-de-obra por m² construído • Gastos com energia elétrica por m² construído • Gastos com passagens e diárias por docente em exercício.

Pelos motivos apresentados anteriormente, acreditamos que o trabalho a ser desenvolvido será de grande importância para a organização na qual será implementado, além de ser modelo para estudos e/ou aplicações posteriores.

1.4 Metodologia

O estudo será de caráter empírico exploratório, tendo como método o estudo de caso único. O Estudo de caso será desenvolvido no Departamento de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), uma instituição de ensino superior pública e federal.

Como base teórica referente ao estudo de caso, aceitaremos o conceito que o estudo de caso é um trabalho empírico que investiga um fenômeno atual dentro de seu

contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência (Yin, 2001).

Haverá quatro tópicos centrais no trabalho à ser realizado: 1) parte introdutória, onde será apresentado a finalidade do trabalho, metodologia, justificativa; 2) Fundamentação teórica, histórico e evolução do BSC para as organizações públicas, finalidade do BSC como ferramenta de mensuração da performance das estratégias, sua função na gestão estratégica e sua evolução; 3) O estudo de caso no Depto de Ciências econômicas da UFSC; e por ultimo, 4) As considerações finais.

O desenvolvimento do trabalho em questão, contou com a fundamentação teórica sobre o *Balanced Scorecard*, tendo como bibliografia central os *Best-Sellers* a respeito do BSC dos idealizadores do mesmo, Kaplan e Norton. Após a fundamentação dos conceitos iniciais do BSC desenvolvido por Kaplan e Norton, o trabalho buscou fontes de autores que desenvolveram trabalhos de implementação do BSC em organizações sem fins lucrativos e finalizando, em organizações públicas de ensino superior público.

Para a realização do estudo de caso, foram realizadas entrevistas com cinco professores que atuam direta ou indiretamente na gestão do departamento de economia, com os mesmos, foram aplicados questionários¹ e exercícios que foram utilizados com o intuito de identificar e consolidar a missão, visão, diagnóstico estratégico, objetivos estratégicos e indicadores de performance para o depto de economia.

Os dados obtidos foram relacionados com as estratégias do depto de economia, subdivididos dentro das perspectivas do BSC, procurando evidenciar a relação de causa-efeito entre os mesmos com a construção do Mapa Estratégico.

¹ O questionário aplicado pode ser encontrado no anexo.

2 O BALANCED SCORECARD: ESTRATÉGIA E GESTÃO

2.1 *Gestão Estratégica*

A literatura de gestão estratégica é vasta, estudos mostram que existe mais de duas mil publicações a respeito do tema. O tema é estudado por inúmeras áreas do conhecimento, não restringindo-se somente a administração ou economia. Contabilidade, engenharias são importantes campos que trazem suas contribuições para a compreensão do processo de estratégia.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2002) reconhecem a existência de múltiplas definições de estratégia, apresentando cinco definições específicas, denominadas os “Cinco Ps” da estratégia:

- a) Estratégia é um plano, ou algo equivalente, uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali. Olhar para frente.
- b) Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo. Olhar para o passado.
- c) Estratégia é uma posição, isto é, a localização de determinados produtos em determinados mercados. Olhar para baixo, para o ponto em que o produto encontra o cliente.
- d) Estratégia é uma perspectiva, isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. Olhar para dentro, para dentro da organização, mas também para cima, para a grande visão da empresa.
- e) Estratégia é um truque, isto é, uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente.

Gradativamente é maior o número de organizações que utilizam o planejamento estratégico como forma de gestão, definindo missão, valores, visão, objetivos e metas a serem alcançados. No entanto, as estratégias desejadas normalmente não foram pretendidas pela organização, sendo estas consideradas emergentes.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, não significa necessariamente que as estratégias deliberadas são boas e as estratégias emergentes são más. A grande questão está

como os estrategistas irão misturá-las de forma eficaz de maneira que reflitam as condições existentes, especialmente a capacidade para prever e também a necessidade de reagir a eventos inesperados.

Neste aspecto, dever-se-á haver uma preocupação nas organizações com a medição e gerenciamento do planejamento estratégico, levando em consideração as estratégias pretendidas e deliberadas, mas também as não pretendidas e realizadas.

Neste ambiente econômico, social conturbado, flexível e imprevisível que as organizações estão inseridas, se faz necessário, que elas possuam habilidades para alterar suas estratégias pretendidas. Para que a probabilidade de êxito seja maior, se faz necessário medidas de controle estratégico formais e explícitas do desempenho das estratégias.

Goold e Quinn (apud Mintzberg, Ahlstrand e Lampel. 2002, p. 53) em 1990 publicaram a pesquisa que eles fizeram com as 200 maiores companhias do Reino Unido, sendo que somente 11% das empresas declaram utilizar um sistema de controle estratégico do tipo que seria descrito como “completamente desenvolvido”.

na prática... poucas empresas... identificam medidas de controle estratégico formais e explícitas [para monitorar progressos estratégicos e garantir a implementação dos planos estratégicos] e embuti-lo sem seus sistemas de controle (GOOLD e QUINN. 1990, p.43)

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2002), elas pedem uma concepção mais ampla de controle estratégico, para que as diferenças entre os resultados reais e planejados levem não apenas a modificação nas ações das pessoas, mas também ao questionamento das hipóteses do próprio plano.

Evidentemente há a necessidade de se avaliar o sucesso da implementação das estratégias realizadas, não somente as estratégias deliberadas, mas também as estratégias emergentes. O controle estratégico necessita expandir seu escopo além do planejamento estratégico.

Kaplan e Norton (1997), descrevem que existe uma lacuna nas organizações entre a formulação e a implementação da estratégia e é causada por barreiras criadas pelos tradicionais sistemas gerenciais utilizados pelas mesmas:

- Primeira barreira: Visão e estratégia não executáveis.

A primeira barreira ocorre quando a organização não consegue traduzir sua visão e estratégia de forma compreensível e factível, ocasionando a fragmentação e a ineficácia das iniciativas. Não consenso em relação ao que a visão e a estratégia

realmente significam, fazendo com que os diversos grupos - melhoria contínua, reengenharia, qualidade, *empowerment* e demais – sigam suas próprias interpretações. Suas iniciativas não são integradas nem cumulativas, visto que não estão associadas de forma coerente a uma estratégia global.

- Segunda barreira: Estratégia não associada às metas de departamentos, setores, equipes e indivíduos.

Deriva das exigências de longo prazo da estratégia da unidade de negócio, quando não são traduzidas em metas para os departamentos, setores, equipes e indivíduos. Neste caso, o foco continua à ser a execução dos orçamentos financeiros estabelecidos como parte do tradicional processo de controle gerencial. As equipes e indivíduos integrantes dos departamentos têm suas metas alinhadas ao cumprimento de metas departamentais táticas e de curto prazo em detrimento da criação de capacidades que possibilitem a realização de metas estratégicas a prazos maiores.

- Terceira barreira: Estratégias não associadas à alocação de recursos.

Ocorre quando a organização adota processos separados para o planejamento estratégico e o orçamento anual a curto prazo. Conseqüentemente, os fundos e as alocações de capital discricionárias raramente estão relacionados às prioridades estratégicas. As revisões mensais e trimestrais se preocupam em explicar as divergências entre as operações reais e as operações orçadas e não com o progresso das metas estratégicas.

- Quarta barreira: *Feedback* tático, não estratégico.

A quarta e última barreira se centraliza na lógica de *feedback* dos sistemas gerenciais que as organizações utilizam, sendo maioria deles focados apenas no desempenho operacional de curto prazo e sendo estes *feedbacks* relacionados a medidas financeiras, geralmente comparam os resultados reais e os orçamentos mensais e trimestrais. Sendo minoria ou nenhum tempo dedicado a análise dos indicadores de implementação e do sucesso da estratégia, não tendo como testar e aprender esta estratégia na prática.

A existência dessas lacunas nas organizações, deve-se essencialmente, pela incoerência entre o desenvolvimento e a elaboração da estratégia e de sua implementação. Tal lacuna poderá ser superada com a utilização de ferramentas de avaliação e acompanhamento dos resultados da estratégia.

2.2 Fundamentos do *Balanced Scorecard*

No início da década de 1990, um estudo realizado por Norton e Kaplan dá origem ao *Balanced Scorecard* (BSC), o estudo tinha por base mostrar que a medição da atuação empresarial, focada na contabilidade financeira, era extremamente limitada para mensurar e gerir os ativos intangíveis.

Kaplan e Norton tinham forte convicção que a medição dos resultados, centrada em aspectos financeiros, estava a diminuir a capacidade das empresas em criar valor econômico futuro.

Em 1992 foi publicado, na *Harvard Business Review*, um artigo que continha as principais conclusões do estudo, intitulado “*Balanced Scorecard, Measures that Drive Performance*²” (BSC, indicadores que conduzem a performance).

Segundo Kaplan e Norton (1997) o *Balanced Scorecard* não só permite clarificar e comunicar a estratégia como também geri-la. A evolução do BSC fez com fosse utilizado como um sistema de gestão estratégica. Em 1996 Kaplan e Norton, publicam outro artigo na mesma revista intitulado “*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*” (Utilizando BSC como um Sistema de Gestão Estratégica).

Em 1996 pela mesma revista, *Harvard Business Review*, o *Balanced Scorecard* foi considerado como a idéia mais influente no mundo dos negócios nos últimos 75 anos.

Como referem Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores históricos e periódicos e entre perspectivas de atuação externas e internas.

A utilização de indicadores não financeiros não é algo recente no mundo da gestão estratégica, foi utilizado pela *General Electric* já nos anos cinquenta e inúmeras empresas

² KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./feb., 1992. 216

inovadores no século passado. No entanto, o *Balanced Scorecard* distingue-se delas, pois qualquer medida selecionada deve ser um elemento da cadeia de relações de causa-efeito, que permita comunicar o significado da estratégia da organização.

Kaplan e Norton (1997) referem ainda, que o *Balanced Scorecard* inclui um conjunto de medidas que dão uma visão rápida e global da atividade empresarial, onde estão incluídas as medidas financeiras, complementadas com medidas operacionais.

Sendo assim, os indicadores financeiros permitem expressar os resultados das ações tomadas e os indicadores operacionais representam a satisfação do cliente, a melhoria dos processos internos, das atividades internas e da inovação e melhoria da organização.

O BSC permite a análise da atividade empresarial tendo por base quatro perspectivas: financeira; do cliente; dos processos internos e da aprendizagem e crescimento.

Estas perspectivas devem dar resposta às seguintes questões:

- Como os acionistas nos vêem? (Perspectiva Financeira)
- Como os clientes nos vêem? (Perspectiva do Cliente)
- Em que devemos nos destacar? (Perspectiva dos processos internos)
- Como podemos prosseguir de forma a melhorar e acrescentar valor? (Perspectiva da aprendizagem e crescimento)

O BSC reduz a sobrecarga de informação, reduzindo o número de indicadores ao essencial, o que facilita o gestor a concentrar sua atenção num conjunto de fatores fundamentais para o negócio, possibilitando ainda a satisfação de várias necessidades dos gestores.

O BSC também permite em um único instrumento de gestão, reunir vários elementos, aparentemente dispares, de um plano de atividades empresarial, o que permite: orientação para o cliente; reduzir o tempo de resposta; melhorar a qualidade; promover trabalho em equipe; diminuir o tempo de lançamento de novos produtos e gerir com base numa visão de longo prazo.

Por outro lado, o *Balanced Scorecard* possibilita que sejam estudados e acompanhados todos os indicadores importantes, tentando analisar se a melhoria de uma

área estratégica influenciou negativa ou positivamente noutra. Este aspecto será conseguido através da definição de relações de causa-efeito.

Segundo Kaplan e Norton, o BSC pode ser utilizado como um sistema de gestão para a implementação da estratégia. Os principais processos subjacentes a esse sistema são: tradução e clarificação da visão e da estratégia; comunicação e ligação dos objetivos e indicadores estratégicos; planificação e estabelecimento de objetivos e alinhamento das iniciativas estratégicas e aumento do *feedback* e aprendizagem estratégica.

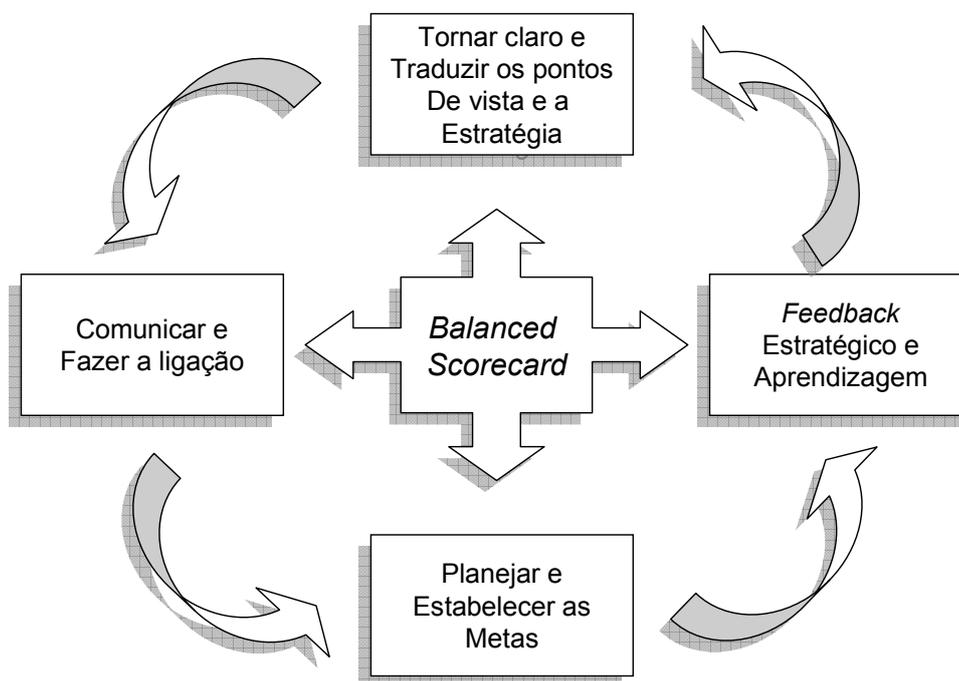


Figura 2: Descrição de Kaplan e Norton dos processos do *Balanced Scorecard*.

Fonte: Kaplan e Norton, 2001.

- a) O processo do BSC tem início com a tradução da visão e a estratégia da organização, estabelecendo o consenso do que a organização como um todo deseja alcançar;
- b) O segundo processo, é o de comunicação e estabelecimento de vinculações que servem para esclarecer a todos os colaboradores os objetivos que devem ser alcançados para que tenha êxito a estratégia da organização. Assim, as iniciativas locais de melhoria ficam alinhadas aos fatores globais de sucesso organizacional, propiciando o estabelecimento de metas locais que são alinhadas as estratégias globais da empresa;

- c) O terceiro processo, é o do planejamento e estabelecimento de metas e estratégias. Serão definidas metas de superação para seus processos de atendimento aos clientes, processos internos e objetivos de aprendizado e crescimento. Após o estabelecimento das metas, os gestores terão condições de alinhar suas iniciativas estratégicas para alcançar estes objetivos. Este processo permitirá que a empresa quantifique os resultados pretendidos a longo prazo; identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam obtidos, definindo referenciais a curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras.
- d) O quarto e último processo, incorpora ao BSC um contexto de aprendizado estratégico. Esse aspecto é considerado o mais inovador e importante de todo o sistema, pois cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo, permitindo que monitorem e ajustem a implementação da estratégia e se necessário, efetuem mudanças fundamentais na própria estratégia.

Os três processos iniciais, são essenciais para a implementação da estratégia, porém insuficientes para organizações de atuam num ambiente instável e com constantes mudanças. É necessário, que os gestores criem um ambiente que haja constante *feedback* sobre as estratégias e possam verificar a sua validade dentro das circunstancia atuais. Em ambientes em constantes mudanças, estratégias emergentes podem surgir do aproveitamento de oportunidades ou de resposta a ameaças não-previstas na formulação do plano estratégico inicial.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* deverá basear-se numa série de relações de causa-efeito, originadas pela estratégia, incluindo estimativas do tempo de resposta e importância das relações entre os indicadores. Este procedimento permite que as revisões periódicas e a vigilância da atuação possam comprovar as hipóteses iniciais. O processo de formação estratégica alimenta o próximo processo estratégico e de visão, em que os objetivos das diversas perspectivas estejam revistos.

2.2.1 Perspectivas do *Balanced Scorecard*

As perspectivas e a relação entre elas permitem que se possa intervir em várias dimensões, tentando melhorar o desempenho da organização. Tal como foi apresentado, Kaplan e Norton (1997) baseiam o *Balanced Scorecard* em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento.

Os mesmos autores acrescentam que as quatro perspectivas são apenas um modelo e que será normal caso ocorra um acréscimo de uma ou mais perspectivas, dependendo de várias circunstâncias do setor e da estratégia da organização.

- a) Perspectiva financeira: servem como foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC. Qualquer medida definida deve fazer parte de uma cadeia de causa e efeito que resultem na melhoria do desempenho financeiro;
- b) Perspectiva do cliente: possibilita identificar em quais segmentos de clientes e mercados a empresa irá competir e as medidas de desempenho necessárias. Esta perspectiva permite que as organizações alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes.

“A perspectiva do cliente permite que as empresas equiparem os seus indicadores chave sobre os clientes - satisfação, fidelização, retenção, aquisição e rentabilidade - com os segmentos de clientes e mercados selecionados” (Kaplan e Norton, 1997: 76).

- c) Perspectiva dos processos internos: depois de formulados os objetivos e indicadores, para as perspectivas financeira e do cliente, devem ser formulados para a perspectiva dos processos internos. Este fato permite que as empresas centrem os seus indicadores de processos internos nos objetivos estabelecidos para os acionistas e clientes.

