



## XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

*Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento*

Mar del Plata – Argentina  
22, 23 e 24 de novembro de 2017  
ISBN: 978-85-68618-03-5



## **BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA MUNICIPAL**

**Ana Bárbara Silveira Mendonça Santos Dias**

Faculdade Municipal da Palhoça

E-mail: anabarbaramendonca@gmail.com

**Carlos R. Montenegro de Lima**

Universidade do Sul de Santa Catarina

E-mail: calmontenegro@gmail.com

**Maurício Andrade de Lima**

Universidade do Sul de Santa Catarina

E-mail: Mauricio.Lima@unisul.br

### **RESUMO**

Este artigo tem por objetivo desenvolver um modelo de avaliação de desempenho por meio da estruturação do Balanced Scorecard (BSC) em uma Instituição de Ensino Superior Pública Municipal, a Faculdade Municipal da Palhoça (FMP), no estado de Santa Catarina. Para tanto, a revisão sistemática da literatura científica internacional (por meio de um procedimento bibliométrico), permitiu a elaboração de uma estrutura de BSC adaptada para IES públicas, com indicadores e categorias baseados na literatura e alinhados de acordo com a missão, a visão, os valores, os objetivos e as metas da FMP. A construção dessa estrutura adaptada do BSC foi validada pelos gestores da FMP utilizando questionários e entrevistas para construção das funções de valor e taxas de compensação, que auxiliaram na construção de um mapa estratégico e na proposição de recomendações para melhoria do desempenho da IES. Como resultado, observou-se que Sustentabilidade foi a perspectiva com maior relevância para a FMP (50%), e com menor desempenho, este sendo 34,06; seguido por *Stakeholders* (20%), com baixo desempenho, equivalente a 37,72; Aprendizado e Crescimento (16%), com o melhor desempenho entre as perspectivas, equivalente a 68,15; e Processos Internos (14%), com o desempenho equivalente a 45,46.

Palavras-chave: Balanced Scorecard. Instituições de Ensino Superior. Avaliação de desempenho.

## **BALANCED SCORECARD AS A PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM OF A PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTION**

### **ABSTRACT**

This paper aims to develop a performance evaluation model by structuring a Balanced Scorecard in a Municipal Public Higher Education Institution, the Palhoça Municipal College (FMP), in the state of Santa Catarina, Brazil. In this regard, a systematic review of the international scientific literature (through a bibliometric procedure) enabled the elaboration of a BSC structure adapted to public HEIs, with indicators and categories based on literature and

aligned according to mission, vision, values, objectives and goals of the FMP. The construction of this structure adapted from the BSC was validated by the FMP managers using questionnaires and interviews to construct the value functions and compensation rates, which helped in the proposal of a strategic map and in the proposition of recommendations to improve the performance of the HEI. Thus, it was observed that Sustainability was the most relevant perspective for FMP (50%), however it had the lower performance rate (34.06); followed by Stakeholders (20%), with a low performance among the perspectives (37.72); Learning and Growth (16%), with the highest performance from all perspectives (68.15); and Internal Processes (14%), with a performance equivalent to 45.46.

Keywords: Balanced Scorecard. Higher Education Institutions. Performance evaluation.

## 1 INTRODUÇÃO

A busca pela melhoria de resultados das Instituições de Ensino Superior (IES) tem influenciando-as a utilizarem ferramentas que avaliem seu desempenho e conseqüentemente proporcionem uma maior eficiência e eficácia em sua gestão e atuação. Há diversas movimentações tanto federais quanto estaduais para monitorar e melhorar o efeito final destas instituições, sendo estas o ensino, a pesquisa e extensão, tendo como objetivo a melhoria dos resultados (CAMPOS et al., 2015).

As razões que influenciam a procura por ferramentas de avaliação de desempenho estão ligadas de forma direta a questões como a globalização tendo como resultado o aumento da concorrência e, para buscar seu lugar no mercado, as instituições buscam maneiras de permanecer competitivas. Segundo Niven (2005), as métricas utilizadas inicialmente estavam relacionadas as perspectivas financeiras, que para o período se adaptavam perfeitamente, porém com o passar do tempo essa forma de medida de desempenho passou a ser questionada. As instituições públicas passaram a adotar práticas de administração estratégica e avaliação de desempenho, como forma de solucionar problemas na gestão dos recursos e ineficácia administrativa.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), tornou-se indispensável o desenvolvimento de novas técnicas de medida de desempenho que captassem as mudanças nos processos, e que surgiram pelas mudanças ocorridas no processo de produção. A partir destas constatações, Kaplan e Norton desenvolveram uma ferramenta com capacidade de medir e auxiliar na gestão de desempenho, o Balanced Scorecard (BSC), que tem como base indicadores financeiros e não financeiros, tornando-se assim possível gerenciar de maneira estratégica os diversos departamentos de uma instituição. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Neste contexto se inserem as IES, que são organizações complexas de medir seu processo de desenvolvimento, e que ao mesmo tempo necessitam estruturar estratégias empresariais para sua sobrevivência e crescimento no mercado. É neste cenário que se verifica a aplicabilidade do instrumento de avaliação BSC, contribuindo para que a organização possa monitorar seus resultados tangíveis e intangíveis (ULYSSEA et al., 2013). Mesmo que as IES públicas não necessitem de receitas de mercado, sua gestão requer ferramentas de monitoramento e avaliação de desempenho formais para equilibrar suas receitas e promover sua missão de maneira eficiente e qualificada. Considerando que o BSC é uma ferramenta flexível e adaptável para gestão e avaliação de desempenho (GUERRA et al., 2016), seu uso em IES públicas faz-se viável e adequado.

O BSC é organizado com base em quatro perspectivas – financeira, clientes, processos internos, e de aprendizado e crescimento, que buscam propiciar uma visão holística da organização. O grande desafio se dá em relação à adequação do BSC em IES, instituições que precisam desenvolver capacidades empresarias e gerenciais sem perder o foco na educação e nos resultados sociais. Ribeiro (2005) relata o sucesso da aplicação do instrumento em diversas Universidades, demonstrando em seu estudo a importância da ferramenta. Apresenta também as adaptações realizadas pela maioria das IES que abordaram a perspectiva financeira e do cliente de outras maneiras, alterando os objetivos da perspectiva financeira, que passou a ter foco nas receitas e despesas, e a perspectiva de cliente concentrou seus esforços nos alunos.

As IES precisam aliar este instrumento de avaliação de desempenho com estratégias bem elaboradas para que venham a se destacar no segmento da educação. As organizações sem fins lucrativos tem sido, segundo Kaplan e Norton (2004), uma das extensões mais

gratificantes na aplicação do conceito original do BSC, pois estas têm seu foco principal em cumprir determinada missão em vez de gerar resultados financeiros.

