

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ANDERSON ROBERTO OLIVEIRA

**MODELO *BALANCED SCORECARD* PARA GESTÃO DE VIAGENS DE  
ESTUDO: UMA PROPOSTA PARA A COORDENADORIA DE  
TRANSPORTES DA UFSC**

FLORIANÓPOLIS

2021

ANDERSON ROBERTO OLIVEIRA



Documento assinado digitalmente

Anderson Roberto Oliveira

Data: 25/07/2021 14:45:07-0300

CPF: 024.585.829-66

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

**MODELO *BALANCED SCORECARD* PARA GESTÃO DE VIAGENS DE  
ESTUDO: UMA PROPOSTA PARA A COORDENADORIA DE  
TRANSPORTES DA UFSC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina CAD 9184 - Trabalho de Conclusão IV como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública pela Universidade Federal de Santa Catarina.  
Área de concentração: Gestão Pública  
Orientador: Prof. Dr. Lucas dos Santos Matos

FLORIANÓPOLIS

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da  
UFSC.

OLIVEIRA, ANDERSON ROBERTO  
MODELO BALANCED SCORECARD PARA GESTÃO DE VIAGENS DE  
ESTUDO : UMA PROPOSTA PARA A COORDENADORIA DE TRANSPORTES  
DA UFSC / ANDERSON ROBERTO OLIVEIRA ; orientador, Lucas  
dos Santos Matos, 2021.  
68 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio  
Econômico, Graduação em Administração pública,  
Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Administração. I. dos Santos Matos, Lucas . II.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em  
Administração. III. Título.

Anderson Roberto Oliveira

**Título:** Modelo *balanced scorecard* para gestão de viagens de estudo: uma proposta para a Coordenadoria de Transportes da UFSC.

Este Trabalho Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de bacharel em Administração Pública e aprovado em sua forma final pelo Curso Administração Pública da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 23 de julho de 2021.

---

Prof. Marcus Vinicius Andrade de Lima, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**



Documento assinado digitalmente  
Lucas dos Santos Matos  
Data: 24/07/2021 12:10:38-0300  
CPF: 072.849.039-02  
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Prof. Lucas dos Santos Matos, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Kassia Tonheiro Rodrigues, Me.  
Avaliador(a)  
Universidade Federal de Santa Catarina

*À minha família, por sua capacidade de acreditar em mim e investir em mim. Mãe, seu cuidado e dedicação foi que deram, em alguns momentos, a esperança para seguir. Pai, sua presença significou segurança e certeza de que não estou sozinho nessa caminhada.*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, em primeiro lugar, que sempre me conduziu com as devidas lições de amor, fraternidade e fé, sabedoria e crença em um futuro melhor hoje e sempre.

Aos meus pais, João Vitor Candido de Oliveira (*in memorian*) e Telma Terezinha da Silva Oliveira, que sempre estiveram no meu lado nas horas mais felizes e difíceis da minha vida.

Aos meus irmãos, Ângelo Vitor Oliveira, Ivana Aparecida Oliveira e Lucilene Fátima Oliveira e sobrinho pela força e por sempre me apoiarem incondicionalmente.

A minha filha Maria Fernanda Vieira Oliveira e a Marcia Regina Vieira pela parceria.

A todo corpo docente e corpo técnico da Universidade Federal de Santa Catarina, que sempre me auxiliou na concretização desse sonho que se torna realidade, em especial aos Professores Tutores: Maria Aparecida Silva Alves, Regina Cechetto Tellini, Djeane Semensate, Ana Paula, Helen Gunther, Mayana dos anjos,

Aos meus amigos, especialmente, aos meus colegas de trabalho e colegas de vida; Milton Beck, Soeli Soares de Moraes, Gabriel Nilson Coelho, Edson Anacleto de Lima, Fabio Silva, Bruno Rodrigues, Clementino Nascimento Moura, Jalmir Pires, Sandro Raffles, Catiana Oliveira Bittencourt, Marco Aurelio Oliveira, Andrea Costa, Luana Raymundo, Flavia Kuster que de forma direta ou indireta me auxiliaram na concretização desse objetivo.

Ao meu orientador no TCC, Prof<sup>o</sup> Dr. Lucas dos Santos Matos, minha eterna gratidão.