É nesta etapa que são identificados os processos críticos da organização, aqueles os quais auferem valor superior aos dos demais processos e possibilita vantagem competitiva e alcance da dos objetivos definidos para os clientes e para os acionistas. Na construção do *Balanced Scorecard* será essencial que as organizações se concentrem na cadeia de valor dos processos internos, que se inicia com o processo de inovação, seguida dos processos operativos e concluída com o serviço pós venda.

“O processo de derivar objetivos e indicadores para a perspectiva dos processos internos representa uma das diferenças mais claras entre o *Balanced Scorecard* e os sistemas tradicionais de medição da atuação.” (Kaplan e Norton, 1997:106)

- d) Perspectiva de aprendizagem e crescimento: Kaplan (1998) considera a perspectiva de aprendizagem e crescimento peça fundamental do BSC, porque formam a base da melhoria da qualidade e da inovação. Os gestores das organizações devem estar sempre cientes que a principal fonte de aprendizagem e crescimento de uma organização está centrada em seus colaboradores.

Há duas mais fontes para o aprendizado e crescimento além dos colaboradores, sistemas e procedimentos organizacionais. Os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos do BSC, geralmente revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos, e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador.

Para que sejam eliminadas essas lacunas, as organizações terão que investir no aperfeiçoamento de seus colaboradores, na tecnologia de informação e sistemas, e alinhamento das rotinas organizacionais e procedimentos.

2.3 Estudos de Implementação do *Balanced Scorecard* em Organizações Públicas

Como sabemos o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão relativamente jovem, quando comparada as demais teorias de gestão estratégica existentes. Nos primeiros anos, a utilização do BSC deu-se quase que totalidade em organizações do setor privado. Em 1996, a implementação do BSC em organizações públicas encontrava-se em estágio embrionário.

Kaplan e Norton (2000) constataram que em geral, os órgãos governamentais e as instituições sem fins lucrativos enfrentam dificuldades na definição clara de suas estratégias.

“Deparamos com documentos sobre “estratégia” com mais de 50 páginas. E boa parte desses documentos, após a explicitação da missão e visão, consiste em listas de programas e iniciativas, em vez de resultados almejados pela organização” (Kaplan e Norton, 2000:145).

As organizações públicas e sem fins lucrativos adotam como premissa a missão vigente e buscam executar suas atividades com maior eficiência. Os *scorecards* destas organizações tentem a enfatizar temas de excelência operacional, como, a redução de

custos, diminuição de defeitos e agilidade na atuação. Maioria das vezes, o *Balanced Scorecard* evidencia a necessidade de um novo programa de gestão da qualidade que destaca os processos internos.

A estrutural original do BSC, na qual a perspectiva financeira está no topo da hierarquia não se adéqua aos propósitos de uma organização pública ou sem fins lucrativos. Maioria dessas organizações não consideram o sucesso financeiro como o principal objetivo, os clientes ou mantenedores das instituições são o foco e estão no alto da hierarquia.

Na relação cliente e empresa privada, o cliente exerce as funções de contratante, paga pelo serviço ou produto e recebe os mesmos. Numa organização sem fins lucrativos os doadores fornecem os recursos financeiros, enquanto um outro grupo receberão o serviço ou produto. Quem é o cliente? Quem recebe ou quem paga? Na realidade tanto o doador como o beneficiário são clientes, a instituição deverá analisar quais são as preposições de valor que satisfará ambos os grupos, doadores e beneficiários.

No modelo a seguir realizado por Kaplan e Norton (2000), as organizações sem fins lucrativos podem inserir a perspectiva do doador e a perspectiva do beneficiário no topo do *Balanced Scorecard*. A organização desenvolverá objetivos que atenderão os doadores e beneficiários, através da otimização dos processos internos.



Figura 3: Kaplan e Norton (2000, p.148). *Balanced Scorecard* para organizações sem fins lucrativos.

Em órgãos do setor público, Kaplan e Norton advertem para as especificidades e propõem um modelo de implementação do *Balanced Scorecard* diferente das organizações sem fins lucrativos:

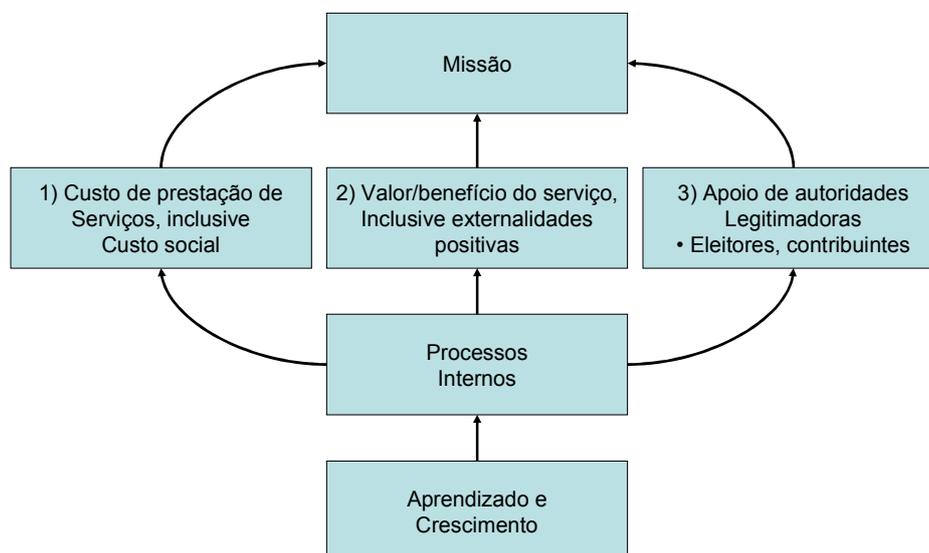


Figura 4: Kaplan e Norton (2000, p.148). *Balanced Scorecard* para órgãos do setor público.

1. Geração de custo; eficiência operacional como premissa. Os indicadores de custo devem incluir as despesas da organização, além, dos custos impostos por ela aos cidadãos e a outras instituições em consequência de suas operações. Faz-se necessário a minimização dos custos diretos e sociais resultantes do fornecimento dos benefícios de sua missão.
2. Criação de valor: benefícios para os cidadãos resultantes da atuação da organização pública. De difícil mensuração, não é fácil quantificar os benefícios financeiramente de investimentos públicos em educação, saúde, saneamento. O *Balanced Scorecard*, capacita os órgãos públicos a identificar e mensurar os produtos gerados, se não os resultados, de suas atividades. Geralmente, as organizações públicas preferem utilizar indicadores de produto a de resultado.
3. Apoio legitimador: fontes de financiamento, geralmente o poder legislativo em órgãos do setor público. É importante o comprometimento da organização no cumprimento dos objetivos das fontes de financiamento, a fim de assegurar o financiamento contínuo para suas atividades. Como poder legitimador em última instância Kaplan e Norton (2000) citam os cidadão e os contribuintes.

“Assim, em geral, as organizações do setor público precisam atender a três objetivos de alto nível para cumprir sua missão: criar valor, a custo mínimo, promovendo o apoio e o comprometimento contínuos de sua fonte de financiamento. A partir daí, o órgão define as metas para os processos internos e para o aprendizado e crescimento que a capacitarão a atingir os objetivos nessas três perspectivas.” (Kaplan e Norton, 2000, p.149)

No decorrer dos últimos anos, tivemos a oportunidade de ver a evolução da máquina pública brasileira nos quesitos de gestão e controle das organizações públicas. A implementação da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei n.º 101/2000), gerou a necessidade da utilização de metodologias de gestão que possibilitem não somente o controle da execução orçamentária, mas que também favoreçam a projeção de receitas e despesas, alinhadas a planos e propósitos estratégicos.

A atuação do governo federal fomentando a criação de leis com propósitos para melhoria da gestão estratégica para as organizações públicas, tendo como pilar o Plano Plurianual de Ação – PPA possibilitou maior entendimento dos gestores públicos no que se refere ao posicionamento estratégico da organização que o mesmo gere.

Osório (2003) sugere a aplicação do BSC no Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP), uma autarquia do município de Curitiba (PR), conforme o modelo apresentado a seguir, Figura 5.

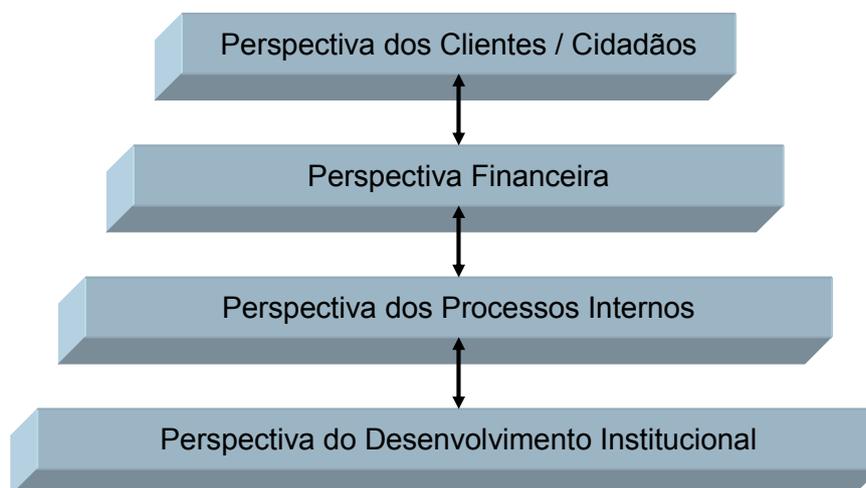


Figura 5: Modelo proposto por Osório (2003)

A hierarquização do BSC em organizações públicas pode ser expressa de duas formas:

- i. Alternando a posição da perspectiva financeira com a de clientes / cidadãos, com este último no topo;
- ii. A segunda retrata a perspectiva financeira junto à perspectiva dos clientes para sinalizar a importância de satisfazer os doadores e cidadãos que financiam as ações da organização.

Deve-se contemplar a inserção de mais de um cliente — o contribuinte e o beneficiário, considerando que muitos dos que pagam nem sempre usufruem ou dependem dos serviços públicos.

Já Pedro (2004) propõe um modelo de BSC para aplicação no setor público onde inclui a missão da organização.

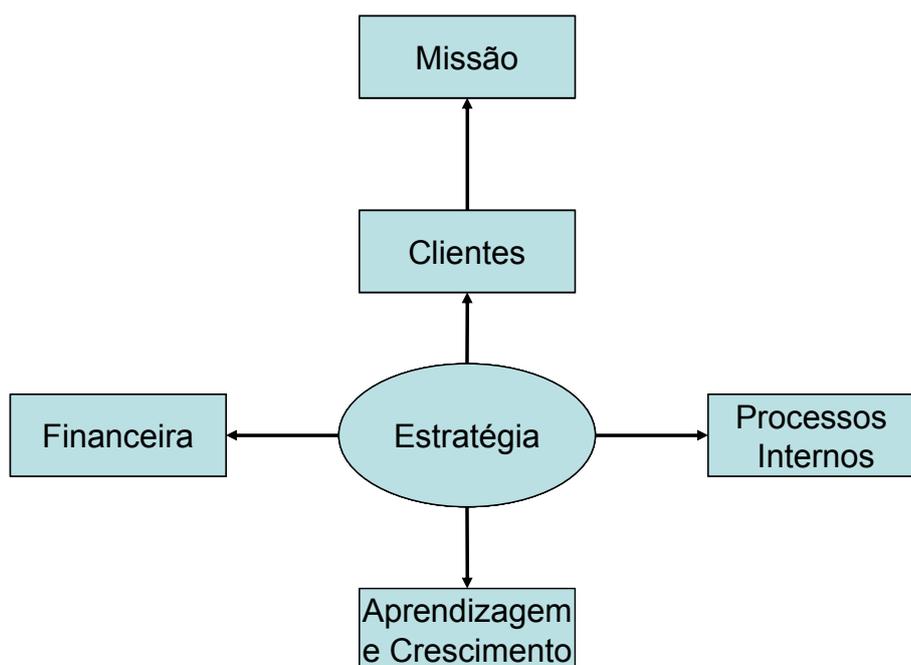


Figura 6: Modelo de BSC para organização pública proposto por Pedro (2004)

O modelo considera:

- i. Perspectiva dos clientes: relativo à definição do público alvo (clientes) e ao processo de criação de valor para os mesmos.

- ii. Perspectiva financeira: refere-se à forma de adicionar e/ou agregar valor aos clientes sem acréscimo de custos.
- iii. Perspectiva dos processos internos: objetiva satisfazer os clientes dentro das restrições orçamentárias, que processos de negócios devem se tornar excelentes.
- iv. Perspectiva da aprendizagem e do crescimento: como agir para crescer e mudar, indo ao encontro das exigências dinâmicas dos clientes.

Os indicadores financeiros em organizações do setor público podem ser vistos como catalisadores do sucesso dos clientes (cidadãos) ou como restrições entre as quais a organização deve operar.

Os processos internos derivam normalmente dos objetivos e indicadores escolhidos na perspectiva clientes e condicionam o funcionamento da entidade. Podendo ajudar ou prejudicar a estratégia definida.

Perspectiva da aprendizagem e crescimento: proporciona as bases para que as demais perspectivas do *Balanced Scorecard* tenham êxito. Colaboradores motivados com competências e ferramentas adequadas operando num clima organizacional agradável e delineado para sustentar as inovações adotadas nos processos, são os elementos principais para a melhoria contínua, considerando as limitações financeiras, em direção ao sucesso dos clientes (cidadãos) e a realização da missão.

2.4 Aplicação do BSC em organizações educacionais

Aprofundando nossa análise em busca de um modelo de BSC que possa ser utilizado no Departamento de Ciências Econômicas da UFSC, analisaremos dois casos onde o BSC foi implementado em organizações educacionais públicas.

Pereira (2004) apresentou seu modelo de gestão baseado no BSC, para aplicação em uma organização educacional sem fins lucrativos como segue:

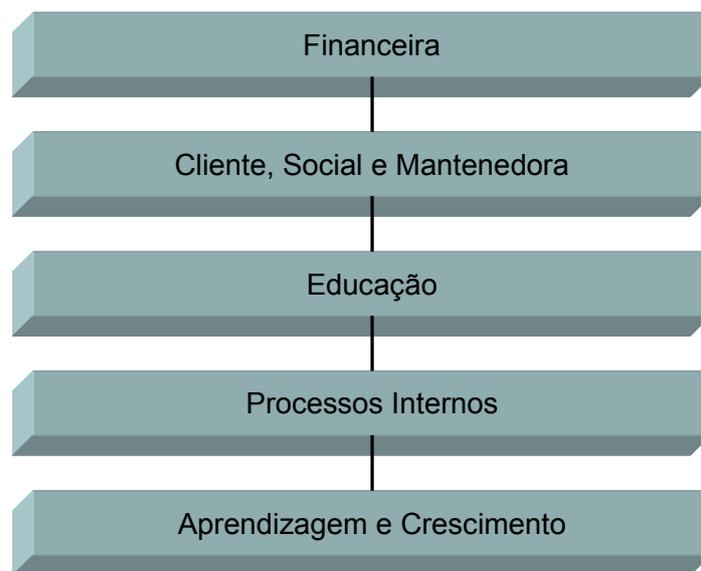


Figura 7: Modelo de BSC para organização educacional proposto por Pereira (2004)

Na perspectiva financeira buscou-se a auto-sustentação como forma de equilibrar e gerir os aspectos financeiros da organização. Foram criados indicadores capazes de medir os sistemas existentes na organização, agilizar os processos decisórios e estabelecer critérios para orientar a aplicação de investimentos.

Na perspectiva **clientes**, social e mantenedores a grande preocupação é segmentar o negócio em mercadológico, social e mantenedor, voltado para a satisfação do cliente, fortalecendo a organização e os produtos/serviços oferecidos.

Na perspectiva **educação** a organização deve diagnosticar os processos de acompanhamento da aprendizagem, definir processos educacionais, itinerários, buscar a inovação tecnológica e incentivar a pesquisa e a extensão.

Na perspectiva **processos internos** propõe a descentralização da gestão organizacional, sendo que os aspectos importantes estão relacionados à modernização continuada, aos investimentos com processos participativos e à melhoria dos controles, a criação de um modelo de gestão e a melhoria no sistema de comunicação interna e externa.

Na perspectiva **aprendizagem e crescimento**, a organização deve incentivar fortemente a gestão de recursos humanos, estabelecer parâmetros de alocação de pessoas e elaborar um plano diretor de Recursos Humanos.

Muller (2001) propõe em seu trabalho um modelo de BSC para organização pública, baseado no que se apresenta na Figura 8.

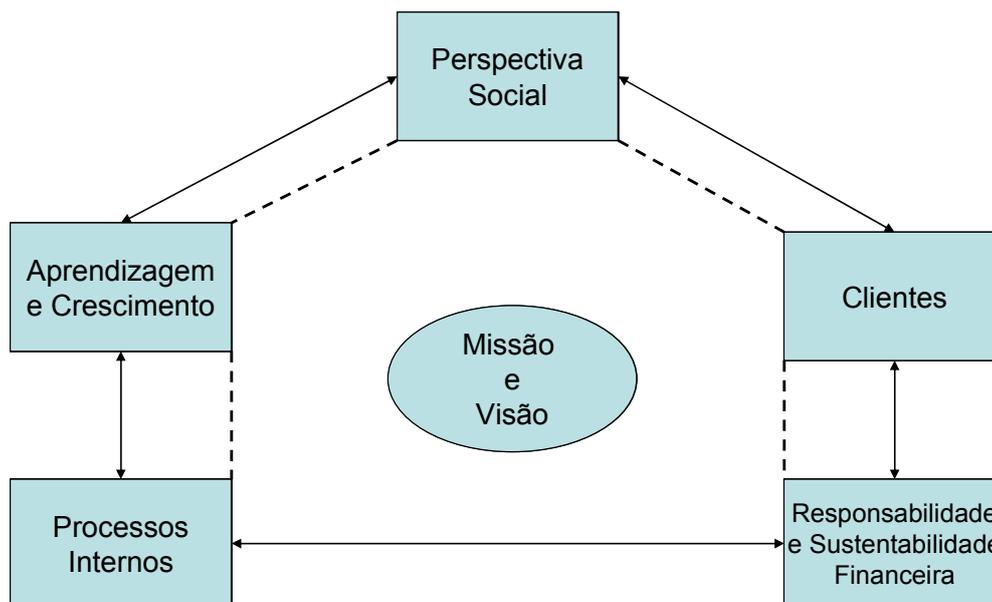


Figura 8: Modelo de BSC proposto por Muller (2001)

Incorporou-se a perspectiva social ao modelo tradicional de Kaplan e Norton (1997), procurando equilibrar os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores de desempenho desses resultados, bem como as medidas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas. O modelo acima demonstra que a variável financeira é fundamental para a viabilização e / ou manutenção de qualquer organização oferecendo e / ou garantindo os recursos necessários para a viabilização dos seus projetos.