Tendo isso em vista, este artigo tem por objetivo desenvolver um modelo de avaliação de desempenho por meio da estruturação do Balanced Scorecard em uma Instituição de Ensino Superior Pública Municipal, a Faculdade Municipal da Palhoça (FMP), no Estado de Santa Catarina.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 O BALANCED SCORECARD**

No início da década de 90, surgem as primeiras publicações a respeito de um novo modelo de mensuração da performance nas organizações, a qual não se preocupava apenas com os indicadores financeiros, mas também com os não financeiros, derivada de suas visões e estratégias (REID, 2011; SAYED, 2013).

Assim, diversas organizações adotaram o BSC como uma nova ferramenta de avaliação de desempenho nos anos seguintes a sua divulgação, e estas alcançaram resultados imediatos (NIVEN, 2005). Uma característica bastante diferente da grande maioria das ferramentas até então formuladas, é o fato de não se basear apenas em dados passados, mas em perspectivas sólidas para o futuro (ÖZPEYNIRCI et al., 2015). Segundo Kaplan e Norton (1997) o BSC deve tornar a visão e a estratégia da organização tão clara, ao ponto de traduzi-la em objetivos e medidas tangíveis. Estas medidas referem-se tanto para aspectos externos (acionistas, clientes), como para internos (processos críticos de negócios, inovação, aprendizado, etc.). O objetivo é que exista um equilíbrio entre resultados do passado e medidas para o futuro.

Pode-se dizer que o BSC foi criado com o objetivo de avaliar o desempenho da organização por meio de indicadores financeiros e não-financeiros, partindo da missão, visão, objetivos, iniciativas e indicadores (KAPLAN; NORTON, 2005). Apesar de ser dividido em quatro perspectivas: financeira; processos internos; aprendizagem e crescimento; e clientes; todas estão intimamente ligadas a uma cadeia de causa e efeito. Sua utilização resulta em diversas vantagens como: traduzir a estratégia em uma linguagem prática para toda a organização; alinhamento dos processos com as estratégias, entre outros (KAPLAN; NORTON, 2006). Assim, pode-se ressaltar que o BSC é um sistema de avaliação multidimensional, que permite uma visão mais balanceada do desempenho organizacional (CUGINI; MICHELON; PILONATO, 2011; TROTTA et al., 2013), se diferenciando dos modelos de avaliação anteriores por agregar perspectivas financeiras e não financeiras (REID, 2011).

Instituições complexas como as universidades devem adotar um processo contínuo de avaliação de desempenho que requer um monitoramento constante de seus processos internos para manter a qualidade (TSENG, 2010). Desta forma, o BSC permite que as universidades avaliem “sua gestão em termos de sua eficácia em criar valor para os alunos, desenvolvendo capacidades internas e investindo nas pessoas e sistemas que são necessários para melhorar o desempenho futuro” (TSENG, 2010, p. 189).

### **2.2. A APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

As perspectivas ou dimensões do BSC servem como elementos chave para o alcance do objetivo institucional (GUERRA et al., 2016). A partir da revisão da literatura científica internacional foi possível identificar diversos artigos que adaptaram, ou modificaram, a estrutura original do BSC, de acordo com a realidade das instituições.

De acordo com Ramasamy et al. (2016), a perspectiva financeira visa otimizar a gestão dos recursos e do desempenho; a perspectiva de clientes visa estabelecer medidas de satisfação, aumentar a participação no mercado e melhorar a posição competitiva; a perspectiva de processos internos foca nos custos, na qualidade, na eficiência e em demais características dos produtos e serviços; e a perspectiva de aprendizado e crescimento refere-se à capacidade da instituição em responder às mudanças da tecnologia, do comportamento dos clientes e do ambiente econômico.

Para Ramirez (2011), quando relacionada a realidade das IES, especialmente em organizações públicas, a perspectiva financeira passa a ter a função de permitir ou reduzir os investimentos e funções, deixando de ser o objetivo principal da instituição. Assim, o sucesso dessas organizações deve ser avaliado a partir de quão eficaz e eficientemente as necessidades dos clientes estão sendo atendidas. A saúde financeira de uma universidade pode ser avaliada por meio da porcentagem gasta com as despesas operacionais, das condições dos edifícios e das instalações e da competitividade do financiamento à pesquisa, enquanto no nível operacional, as metas e medidas financeiras se concentram na relação entre custos e qualidade dos serviços e nas estratégias de redução de custos em áreas específicas.

A perspectiva de clientes refere-se à capacidade da IES em oferecer produtos e serviços de qualidade, à eficácia em sua entrega, e acima de tudo à satisfação do cliente. Esta perspectiva foca na capacidade de resposta e na qualidade e custo dos produtos e serviços ofertados. O desempenho dessa perspectiva deve ser avaliado tanto pelos clientes que recebem os serviços (estudantes, professores, funcionários e *alumni*), quanto pelos demais *stakeholders* (legisladores, doadores, agências de financiamento (RAMIREZ, 2011)).

A perspectiva de processos internos foca nos aspectos internos da instituição que aumentam a satisfação dos clientes. Assim, para alcançar os objetivos organizacionais e atender às expectativas dos clientes, a IES precisa identificar os processos-chave que devem ser melhorados para aumentar a satisfação dos clientes. Essa perspectiva refere-se as medidas relacionadas à produtividade, precisão, tempo do ciclo de processo, competências essenciais e uso efetivo de pessoas e recursos de informação (RAMIREZ, 2011).

Por fim, de acordo com Ramirez (2011), a perspectiva de aprendizado e crescimento aborda a capacidade dos funcionários, a qualidade dos sistemas de informação e ao alinhamento da organização para alcançar seus objetivos. Para tanto, os fatores que contribuem para o melhor desempenho referente a esta perspectiva são mais subjetivos, relativos ao clima organizacional, ao moral dos funcionários, ao alinhamento das capacidades, às estratégias de desenvolvimento profissional e ao uso efetivo da tecnologia.

O desenvolvimento de um BSC deve ser baseado em indicadores específicos para cada uma das perspectivas, permitindo o monitoramento contínuo do nível de alcance dos objetivos estratégicos (GUERRA et al., 2016; HLADCHENKO, 2015; MATHERLY; EL-SAIDI, 2010). De acordo com Ramirez (2011), a seleção dos indicadores de cada perspectiva do BSC deve seguir as seguintes características: a quantidade de indicadores deve ser pequena; a relação de causa-efeito deve ser bem definida; os indicadores devem ser mensuráveis se possível; e o BSC deve ser revisto periodicamente.

Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001) defendem que o estabelecimento de indicadores/descriptores para auxiliar a avaliação de desempenho requer o estabelecimento de sistemas de valores (ou funções de valor, também interpretados como os indicadores mensuráveis) para os decisores, auxiliando-os a quantificar suas preferências.

De modo a mensurar o peso de cada indicador, as funções de valor auxiliam na tomada de decisão, gerando informações mensuráveis para auxiliar os tomadores de decisão a definirem as melhores estratégias de acordo com indicadores quantificáveis e quantificados, e aumentando o valor de ferramentas de gestão e avaliação de desempenho, como o BSC (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001). Assim, de acordo com Ensslin,

Dutra e Ensslin (2000), após a construção das funções de valor, faz-se necessário identificar as taxas de compensação (ou os pesos).

Assim, as taxas de compensação permitem fundamentar a contribuição de cada indicador e perspectiva para o alcance dos objetivos estratégicos da organização (ENSSLIN; DUTRA; ENSSLIN, 2000; BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2010).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO**

Utilizou-se a pesquisa aplicada para que fosse gerada base de conhecimento necessária para aplicação prática e focada na solução do problema para a formulação do planejamento estratégico, desdobramentos, metas e indicadores (OTANI; FIALHO, 2011).

A utilização conjunta das abordagens qualitativas e quantitativas permitiu um recolhimento maior de informações em detrimento do que se poderia conseguir de forma isolada. Aprofundando na descrição dos métodos abordados, esta pesquisa pode ser considerada mista por basear-se na análise qualitativa, descritiva e interpretativa-indutiva do fenômeno estudado (a avaliação do desempenho em IES públicas), ao passo que utiliza de técnicas quantificáveis para validar os indicadores e perspectivas para construção de uma estrutura do BSC voltada à FMP.

Para a coleta de dados utilizou-se fontes bibliográficas, por meio da revisão sistemática da literatura científica; documental, por meio da revisão de documentos institucionais da FMP; e questionários, para validação dos indicadores elaborados para o BSC, junto aos gestores da FMP (OTANI; FIALHO, 2011).

Considerando que esta pesquisa faz o uso de um estudo de caso único (a FMP) para o desenvolvimento e validação de um BSC adequado à IES, este estudo é considerado descritivo por descrever o fenômeno estudado, por meio da análise de documentos oficiais, de relatórios, do *site* institucional, e de questionário com os gestores, para validação dos indicadores propostos. Pode ser considerado exploratório por propor um BSC voltado a uma IES pública municipal a partir do estudo de caso da FMP, gerando um modelo mais amplo às demais IES com realidades semelhantes, pois combina a revisão sistemática da literatura para seleção dos indicadores e das perspectivas, e a validação com os gestores de uma IES.

Esta validação se dá por meio de questionários com os gestores e a aplicação de uma escala onde os gestores devem atribuir notas quantificáveis para análise de cada indicador e perspectiva, de modo a permitir a seleção dos mais adequados. Tendo isso em vista, o processo para a coleta das informações se deu com a aplicação de um questionário com os membros do Conselho da Faculdade (CONFAP), presentes em reunião realizada no mês de maio de 2017.

#### **3.2 PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO: PROCEDIMENTOS BIBLIOMÉTRICOS**

Para o desenvolvimento desta pesquisa, os autores identificaram o tema a ser analisado *Balanced Scorecard em Instituições de Ensino Superior* (primeira etapa). Em seguida definiram a equação booleana que norteia a seleção dos artigos (*“Balanced Scorecard” OR “BSC” AND (“Education” OR “University” OR “Undergraduate” OR “Educational” OR “College” OR “Teaching”) AND (“Performance Evaluation” OR “Performance Measurement” OR “Performance Assessment”)*).

Para mapear o estado da arte do tema escolhido, quatro bases de dados foram selecionadas: *Proquest, EBSCO, Science Direct e Scopus*. De modo a delimitar o escopo dos artigos selecionados, foi necessário definir os filtros de seleção e exclusão destes artigos. Para

tanto, definiu-se que apenas artigos científicos seriam selecionados, em seguida, apenas artigos publicados entre 2005 e 2016, restritos a áreas compreendidas pela administração, negócios e contabilidade.

Após a seleção do tema, da equação booleana e das bases de dados, e a aplicação dos filtros de seleção e exclusão, os artigos identificados nas bases de dados foram sistematizados no *software* Mendeley. Estes artigos foram submetidos à uma pré-seleção a partir da leitura dos títulos e resumos, e os artigos restantes foram lidos na íntegra para seleção final do portfólio de artigos a serem abordados nesta pesquisa. Em seguida, os artigos duplicados foram eliminados, resultando em um portfólio bibliográfico de 24 artigos.

### 3.3 INSTRUMENTO DE INTERVENÇÃO – BALANCED SCORECARD

Entre os diversos processos de desenvolvimento e construção de um BSC, este estudo seguiu a lógica de estruturação do BSC utilizada por Guerra et al. (2016). Contudo, algumas adaptações foram feitas para reforçar o processo de construção e validação do BSC, (focando em uma IES, ao invés de construir uma estrutura teórica, e utilizando os gestores ao invés de especialistas, além de acrescentar a construção das funções de valor e as taxas de compensação).

As etapas de construção do BSC adaptado à IES pública selecionada (FMP) foram:

1. Identificação dos objetivos estratégicos organizacionais da IES.
2. Definição das perspectivas.
3. Determinação dos indicadores.
4. Validação com os gestores.
5. Categorização das perspectivas, objetivos e indicadores de acordo com os gestores.
6. Desenvolvimento das relações de causa e efeito.
7. Construção do mapa estratégico.
8. Construção das funções de valor.
10. Identificação do perfil/situação atual.
11. Elaboração de iniciativas estratégicas do BSC.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 A FMP

A FMP foi fundada em 25 de outubro de 2005 e inaugurada em 20 de abril de 2006, criada pela lei Municipal Nº 2.182. A instituição está classificada como Faculdade na categoria pública, cujo sistema de ensino é municipal. O organograma da faculdade apresenta como nível hierárquico mais alto da gestão da FMP, o Conselho Diretor, seguido pela Diretoria Executiva.

Existem poucas instituições como a FMP no Brasil classificadas como Faculdade Municipal, sendo este um modelo pouco convencional. A instituição oferece três cursos de graduação: Administração, Pedagogia e Tecnólogo de Gestão de Turismo. A forma de ingresso é por meio de editais, a partir de vestibular, abrangendo assuntos de nível médio e sobre a região de Palhoça. São realizados uma vez por ano e a cada ano são oferecidas 250 vagas.