## RESUMO

A gestão pública busca, atualmente, novos conceitos, métodos e formas para que possa atender a sociedade de maneira mais transparente e eficiente. Diante disso, se fazem necessários o aprimoramento e a atualização de novas técnicas, sistemas e métodos, a fim de que sejam atendidas todas as demandas existentes. Por se tratar de dinheiro público, ou seja, oriundo do imposto dos contribuintes e não só de determinado grupo, mas sim de toda a sociedade, vários mecanismos que avaliam o desempenho do serviço público estão sendo empregados a fim de que haja melhor aproveitamento e qualidade dos recursos despendidos. Diante do exposto, a presente pesquisa procura identificar e avaliar o controle e desempenho dos serviços prestados pela unidade de transportes da UFSC denominada Coordenadoria de Transportes, dentro das suas atribuições e competências, utilizando a ferramenta denominada *Balanced Scorecard* (BSC), que visa principalmente avaliar o nível dos procedimentos adotados em relação às necessidades de seus usuários – neste caso, alunos, servidores técnico-administrativos e professores. O *Balanced scorecard*, apesar de inicialmente ter sido desenvolvido para avaliar o desempenho de organizações com fins lucrativos, revelou-se um instrumento dinâmico e flexível, com utilidade para as organizações em que o lucro não constitui o principal objetivo. A Coordenadoria de Transporte desempenha um papel vital para o cumprimento de algumas atividades obrigatórias de ensino, denominadas “viagens de estudo”, que constam da grade curricular de alguns cursos de Ciências Humanas e Filosóficas, das Ciências Agrárias, das Ciências Biológicas e das Ciências Tecnológicas.

Palavras-chave: Avaliação. Gestão Pública. *Balanced scorecard*. Transportes.

## **ABSTRACT**

Public management is currently looking for new concepts, methods and ways to serve society transparently and efficiently. Therefore, it is necessary to improve and update new techniques, systems and methods, so that all existing demands are met. As it is public money, that is, it comes from taxpayers' tax and not only from a certain group, but from society as a whole, several mechanisms that assess the performance of the public service are being used in order to ensure better use and quality resources spent. Given the above, this research seeks to identify and evaluate the control and performance of the services provided by the UFSC transport unit called Transport Coordination, within its attributions and competences, using the tool called Balanced Scorecard (BSC), which mainly aims to evaluate the level of procedures adopted in relation to the needs of its users – in this case, students, technical-administrative employees and teachers. The Balanced Scorecard, although initially developed to assess the performance of for-profit organizations, has proved to be a dynamic and flexible instrument, useful for organizations where profit is not the main objective. The Transport Coordination plays a vital role in the fulfillment of some mandatory teaching activities, called "study trips", which are included in the curriculum of some courses in Human and Philosophical Sciences, Agricultural Sciences, Biological Sciences and Technological Sciences.

Keywords: Evaluation. Public Management. Balanced scorecard. Transport.

## Lista de quadros

Quadro 1 - Base estratégica: missão, visão e valores .....	34
Quadro 2 – Quadro estratégico proposto .....	42
Quadro 3 – Viagens deferidas por cursos de graduação no período .....	49
Quadro 4 – Nº de viagens realizadas no período por centros de ensino.....	50
Quadro 5 – Gastos com combustível em viagens de estudo.....	50
Quadro 6 – Despesas com abastecimento e manutenção com quilômetros rodados.....	51
Quadro 7 – Veículos de transporte de passageiros da frota da CTR/UFSC .....	52
Quadro 8 – Quantitativo de cursos de atendimento ao cidadão por entidades de ensino	53
Quadro 9 – Quantidade de servidores inscritos por entidades de ensino no período de 2019 e o percentual de participação .....	54
Quadro 10 – Número de veículos indisponíveis no período e meta para 2023 .....	55
Quadro 11 – Tempo médio de resposta à solicitações de viagens e meta para 2023 .....	55
Quadro 12 – Tempo médio para atualização do <i>site</i> da CTR/UFSC e meta para 2023 .	56



## Lista de figuras

Figura 1 – Mapa estratégico proposto para gestão das viagens de estudo da CTR/UFSC .....	45
Figura 2 – Mapa estratégico destacado para a perspectiva <i>Usuário</i> .....	45
Figura 3 – Mapa estratégico destacado para a perspectiva <i>Processos internos</i> .....	46
Figura 4 – Mapa estratégico destacado para a perspectiva <i>Financeiro</i> .....	47
Figura 5 – Mapa estratégico destacado para a perspectiva <i>Aprendizado e crescimento</i>	48
Figura 6 – Resultado dos indicadores da perspectiva <i>Usuário</i> .....	57
Figura 7 – Resultado dos indicadores da perspectiva <i>Processos internos</i> .....	57
Figura 8 – Resultado dos indicadores da perspectiva <i>Financeiro</i> .....	58
Figura 9 – Resultado dos indicadores da perspectiva <i>Aprendizado e crescimento</i> .....	59