A perspectiva social identifica a importância e a relevância social dos projetos e / ou objetivos da Instituição em relação à sociedade como um todo e particularmente para os cidadãos e sociedade em seu entorno.

As instituições públicas de educação devem ressaltar que entre seus compromissos e as expectativas da sociedade da qual elas emergem e com a qual devem estar comprometidas, estão a elevação do nível cultural, a contribuição para o desenvolvimento econômico, bem como a melhoria de vida da população circunvizinha.

2.4.1 Universidade Federal do Ceará

De acordo com Monteiro Pessoa (2000), dada a heterogeneidade e o reduzido grau de interdependência das várias unidades da Universidade Federal do Ceará, optou-se por desenvolver o modelo, tal como defendem Kaplan e Norton (1997), num departamento

piloto (Departamento de Contabilidade). Esta escolha ficou a dever-se ao fato de este apresentar um baixo custo e um fraco nível de qualificação dos seus docentes.

A principal missão do Departamento de Contabilidade era formar e aperfeiçoar profissionais qualificados para o mercado de trabalho, promover a cultura e assegurar serviços de qualidade para a sociedade.

Depois de uma análise cuidada ao departamento, os responsáveis identificaram quatro causas que comprometiam o avanço qualitativo do mesmo:

- Baixo índice de qualificação do corpo docente;
- Elevada carga didática, o que prejudicava as atividades de pesquisa e extensão;
- Presença significativa de professores substitutos, e
- Insuficiência de infra-estruturas físicas e suporte operacional.

Posteriormente foram definidas as estratégias e os objetivos estratégicos que permitiriam eliminar estas causas. Este processo foi elaborado, tendo por base o *Balanced Scorecard*. A metodologia de implementação utilizada teve por base a revisão bibliográfica que também se apresenta neste estudo, pelo que apenas se apresenta o essencial desse processo.

Foram utilizadas as perspectivas originais do *Balanced Scorecard* e de seguida estabelecidas as seguintes relações de causa-efeito entre os vários objetivos estratégicos.

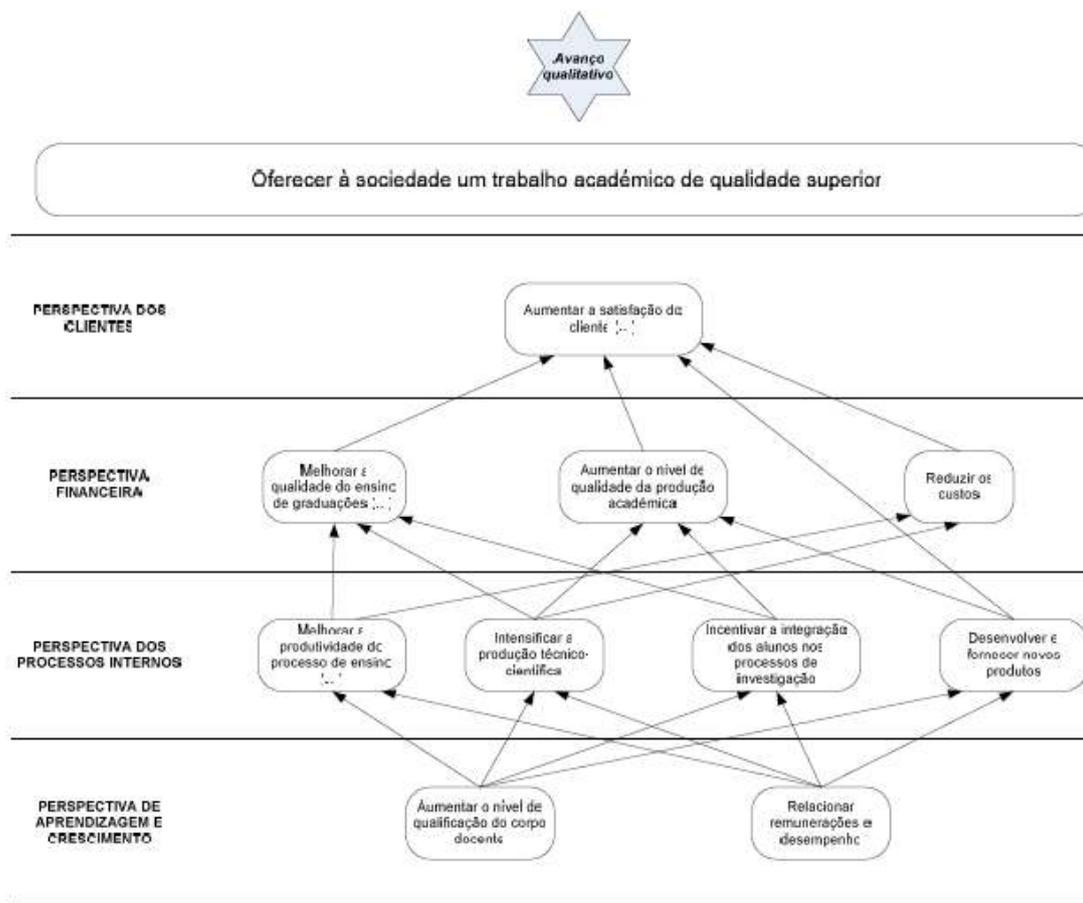


Figura 9: Objetivos estratégicos e as relações de causa-efeito - Universidade Federal do Ceará

Fonte: Adaptado de Monteiro Pessoa (2000: 252)

Numa fase posterior foram definidos os vários indicadores, os seus valores e as várias ações estratégicas, que permitirão cumprir a missão da universidade. Monteiro Pessoa (2000) assinala ainda que a utilização deste modelo, pela Universidade Federal do Ceará se traduziu em algumas vantagens, de entre as quais se destacam:

- Adoção de uma postura preventiva em relação aos vários problemas e falhas;
- Obtenção de uma visão integrada (relações de causa-efeito), o que permite evitar que as melhorias numa determinada área sejam obtidas à custa de outra;
- Implementação de um adequado planeamento estratégico que permite cumprir a missão.

2.4.2 Escola Superior de Tecnologia e de Gestão de Bragança (ESTiG)

A Escola Superior de Tecnologia e de Gestão de Bragança (ESTiG) é uma escola de ensino superior público. O *Balanced Scorecard* foi implementado na instituição no planeamento estratégico da organização para o triênio 2002 a 2004 tendo como organizador Nuno Adriano Baptista Ribeiro.

Para os responsáveis da ESTiG, as instituições de ensino superior devem abandonar o conceito tradicional de missão, exclusivamente relacionada com aspectos educativos/formativos, para passarem a reger-se por uma filosofia mais abrangente.

Assim, deve estar sustentada numa visão estratégica da sua atuação enquanto sistemas dinâmicos, e com responsabilidades acrescidas ao nível do meio envolvente, onde surgem as principais oportunidades de emprego dos seus formandos. Tendo por base o que foi descrito anteriormente, os responsáveis referem-se que a visão deverá assentar em quatro vetores fundamentais, traduzidos na figura seguinte:

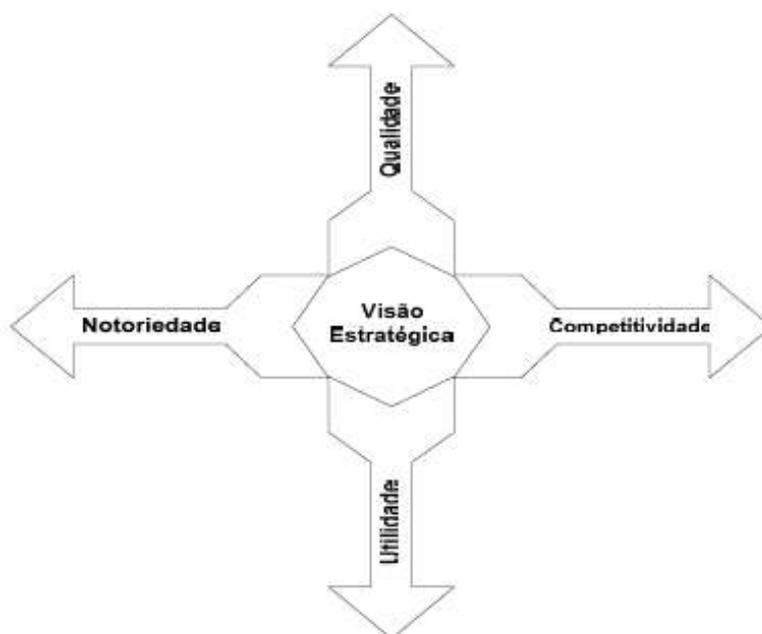


Figura 10: Vetores estratégicos de uma instituição de ensino superior.

Fonte: ESTiG (2002: 7)

Vetores Estratégicos ESTiG:

- a) *Qualidade*: Segundo os responsáveis da ESTiG, a qualidade deverá traduzir-se no reconhecimento, pelo mercado de trabalho, de uma série de competências

científicas e profissionais dos diplomados. Este reconhecimento apenas será possível com a implementação de uma cultura de qualidade quer nos recursos humanos e físicos quer nos processos. Neste sentido, será fundamental conseguir uma elevada competência dos recursos humanos, predominantemente o corpo docente, e no que se refere à realização de trabalhos experimentais.

- b) *Competitividade*: A competitividade de uma instituição de ensino superior deverá ser analisada, no atual contexto, tendo por base duas variantes: a competitividade a montante do processo formativo, que expõe a escola na captação de melhor “matéria-prima”, à saída do ensino secundário, o que certamente dará maiores garantias de sucesso; a competitividade a jusante do processo formativo, que reclama uma maior interação da escola com o tecido empresarial no sentido de aumentar o índice de empregabilidade dos seus formados. A competitividade a montante é extremamente importante nos dias de hoje, dada a grande oferta de cursos e a escassez, cada vez maior, de alunos. No entanto, e tal como assinala Müller (2001) não existe um controlo direto da “matéria-prima”, isto é, da qualidade dos alunos candidatos. A vertente qualidade está intimamente relacionada com a competitividade, pois se for garantida uma série de competências científicas e profissionais dos diplomados, mais fácil será a inserção dos mesmos na vida profissional.
- c) *Utilidade*: A utilidade relaciona-se com a necessidade da existência de um estreito relacionamento entre a escola e a comunidade envolvente. No cerne desta vertente estão a prestação de serviços, o desenvolvimento de projetos, a cedência de *knowhow* e tecnologia. O elevado grau tecnológico e científico potencializa a prestação de serviços que o mercado por si só não consegue assegurar. Assim, será fundamental que a sociedade, se aperceba, no dia a dia, da importância dos serviços e projetos desenvolvidos.
- d) *Notoriedade*: A notoriedade confunde-se com a imagem de marca da instituição e reclama para si a demonstração da componente científica do corpo docente, que se traduz na obtenção de graus académicos, como, mestrados e doutorados.

Considerando os vetores estratégicos em que se fundamenta a missão da ESTiG, apresenta-se (Figura 11.) as seguintes relações de causa-efeito entre eles.

Esta figura pretende traduzir algumas relações entre os vários fatores críticos de sucesso, estabelecidos pelos responsáveis da ESTiG. Desta forma, poderá ter-se uma melhor percepção de qual o impacto que a atuação em cada um deles poderá ter na consecução da visão da instituição.

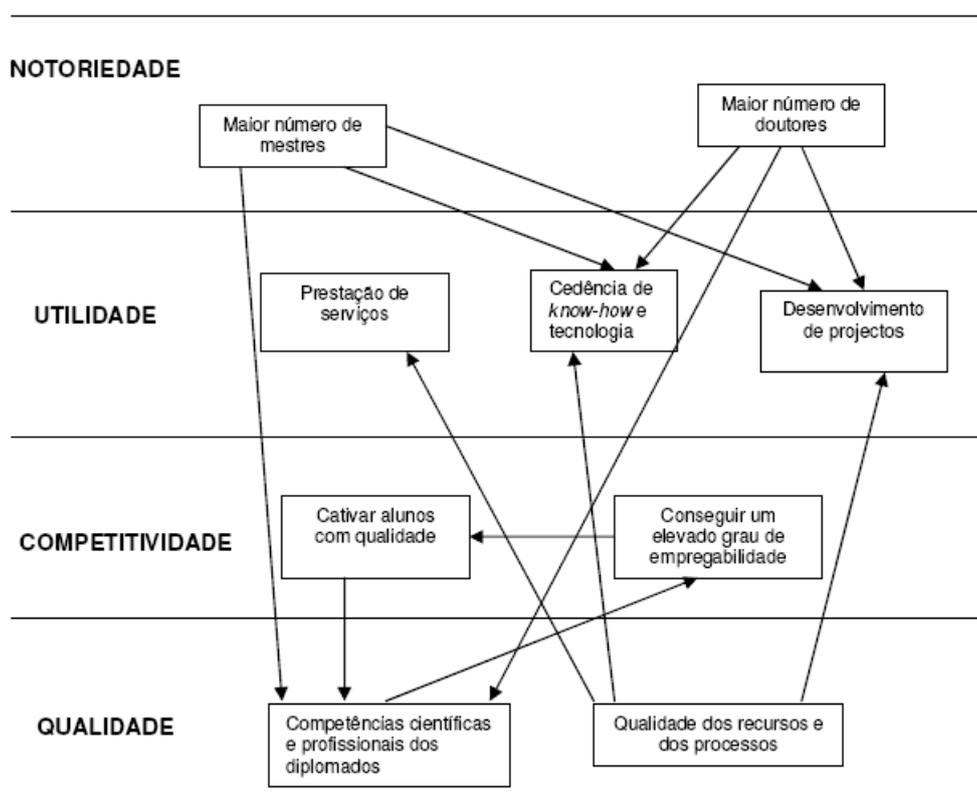


Figura 11: A visão da ESTiG - relações causa-efeito

Fonte: ESTiG (2002)

Considerando que a visão será a projeção no presente do que se pretende que a organização seja no futuro, os órgãos de gestão da ESTiG formularam a seguinte:

“A ESTiG deverá ser uma instituição de ensino superior público com qualidade, competitividade, utilidade e notoriedade.”

Como se pode verificar, a ESTiG assenta a sua visão em quatro vetores fundamentais, os quais poderão ser designados de orientações estratégicas. Cada um dos

vetores em que assenta a visão foi já explicado no ponto 2.4.2., pelo que apenas se apresentarão os objetivos estratégicos para cada vetor.

Para o vetor qualidade, que basicamente se traduz no reconhecimento, pelo mercado de trabalho, de uma série de competências científicas e profissionais dos licenciados, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

- Efetuar uma gestão equilibrada e racional dos recursos e meios a disponibilizar para os processos educativos;
- Melhorar a qualificação e o desempenho do corpo docente;
- Melhorar o desempenho dos laboratórios e centros de recursos;
- Melhoria das condições pedagógicas;
- Melhoria das condições sociais;
- Melhorar o desempenho dos departamentos;
- Melhorar o desempenho das comissões de curso;
- Melhorar o desempenho dos núcleos de alunos.

Quanto ao vetor competitividade que se relaciona com a capacidade de captar alunos e de colocá-los com elevada formação no mercado de trabalho, foram definidos os seguintes objetivos:

- Desenvolver mecanismos de captação de alunos;
- Conseguir colocar os diplomados no mercado de trabalho.

A utilidade é um vetor preponderante nas instituições de ensino superior público, pois permite estreitar relações com o meio envolvente, abrindo-se à comunidade em geral. Neste sentido, a ESTiG definiu os seguintes objetivos:

- Desenvolvimento de ações de formação;
- Intensificação da prestação de serviços ao exterior.

A notoriedade, vetor fundamental, que permite o reconhecimento público da instituição, tem como objetivos os seguintes:

- Intensificação da qualificação do corpo docente;
- Fomentar a realização de projetos de investigação e desenvolvimento.

Como se pode verificar, a ESTiG formulou os seus objetivos, tendo por base os vetores estratégicos. No entanto, a utilização do *Balanced Scorecard* deverá configurar uma definição de objetivos tendo por base as perspectivas definidas.