Além dos cursos de graduação, a faculdade oferece também cursos de pós-graduação, e desenvolve alguns projetos de extensão como o núcleo de estágios, atividades para a terceira idade, projeto sustentabilidade, entre outros. Assim, a FMP possui sua missão, visão e valores fundamentados em relação aos alunos e na qualidade do crescimento do município de Palhoça, conforme apresentado no Quadro 1.

#### Quadro 1 - Missão, visão e Valores da empresa

<b>Missão</b>	Desenvolver nossos alunos objetivando torná-los pessoas mais qualificadas para o mercado de trabalho, no âmbito pessoal e profissional, através da realização de projetos com alto nível de qualidade, que atendam as expectativas dos clientes, parceiros e comunidade.
<b>Visão</b>	Ser referência em consultoria de gestão no mercado de Empresas Juniores de Santa Catarina.
<b>Valores</b>	Educação Emancipadora, Consciência Ética, Inclusão Social, Empreendedorismo, Direitos Humanos, Responsabilidade Social e Sustentabilidade.

Fonte: FMP, 2017.

## 4.2 CONSTRUÇÃO DO MODELO

### 4.2.1 Contribuição da literatura científica para construção do BSC

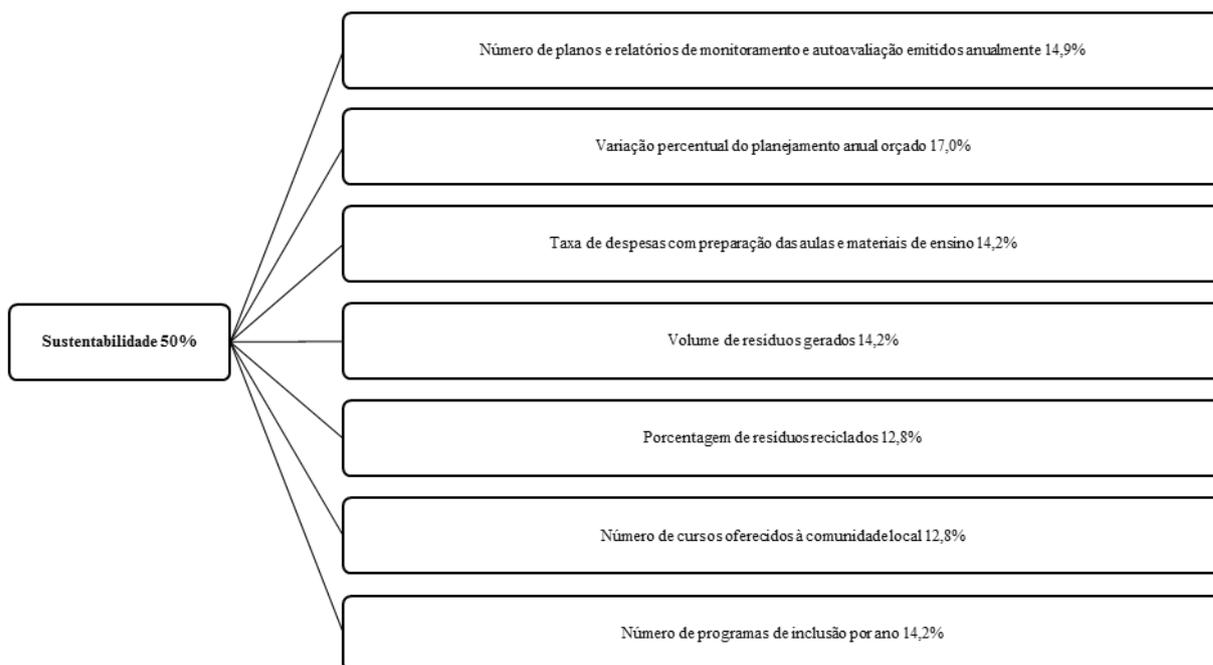
Apesar de a maioria das organizações utilizarem as perspectivas tradicionais indicadas por Kaplan e Norton, alguns autores, defendem a necessidade de adaptar a estrutura original do BSC para melhor adequá-lo à realidade das IES, especialmente as IES públicas e sem fins lucrativos. A partir da revisão da literatura, a estrutura proposta para elaboração de um BSC adequado à IES públicas baseia-se nas perspectivas: sustentabilidade; processos internos; stakeholders; e aprendizado e crescimento.

A estrutura de BSC proposta adapta duas das quatro perspectivas para a realidade das IES públicas. A perspectiva financeira passa a ser sustentabilidade, e a perspectiva clientes passa a ser *stakeholders*. A perspectiva financeira se mostrou insuficiente e inadequada para gerir e avaliar o desempenho de uma IES pública, por isso na estrutura proposta ela passa a ser sustentabilidade, incluindo não apenas preocupações financeiras, mas também as interações com a comunidade local e o meio ambiente (GUERRA et al., 2016; LASANTHIKA; SARANGA, 2016; LIN et al., 2015). Assim, para o modelo proposto às IES públicas, a sustentabilidade foi adotada como a base do BSC, enquanto Stakeholders ocupa o topo, representando o objetivo maior dessas instituições.

### 4.2.2 Validação da estrutura do BSC com os gestores da IES

Após a pré-seleção dos indicadores, referente à fase da estruturação, estes foram validados com os gestores da FMP, referente à fase de avaliação (ENSSLIN; DUTRA; ENSSLIN, 2000). Após a validação dos indicadores pelos gestores da IES, a avaliação do peso das perspectivas propostas se deu apenas com a presidente da FMP, devido à sua posição de liderança à frente da instituição. Assim, a presidente atribuiu um peso de 50% à perspectiva de sustentabilidade, 16% à perspectiva de aprendizado e crescimento, 14% à perspectiva de processos internos, e 20% à perspectiva de stakeholders. De modo a ilustrar o peso relativo de cada indicador, a Figura 1 apresenta os pesos da perspectiva de Sustentabilidade.

Figura 1 - Pesos atribuídos à perspectiva de Sustentabilidade



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

A avaliação dos indicadores e o estabelecimento de pesos relativos a cada perspectiva permite compreender as prioridades da IES e observar quais os rumos que esta tende a seguir. Para tanto, faz-se necessário também avaliar o atual estágio da instituição em cada um desses indicadores e compará-los com suas metas, para então traçar tendências e estabelecer compromissos.

#### 4.2.3 Avaliação da IES de acordo com os indicadores selecionados

Para mensurar o desempenho de cada indicador, realizou-se reuniões com o decisor (a presidente da FMP), onde foram definidas as escalas ordinais e os níveis de referência (desempenho) de cada indicador. Dois níveis de referência foram especificados para as escalas: o bom e o neutro. Além da atribuição dos pesos de cada perspectiva e indicador, a presidente ainda apresentou o estágio atual de cada indicador (denominado “neutro”, ou mínimo aceitável) e as expectativas de alcance até dezembro de 2017 (denominado “bom”, ou excelente). Assim, para elucidar os resultados obtidos a partir desta abordagem, os valores são exemplificados na Tabela 1.