## Lista de abreviações e siglas

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CTR	Coordenadoria de Transportes
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PU	Prefeitura Universitária
SCPD	Sistema de Concessão de Passagens e Diárias
SEOMA	Secretaria de Obras Manutenção e Ambiente
SEST	Serviço Social do Transporte
SENAT	Serviços Nacional de Aprendizagem em Transportes
DEN	Departamento de Ensino
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
SETIC	Superintendência de Tecnologia da Informação
APF	Administração Pública Federal
PRODEGESP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
CCP	Coordenadoria de Capacitação de Pessoas
DDP	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	17
1.2 OBJETIVOS.....	18
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>18</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	19
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO .....	20
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>23</b>
2.1 GESTÃO PÚBLICA ESTRATÉGICA COMO PRINCÍPIO .....	23
2.2 BALANCED SCOREDCARD (BSC) .....	24
<b>2.2.1 Perspectiva <i>Financeira</i> .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.2 Perspectiva do <i>Cliente</i> .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.3 Perspectiva de <i>Processos internos</i>.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.4 Perspectiva de <i>Aprendizado e crescimento</i> .....</b>	<b>26</b>
2.3 BSC APLICADO AO SETOR PÚBLICO .....	27
2.4 ANÁLISE DO BSC SOBRE OS TRANSPORTES DA UFSC .....	27
2.5 BENEFÍCIOS DA UTILIZAÇÃO DO BSC E SUAS POTENCIALIDADES .....	28
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>29</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	29
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	30
3.3 DELIMITAÇÕES DO UNIVERSO DA PESQUISA.....	30
3.4 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	31
3.5 PERSPECTIVAS DO ESTUDO .....	31
3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	32
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>33</b>
4.1 CRIAÇÃO E ATRIBUIÇÕES DA COORDENADORIA DE TRANSPORTES DA UFSC.	
35	
4.2 MAPA ESTRATÉGICO PARA A COORDENADORIA DE TRANSPORTES (CTR) ..	40
4.3. PROPOSTA DE MODELO BSC PARA A GESTÃO DAS VIAGENS DE ESTUDO...	44
4.4 MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS .....	48

4.5 SITUAÇÃO ATUAL DOS INDICADORES DO MODELO PROPOSTO .....	56
4.6 PROPOSIÇÕES DE APERFEIÇOAMENTO NO DESEMPENHO DOS INDICADORES	
59	
<b>4.6.1 Dimensão <i>Usuário</i> .....</b>	<b>59</b>
<b>4.6.2 Dimensão <i>Processos internos</i> .....</b>	<b>60</b>
<b>4.6.3 Dimensão <i>Financeiro</i> .....</b>	<b>61</b>
<b>4.6.4 <i>Aprendizado e Crescimento</i> .....</b>	<b>62</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>65</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Na seção introdutória deste trabalho, apresentamos o tema e a problemática da pesquisa, bem como os seus objetivos, a justificativa do estudo e a estrutura do trabalho.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

Segundo Ghelman e Costa (2006), a boa gestão pública constitui um fator fundamental para o aumento da eficiência das ações governamentais, visando a melhoria da prestação dos serviços ao cliente e ao cidadão como um todo. Diante dos diversos desafios do setor público nos últimos anos e dos impactos de suas realizações junto ao contribuinte, verifica-se cada vez mais a necessidade de técnicas, métodos e processos que tornem mais ágeis e transparentes as iniciativas do setor público junto à sociedade.

No âmbito das universidades públicas federais, ao longo dos anos vêm sendo praticados esforços no tocante à eficiência, à efetividade, à eficácia e à racionalização dos recursos, sem deixar de atender a todas as necessidades, bem como a todas as atividades obrigatórias no que tange aos pilares básicos do ensino superior, que são: ensino, pesquisa e extensão (MATOS; PETRI, 2015). Conforme Felix et al. (2014), os órgãos da Administração Pública Federal (APF) terão maior êxito no alcance de seus objetivos estratégicos investindo na implantação de um modelo de gestão estratégica adaptado para o ambiente de governo, mantendo, assim, o alinhamento estratégico com os atos normativos e de controle.