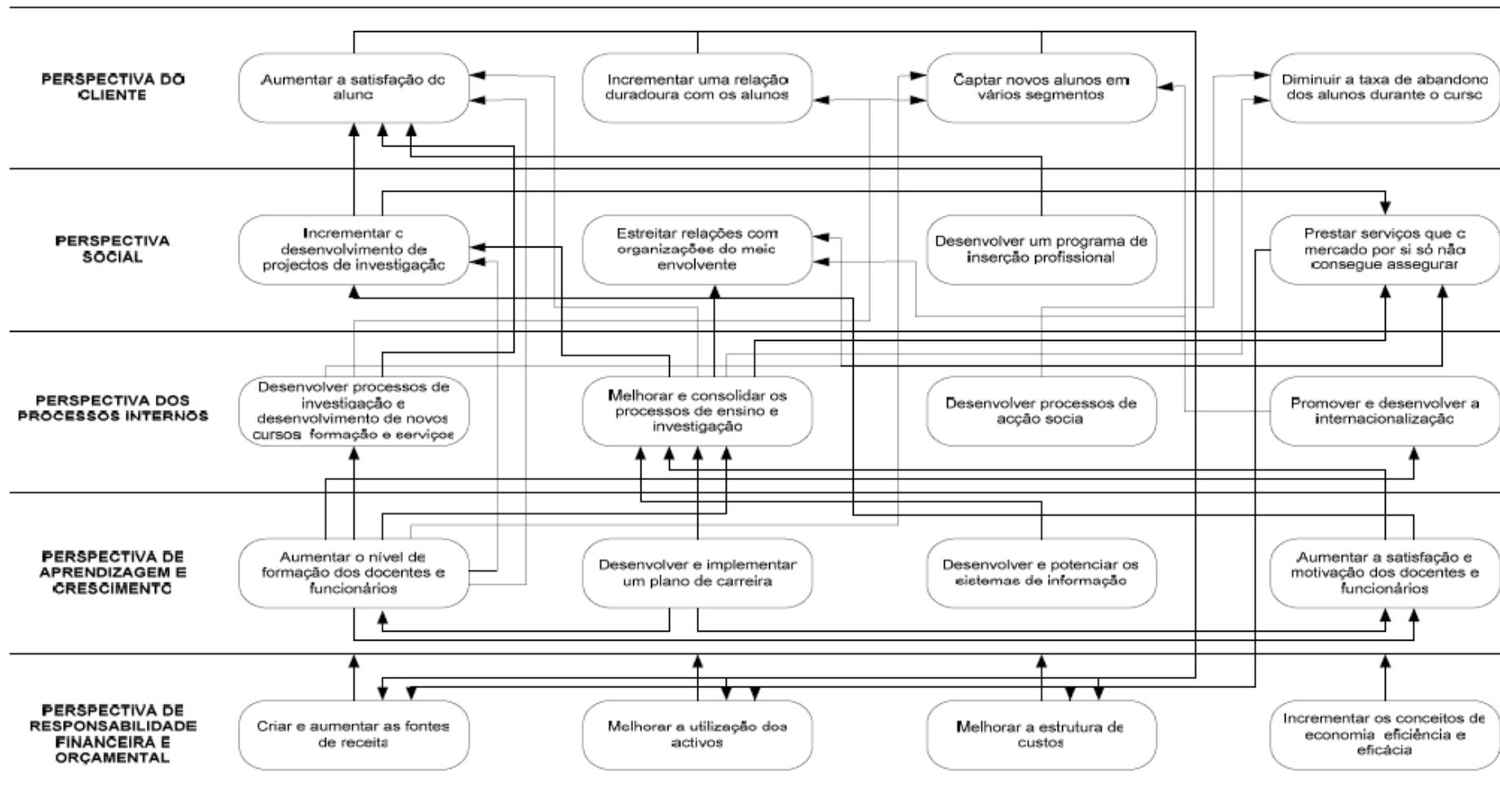


Figura 12: Relações de Causa-Efeito (Mapa Estratégico) ESTiG

Fonte: ESTiG (2002)

3 O ESTUDO DE CASO

3.1 *Origens e fatos históricos do curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina*

O curso de ciências econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) foi o segundo curso de ensino superior a ser criado no estado de Santa Catarina em 1943, então chamado de curso superior de administração e finanças e que em 1946 passou a ser denominado de curso de ciências econômicas.

Segundo Goularti Filho (2007), a economia catarinense vivenciava na década de quarenta profundas transformações, ampliando e diversificando suas bases produtivas. Há o surgimento de novos setores como o de papel, papelão, pasta mecânica, cerâmico, metal-mecânico, materiais elétricos e indústrias ligadas ao setor de transporte. Os dois vetores que proporcionaram maior dinâmica a economia catarinense foram: a) ampliação da capacidade produtiva dos setores têxtil, carbonífero e madeireiro e; b) o início da industrialização da agricultura, agroindustriais.

Entretanto, tal movimento de diversificação e ampliação das bases produtivas encontrava entraves pela falta de energia, recursos financeiros e infra-estruturas viária, ferroviária e portuária. Esses limites reforçavam ainda mais a desintegração econômica do Estado, em que cada região se especializava em determinado setor, sem articulação comercial ou produtiva com as demais regiões.

De face dos novos desafios, a Academia de Comércio lança uma circular-consulta para as empresas comerciais, indústrias visando detectar se havia demanda na formação de uma mão-de-obra especializada.

“Após meticulo exame sobre a possibilidade de criação da Faculdade Superior de Administração e Finanças, tomou-se por base as respostas a uma circular-consulta enviada a algumas empresas comerciais, indústrias e de economia (sic), as quais asseguravam que Santa Catarina, face ao desenvolvimento comercial e industrial, comportava um curso superior de Administração e Finanças.” (Cunha, 1993:7)

Em 1943 iniciam as aulas do novo curso da Academia de Comércio, Curso de Administração e Finanças que em 1946 veio a se chamar Curso de Ciências Econômicas pela então recente criada Faculdade de Ciências Econômicas.

No início da década de 1950, a Academia de Comércio formaliza a autonomia técnico-didática da Faculdade de Ciências econômicas através do novo regimento, no art.7:

“... a Faculdade de Ciências Econômicas, criada em 1º de março de 1943, como curso superior de administração e finanças, e em funcionamento desde então, terá direção técnico-didática autônoma e constituirá parte integrante e patrimonial da Academia de Comércio de Santa Catarina.” (Vieira, Félix, 2008)

Em 1959, após inúmeras adversidades financeiras, a Faculdade de Ciências Econômicas conquista plena autonomia, técnico-didática e patrimonial. Em 1961, a Faculdade de Ciências Econômicas é incorporada pela Universidade Federal de Santa Catarina, preservando significativa autonomia.

“Embora a UFSC tivesse existência legal desde 18 de dezembro de 1960, o que existia de fato eram as Faculdades, que muito provavelmente continuaram a funcionar como antes, usufruindo da autonomia que sempre tiveram e dos benefícios de serem agora financiados pelo governo federal. Como veremos mais adiante, esta situação mudará com a nova organização que será implementada na UFSC a partir de 1970.” (Vieira e Félix, 2008)

Um grande marco na pesquisa e extensão no curso de ciências economias, foi a criação do Instituto de Pesquisa e Estudos Econômicos (IPEE) em 1965, ainda sob a tutela da Faculdade de Ciências Econômicas. Com a finalidade de adequar o estudo da economia à realidade do desenvolvimento nacional e regional, o Instituto realizou importantes projetos, dentre os quais podemos destacar o “Plano Administrativo da Prefeitura de Florianópolis”, o diagnóstico socioeconômico para Santa Catarina, “Estudo estatístico do setor primário de Santa Catarina”, “Informe geral da lavoura de Santa Catarina” e em colaboração com a Ohio State University, “An evaluation of the CNCR fertilizer loan program in Brazil”.

Segundo Célio Espíndola, aluno na época do IPEE e professor aposentado atualmente, ao ser indagado por Viera e Félix (2008) sobre a importância do Instituto, Célio fez os seguintes comentários:

“Era um curso de nível muito baixo, no qual a maioria dos professores não tinha o conhecimento científico e técnico adequado, sendo que apenas uma parte que então participava do Instituto de Estudos e Pesquisa Econômica tinha um maior interesse em pesquisa, em leitura. Era um pessoal novo na época. O presidente do instituto era o professor Carlos Gevaerd. Era esse Instituto que dava dinâmica para o curso e para a inserção de estudantes em pesquisa e que possibilitava a vinda de professores para conferências nos cursos e, com isso, os estudantes se empolgavam e o auditório estava sempre cheio de gente. Era esse pessoal que produzia os relatórios de pesquisa, que mal ou bem, chegavam aos alunos”. (Viera e Félix: 122)

O IPEE veio a encerrar suas atividades início da década de 1970, o principal fator que ocasionou a destituição do instituto, podemos citar a reforma universitária implementada pelos militares, que limitava a autonomia da pesquisa e extensão,

Nos anos seguintes, a reforma universitária do governo militar se consolida, inibindo todo e qualquer tipo de autonomia que pudesse apresentar riscos ao regime militar. Em 1979 é implementado o curso noturno, como forma de massificação do ensino superior.

Com a abertura política iniciada na década de 1980, o Departamento de Economia passa por profundas modificações, causadas pela renovação do corpo docente, pela inversão do regime de contratação de tempo parcial para a dedicação exclusiva, pelo restabelecimento das liberdades políticas, pela criação da revista Textos de Economia.

Na última década do século XX, a tardia criação do curso de mestrado e a reforma curricular de 1995 foram os destaques, mas insuficientes para trazer dinamismo e notoriedade ao Departamento de Economia da UFSC.

A perda do dinamismo do curso é evidencializada pelo percentual de alunos egressos no curso de ciências econômicas, em relação aos novos estudantes foi e continua muito baixo, como se pode ver na tabela 2.

Sanson e Nicolau (2006), observam que até 2000 a taxa de formandos estava entre as mais baixas da UFSC e que, apesar do posterior aumento, “estes números destacam a notória dificuldade do bom funcionamento do Curso de Ciências Econômicas, que não tem atraído contingente de alunos com a qualidade e tempo disponível exigidos por sua especializada grade curricular.

Viera e Félix (2008), destacam outras forças, sem prejuízo as causas de Sanson e Nicolau, que fazem com que o Departamento de Ciências Econômicas venha perdendo vitalidade: uma inércia inerente a sua longa história (nacional e local), às mudanças no mundo do trabalho e a proliferação de cursos de economia em Santa Catarina, fato este que promove a diminuição da procura pelo curso da UFSC, facilitando a entrada de candidatos menos preparados e interessados.

Número de Aprovados e taxa de formação no curso de ciências econômica da UFSC (por quinquênio, 1950/1954 e 1980/2005)		
Período	Formandos	Nº formandos / Nº ingressos (%)
1950-1954	10,0	37,9
1981-1985	49,4	27,4
1986-1990	75,2	41,8
1991-1995	51,4	28,6
1996-2000	59,4	33,0
2001-2005	92,6	51,4
2006	109,0*	60,5
2007	94,0*	52,2
2008/1	41,0*	45,5

Tabela 2: Número de Aprovados e taxa de formação no curso de ciências econômicas da UFSC

Fonte: Sanson e Nicolau (2006:310) até 2005. De 2006 em diante, Coordenadoria do Curso.

* números anuais absolutos. Nos anos anteriores foi calculada a média de formandos.

Mesmo com todos os empecilhos apresentados anteriormente, o Departamento de Economia da UFSC apresenta disposição para inovar e aumentar o dinamismo do departamento, com a criação do Curso de Economia a Distancia e o Curso de Relações Internacionais.

3.2 Metodologia do *Balanced Scorecard* aplicada no Departamento de Ciências Econômicas

Após o período de estudos e compreensão a respeito do *Balanced Scorecard*, é chegada a hora de definir a metodologia de intervenção que será utilizada no depto de economia.

O BSC, ao contrário do que muitos pensam, faz parte da metodologia de planejamento estratégico, e não é em si, o planejamento estratégico. Por isso, etapas de elaboração do planejamento estratégico consolidadas teoricamente ao longo dos anos, como a definição da missão e visão da organização, além da análise do diagnóstico

estratégico são imprescindíveis para o êxito do BSC e funcionam como suporte para a definição das estratégias que serão utilizadas na elaboração dos Mapas Estratégicos³.

Em busca de uma metodologia confiável e consolidada de implementação de BSC, fomos em busca de explicações de Kaplan e Norton, os idealizadores do BSC.

A figura 13, apresenta a metodologia de implementação do BSC sugerida por Kaplan e Norton:

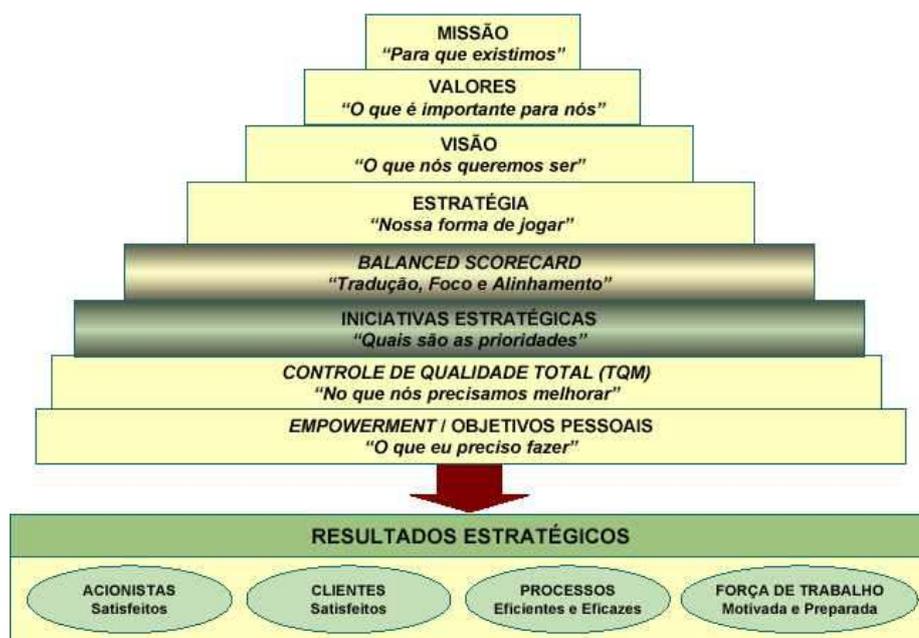


Figura 13: Metodologia de implementação do *Balanced Scorecard*

Traduzido de: Kaplan, p. 64, 2001.

O auxílio de Kaplan e Norton foi de grande valia, o segundo passo para consolidarmos a metodologia de implementação do BSC foi adequar a metodologia proposta por Kaplan e Norton para as características e especificidades de uma organização pública de ensino superior e principalmente para os objetivos para os quais o atual trabalho se propõe.

A estrutura de implementação do *Balanced Scorecard* que será utilizada no depto de economia será:

0. Entendimento sobre a história e a cultura organizacional do depto de economia;

³ Note-se que utilizaremos a terminologia Mapas Estratégicos e Relações de Causa-Efeito como sinônimos.

1. Avaliação do planejamento estratégico do Depto de economia biênio 2006-2007
 - 1.1. Status atual de Execução dos projetos estratégicos
 - 1.2. Grau de importância dos projetos estratégicos
2. Consolidação da Missão;
 - 2.1. Realização de entrevistas;
 - 2.2. Realização de Exercícios;
 - 2.3. Exemplos de Missão de outros IES;
3. Consolidação da Visão
 - 3.1. Realização de entrevistas;
 - 3.2. Realização de Exercícios;
 - 3.3. Exemplos de Missão de outros IES;
4. Diagnóstico Estratégico
 - 4.1. Análise do Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças)
 - 4.2. Análise do Ambiente Interno (Pontos Fortes e Pontos Fracos)
5. Objetivos Estratégicos;
6. *O Balanced Scorecard*;
 - 6.1. Perspectivas do BSC;
 - 6.2. Relações de causa-efeito (Mapa Estratégico);
 - 6.3. Desenvolvimento dos Indicadores.

Como passo inicial da nossa caminhada para a implementação do BSC, busquei alinhar um trabalho acadêmico de conclusão de curso que satisfizesse as obrigações e especificações acadêmicas, mas ao mesmo tempo sem esquecer que o trabalho em questão não tem somente uma finalidade teórica e acadêmica e sim, um estudo de caso que deverá ter como produto final a possibilidade de auxiliar o depto de economia no suprimento de suas necessidades e carências. Por esses motivos, foram acrescentadas ferramentas de gestão estratégica que complementam a implementação do BSC no depto de economia.

Iniciei o estudo de caso, analisando a história⁴ do depto e sua cultura organizacional, buscando identificar legados e heranças que moldaram o perfil do depto de economia. Nessa análise histórica podemos compreender as origens de avanços qualitativos no depto de economia, como a elevação da qualificação dos docentes,

⁴ O livro de VIEIRA, Pedro A.; FÉLIX, César A. 2008. Foram de grande valia para entender o depto de economia nesses 65 anos de existência.

contratação de professores de dedicação exclusiva, como também, o impacto negativo da reforma universitária imposta pela ditadura militar, tendo com consequência inúmeras restrições que ocasionaram perda da autonomia do depto de economia, sendo considerado o principal motivo para o encerramento das atividades do antigo IPEE.

O Planejamento Estratégico do Depto de Economia biênio 2006-2007 também foi utilizado como subsidio para a implementação do BSC, principalmente para a consolidação da missão, visão e objetivos estratégicos. Utilizando-se de exercícios, entrevistas⁵ e exemplos de missão e visão de outras organizações, o depto de economia teve a revisão de sua missão e visão que são pilares para os objetivos estratégicos que são utilizados na elaboração das relações de causa-efeito do BSC.

Os projetos estratégicos definidos no planejamento estratégico também foram avaliados, tendo o intuito de verificar o status de execução dos projetos e o grau de importância que os cinco professores entrevistados auferiram aos projetos.

O Diagnóstico Estratégico⁶ finalizou as etapas de subsídio para a execução do BSC no depto de economia, sendo realizada a análise do ambiente interno e externo da organização. Como procedimento adotado para a análise do ambiente interno foi realizado exercícios e entrevistas com cinco professores dos quais elencaram pontos fortes e pontos fracos que o depto de economia possui. Para a análise do ambiente externo, utilizamos o estudo de cenários encomendado pelo Ministério de Educação (MEC) a Consultoria MACROPAN e desenvolvido por Porto e Régnier (2003). O estudo foi debatido com os cinco entrevistados no qual se consolidou as oportunidades e ameaças do ambiente externo que influenciam ou influenciarão as tomadas de decisão do depto de economia.