Tabela 1 - Construindo as funções de valor, definição dos níveis de impacto para alguns dos indicadores de Sustentabilidade

Perspectiva – Sustentabilidade					
Indicadores	Métrica	Tipo	N2 --> N4	Neutro	Bom
Número de planos e relatórios de monitoramento e autoavaliação emitidos anualmente	Número de documento	Quanti - Contínuo	2 – 8	2	8
Porcentagem de resíduos reciclados	Percentual de reciclados	Quanti - Contínuo	30% -- 80%	30%	80%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

A partir da definição dos níveis “neutro” e “bom” de desempenho da FMP atribui-se níveis de referência equivalentes a N2, referente ao nível mínimo de desempenho desejado da instituição; e N4, o nível ideal de desempenho esperado pela alta gestão da FMP. Com esses dois níveis avalia-se os resultados dos valores coletados nas escalas ordinais enquadrando-os em três possíveis faixas de performance: de excelência (acima do bom), competitivo (entre o neutro e o bom) e comprometedor (abaixo do neutro). De maneira ilustrativa, a Tabela 2 e a Figura 2 apresentam um exemplo de como a matriz das taxas de compensação foram calculadas.

Tabela 2 - Número de planos e relatórios de monitoramento e autoavaliação emitidos anualmente

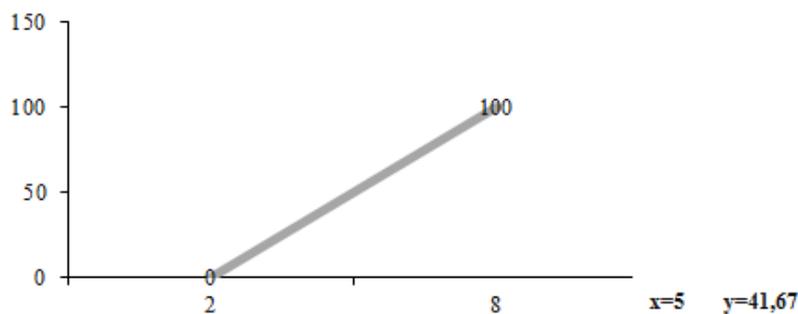
<b>Exemplo 1: Indicador de Sustentabilidade</b>			
<b>Indicador</b>	<b>Níveis de Impacto</b>	<b>Níveis de Referência</b>	<b>A</b>
Número de planos e relatórios de monitoramento e autoavaliação emitidos anualmente	<b>N4</b>	Bom	8
	<b>N2</b>	Neutro	2

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Assim, para o indicador “Número de planos e relatórios de monitoramento e autoavaliação emitidos anualmente”, da perspectiva de Sustentabilidade, N2 equivale a 2 planos e relatórios emitidos por ano atualmente, e N4 reflete o número ideal de relatórios (8 relatórios) a serem emitidos de acordo com a ponderação da presidente da instituição. Tendo isso em vista, com base na avaliação da alta gestão da IES e na realidade da instituição, calcula-se que até a data esperada (dezembro de 2017), apenas 5 relatórios e planos (representados pelo ponto x) serão emitidos anualmente referente ao monitoramento e autoavaliação institucional.

Tendo isso em vista, pode-se fazer a seguinte interpretação: qualquer número abaixo do nível neutro (no caso deste indicador, referente a dois) teria um impacto negativo, e a emissão de mais do que oito relatórios e planos de autoavaliação (nível bom, ou ideal), seria considerado excelente. Caso se concretize a expectativa de realização de cinco relatórios, a IES estaria entre o nível neutro e o nível bom. Assim, tendo definido o valor da escala ordinal (x=5 relatórios e planos), “y” representa o desempenho esperado do indicador em uma escala cardinal.

Figura 2 - Número de planos e relatórios de monitoramento e autoavaliação emitidos anualmente



Indicador	Níveis de Impacto	Níveis de Referência	a	F(a)
Número de planos e relatórios de monitoramento e autoavaliação emitidos anualmente	N4	Bom	8,0	100
	N2	Neutro	2,0	0

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Vale ressaltar que a mesma análise descrita anteriormente foi aplicada a todos os indicadores de todas as perspectivas adotadas. Agora, com base nos pesos atribuídos a cada perspectiva e indicador na Seção 2.2, apresenta-se as matrizes das taxas de compensação.

As descrições detalhadas dos indicadores são exemplificadas na Tabela 3.

Tabela 3 - Perfil de Desempenho dos indicadores de Sustentabilidade

Indicadores	Desempenho Indicador	Taxa	V(a)
Número de planos e relatórios de monitoramento e autoavaliação emitidos anualmente	41,67	14,9%	6,21
Variação percentual do planejamento anual orçado	19,81	17,0%	3,37
Taxa de despesas com preparação das aulas e materiais de ensino	61,54	14,2%	8,74
Volume de resíduos gerados	30,00	14,2%	4,26
Porcentagem de resíduos reciclados	30,00	12,8%	3,84
Número de cursos oferecidos à comunidade local	37,50	12,8%	4,80
Número de programas de inclusão referentes à igualdade de gênero, igualdade racial e inclusão de estudantes com habilidades por ano	20,00	14,2%	2,84
		<b>Resultado</b>	<b>34,06</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Observando a perspectiva de Sustentabilidade, é possível constatar que os indicadores que precisam de maior atenção e investimento da IES são: variação percentual do planejamento anual orçado, que apesar de ter a maior relevância para a FMP (17%), obteve o menor desempenho da perspectiva (19,81); número de programas de inclusão referentes à igualdade de gênero, igualdade racial e inclusão de estudantes com habilidades por ano, com desempenho de apenas 20; e porcentagem de resíduos reciclados, com desempenho de 30.