Portanto, as universidades federais esforçam-se para que se aprimorem as práticas de gestão e transparência dos recursos adquiridos junto aos contribuintes, mesmo em tempos de escassez de verbas destinadas à educação e da conseqüente queda na arrecadação. É de crucial importância que possamos ter uma qualidade no uso dos recursos públicos empregados, tanto interna como externamente, e, para tanto, é imprescindível que utilizemos ferramentas que nos possam auxiliar na obtenção de melhorias no que tange à qualidade e ao aprimoramento nas formas de atender as várias demandas institucionais (MATOS; PETRI, 2015).

No que se refere ao lócus desta pesquisa, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), cabe descrevermos o seguinte: observando os três pilares que compõem sua estrutura, a instituição dispõe de uma unidade responsável pelo transporte,

denominada Coordenadoria de Transportes (CTR), cuja principal atribuição está centrada no transporte de alunos para as denominadas “viagens de campo obrigatórias”, presentes na grade curricular obrigatória dos seus diversos cursos. Viabiliza-se, assim, o transporte de alunos em viagens para seminários, eventos e competições, bem como o transporte de professores e servidores técnicos em educação para as unidades de ensino e demais unidades administrativas, dentro e fora do *campus* sede, em Florianópolis, e dos demais *campi*: Araranguá, Blumenau, Curitibanos e Joinville.

Considerando esse contexto, destacamos que, dentre as atuais ferramentas de gestão mais inovadoras, o *Balanced Scorecard* (BSC) (KAPLAN; NORTON, 1997) assume características que se adequam às atividades realizadas nas organizações. Dentre as funcionalidades para a Coordenadoria de Transportes da UFSC está a possibilidade de se mensurar as viagens efetivadas, avaliar o atendimento doméstico interno, analisar os gastos por setores, áreas de concentração e unidades dentro da universidade e, ainda, verificar a periodicidade do serviço e avaliar se, de certa forma, contempla os índices baseados na BSC.

Considerando tal contexto, e diante das oportunidades existentes, a presente pesquisa procura responder à pergunta: “Como desenvolver um modelo BSC para apoiar a avaliação dos serviços prestados aos estudantes pela Coordenadoria de Transportes da UFSC?”

## 1.2 OBJETIVOS

Na busca por respostas à pergunta de pesquisa delineada, foram desenvolvidos os objetivos geral e específicos do trabalho, descritos a seguir.

### 1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver uma proposição de modelo baseado em *Balanced Scorecard* para apoiar a gestão das viagens de estudo na Coordenadoria de Transportes da Universidade Federal de Santa Catarina.

### 1.2.2 Objetivos específicos

A fim de alcançar o mencionado objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) desenvolver o entendimento sobre o *Balanced Scorecard*, suas características e perspectivas;
- b) levantar os aspectos estratégicos da Coordenadoria de Transportes;
- c) construir um modelo simplificado, baseado em BSC, para identificar objetivos estratégicos, indicadores e metas para a gestão de viagens de estudo;
- d) mensurar o desempenho atual dos indicadores desenvolvidos;
- e) identificar e propor ações de aperfeiçoamento do desempenho nos indicadores mensurados.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa para a realização deste trabalho centra-se principalmente em três fatores que devemos discutir. O primeiro está relacionado à adequação dos serviços públicos a novas tecnologias e novos métodos de gerenciamento de gestão que estão em voga e que possibilitam maior transparência em relação aos atos e também às normas vigentes.

Em seguida, devemos atentar ao momento histórico presente, em que a escassez de recursos impacta na diminuição dos valores recebidos por parte dos órgãos superiores que destinam recursos para as universidades federais. Diante deste fato, é importante salientar que, cada vez mais, as universidades federais necessitam adequar-se à escassez desses recursos e desenvolver sistemas que possibilitem maior qualidade na gestão dos gastos.

Em terceiro e último lugar, devemos analisar a qualidade dos serviços existentes e verificar como isso impacta nos serviços que prestamos à comunidade como um todo. Há muito tempo, os serviços públicos se mostram perante a sociedade como ineficazes e bastante burocráticos. Assim, vários estudos estão sendo aplicados para que os serviços prestados à sociedade se tornem mais eficientes. Como enfatiza Pereira (2008), a organização do Estado, ou a Administração Pública, para cumprir o seu papel, deve ser eficiente e eficaz na distribuição dos serviços exigidos pelos cidadãos. No caso das universidades federais, é primordial que suas atividades relativas aos transportes sejam

feitas de forma que atinjam ou possibilitem o acesso às aulas de campo ao maior número de estudantes que se utilizam dos serviços. As viagens obrigatórias, conhecidas como viagens de campo, são prioridades e devem ser executadas de acordo com o calendário acadêmico e com a quantidade de veículos e motoristas disponíveis.