3.3 Planejamento Estratégico do Departamento de Ciências Econômicas Biênio 2006-2007

O Departamento de Ciências Econômicas da UFSC, elaborou por duas oportunidades o planejamento estratégico para a organização nesses 65 anos de existência do curso. O primeiro é datado em meados a década de 1990 e o segundo e mais recente,

⁵ Foram entrevistados cinco docentes que atuam direta ou indiretamente na gestão do depto de economias, os entrevistados realizaram exercícios que foram a base para a consolidação da missão, visão, diagnóstico estratégico e objetivos estratégicos do depto de economia.

⁶ Diagnóstico Estratégico tem como um dos precursores Michael Porter, um dos fundadores da Escola de Posicionamento na teoria da gestão estratégica.

para o biênio 2006-2007, aprovado em reunião do Colegiado do Departamento realizada em 11/07/2006.

Em 2008, é lançado o livro “O Curso de Economia da UFSC, 65 anos de história”, fomentado pelo Departamento de Ciências Econômicas e escrito por Viera e Félix.

“este sem dúvida é um livro incompleto... Ele é uma tentativa de mostrar como essas varias dimensões, instituições e sujeitos políticos e educacionais interagiram para criar, modificar e manter o Curso de Economia nestes sessenta e cinco anos”. (Viera e Félix: 27)

Como objeto de estudo para esta seção, estaremos analisando o último planejamento estratégico elaborado em 2006. Infelizmente o documento gerado a partir do planejamento estratégico na década de 1990, não foi encontrado e não encontra-se nos arquivos do Departamento de Ciências Econômicas.

Como fruto do Planejamento Estratégico do Departamento de Ciências Econômicas, foi entregue para validação em reunião do Colegiado do Departamento o “Relatório do Planejamento Estratégico do Departamento de Ciências Econômicas Biênio 2006-2007”.

O relatório tem como estrutura a apresentação da missão e visão da organização, seguidas pelos objetivos estratégicos e integradores com suas estratégias e projetos estratégicos:

Missão

“Produzir e transmitir conhecimento em Economia, voltados para a reflexão e atuação sobre a realidade regional, nacional e internacional”.

Visão

“Ser reconhecido como referencia no ensino, pesquisa e extensão em Economia na região sul do Brasil”.

3.3.1 Planejamento Estratégico 2006-2007: Objetivos Estratégicos, Ações e projetos estratégicos

Os Objetivos estratégicos do planejamento estratégico 2006-2007 do Depto de Economia são representados por seis vetores: Pesquisa, Extensão, Ensino, Ensino de

Graduação, Ensino de Pós-Graduação e os objetivos integradores⁷. A quantidade de estratégias definidas para serem executadas em dois anos também surpreende, 12 estratégias foram defendidas e finalizando, as 12 estratégias foram desdobradas em 25 projetos estratégicos.

Objetivo Estratégico I: Pesquisa

Estratégias:

- Atingir posição de destaque na região sul em termos de pesquisa;

Projetos Estratégicos:

- Consolidar revista
 - Estimular produção conjunta
 - Aprimorar sistema de informações sobre produção científica internamente
- Ampliar a produção do conhecimento, com qualidade;

Projetos Estratégicos:

- Melhorar as condições de infra-estrutura (apoio administrativo e técnico, micros, softwares, bases de dados)
- Buscar fontes de financiamento

Objetivo Estratégico II: Extensão

Estratégias:

- Ampliar presença externa do departamento;

Projetos Estratégicos:

- Divulgar externamente as capacidades técnico - científicas
- Compreender as demandas sociais e atuar sobre elas
- Promover eventos
- Criar e implantar políticas de divulgação (comunicação)

Objetivo Estratégico III: Ensino

Estratégias:

- Melhorar o quadro do CNM;

Projetos Estratégicos:

- Aprimorar capacidade didático-pedagógica dos docentes

- Implantar programa de ensino a distância;

Projetos Estratégicos:

- Implantar um programa de ensino à distância

⁷ Planejamento Estratégico do Departamento de Ciências Econômicas – Biênio 2006 a 2007.

Objetivo Estratégico IV: Ensino de Graduação

Estratégias:

- Melhorar a formação do aluno de graduação;

Projetos Estratégicos:

- Intensificar atividades extra-classe
- Adotar de novas tecnologias de ensino
- Utilizar a reforma curricular como espaço de melhoria na relação professor/aluno e na relação entre os professores

- Dar uma nova identidade ao depto/curso de economia

Projetos Estratégicos:

- Oferecer um curso diferenciado do atual
- Oferecer formação melhor focada

Objetivo Estratégico V: Ensino de Pós-Graduação

Estratégias:

- Consolidar o curso de mestrado;

Projetos Estratégicos:

- Incentivar aumento de publicações
- Buscar maior cooperação com outros programas (troca de experiências de sucesso)

- Implantação do doutorado;

Projetos Estratégicos:

- Criar condições para elevar o nível de publicações dos professores
- Criar/buscar a sinergia nas linhas de pesquisa

Objetivo Estratégico VI: Objetivos Integradores

Estratégias:

- Integração do ensino com pesquisa e extensão;

Projetos Estratégicos:

- Ampliar e integrar grupos de estudos e pesquisas
- Criar a SEPEX CNM
- Promover ações continuadas de integração

- Ampliar o quadro de docentes efetivos;

Projetos Estratégicos:

- Sensibilizar a reitoria para as necessidades de pessoal do CNM

- Melhorar o ambiente de trabalho.

Projetos Estratégicos:

- Melhorar o ambiente de trabalho

Em entrevistas e questionários aos docentes⁸ do depto de economia, coletamos informações a respeito dos status de execução dos projetos estratégicos elaborados no planejamento estratégico do biênio 2006-2007 para o depto de economia:

Objetivos Estratégicos e Estratégias	Projetos Estratégicos	Status do Projeto Estratégico			
		Concluído (100%)	Iniciado mas não concluído	Não Iniciado	Não sei
- Pesquisa - Atingir posição de destaque na região sul em termos de pesquisa	Consolidar revista	4			
	Estimular produção conjunta	1	2		1
	Aprimorar sistema de informações sobre produção científica internamente	1	1	1	1
- Pesquisa – Ampliar a produção do conhecimento, com qualidade	Melhorar as condições de infra-estrutura (apoio administrativo e técnico, micros, softwares, bases de dados)	1	2	1	
	Buscar fontes de financiamento		1	3	
-Extensão – Ampliar presença externa do departamento	Divulgar externamente as capacidades técnico - científicas		1	3	
	Compreender as demandas sociais e atuar sobre elas		2	2	
	Promover eventos		1	3	
	Criar e implantar políticas de divulgação (comunicação)		2	2	

Tabela 3: Status de Execução dos projetos estratégicos 2006 a 2007.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Objetivos Estratégicos e Estratégias	Projetos Estratégicos	Status do Projeto Estratégico			
		Concluído (100%)	Iniciado mas não concluído	Não Iniciado	Não sei
- Ensino - Melhorar o quadro CNM	Aprimorar capacidade didático-pedagógica dos docentes		2	2	
- Ensino – Implantar um programa de ensino à distância	Implantar um programa de ensino à distância	4			
- Ensino de Graduação – Melhorar a formação do aluno de graduação	Intensificar atividades extra-classe		2	2	
	Adotar de novas tecnologias de ensino		2	2	
	Utilizar a reforma curricular como espaço de melhoria na relação professor/aluno e na relação entre os professores	1	2	1	
- Ensino de Graduação – Dar uma nova identidade ao departamento/corso de economia	Oferecer um curso diferenciado do atual	1	3		
	Oferecer formação melhor focada		3	1	

Tabela 4: Status de Execução dos projetos estratégicos 2006 a 2007.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

⁸ Foram entrevistados cinco docentes que atuam direta ou indiretamente na gestão do depto de economias dos quais, quatro responderam o grau de importância dos projetos e seus status de execução. Os entrevistados realizaram os exercícios de consolidação da missão, visão, diagnóstico estratégico e objetivos estratégicos.

Objetivos Estratégicos e Estratégias	Projetos Estratégicos	Status do Projeto Estratégico			
		Concluído (100%)	Iniciado mas não concluído	Não Iniciado	Não sei
- Ensino de Pós-Grad - Consolidar o curso de mestrado	Incentivar aumento de publicações	1	2	1	
	Buscar maior cooperação com outros programas (troca de experiências de sucesso)		2	2	
- Ensino de Pós-Grad – Implantação do doutorado	Criar condições para elevar o nível de publicações dos professores		2	2	
	Criar/buscar a sinergia nas linhas de pesquisa		1	3	
- Objetivos Integradores – Integração do ensino com pesquisa e extensão	Ampliar e integrar grupos de estudos e pesquisas		2	2	
	Criar a SEPEX CNM		1	3	
	Promover ações continuadas de integração		1	3	
- Objetivos Integradores – Ampliar o quadro de docentes efetivos	Sensibilizar a reitoria para as necessidades de pessoal do CNM	1	2	1	
- Objetivos Integradores – Melhorar o ambiente de trabalho	Melhorar o ambiente de trabalho	1	3		

Tabela 5: Status de Execução dos projetos estratégicos 2006 a 2007.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Como resultados obtidos dos questionários aplicados, podemos constatar que apenas dois projetos estratégicos, “consolidação da revista” e a “implantação do curso de ensino a distância” foram unanimemente respondidos como “concluído 100%”. Por outro lado, 23 dos 25 projetos estratégicos elaborados para o biênio de 2006-2007, foram considerados pelos entrevistados com os status de execução “Iniciado, mas não concluído” e/ou “Não Iniciado” como respostas predominantes.

Aos entrevistados também foi solicitado que classificassem os projetos estratégicos - elaborados no planejamento estratégico 2006-2007 - por grau de importância. O questionamento teve como objetivo identificar se os projetos estratégicos elaborados em 2006-2007 não foram plenamente ou parcialmente executados por não serem considerados na percepção dos entrevistados como projetos prioritários, com alto grau de importância⁹.

Segue os resultados do grau de importância dos projetos estratégicos coletados nos questionários:

⁹ Numa escala de -2, -1, 0, +1, +2, sendo -2 = nada adequado e +2 = Muito adequado.

Objetivos Estratégicos e Estratégias	Projetos Estratégicos	Grau de Importância -2 -1 0 +1 +2
- Pesquisa - Atingir posição de destaque na região sul em termos de pesquisa	Consolidar revista	1, 2, 2, 2
	Estimular produção conjunta	2, 2, 0, 1
	Aprimorar sistema de informações sobre produção científica internamente	1, 2, 0, 2
- Pesquisa – Ampliar a produção do conhecimento, com qualidade	Melhorar as condições de infra-estrutura (apoio administrativo e técnico, micros, softwares, bases de dados)	2, 2, 1, 2
	Buscar fontes de financiamento	2, 2, 1, 2
-Extensão – Ampliar presença externa do departamento	Divulgar externamente as capacidades técnico - científicas	2, 1, 2, 2
	Compreender as demandas sociais e atuar sobre elas	2, 1, 2, 2
	Promover eventos	1, 2, 1, 1
	Criar e implantar políticas de divulgação (comunicação)	2, 2, 2, 2

Tabela 6: Grau de Importância dos projetos estratégicos 2006 a 2007.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Objetivos Estratégicos e Estratégias	Projetos Estratégicos	Grau de Importância -2 -1 0 +1 +2
- Ensino - Melhorar o quadro CNM	Aprimorar capacidade didático-pedagógica dos docentes	2, 2, 1, 2
- Ensino – Implantar um programa de ensino à distância	Implantar um programa de ensino à distância	1, 2, 2, 2
- Ensino de Graduação – Melhorar a formação do aluno de graduação	Intensificar atividades extra-classe	1, 2, 0, 2
	Adotar de novas tecnologias de ensino	2, 2, 1, 2
	Utilizar a reforma curricular como espaço de melhoria na relação professor/aluno e na relação entre os professores	1, 2, 0, 2
- Ensino de Graduação – Dar uma nova identidade ao departamento/curso de economia	Oferecer um curso diferenciado do atual	2, 2, 1, 1
	Oferecer formação melhor focada	2, 2, 1, 1

Tabela 6: Grau de Importância dos projetos estratégicos 2006 a 2007.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Objetivos Estratégicos e Estratégias	Projetos Estratégicos	Grau de Importância -2 -1 0 +1 +2
- Ensino de Pós-Grad - Consolidar o curso de mestrado	Incentivar aumento de publicações	2, 2, 2, 2
	Buscar maior cooperação com outros programas (troca de experiências de sucesso)	0, 2, 1, 1
- Ensino de Pós-Grad – Implantação do doutorado	Criar condições para elevar o nível de publicações dos professores	1, 2, 2, 2
	Criar/buscar a sinergia nas linhas de pesquisa	2, 1, 0, 1
- Objetivos Integradores – Integração do ensino com pesquisa e extensão	Ampliar e integrar grupos de estudos e pesquisas	1, 2, 0, 1
	Criar a SEPEX CNM	1, 0, 0, 1
	Promover ações continuadas de integração	2, 2, 1, 2
- Objetivos Integradores – Ampliar o quadro de docentes efetivos	Sensibilizar a reitoria para as necessidades de pessoal do CNM	2, 1, 1, 1
- Objetivos Integradores – Melhorar o ambiente de trabalho	Melhorar o ambiente de trabalho	2, 1, 1, 2

Tabela 7: Grau de Importância dos projetos estratégicos 2006 a 2007.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Dos resultados obtidos, nenhum dos entrevistados auferiu a um projeto estratégico grau de importância menor que “0”, o que significa que nenhum dos entrevistados considerou o projeto estratégico inapropriado.

Com grande destaque, 12 dos 25 projetos estratégicos receberam elevado grau de importância¹⁰ pelos entrevistados, sendo considerados de altamente adequados para melhoria do depto de economia.

Analisando os dois resultados obtidos, análise dos status de execução e o grau de importância dos projetos estratégicos, podemos identificar que mesmo havendo apenas 2 dos 25 projetos estratégicos com o status de “Concluído 100%” na percepção dos entrevistados, o baixo grau de execução dos projetos não está associado ao grau de importância dos mesmos pelos entrevistados.

3.4 Consolidação da Missão do Departamento de Ciências Econômicas

O Departamento de Economia elaborou em seu planejamento estratégico para o biênio 2006-2007 sua missão¹¹ em ampla discussão com o corpo docente. De modo geral, quando falamos de missão de um órgão de ensino superior público federal, seja a universidade ou mesmo como no nosso caso o departamento de economia, há uma clara difusão e alinhamento da missão da universidade e de seus órgãos afins.

"Uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa." Peter Drucker¹².

¹⁰ Para ser considerado com alto grau de importância, o projeto estratégico não pode receber por nenhum dos entrevistados classificação menor que +1 e deve receber três notas de grau +2. Ex: +2, +2, +1, +2

¹¹ Ver missão do Depto de Economia, p. 40.

¹² Fonte: <http://www.druckerinstitute.com/>

Pelos motivos apresentados, adotamos a proposta de não partir de um “ponto zero”, e sim, utilizar a missão elaborada no planejamento estratégico 2006-2007 como material de partida, visando à revisão da mesma.

Para consolidar a missão do depto de economia foram utilizados:

- Materiais de esclarecimento a respeito dos conceitos de missão, exemplos de outras instituições de ensino superior (Material de preparação e entendimento dos objetivos da entrevista);
- Classificação de importância das hipóteses de missão propostas ao depto de economia pelos entrevistados;
- Elaboração de uma sugestão de uma missão para o depto de economia elaborada pelos entrevistados.

Na aplicação do questionário, havia uma questão relacionada a consolidação da missão do depto de economia, sendo apontadas oito hipóteses de missão a serem classificadas pelos entrevistados.

Considerando uma escala de 1 = nada adequada a 5 = muito adequada assinale o grau de adequabilidade de cada uma das hipóteses seguintes como missão do Depto de Economia.

	1	2	3	4	5
Ser uma instituição de ensino superior público com qualidade, competitividade, utilidade e notoriedade				1	4
Prestar serviços ao exterior	1		3	1	
Formar profissionais altamente qualificados				2	3
Transmitir ciência e conhecimento				1	4
Formar profissionais altamente qualificados, criar, difundir e transmitir cultura, ciência e tecnologia e promover o desenvolvimento da região em que se insere				2	3
Ser uma organização de excelência na região em que se insere				3	2
Criar, difundir e transmitir ciência e tecnologia			1	2	2
Ser uma instituição de ensino superior público de referência nacional			1	1	3
Outra hipótese: Maior interação com os demais atores da sociedade (agentes públicos e privados)					

Tabela 8: Grau de adequabilidade das hipóteses de missão.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Além das hipóteses apresentadas e classificadas por grau de importância, os entrevistados também sugeriram qual deveria ser a missão do depto de economia na sua percepção:

Sugestão I:

“Ser o melhor departamento da UFSC, com uma atuação exemplar no ensino na pesquisa e, em menor medida, na extensão”

Sugestão II:

“Educar jovens para entender o mundo ao redor com ênfase em economia”

Sugestão III:

“Produzir e transmitir conhecimento em economia, voltados para a reflexão e atuação sobre a realidade regional, nacional e internacional”

Sugestão IV:

“Formar profissionais capacitados para compreender os fenômenos econômicos locais, nacionais e internacionais e elaborar políticas visando melhorar o bem-estar dos agentes econômicos”

Os exercícios realizados tinham como objetivo identificar se havia algum tipo de desalinhamento, ou discordância da missão do depto por parte de algum entrevistado, o que não foi detectado. Mesmo havendo diferenças nas sugestões de missão, pode-se observar pelo perfil das sugestões realizadas como suas respostas nos exercícios, que há um consenso nos princípios que regem a missão do depto de economia.