Tabela 4 - Perfil de Desempenho das Perspectivas

<b>Perspectivas</b>	<b>Desemp. Perspectiva</b>	<b>Taxa</b>	<b>V(a)</b>
<b>Sustentabilidade</b>	34,06	50,0%	17,03
<b>Aprendizado e Crescimento</b>	68,15	16,0%	10,90
<b>Processos Internos</b>	45,46	14,0%	6,36
<b>Stakeholders</b>	37,72	20,0%	7,54
		<b>Resultado</b>	<b>41,84</b>

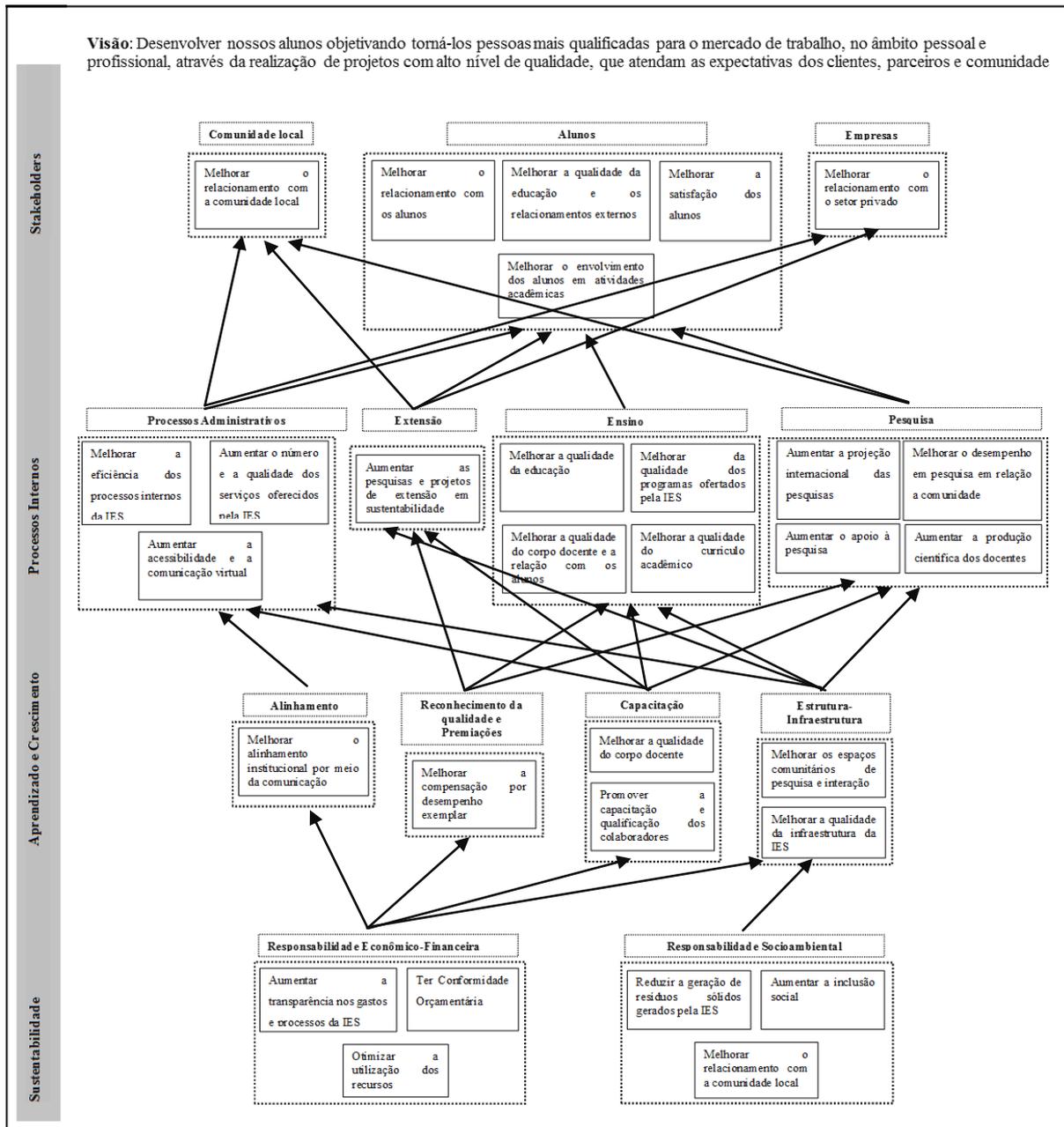
Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Considerando que, apesar da perspectiva de Sustentabilidade ter sido considerada como a de maior relevância para a instituição (50%), o seu desempenho não foi tão satisfatório como deveria (34,06), possuindo o menor desempenho entre as perspectivas, o que também indica uma necessidade de investimento, conforme Tabela 4. Da mesma forma, Stakeholders também apresentou baixo desempenho (37,72), e relacionando isso com a importância atribuída pela alta hierarquia da IES para a mesma (20%), faz-se necessário investir mais recursos (tempo, recursos humanos e financeiros) para melhor o desempenho da perspectiva. Contudo, apesar de apresentar o menor interesse entre as perspectivas de avaliação da FMP (14%), Processos Internos foi a segunda perspectiva com melhor desempenho (45,46), estando também de Aprendizado e Crescimento (68,15).

#### **4.3.4 Mapa estratégico do BSC para a FMP**

Baseado na literatura apresentada e na validação das perspectivas, objetivos e indicadores propostos, foi possível elaborar uma proposta de um mapa estratégico do BSC para a FMP, tendo como objetivo alcançar a sustentabilidade, conforme Figura 3.

Figura 3 - Mapa estratégico do BSC para a FMP



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

O mapa proposto visa auxiliar a FMP a alcançar seus objetivos e melhorar o seu desempenho, especialmente nas áreas que a instituição demonstrou menor performance. Assim, na próxima seção são apresentadas recomendações de ações para melhoria do desempenho geral da IES. O mapa estratégico visa elucidar as estratégias para o alcance do objetivo e visão da instituição, transformando os objetivos em um mapa visual. Assim, estabelece-se relações de causa e efeito que auxiliariam a FMP a cumprir seus objetivos estratégicos de “desenvolver nossos alunos objetivando torná-los pessoas mais qualificadas para o mercado de trabalho, no âmbito pessoal e profissional, através da realização de projetos com alto nível de qualidade, que atendam as expectativas dos clientes, parceiros e comunidade”; sendo referência em consultoria de gestão no mercado de Empresas Juniores de Santa Catarina. O mapa ainda foi construído respeitando os princípios de Educação

Emancipadora, Consciência Ética, Inclusão Social, Empreendedorismo, Direitos Humanos, Responsabilidade Social e Sustentabilidade, estabelecidos pela instituição.

Assim, para alcançar a missão institucional, o mapa apresenta os objetivos propostos com base na literatura e nos documentos da FMP, e corroborados e validados pela alta gestão da instituição. De modo a simplificar o mapa e torna-lo visual, apresenta-se os objetivos organizados por categorias (e.g., os objetivos de melhorar a qualidade do corpo docente e promover a capacitação e qualificação dos colaboradores, foram integrados na categoria de Capacitação da perspectiva de Aprendizado e Crescimento).