Conforme preconiza Kaplan et al. (1997), o *Balanced Scorecard* (BSC) é, para os gestores, um instrumento completo que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. Sua utilização do BSC é eficaz para uma análise consistente das atividades que estão sendo relacionadas, bem como para avaliar os desempenhos e mensurar os gastos com eles obtidos para melhor gestão e dimensionamento dos recursos. Segundo Kaplan et al. (1997), a implementação de um sistema capaz de medir o desempenho das ações é de suma importância, pois somente as medidas financeiras não são capazes de envolver informações que reflitam a realidade de um valor econômico futuro.

Assim, torna-se fundamental verificar se a Coordenadoria de Transportes da Universidade Federal de Santa Catarina, por meio do BSC, é capaz de atender as demandas de maneira adequada com eficiência, qualidade e transparência nos serviços, tanto para a comunidade acadêmica quanto para o contribuinte. A ideia central, portanto, é propor uma ferramenta para o setor.

Para auxiliar no levantamento dos dados, contamos com informações oriundas da Coordenadoria de Transportes relativas ao último semestre de 2019, bem como com um sistema de gerenciamento de gastos com combustível e manutenção da frota. Além disso, foram consultados documentos oriundos da Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), de centros de ensino e seus respectivos departamentos e de coordenadorias de curso.

#### 1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Quanto à estrutura, este estudo possui cinco capítulos: introdução, fundamentação teórica, metodologia, apresentação dos resultados e considerações finais. Na introdução é feita uma descrição preliminar sobre alguns conceitos relacionados à Administração Pública. No primeiro capítulo constam a apresentação do problema de pesquisa, os objetivos do estudo e a justificativa.

Já no segundo capítulo são apresentadas as principais referências teóricas sobre a nova gestão pública, a gestão pública nas universidades federais, o *Balanced Scorecard*,

sua aplicabilidade e consequências de sua utilização na gestão pública. O terceiro capítulo trata da metodologia adotada para a realização da pesquisa e suas implicações. Nessa seção é enunciada a finalidade da abordagem, bem como o método utilizado para a coleta dos indicadores.

O quarto capítulo, por sua vez, apresenta os resultados com os objetivos, indicadores e metas, bem como as proposições a cada uma das perspectivas. Desenvolve-se, nesse capítulo, a estrutura para apoiar a gestão da Coordenadoria de Transportes no que diz respeito às viagens de estudo dos alunos da Universidade, composta do mapa estratégico e seus componentes. E finalmente, no quinto e último capítulo, são apresentadas as considerações finais referentes ao trabalho apresentado e as reflexões acerca dos resultados da pesquisa.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Administração Pública possui princípios, normas e definições que a diferenciam da administração no setor privado. Em regra, o gestor público tem o dever de seguir leis, decretos, portarias e instruções normativas que norteiam o poder público. Assim, os gestores precisam estar sempre atentos e atualizados, já que, diante da complexidade das situações e das novas necessidades da população, várias ações acabam por ser inadequadas, ou passam, com o tempo, a ser insuficientes. A atualização de novos procedimentos e formas de gestão passa a ser cada vez mais constante, exigindo reavaliar e readequar toda a estrutura a fim de que se possam disponibilizar práticas públicas que atinjam e contemplem a sociedade como um todo.

Neste capítulo, portanto, serão apresentadas algumas definições e alguns conceitos sobre a gestão pública no âmbito da Universidade Federal de Santa Catarina e sobre o método *Balanced Scorecard* (BSC) e suas implicações na Coordenadoria de Transportes. A principal atribuição do BSC é executar a logística de transporte de discentes, servidores técnico-administrativos e docentes, além de cooperar no cumprimento, pela PROGRAD, das viagens de ensino – as “viagens de campo obrigatórias” de alguns centros de ensino, através dos cursos de graduação dos respectivos departamentos de ensino.