Podemos destacar alguns princípios identificados:

- Ser uma instituição de ensino superior pública com qualidade, competitividade, utilidade e notoriedade;
- Ser uma instituição de atuação regional;
- Formar profissionais altamente qualificados;
- Produzir conhecimentos (Pesquisa e extensão).

3.5 Consolidação da Visão do Departamento de Ciências Econômicas

Na aplicação do questionário, também havia uma questão relacionada a consolidação da visão do depto de economia como foi destacado na seção anterior de consolidação da missão, foram elencados cinco hipóteses de visão a serem classificadas pelos entrevistados.

Considerando uma escala de 1 = nada adequada a 5 = muito adequada assinale o grau de adequabilidade de cada uma das hipóteses seguintes como visão do Departamento de Economia.

	1	2	3	4	5
Ser uma instituição de ensino superior público com qualidade, competitividade, utilidade e notoriedade				1	4
Ser uma instituição que forme profissionais altamente qualificados, crie, difunda e transmita cultura, ciência e tecnologia e promova o desenvolvimento da região em que se insere				1	4
Ser um pólo de investigação nacional de referência			2	1	2
Ser uma instituição de ensino superior público de referência nacional			3	1	1
Ser uma instituição de ensino superior público de referência internacional			3	1	1
Outra hipótese:					

Tabela 9: Grau de adequabilidade das hipóteses de visão.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Além das hipóteses apresentadas e classificadas por grau de importância, os entrevistados também sugeriram qual deveria ser a visão do depto de economia na sua percepção:

Sugestão I:

“Estar entre as melhores do Brasil”

Sugestão II:

“Ser reconhecido como referência no ensino, pesquisa e extensão na região sul do Brasil”

Sugestão III:

“Ser reconhecida na região sul como curso de qualidade com grande competência para realização de estudos e pesquisas sobre a realidade da economia catarinense”

Para finalizar a consolidação da visão, foi solicitado aos entrevistados que imaginassem uma manchete de jornal em 2024 da qual o depto de economia fosse o assunto.

Manchete de Jornal I:

“Pólo industrial de São José passa a contar com o apoio estratégico do depto de economia”

Manchete de Jornal II:

“O doutorado de economia da UFSC se destaca como um dos melhores do Brasil”

Manchete de Jornal III:

“Plano de Desenvolvimento Catarinense é elaborado pelo depto de economia da UFSC”

Manchete de Jornal IV:

“Depto de economia realiza diagnóstico sobre a economia catarinense e propõe medidas para melhorar sua competitividade”

Os exercícios realizados tinham como objetivo identificar se havia algum tipo de desalinhamento, ou discordância da visão do depto por parte de algum entrevistado, o que não foi detectado. Mesmo havendo diferenças nas sugestões de visão, pode-se observar pelo perfil das sugestões realizadas como suas respostas nos exercícios, que há um consenso nos princípios que regem a visão do depto de economia.

Podemos destacar alguns anseios identificados:

- Ser uma instituição de ensino superior pública com qualidade, competitividade, utilidade e notoriedade;
- Ser referencia em estudos e pesquisas econômicas no estado de Santa Catarina;
- Atuar de forma conjunta com parceiros governamentais, empresariais;
- Destacar-se como um dos melhores cursos da região sul e no Brasil.

3.6 Diagnóstico Estratégico

Segundo Horváth e Partners (2003), o *Balanced Scorecard* não consegue, no desenvolvimento da estratégia, fazer a análise estratégica das oportunidades/ameaças e dos pontos fortes ou fracos das fases dos ciclos de vida e dos fatores críticos de sucesso. O diagnóstico estratégico é de extrema importância para o entendimento da situação e dos cenários em que o depto de economia está inserido.

O diagnóstico estratégico proporciona suporte técnico para definirmos estratégias, tendo em vista, que a definição das estratégias são imprescindíveis para elaboração eficiente do BSC, elaboraremos o diagnóstico estratégico que servirá de subsídio para o mesmo.

3.6.1 Análise do Ambiente Externo: Panorama geral do Ensino Superior no Brasil

O objetivo do capítulo a seguir é adquirir entendimento do ensino superior no Brasil do qual o Depto de Economia da UFSC está inserido diretamente. A análise do ambiente externo proporcionará a identificação de ameaças e oportunidades que o ensino superior no Brasil irá condicionar os limites de atuação do Departamento de Ciências Econômicas.

A análise do ensino superior no Brasil tem como base, o documento “O Ensino Superior no Mundo e no Brasil – Condicionantes, Tendências e Cenários para o Horizonte 2003-2025” (Porto e Régnier, 2003); elaborado à pedido do MEC (Ministério da Educação). Além do documento de Porto e Régnier, também foram identificadas ameaças e oportunidades nos depoimentos e questionários aplicados nas entrevistas com os docentes e tomadores de decisão do Departamento de Ciências Econômicas.

Há um grande desequilíbrio no acesso dos jovens ao ensino superior no Brasil quando comparado ao cenário internacional ou mesmo latino-americano. Apenas 11% da população brasileira entre 18 e 24 anos está matriculada no ensino superior, índice inferior a Bolívia (22%), Colômbia (23%) e Chile (24%).

Como principais fatores para o desequilíbrio, podemos apontar dificuldades e estrangulamentos que persistem no âmbito do sistema brasileiro do ensino superior, como a questão cada vez mais pendente da qualidade do ensino, da contínua crise nas instituições públicas e da ineficiência e descontinuidades dos esquemas de financiamento.

Se o País não implantou todas as reformas ansiadas, também não se pode negligenciar os avanços que ocorreram. Dentre eles destacam-se o desenvolvimento de um sistema nacional de avaliação, os incentivos para o desenvolvimento do ensino a distância, a liberação para os cursos seqüenciais, apenas para citar os mais relevantes.

Segundo Porto e Régner (2003), o fator mais importante e que merece ser registrado refere-se à uma profunda mudança do Sistema, denominada de “revolução silenciosa”, não planejada e que estaria ocorrendo nos interstícios do sistema burocrático de gestão e controle das instituições. Esta ‘revolução’ é imediatamente associada à diversificação de modalidades de cursos, que corresponderia à abertura de novas oportunidades de acesso ao ensino superior a uma população que tradicionalmente permaneceu alijada do mesmo.

Segundo Porto e Régner, a “revolução silenciosa” foi e é ocasionada por duas vertentes, de um lado o mercado de trabalho, com novas exigências de qualificação profissional (novos conteúdos, novas profissões, etc.), e do outro lado as aspirações culturais como fator de acesso ao ensino superior como elemento novo na cultura juvenil, passando o ensino superior a ser objeto de desejo. (primeiro nas classes médias mas que também opera sobre as camadas menos favorecidas).

Há também outras características que emergem desse quadro e que também estão contribuindo para a mudança do contexto que podem ser sumariamente descritas como:

- **Diversificação dos tipos e modalidades de cursos oferecidos:**

Diminuição na rigidez dos currículos mínimos, aumento de cursos não convencionais, tais como: cursos técnicos, tecnólogos, seqüenciais, educação continuada, cursos de especialização, pós-graduação lato e stricto senso - cada qual voltada para um tipo específico de clientela com necessidades diferenciadas;

- **Profissionalização da gestão das instituições de ensino:**

Devido a elevada concorrência as IES estão começando a adotar modelos de gestão que focalizam controle de custos, diferenciação e a atuação profissional. Cargos ocupados por docentes sem experiência técnico-administrativa, começam a mudar, passando para as mãos de profissionais especializados e experientes em gestão da educação.

- **Difusão da cultura da avaliação:**

Implantação de sistemas de avaliação do ensino superior, como exemplo, o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) promovido pelo Ministério da Educação (MEC).

- **Atração de novos investimentos:**

O setor vem atraindo investimentos de capital oriundos de outras frentes que não do campo educacional. Esta ampliação e a expectativa de crescimento continuado é o que permite provisões como as veiculadas por Peter Drucker: *“A educação será a indústria de maior crescimento nos próximos 20 anos, acompanhada pela saúde”*.

Além da grande expansão do ensino superior no Brasil, outras tendências se consolidam na transformação do setor do ensino superior brasileiro, evidenciadas pelos dados fornecidos pelo INEP/MEC¹³ a partir dos censos do ensino superior:

- **Interiorização do ensino;**

Até 1990 a maior parte dos alunos (50,4% do total de matrículas) estava concentrada nas capitais. Após 11 anos, este percentual decresceu para 46,6%. A taxa de crescimento no período 1990/2001 foi de 82% para as matrículas nas capitais e de 112% para as no interior.

- **Consolidação da pós-graduação;**

A pós-graduação e o doutorado também estão passando por uma fase muito expressiva de expansão. De 1994 a 2001 o número de alunos nos programas de mestrado cresceu 31%, totalizando 60,3 mil estudantes em 2001. No caso do doutorado, o número de alunos atingiu 32,7 mil estudantes em 2001, crescendo 73% no período 1994 a 2001.

As instituições federais e estaduais tiveram crescimento mais acentuado da pós-graduação e doutorado no período de 1994-1998. Todavia, é importante salientar a recente expansão das matrículas de mestrado nas instituições privadas, que cresceram 26,4% em 1999 e 13,4% em 2001. O segmento privado também registrou, em 2001, significativo aumento nos programas de doutorado de 8,9%. Trata-se, de um processo de crescimento mais equilibrado, diferente do que acontecia até recentemente, quando a ênfase cabia às instituições públicas.

¹³ MEC (1999), Resultados e Tendências da Educação Superior no Brasil.

Matrículas em Cursos de Mestrado - 1994 a 2001					
Ano	Total	Federal	Estadual	Municipal	Privada
1994	46.086	23.298	15.926	—	6.862
1996	45.622	23.725	15.918	—	5.979
1998	50.931	26.681	17.312	—	6.938
1999	56.911	29.337	18.802	—	8.772
2000	57.059	28.947	18.763	91	9.258
2001	60.304	30.129	19.545	129	10.501

Tabela 10: Matrículas em Curso de Mestrado – 1994 a 2001

Fonte: INEP – Resultados e Tendências da Educação no Brasil e Sinopses Estatísticas dos Censos do Ensino Superior de 1999, 2000 e 2001. INEP/MEC.

Matrículas em Cursos de Doutorado - 1994 a 2001					
Ano	Total	Federal	Estadual	Municipal	Privada
1994	18.907	6.941	10.470	—	1.496
1996	22.198	8.658	11.559	—	1.981
1998	26.810	11.241	13.097	—	2.472
1999	29.940	13.027	14.176	—	2.737
2000	30.272	12.989	14.488	—	2.795
2001	32.731	14.071	15.599	17	3.044

Tabela 11: Matrículas em Curso de Doutorado – 1994 a 2001

Fonte: INEP – Resultados e Tendências da Educação no Brasil e Sinopses Estatísticas dos Censos do Ensino Superior de 1999, 2000 e 2001. INEP/MEC.

- **Melhoria na qualificação do corpo docente;**

O crescimento no número total de docentes no período de 1990 a 2001 foi de 67%, já o incremento no número de docentes com o título de mestre foi de 163% e com o título de doutor de 172%.

- **Aumento da produtividade do sistema.**

Em 1991 o índice era de 8,5 alunos para cada funcionário, em 2001 quase que dobrou 14,7 alunos por funcionário. A diferença entre as instituições privadas e públicas é bastante expressiva, enquanto nas públicas a relação fica em torno de 8 (exceção para as municipais), nas privadas é acima de 21 matrículas para cada funcionário.

Segundo Porto e Régnier ¹⁴, seja qual for o perfil do ensino superior as IES terão que lidar com um conjunto de tendências que emergem como relevantes:

¹⁴ PORTO, Claudio; RÉGNIER, Karla, 2003, p.

1. Forte expansão e diversificação da demanda de ensino superior;
2. Valorização da educação como instrumento de mobilidade social;
3. Deselitização do ensino superior: o crescimento no número de estudantes economicamente menos favorecidos;
4. Maior presença de “alunos não tradicionais” (ou adultos profissionais) no ensino superior;
5. Diversificação do sistema de ensino superior;
6. Especialização das Instituições;
7. Crescimento da Educação executiva ou de gestão;
8. Expansão da oferta de produtos ‘in company’;
9. Multiplicação de novos produtos e serviços associados ao ensino;
10. Presença de novos atores no contexto das instituições de ensino superior;
11. Acirramento da concorrência;
12. Crescimento das Universidades Corporativas;
13. Aumento das ações no campo da defesa do consumidor aplicadas às instituições de ensino;
14. Valorização social da interdisciplinaridade e do “espírito empreendedor” como atributos da formação universitária;
15. Maior controle do Estado sobre as instituições filantrópicas com impacto nas instituições de ensino superior;
16. Aumento no fluxo internacional de estudantes;
17. Consolidação da cultura da avaliação.

Para concluir, vale destacar que muitas das mudanças percebidas, especialmente na melhoria da qualidade e da produtividade do sistema decorrem, entre outras coisas, do maior grau de exigência da sociedade e do poder público sobre as instituições e do incremento da concorrência devido ao crescimento no número de atores no campo. Neste contexto, é crescente a cobrança por resultados, qualidade e flexibilidade sobre as instituições de ensino superior, públicas e privadas.

“Possivelmente, no futuro, a atuação dar-se-á em ambientes onde a transparência e o bom desempenho serão valores relevantes, e com isso as IES serão cada vez mais pressionadas a prestarem contas à sociedade sobre os impactos / resultados / conseqüências de suas ações, especialmente daquelas que são levadas a cabo com verbas públicas. Formuladores de políticas, mídia, pais de alunos e os próprios alunos estarão cada vez mais atentos aos resultados das ações tradicionais das instituições mas também às

suas diversas externalidades, incluindo o exercício da responsabilidade social, ambiental, entre outras. Associa-se a isso a massificação dos conceitos da qualidade e dos direitos do consumidor (neste caso a qualidade tende a ser cada vez mais incorporada como um valor social e também como um direito do cidadão e do consumidor) que mobilizam os alunos e o setor produtivo a aumentarem o grau de exigência sobre as instituições, especialmente no segmento privado.

*Como resultante direta de tais transformações, bem como do incremento da competição no setor de ensino superior, fortalece a tendência de aumento do movimento de **profissionalização da gestão** das IES, a exemplo do que já vem sendo praticado em muitas outras instituições – privadas e públicas. Desta forma, a experimentação / utilização de métodos e ferramentas de gestão consagrados em outras esferas deverá ser, cada vez mais, voz corrente também entre as IES. Além disso, deverá se tornar comum a ocupação de cargos administrativo-financeiros por profissionais das áreas (muitas vezes com experiência em outras instituições no campo da gestão, do marketing ou do business) e não por professores que são ‘promovidos’ a funções administrativas sem o domínio dos conhecimentos técnicos específicos.” (Porto e Régner: 89).*

3.6.2 Ambiente Externo: Identificação de Oportunidade e Ameaças

Através das pesquisas de cenários, entrevistas e questionários aplicados aos docentes, foram identificados oportunidades e ameaças que atuam sobre o departamento de economia, dentre as quais podemos destacar:

Oportunidades

1. Forte expansão e diversificação da demanda de ensino superior;
2. Valorização da educação como instrumento de mobilidade social;
3. Diminuição no número de cursos de economia em Santa Catarina;
4. Mudança de geração no corpo docente no depto de economia;
5. Implementação do Doutorado no Depto de Economia;
6. Crescimento da Educação executiva ou de gestão;
7. Políticas de expansão do ensino superior do Governo Federal (REUNI);
8. Crise econômica demanda maiores esclarecimentos econômicos;
9. Ampliar parcerias com fundações para prestar serviços a sociedade catarinense;
10. Ausência de um Instituto de referencia de estudos econômicos sobre economia Catarinense;
11. Aumento na demanda por resultados sociais por parte da sociedade as universidade, principalmente públicas;
12. Diversificação de modalidades de cursos;

13. Crescente participação do setor privado no fomento a pesquisa e extensão (Atração de novos investimentos);
14. Aumentar a interação entre graduandos e pós-graduandos em pesquisa e extensão;
15. Aumento no fluxo internacional de estudantes.

Ameaças

1. Falta de continuidade de políticas educacionais;
2. Baixo prestígio do curso de economia nos alunos de ensino médio, ocasionando baixa demanda pelo curso;
3. Nível heterogêneo dos alunos de graduação (Alunos excelentes ou alunos que não detém desempenho satisfatório);
4. Baixo desempenho no Exame Nacional de Desempenho da Educação (ENADE), havendo risco no futuro de intervenção federal;
5. Implementação do Curso de Economia Empresarial da UDESC-ESAG;
6. Fragmentação dos professores (predomínio do interesse individual sobre o coletivo);
7. Diminuição gradativa de professores em postos estratégicos de decisões em instituições privadas e públicas principalmente.