Para a construção do mapa, propõem-se partir da perspectiva de Sustentabilidade, envolvendo o compromisso com a responsabilidade econômico-financeira e socioambiental; passando pela perspectiva de Aprendizado e Crescimento, que requer maior alinhamento e comunicação institucional, estabelecimento de recompensas e premiações aos colaboradores e alunos por desempenho exemplar, capacitação dos colaboradores, e melhoria da infraestrutura e estrutura dos campi; por Processos Internos, por meio da melhoria da eficiência e qualidade dos processos internos, e do investimento e fortalecimento do ensino, pesquisa e extensão; e, por fim, alcançando o melhor desempenho e qualidade das relações e colaborações com os Stakeholders (alunos, comunidade local e empresas), melhorando sua satisfação e a troca de experiências.

#### 4.2.5 Recomendação de ações para melhoria do desempenho da FMP

Tendo como base a avaliação do desempenho das perspectivas e dos indicadores apresentados na seção 4.2.3, nesta seção são propostas recomendações de ações para melhoria do desempenho geral da FMP. Assim, propõem-se recomendações para melhoria do desempenho neste momento apenas para os indicadores que obtiveram desempenho menor de 30.

No que tange os indicadores de **Sustentabilidade**, os que obtiveram desempenho menor de 30 foram:

- Número de planos e relatórios de monitoramento e autoavaliação emitidos anualmente;
- Variação percentual do planejamento anual orçado;
- Número de programas de inclusão referentes à igualdade de gênero, igualdade racial e inclusão de estudantes com habilidades por ano.

Para melhoria do desempenho dessa perspectiva, propõem-se: estabelecer metas para emissão de relatórios semestrais de desempenho e prestação de contas; e aumentar as bolsas destinadas à igualdade de gênero, igualdade racial e inclusão de estudantes com habilidades por ano.

No que tange os indicadores de **Aprendizado e Crescimento**, o que obteve desempenho menor de 30 foi:

- Porcentagem de colaboradores que obtiveram diplomas de graduação e pós-graduação durante o seu vínculo na instituição.

Para melhoria do desempenho desses indicadores e, conseqüentemente, do desempenho geral da FMP, propõe-se: aumentar o incentivo dentre os colaboradores, afim de que estes busquem desenvolvimento pessoal e profissional se especializando na área que atuam.

No que tange os indicadores de **Processos Internos**, os que obtiveram desempenho menor de 30 foram:

- Número de pesquisas científicas voltadas para atender às necessidades e problemas da comunidade local;
- Número de certificações de creditações concedidas;
- Número de processos administrativos realizados online ou por aplicativo virtual/digital;

- Número de artigos científicos publicados em periódicos nacionais e internacionais;
- Porcentagem de professores que trabalham em centros de pesquisa universitários;
- Número de horas de atividades de ensino teórico e prático por curso.

Para melhoria do desempenho dessa perspectiva, propõem-se: melhorar o relacionamento e o olhar para com a comunidade local, visando promover a integração e atendimento às necessidades e problemas da comunidade; desenvolvimento de plataforma virtual; e estabelecer revisão periódica anual dos currículos e debates entre colaboradores para discussão e propostas de novos programas, buscando a interação do ensino teórico e prático, e consequentemente incentivando o desenvolvimento deste colaborador, oferecendo certificações de creditações.

No que tange os indicadores de **Stakeholders**, os que obtiveram desempenho menor de 30 foram:

- Número de serviços de consultoria oferecidos à comunidade;
- Número de empresas envolvidas em atividades conjuntas com a IES;
- Número de alunos;
- Número de atividades extracurriculares realizadas por aluno.

Por fim, para melhoria do desempenho dessa perspectiva, propõem-se: estabelecer eventos que aproximem o setor privado ao ambiente acadêmico, apresentando as oportunidades para relacionamentos e empregabilidade; promover o alinhamento das práticas de aprendizado com as necessidades e demandas do mercado; e estabelecer requerimento mínimo de atividades extracurriculares a serem desempenhadas pelos alunos para obtenção do diploma.

## 5 CONCLUSÕES

Considerando a importância das IES para a disseminação do conhecimento e formação dos alunos, as IES públicas manifestam sua relevância por oferecer maior acessibilidade ao ensino superior, democratizando os processos de ensino. Contudo, assim como as IES privadas, as IES públicas também necessitam adotar mecanismos de gestão eficientes que permitam maior controle gerencial e o crescimento da instituição. Desta forma, o BSC surge como uma importante ferramenta de avaliação de desempenho e de auxílio à gestão. Dito isso, questionou-se nesta pesquisa quais critérios deverão ser contemplados em um modelo de avaliação de desempenho em uma IES pública municipal?

Para tanto, buscou-se desenvolver um modelo de avaliação de desempenho por meio da estruturação do BSC em uma IES Pública Municipal, tendo como estudo de caso a FMP. Para alcançar a meta proposta, foi identificada, elaborada e validada uma proposta estruturada de planejamento estratégico para uma IES Pública Municipal, baseada em seus objetivos institucionais.

Realizou-se também o desdobramento do planejamento estratégico por meio do BSC evidenciando os objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho e as iniciativas estratégicas para a FMP (uma IES pública municipal). Para o cumprimento deste objetivo, baseou-se na literatura científica por meio do processo de seleção bibliométrico para identificar as principais perspectivas, objetivos e indicadores adequados a uma IES pública. Após a construção da estrutura do BSC fundamentado na literatura, estes indicadores, objetivos e perspectivas foram validados pela alta gestão da FMP, sendo excluídos os objetivos e respectivos indicadores que tinham menor relevância para a alta gestão da FMP. A seguir, a alta gestão aferiu um peso relativo a cada indicador e a cada perspectiva, permitindo a filtragem dos objetivos e indicadores mais relevantes para a FMP.

Ainda, testou-se o modelo proposto a fim de verificar sua aderência e aplicabilidade em uma IES Pública Municipal, observando a relevância (em porcentagem) de cada

perspectiva e de cada indicador, bem como avaliando seu desempenho. Assim, observou-se que Sustentabilidade foi a perspectiva com maior relevância para a FMP (50%), e com menor desempenho, este sendo 34,06; seguido por Stakeholders (20%), com o desempenho baixo entre as perspectivas, equivalente a 37,72; Aprendizado e Crescimento (16%), com o maior desempenho de todas as perspectivas, este equivalente a 68,15; e Processos Internos (14%), com o desempenho, equivalente a 45,46.