3.6.3 Ambiente Interno: Identificação dos Pontos Fortes e Fracos

Através das entrevistas e questionários aplicados aos docentes, foram identificados pontos fortes e pontos fracos que o departamento de economia possui, dentre os quais podemos destacar:

Pontos Fortes

1. Autonomia didático-pedagógica, pesquisa e extensão;
2. Elevada qualificação do corpo docente e com formação diversificada;
3. Crescente despolarização político-ideológica no depto de economia;
4. Melhoria no clima organizacional do depto (Crescente alinhamento de interesses entre os professores, ocasionando associação dos mesmos e diminuição dos conflitos);
5. Capacidade de expansão em novos nichos (curso de relações internacionais);

6. Instituição pública, gratuita e de qualidade (garantia de uma demanda permanente);
7. Tradição do curso de economia em Santa Catarina (terceiro curso mais antigo do estado);
8. Estabilidade do corpo docente;
9. Docentes atuando em cargos-chaves na UFSC;
10. Bom desempenho do mestrado;
11. Implementação do novo currículo;
12. Professores pesquisadores que destacam-se nacionalmente;
13. Docentes com elevada capacidade de elaboração de estudos e pesquisas econômicas;

Pontos Fracos:

1. Recursos limitados para pesquisa e extensão;
2. Falta de autonomia na alocação de recursos;
3. Redução do quadro de docentes efetivos;
4. Infra-estrutura defasada;
5. Baixa produtividade (publicações de artigos, pesquisas e extensão);
6. Mecanismos de incentivo à produção científica são limitados;
7. Ausência do curso de doutorado;
8. Limitação didático-pedagógica por parte do corpo docente;
9. Ausência de uma política de formação dos docentes que seja alinhada aos interesses do departamento (Doutorado);
10. Ausência de uma cultura estratégica;
11. Pouca penetração na sociedade catarinense, Federações empresariais e industriais, instituições públicas, CORECON, subutilizando potencial para o desenvolvimento de parcerias em projetos de pesquisa e extensão;
12. Curso de economia possui baixa notoriedade perante os agentes estratégicos no cenário econômico catarinense;
13. Na média os alunos possuem baixo comprometimento com a graduação, além de possuírem fraca formação secundária;

3.7 Desenvolvimento do *Balanced Scorecard* para o Depto de Economia

O *Balanced Scorecard* deverá funcionar como um sistema de gestão. Assim, na fase de implementação é fundamental assegurar que todas as pessoas participem do projeto. O conceito *Balanced Scorecard*, deverá ser conhecido por todos os membros do projeto. É de responsabilidade do Chefe do Depto de Economia promover ações (reuniões, manuais, seminários, etc.) com todos os docentes e corpo administrativo, para que todos cultivem uma cultura estratégica baseada no *Balanced Scorecard*. O êxito da implementação do BSC depende, em muito, da participação contínua e comprometida de todos os membros.

A implementação do *Balanced Scorecard* no Depto de Economia tem outro fator crítico para o sucesso, que é o envolvimento do órgão máximo da organização. Neste caso, o envolvimento dos gestores do depto deve ser total, exercendo o papel de “maestro” do BSC. Outro fator crítico relaciona-se com a definição dos principais objetivos subjacentes à implementação do *Balanced Scorecard*. Os principais objetivos da sua implementação são:

- Entendimento, consenso e tradução da visão e das estratégias;
- Criação de uma cultura estratégica;
- Desenvolvimento de habilidades gerenciais;
- Criação de um sistema de *feedback* e de aprendizagem estratégico.

3.7.1 Definição das Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Para Kaplan e Norton (1997), as perspectivas do BSC transformam a missão e as estratégias em objetivos e indicadores organizados, tendo por base as quatro perspectivas de seu modelo inicial. As perspectivas do modelo original¹⁵ de Kaplan e Norton não são irrevogáveis, podendo sofrer adaptações conforme a natureza da organização a ser implementada.

¹⁵ As quatro perspectivas do BSC: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento.

Como modelo adotado para a implementação das perspectivas do BSC no depto de economia, utilizaremos o modelo proposto por Müller¹⁶ (2001), onde as perspectivas são: Clientes, social, processos internos, aprendizagem e crescimento, e responsabilidade e sustentabilidade financeira.

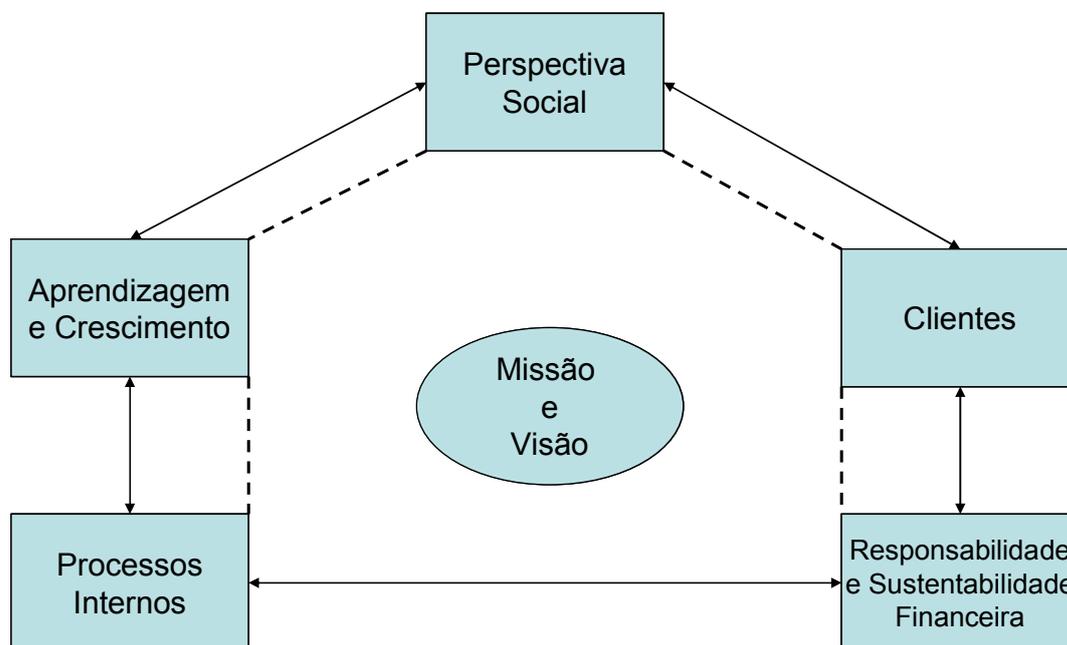


Figura 14: Modelo de BSC proposto por Muller (2001)

Como se pode verificar na figura anterior, o *Balanced Scorecard* do depto de economia tem como preocupação a satisfação dos alunos e da sociedade e não a busca de bons resultados financeiros.

Sintetizando, o *Balanced Scorecard* do depto de economia está organizado da seguinte forma: na base encontram-se os recursos financeiros para garantir a sustentabilidade de forma eficaz das ações de ensino pesquisa e extensão que o departamento tem como objetivo, de forma eficiente, o suporte financeiro deverá evoluir na perspectiva de aprendizagem e crescimento. Esta evolução irá permitir que se melhorem os processos internos o que facilitará a satisfação da sociedade, fontes de financiamento e principalmente dos alunos.

As relações causa-efeito que serão apresentadas a seguir, protagonizam um modelo circular de causa-efeito das estratégias, das quais, irá permitir a continuidade e um processo de melhoria continua do depto de economia. Assim, por exemplo, a satisfação dos

¹⁶ As definições das perspectivas do BSC propostas por Müller podem ser revistas na p. 24.

alunos poderá despertar a notoriedade nas fontes de financiamento, o que se traduzirá num aumento das fontes de receita para o depto. Este aumento poderá iniciar um novo ciclo, onde a aposta na formação dos docentes permitirá prestar serviços de qualidade a sociedade e as organizações privadas, o que potenciará a satisfação social, dos alunos e das fontes de financiamento conseqüentemente

3.7.2 Objetivos Estratégicos do Depto de Economia

Perspectiva de Responsabilidade e Sustentabilidade financeira

Tendo por base a escassez de recursos que o depto de economia se depara, principalmente, para o fomento de suas pesquisas e extensão, fato que ocorre normalmente nas instituições de ensino superior público, pensa-se que os principais objetivos estratégicos para esta perspectiva poderão ser:

- Desenvolver projetos com o apoio de instituições privadas;
- Incrementar alocação dos recursos governamentais (MEC / REUNI / CAPES);
- Implementar centro de mapeamento de oportunidades e de suporte institucional na execução de projetos (editais de pesquisas, projetos de extensão);

Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Objetivos estratégicos centrados na qualificação do corpo docente, implementação de sistemas de informação e abertura do programa de doutorado são as apostas para desenvolver aprendizagem e conhecimento no depto de economia:

- Melhorar formação do corpo docente (elevar números de doutores e pós-doutores, além do desenvolvimento de novos conhecimentos)
- Implementação do programa de doutorado em economia;
- Desenvolver sistema de informação alinhado com uma plataforma eletrônica de divulgação das publicações do depto;

- Incrementar número de parcerias estratégicas para fomentar a pesquisa e extensão (Atuação em órgãos estratégico do governo estadual, federal, BRDES, BNDES, BADESC).

Perspectiva dos Processos Internos

Nesta perspectiva são desenvolvidos os processos que permitem a execução dos objetivos definidos nas perspectivas do cliente e social. Os objetivos estratégicos deverão relacionar-se com as várias atividades internas, que de forma conjugada, contribuirão para o aumento da produtividade do depto de economia.

Os objetivos estratégicos são:

- Elevar quantidade de núcleos de pesquisa (fomentar a criação de núcleos de pesquisas e quem sabe um instituto de estudos econômicos);
- Elevar quantidade de núcleos de extensão (aumentar números de núcleos que se dediquem a projetos de extensão);
- Maior integração entre os acadêmicos de graduação e pós-graduação em projetos de pesquisa e extensão (Incrementar quantidade de acadêmicos de todos os níveis – graduação, mestrado e doutorado - que participam conjuntamente de projetos de pesquisa e extensão)

Perspectiva Social

A missão do depto de economia está associada a uma vertente social, pois tem como princípios a criação e transmissão de ciência e a promoção do desenvolvimento na região em que se insere. Nesta perspectiva os objetivos estratégicos terão de se relacionar com o impacto que o depto deverá ter na sociedade, permitindo o seu desenvolvimento.

Neste sentido, será fundamental que o depto seja reconhecido pela sociedade, quer pelos profissionais que forma, quer pelos projetos de pesquisa que desenvolve, pelos serviços que presta e por todo o tipo de relações diretas ou indiretas que mantém com a sociedade.

Os objetivos estratégicos são:

- Aumentar produção de pesquisas (desenvolver pesquisas que possam ser utilizadas e que tenham impacto na sociedade);

- Desenvolver serviços para a sociedade catarinense (Como exemplos podemos citar: Elaboração de Planos de desenvolvimento Econômico, Análise de Cadeias Produtivas e etc)

Perspectiva Cliente

Os clientes do depto de economia são os seus alunos, a sociedade e as fontes de financiamento. Os objetivos estratégicos definidos têm como princípios proporcionar satisfação aos clientes em suas necessidades. Eles são os elementos centrais no *Balanced Scorecard* do departamento de economia. Mesmo sendo caracterizados distintamente, possuem relações de complementaridade.

Como exemplo, podemos citar que o desenvolvimento de competências científicas e profissionais dos acadêmicos proporciona satisfação aos *alunos* – facilidade de inserção profissional; a *sociedade* – profissionais qualificados e produtivos auxiliando o desenvolvimento nacional; e também para as *fontes de financiamento*. O mesmo acontece quando há um bom desempenho dos alunos no ENADE, alunos, sociedade e fontes de financiamento se satisfazem.

Os objetivos estratégicos definidos para esta perspectiva, são:

- Aumentar satisfação dos alunos;
- Aumentar satisfação da sociedade;
- Aumentar satisfação das fontes de financiamento.

3.7.3 Relações de Causa-Efeito (Mapa Estratégico)

Também denominada de Mapas Estratégicos, as relações de causa-efeito dos objetivos estratégico tem como finalidade esboçar um caminho no qual a estratégia pode ser alcançada. Segundo Kaplan e Norton (1997), a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre as relações de causa-efeito.

Como foi já descrito, os clientes¹⁷ são os elementos centrais do *Balanced Scorecard* a implementar no depto de economia, e não os resultados financeiros. Desta forma, no

¹⁷ O BSC do depto de economia considera clientes: alunos, sociedade e fontes de financiamento.

processo de relações causa-efeito, o último objetivo será a satisfação dos alunos, sociedade e fontes de financiamento e não os aspectos financeiros.

Vale ressaltar, que houve modificações na definição das relações elaboradas no modelo original de Kaplan e Norton. A base das relações começa na perspectiva de responsabilidade e sustentabilidade financeira e não na de aprendizagem e crescimento; no topo das relações estará a perspectiva do cliente e não a perspectiva financeira.

A seguir, será apresentado as relações de causa-efeito, através do mapa estratégico do depto de economia (figura 15).

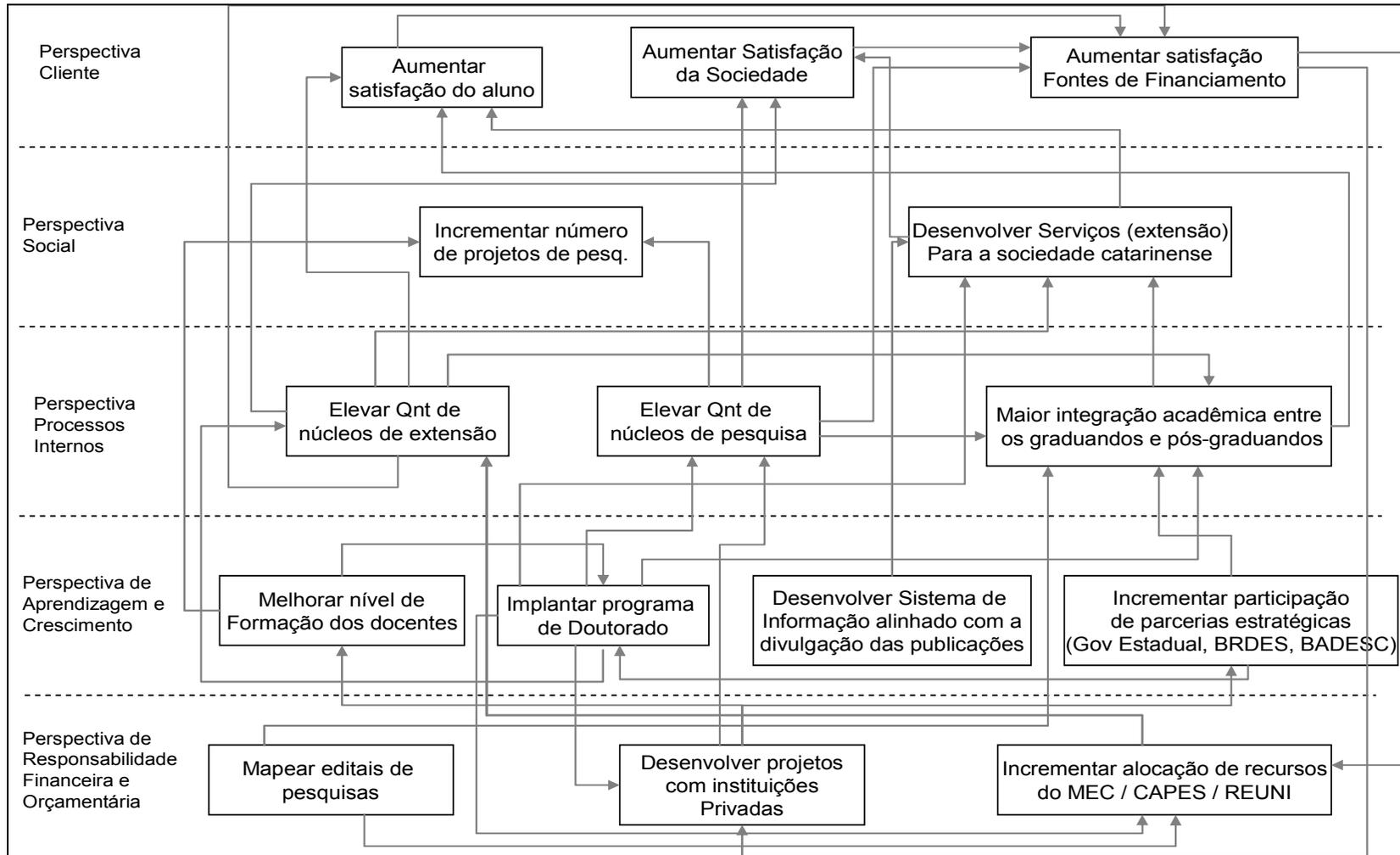


Figura 15: Objetivos Estratégicos do Depto de Economia e as relações causa-efeito

Fonte: Elaboração do Autor

Analisando o mapa estratégico, pode-se constatar o seguinte fluxo de relações de causa-efeito. A disponibilidade de recursos financeiros seja via projetos com instituições privadas ou mesmo instituições de fomento público, permitem elevar o nível de qualificação dos docentes (perspectiva de aprendizagem e crescimento). Este aumento permite melhorar e consolidar os processos de ensino e pesquisa (perspectiva dos processos internos), incrementar os projetos de extensão (perspectiva social) e aumentar a satisfação dos alunos, sociedade e fontes de financiamento (perspectiva do cliente).

3.7.4 Implementação dos Indicadores do *Balanced Scorecard*

A etapa seguinte após a construção do mapa estratégico é a elaboração de indicadores de performance que servem como ferramenta que permite determinar se os objetivos estão a ser cumpridos e se a implementação da estratégia está tendo êxito.

Kaplan e Norton (1997) descrevem que para haver um bom *Balanced Scorecard*, o mesmo deverá conter uma combinação de indicadores de performance e de indutores de atuação. Assim, deverá ser definido indicadores de performance, que descrevem se os objetivos foram ou não atingidos e indicadores de atuação que descrevam e acompanhem a realização das ações que permitem atingir estes objetivos.

Para Olve *et al.* (2000) devem existir algumas preocupações na definição dos indicadores:

- Os indicadores não devem ser ambíguos e devem ser uniformes em toda a organização;
- Os indicadores utilizados nas diferentes perspectivas devem estar perfeitamente interligados;
- Os indicadores devem servir para fixar objetivos realistas;
- A medição deve ser um processo fácil.

Para definir os indicadores a serem utilizados para o acompanhamento e verificação dos resultados obtidos, elaborou-se um questionário com uma seleção de indicadores. Nesse questionário¹⁸ era pedido o grau de importância (escala de 1 = nada importante a 5 = muito importante) que docentes atribuíam aos mesmos. A seleção dos indicadores foi

¹⁸ Ver Anexo, Questionário docentes – Resultados.

efetuada de forma a assegurar que seriam selecionados indicadores com elevado grau de importância e para todos os objetivos estratégicos.

Os indicadores selecionados são apresentados a seguir:

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores
Cliente	Aumentar satisfação dos alunos	- Média de Alunos que assistem às aulas - Número de reclamações dos alunos - Número de alunos que participam de projetos - % de abandono
	Aumentar satisfação da sociedade	- Nota no ENADE - Nota Mestrado - Número de projetos de inserção social (extensão)
	Aumentar satisfação das fontes de financiamento	- Nota no ENADE - Números de protocolos de cooperação - % de renovação dos protocolos de cooperação - Conceito Mestrado (Exame Nacional)
Social	Aumentar produção de pesquisas	- Receitas dos projetos de pesquisa; - Números de projetos de pesquisa; - Produtividade por docente
	Desenvolver serviços para a sociedade catarinense	- Receitas dos projetos de extensão; - Números de projetos de extensão
Processos Internos	Elevar quantidade de núcleos de pesquisa	- Quantidade de núcleos de pesquisa
	Elevar quantidade de núcleos de extensão	- Quantidade de núcleos de extensão
	Maior integração entre os acadêmicos de graduação e pós-graduação em projetos de pesquisa e extensão	- Número de acadêmicos que participam de projetos com multi-formações (graduandos, mestrando, doutorandos)
Aprendizagem e Crescimento	Melhorar formação do corpo docente	- Número de doutores;
	Implementação do programa de doutorado em economia;	- Número de doutorandos
	Desenvolver sistema de informação alinhado com uma plataforma eletrônica de divulgação das publicações do depto;	- Número de sistemas de informação; - % de publicações produzidas pelo depto disponibilizadas online; - Número total de acessos mês
	Incrementar número de parcerias estratégicas para fomentar a pesquisa e extensão	- Números de protocolos de cooperação com instituições privadas - Números de protocolos de cooperação com instituições governamentais

Responsabilidade e Sustentabilidade Financeira	Desenvolver projetos com o apoio de instituições privadas;	- Receitas dos projetos com instituições privadas; - Números de projetos com o apoio de instituições privadas
	Incrementar alocação dos recursos governamentais (MEC / REUNI / CAPES);	- Receitas dos projetos de pesquisas e extensão governamentais
	Implementar centro de mapeamento de oportunidades e de suporte institucional na execução de projetos (editais de pesquisas, projetos de extensão);	- Número de solicitações de execução de projetos (projetos pleiteados); - Número de solicitações aprovadas (projetos aceitos) - Receitas provenientes da captação do centro de oportunidades;

Tabela 12: Indicadores de Performance do *Balanced Scorecard* do depto de economia.

Fonte: Elaboração do Autor

Além dos indicadores apresentados anteriormente, há uma série de indicadores complementares relacionados ao Exame Nacional de Desempenho no Ensino (ENADE) e outros órgãos, principalmente governamentais¹⁹, que adotam políticas de acompanhamento da performance das instituições de ensino superior no Brasil.

¹⁹ Exemplo: CAPES, MEC e etc.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No trabalho apresentado, foi possível verificar que o *Balanced Scorecard* pode constituir uma ferramenta de gestão estratégica, entres outros aspectos, podemos constatar que os benefícios da implementação do BSC descritos por Kaplan e Norton permite:

- Traduzir e clarificar a visão e a estratégia;
- Comunicação e ligação dos objetivos e indicadores estratégicos;
- Planificação e estabelecimento de objetivos e alinhamento das iniciativas estratégicas;
- Aumentar o *feedback* e a aprendizagem estratégica.

O *Balanced Scorecard* centraliza sua análise em quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento. Todavia, o estudo de caso realizado permitiu verificar que o número de perspectivas pode variar, dependendo das particularidades do setor, natureza jurídica e da estratégia da organização. A perspectiva financeira foi modificada para dar foco a responsabilidade e sustentabilidade financeira, onde o lucro não é o objetivo e sim, recursos suficientes para a organização pública exercer suas funções de forma eficiente.

Na revisão da literatura deste trabalho, constatou-se que o *Balanced Scorecard* pode converter-se no “elo” dos sistemas de gestão de uma organização. A constatação de que o modelo é predominantemente utilizado nas corporações empresariais, suscitou a questão sobre a sua aplicação na gestão pública.

O estudo realizado permitiu verificar inclusive com vários exemplos, que a utilização do BSC está em conformidade com o novo conceito de gestão pública, focada no cliente e nos interesses da sociedade, contribuindo para uma maior compreensão do papel da estratégia nessas organizações.

No entanto, verificou-se a necessidade de introduzir algumas alterações especialmente em relação as perspectivas financeira e do cliente. A importância da perspectiva financeira no mundo empresarial é alterada pelo princípio social que regem as organizações públicas.

Quanto à utilização do *Balanced Scorecard* pelas instituições de ensino superior público, concluiu-se que várias instituições a utilizam ou já utilizaram.

Afim de cumprir com o objetivo central deste estudo de caso, desenvolveu-se o *Balanced Scorecard* para o depto de economia na tentativa de criar uma ferramenta de clarificação, comunicação e de avaliação da sua estratégia. O ponto de partida foi a elaboração de um estudo empírico que permitisse estudar a cultura estratégica do depto de economia, definindo os principais indicadores de performance do resultado, a introduzir no *Balanced Scorecard* do depto de economia.

O desenvolvimento do BSC no depto de economia permitiu criar uma nova ferramenta que poderá mudar a cultura organizacional. A sua criação introduziu conceitos fundamentais tais como:

- Os alunos, as fontes de financiamento e a sociedade são os clientes do depto de economia, e sendo assim, deverá haver ações que visem suprir suas necessidades e anseios afim de satisfazê-los;
- Será essencial para a sustentabilidade dos projetos do depto economia a sua interação e cooperação com entidades pública e privada, que fomentem os projetos de pesquisa e extensão;
- É de grande importância que o depto de economia se posicione positivamente a demanda da sociedade, gerando resultados e participe na atuação de projetos de extensão;
- A melhoria dos processos internos e a qualificação dos recursos humanos serão cruciais para o cumprimento da missão;

Ao longo dos 65 anos de existência do curso de economia, nunca houve um momento tão apropriado como o de agora para implementar uma cultura estratégica no departamento de economia. Nos últimos anos, foram elaborados os planejamento estratégico, o primeiro na década de 90, e o segundo no biênio 2006-2007, sem contar com a elaboração do livro que resgatou a história do curso de economia e o principal fator, a mobilização dos professores entorno de interesses comuns.

O modelo de BSC apresentado para o depto de economia possibilita consolidar a gestão estratégica, funcionando como um instrumento clarificador da sua missão, visão e estratégias.

Para finalizar, é importante considerar que o presente estudo de caso não é o elemento finito de implementação da gestão estratégica do depto de economia, este trabalho é em si, apenas mais elemento do processo de implementação de uma cultura estratégica no depto de economia, no qual, as tomadas de decisões sejam regidas por

definições planejadas, com relações de causa-efeito das estratégias, que haja acompanhamento dos resultados através dos indicadores e que mudanças na gestão do depto não modifique completamente as diretrizes estratégicas definidas pelo corpo docente.

Limitações do presente estudo

A primeira limitação relaciona-se com a impossibilidade de testar o modelo, devido a indisponibilidade de tempo, não foi possível estabelecer metas a serem cumpridas pelos docentes e funcionários do depto de economia e o seu acompanhamento, o que realmente demonstraria a utilidade do modelo em conduzir os esforços para atingir as metas.

Não se conseguiu também avaliar se o *Balanced Scorecard* do depto de economia cumpriu os objetivos de clarificação e comunicação da estratégia.

As entrevistas, questionários e exercícios do estudo empírico deveriam ter sido aplicados aos demais atores de influencia do depto de economia (alunos, fontes de financiamento, corpo técnico, entidades de classe empresarial e civil, etc.), dada a importância atribuída às perspectivas social e a de clientes das quais, estes atores se inserem.

Recomendações para futuro trabalhos

Realizar o desdobramento dos objetivos estratégicos alinhados aos indicadores, em projetos estratégicos e em seguida, elaborar os planos de ação para cada projeto com os devidos responsáveis pelas ações.

Um trabalho de continuidade utilizando o BSC para divulgar as estratégias e estabelecer os objetivos e ações estratégicas a serem adotadas, verificando desta forma, a aplicabilidade do modelo e sua utilidade no controle das estratégias propostas.

Seria também interessante, fazer um estudo que permitisse avaliar o impacto da aplicação, no depto de economia, do modelo desenvolvido neste trabalho. Esse estudo, além de permitir verificar se os objetivos estratégicos são cumpridos.

5 REFERÊNCIA

AMARATUNGA, D.; BALDRY, D.; SARSHAR, M. Process improvement through performance measurement: the Balanced Scorecard methodology. **Work Study**, v. 50, n. 5, pp. 179-188, 2001.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas; seu impacto nas organizações e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

CUNHA, Sylvia Amélia C. Recordando a fundação da Faculdade de Ciências Econômicas. **Textos de Economia**, n. 4, v. 1, p. 7-11, 1993.

DRUCKER, P. A sociedade do futuro. **Valor Econômico**, Suplemento The Economist. São Paulo. ed. 55, p. 3-5, 6 nov. 2001.

ESTiG (2002), **Plano Estratégico ESTiG 2002/04**, Bragança, Portugal.

GOOLD, M.; QUINN, J.J. **The Paradox of Strategic Controls**. Strategic Management Journal (11, 1990, p.43)

GOULARTI FILHO, Alcides. **Formação econômica de Santa Catarina**. 2º Ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2007. 473 p.

JURAN, J. M.;GRYNA, F.M. (1988). **Quality control handbook**. 4º ed. McGraw-Hill.

KAPLAN, R. S. **Building Strategy Focused Organizations with the Balanced Scorecard** (Seminário). Rio de Janeiro, 15 de agosto de 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Kaplan e Norton na Prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**. Boston, v. 70, n. 1, pp. 71-79, January-February 1992.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001,

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./feb., 1992. 216

_____; _____. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 1, p. 75-85, Jan./Feb., 1996a.

_____; _____. Strategic learning; the balanced scorecard. **Strategy & Leadership**, p. 18-24, Sep./Oct., 1996b.

_____; _____. **The Balanced Scorecard: translating strategy into action**. Boston, MA: Harvard Business School, 1996.

_____. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 4^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Organização Orientada para a Estratégia: Como as Organizações que Adotam o Balanced Scorecard Prosperam no Novo Ambiente de Negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____; _____. **The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance**. *Harvard Business Review*, Jan/Feb, 2000, Vol. 70 Issue 1, p71, 9p.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégias**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MONTEIRO PESSOA, Maria Naiula (2000), **Gestão das Universidades Federais Brasileiras - Um modelo fundamentado no Balanced Scorecard**, Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MÜLLER, João Rosa (2001), **Desenvolvimento de Modelo de Gestão Aplicado à Universidade, Tendo por Base o *Balanced Scorecard***, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

OSÓRIO, Vera Lúcia Tincani. **A utilização de uma estrutura balanceada de objetivos e indicadores – *balanced scorecard*, no aperfeiçoamento da gestão pública gerencial estudo de caso em uma autarquia municipal**. 01/10/2003 -1v. -1p. Mestrado Profissionalizante. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Engenharia de Produção.

PEDRO, José Maria (2004) **O *Balanced Scorecard* (BSC) no Setor Público**. Informação e Informática, 2004, N. 28, 14-23.

PEREIRA, Francisco Eugênio (2004). **O *Balanced Scorecard* na gestão de organizações sem fins lucrativos: estudo de caso no SENAC/SC**. Dissertação de Mestrado. Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, setembro de 2004.

RIBEIRO, Nuno Adriano B. (2005), **O *Balanced Scorecard* e a sua aplicação às instituições de ensino superior público**, Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria, Universidade do Minho, Braga.

SANSON, João R.; NICOLAU, José A. **Do ensino de técnicas comerciais ao ensino de economia em Santa Catarina**. Análise, Porto Alegre, v.17, n. 2. 2006.

VIEIRA, Pedro A.; FÉLIX, César A. **O Curso de Economia da UFSC: 65 anos de história**. Florianópolis: Insular, 2008.

6 ANEXO

Questionário - Docentes

O presente questionário enquadra-se no âmbito de um Projeto de Monografia subordinada ao tema “A implementação do *Balanced Scorecard* em uma instituição de ensino superior público federal. Estudo de Caso: O Departamento de Ciências Econômicas da UFSC”. Pretende-se com o mesmo recolher informação que permita estudar a cultura estratégica do Departamento, de forma a definir os principais indicadores que permitam a análise e persecução do mesmo.

A sua colaboração é extremamente importante para o sucesso deste estudo, pelo que agradecemos que responda às seguintes questões.

1. Na sua opinião existe uma cultura estratégica no Depto de Economia?

Sim __1__ Não __4__ Não sei _____

2. Tem conhecimento das orientações estratégicas do Depto de Economia?

Sim __4__ Não __1__

3. A **missão** é o propósito ou a razão de ser de uma organização. Considerando uma escala de 1 = nada adequada a 5 = muito adequada assinale o grau de adequabilidade de cada uma das hipóteses seguintes como missão do Depto de Economia.

	1	2	3	4	5
Ser uma instituição de ensino superior público com qualidade, competitividade, utilidade e notoriedade				1	4
Prestar serviços ao exterior	1		3	1	
Formar profissionais altamente qualificados				2	3
Transmitir ciência e conhecimento				1	4
Formar profissionais altamente qualificados, criar, difundir e transmitir cultura, ciência e tecnologia e promover o desenvolvimento da região em que se insere				2	3
Ser uma organização de excelência na região em que se insere				3	2
Criar, difundir e transmitir ciência e tecnologia			1	2	2
Ser uma instituição de ensino superior público de referência nacional			1	1	3
Outra hipótese: Maior interação com os demais atores da sociedade (agentes públicos e privados)					

4. A **visão** de uma organização é o estado futuro que pretende obter. Considerando uma escala de 1 = nada adequada a 5 = muito adequada assinale o grau de adequabilidade de cada uma das hipóteses seguintes como visão do Departamento de Economia.

	1	2	3	4	5
Ser uma organização de excelência na região em que se insere Ser uma instituição de ensino superior público com qualidade, competitividade, utilidade e notoriedade			1		4
Ser uma instituição que forme profissionais altamente qualificados, crie, difunda e transmita cultura, ciência e tecnologia e promova o desenvolvimento da região em que se insere				1	4
Ser um pólo de investigação nacional de referência			2	1	2
Ser uma instituição de ensino superior público de referência nacional			3	1	1
Ser uma instituição de ensino superior público de referência internacional			3	1	1
Outra hipótese:					

5. Considera importante a existência de mecanismos que permitam acompanhar e avaliar a evolução da estratégia?

Sim 5 Não Talvez

6. O acompanhamento e avaliação da evolução da estratégia podem ser feitos através da utilização de indicadores. Considerando a hipótese da implementação de um sistema desse tipo no Depto de Economia, assinale o grau de importância (escala de 1 = nada importante a 5 = muito importante) em relação a cada um dos seguintes indicadores.

Indicadores financeiros e orçamentais	1	2	3	4	5
% aumento das receitas	1	1	2		1
N.º horas de utilização das salas de aula e laboratórios			2	1	2
N.º horas letivas por docente	1	1		2	1
Tempo médio de avaria dos Equipamentos	1	2		1	1
Custos com pessoal/custos totais	4				1

Custos de ensino/custos totais	4		1		
Custos pesquisas/custos totais	3		1		1
Custos por aluno	3	1		1	
Custos por curso	3	1		1	
Custos de ensino	3	1		1	
Custos de pesquisa e extensão	1	2	1	1	
Indicadores de alunos	1	2	3	4	5
N.º transferências	2	1		1	1
N.º reclamações dos alunos		1		1	4
Média de alunos que assistem às Aulas			2	1	2
N.º alunos que participam em projetos de pesquisa e extensão			1	1	3
N.º alunos que mantêm relações com a instituição após a conclusão do curso	2	2	1		
% de Alunos que realizam intercâmbio educacional via UFSC		1	3	1	
N.º de alunos novos/n.º total alunos	1	2		1	
N.º de abandonos		1		1	3
Indicadores relacionados com o meio envolvente	1	2	3	4	5
N.º projetos de pesquisa e extensão			1	1	3
Receitas dos projetos de pesquisa e extensão	1	1	1	1	1
N.º de projetos de pesquisa e extensão financiados por empresas	1		2	1	1
N.º de protocolos de cooperação		1		2	2
N.º prestações de serviços ao exterior (INTERNACIONAL)	1	1	2	1	
N.º de parcerias para o desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão			3	1	1
N.º de protocolos de inserção social e profissional		1	2	1	1
N.º de estágios		1	1	1	2
N.º de ofertas de emprego			2	1	2
Receitas de serviços prestados ao exterior	4				1
Indicadores internos	1	2	3	4	5

N.º centros / Núcleos de investigação				4	1
% de reprovações			1	2	2
N.º alunos avaliados					5
N.º atividades culturais e desportivas	1	1	1	1	1
N.º de inserções no mercado trabalho			3		2
N.º protocolos internacionais		2	1		2
N.º de publicações em revistas internacionais			1	1	3
N.º de projetos de pesquisas internacionais		2		1	2
Indicadores de recursos humanos e sistemas de informação	1	2	3	4	5
N.º de mestres e doutores					5
N.º de promoções		1	2		2
N.º de sistemas de informação		1	1	2	1
Integrações de sistemas de informação	1	1		1	2
N.º de sugestões		1	1	3	
N.º de funcionários e docentes que se mantêm na instituição	1	2	1		1