Assim, apesar de a presidência da FMP ter priorizado a dimensão da sustentabilidade (econômico-financeira e socioambiental), a avaliação do desempenho da instituição de acordo com a alta gestão demonstra que atualmente esta perspectiva tem um baixo desempenho. Enquanto os documentos institucionais, bem como seus objetivos, missão e valores, indicam que a prioridade da IES é gerar valor para os *stakeholders*, como expresso em sua missão “desenvolver nossos alunos objetivando torná-los pessoas mais qualificadas para o mercado de trabalho, no âmbito pessoal e profissional, através da realização de projetos com alto nível de qualidade, que atendam as expectativas dos clientes, parceiros e comunidade”. Apesar de sua relevância, esta perspectiva também demonstrou baixo desempenho, o que demonstra certo desalinhamento das prioridades estabelecidas na visão gerencial e dos documentos institucionais, com a prática da gestão e o desempenho da IES nessas dimensões.

Novas pesquisas poderiam replicar os métodos adotados para este artigo às demais IES públicas catarinenses ou brasileiras (de outras regiões), abordando não apenas faculdades, mas também universidades, gerando uma estrutura de BSC adequado às IES públicas de modo mais abrangente. Futuros estudos poderiam também ser aplicados em ambas IES públicas e privadas, comparando as necessidades ou realidades gerenciais e objetivos organizacionais de cada uma.

## REFERÊNCIAS

BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. Construção de um modelo de avaliação de desempenho para a gestão financeira de uma empresa de informática. **Revista CAP**, [4], v. 4, p. 12-22, 2010.

CAMPOS, Paulo Cezar de et al. O balanced scorecard como sistema de avaliação de desempenho desdobrado nas áreas de gestão, ensino, pesquisa e extensão em uma instituição de ensino superior comunitária. **XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária**. Mar del Plata, p. 1-17. dez. 2015. Disponível em: <[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/136026/101\\_00126.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/136026/101_00126.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 26 nov. 2016.

CHEN, Shun-hsing; YANG, Ching-chow; SHIAU, Jiun-yan. The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education. **The TQM Magazine**, [s.l.], v. 18, n. 2, p. 190-205, mar. 2006. Emerald. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/09544780610647892>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

CUGINI, Antonella; MICHELON, Giovanna; PILONATO, Silvia. Performance measurement in academic departments: the strategy map approach. **Public Money & Management**, [s.l.], v. 31, n. 4, p.271-278, jul. 2011. Informa UK Limited. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/09540962.2011.586240>>. Acesso em: 27 nov. 2016.

ENSSLIN, L.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S.R. MCDA: a constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency. **International Transactions in**

**Operational Research**, [s.l.], v. 7, n. 1, p.79-100, jan. 2000. Wiley-Blackwell. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1475-3995.2000.tb00186.x>>. Acesso em: 12 mar. 2017.

ENSSLIN, Leonardo; MONTIBELLER NETO, Gilberto; NORONHA, Sandro Macdonald. **Apoio à decisão**: metodologia para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas. Florianópolis: Insular, 2001. 296 p.

GUERRA, José Baltazar Salgueirinho Osório de Andrade et al. A proposal of a Balanced Scorecard for an environmental education program at universities. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], p.1-1, dez. 2016. Elsevier BV. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.179>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

HLADCHENKO, Myroslava. Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution. **International Journal of Educational Management**, [s.i.], v. 29, n. 2, p. 167-176, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/IJEM-11-2013-0164>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação** – balanced scorecard. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento**: utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, [s.i.], v. 83, n. 7, july 2005. Disponível em: <<https://hbr.org/product/balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-hbr-bestseller/R0507Q-PDF-ENG>>. Acesso em: 26 nov. 2016.

LASANTHIKA, Senarath Chathuri; SARANGA, Patabendige Sugeeth. Academic Balance Scorecard (ABS): a new approach to performance appraisal of an academic in the Sri Lankan context. **International Business Management**, [s.i.], v. 10, n. 8, p. 1448-1454, 2016. Disponível em: <<http://www.medwelljournals.com/abstract/?doi=ibm.2016.1448.1454>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

LIN, Mei-hui et al. Sustainable development in technological and vocational higher education: balanced scorecard measures with uncertainty. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 120, p.1-12, may 2016. Elsevier BV. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.054>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

MATHERLY, Laura L.; El-SAIDI, Mohammed A. Implementation of a strategic group map and balanced scorecard in a university setting. **International Journal of Management in Education**, [s.l.], v. 4, n. 2, p. 216-231, 2010. Inderscience Publishers. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1504/ijmie.2010.030877>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard passo-a-passo**: elevando o desempenho e mantendo os resultados. Tradução Nilza Freire – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OTANI, Nilo; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. **TCC: métodos e técnicas**. 2. ed. Florianópolis: Visual Books, 2011.

ÖZPEYNIRCI, Rabia et al. A comparative analysis of accounting education's effectiveness with the balanced scorecard method: a case study of KMU. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, [s.l.], v. 174, p. 1849-1858, feb. 2015. Elsevier BV. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.847>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

RAMASAMY, N. et al. Development of a hybrid BSC-AHP model for institutions in higher education. **International Journal of Enterprise Network Management**, [s.l.], v. 7, n. 1, p. 13-26, 2016. Inderscience Publishers. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1504/ijenm.2016.075174>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

RAMIREZ, Yolanda. New management in Spanish universities: introducing balanced scorecard. **International Journal of Learning and Intellectual Capital**, [s.l.], v. 8, n. 4, p. 359-377, 2011. Inderscience Publishers. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1504/ijlic.2011.043061>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

REID, Michele M. Is the balanced scorecard right for academic libraries? **The bottom line**, [s.l.], v. 24, n. 2, p. 85-95, 23 aug. 2011. Emerald. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/08880451111169106>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

RIBEIRO, N. A. B. **O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público**. Braga, 2005.

SAYED, Naqi. Ratify, reject or revise: balanced scorecard and universities. **International Journal of Educational Management**, [s.l.], v. 27, n. 3, p. 203-220, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/09513541311306440>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

TROTTA, Annarita et al. Applying the Balanced Scorecard approach in teaching hospitals: a literature review and conceptual framework. **The International Journal of Health Planning and Management**, [s.l.], v. 28, n. 2, p. 181-201, 19 oct. 2012. Wiley-Blackwell. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/hpm.2132>>. Acesso em: 27 nov. 2016.

TSENG, Ming-lang. Implementation and performance evaluation using the fuzzy network balanced scorecard. **Computers & Education**, [s.l.], v. 55, n. 1, p. 188-201, aug. 2010. Elsevier BV. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.compedu.2010.01.004>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

ULYSSEA, D. S. et al. Balanced Scorecard em uma instituição de ensino superior: uma proposta de modelo para gestão estratégica. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, [s.l.], v. 12, n. 35, p. 28-47, 31 jul. 2013. Revista Catarinense da Ciência Contábil. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v12n35p28-47>>. Acesso em: 26 nov. 2016.