### 2.1 GESTÃO PÚBLICA ESTRATÉGICA COMO PRINCÍPIO

A gestão por resultados é, atualmente, a principal arma em prol da efetividade das políticas públicas. Para tanto, é necessário orientar a administração pública por metas e indicadores. Embora estes já tenham sido introduzidos em algumas experiências brasileiras, o seu uso ainda é restrito, pouco conhecido do público e de pequena assimilação junto à classe política. Esta revolução gerencial dependerá, portanto, de um convencimento dos diversos atores políticos e sociais sobre a necessidade de se adotar este novo modelo de gestão (ABRUCIO, 2007). O *Balanced Scorecard* na esfera pública deve considerar ações direcionadas para garantir efetividade, eficácia e eficiência, já que qualquer organização pública, para prestar serviços com excelência, precisa realizar a sua função social com qualidade e com o menor consumo de recursos possível (GHELMAN; COSTA, 2006). Considerando que o êxito financeiro não é o principal objetivo das

organizações públicas, estas não podem utilizar a arquitetura padrão das perspectivas e do mapa estratégico do BSC original, segundo os quais os objetivos financeiros são os principais resultados a serem alcançados (KAPLAN; NORTON, 2010; MATIAS-PEREIRA, 2012).

## 2.2 BALANCED SCORECARD (BSC)

O *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992, resultou das necessidades de se captar toda a complexidade do desempenho na organização e tem sido ampla e crescentemente utilizado em empresas e organizações (EPSTEIN; MANZONI, 1998). Conforme seus criadores, o BSC foi fruto de um estudo realizado ao longo de um ano e motivado pelo indício de que somente os indicadores financeiros não seriam suficientes para medir o desempenho organizacional e gerar valor futuro para as organizações (KAPLAN; NORTON, 1997).

Ainda de acordo com os autores, pode-se medir o valor de desempenho organizacional sob quatro perspectivas (Clientes, Processos Internos, Financeiro e Aprendizado e Crescimento), desde que haja interação em uma estrutura de metas e vetores de desempenho que possam trabalhar dentro de uma lógica de causa e efeito (KAPLAN; NORTON, 1997). Os criadores da ferramenta afirmam, ainda, que o BSC na Administração Pública potencializa a razão principal da sua existência, que consiste em servir à população, e não apenas controlar os gastos orçamentários.

Ao longo dos anos, o BSC evoluiu para uma ferramenta de gestão estratégica, e por isso passou a receber ainda mais atenção dos profissionais e acadêmicos (SOUZA et al., 2015). O BSC possui quatro perspectivas que servem de balizamento ao analisar as atividades de qualquer setor, seja ele público ou privado. As quatro perspectivas do BSC demandam grande número de indicadores, e para cada indicador existe uma regra para calcular os dados. Todavia, o BSC é totalmente dependente de um sistema de informação e *software* computadorizado, já que todas as informações devem ser extraídas das mais variadas bases.

Conforme os estudos de Kaplan e Norton (1997), pode-se dizer que por meio de um conjunto de perspectivas, alicerçadas na missão e valores institucionais da unidade, existe uma relação de causa e efeito no qual o *Balanced Scorecard* avalia o desempenho organizacional sob 4 perspectivas (Usuário, Financeiro, Aprendizado e crescimento e Processos internos) e estabelece metas a serem alcançadas, constituindo-se não apenas

em uma ferramenta de controle, mas em um mecanismo inovador de avaliação, aprendizado e aperfeiçoamento. A diferença do BSC para os demais sistemas gerenciais consiste não na diferença de medidas não financeiras, pois muitas organizações já trabalham com essa medida relacionada a programas de qualidade e satisfação do cliente, mas no fato de que os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e da estratégia da empresa.

Posto desta forma, o *scorecard* trabalha com medidas de curto prazo, como as medidas *Financeiras*, aliadas às de longo prazo, como as perspectivas *Clientes*, *Processos internos* e *Aprendizado e crescimento*. A seguir, especificamos cada uma dessas perspectivas.

### **2.2.1 Perspectiva *Financeira***

O objetivo principal da perspectiva *Financeira* é analisar a situação financeira e econômica da instituição. No que tange ao quesito transportes, o escopo financeiro norteia os demais objetivos da unidade. Em se tratando da Coordenadoria de Transportes, é importante analisar os seguintes quesitos: o custo do abastecimento; o custo da manutenção por quilômetro rodado; e a quantidade de alunos que utilizam o transporte sob determinado período. É importante ressaltar que os custos com manutenção, abastecimento e diárias, além dos salários, são contados para que se tenha uma dimensão de quanto custam para o contribuinte as viagens de cunho obrigatório. No mapa de desempenho da Coordenadoria de Transportes temos os seguintes elementos, ou indicadores, que auxiliam na análise da perspectiva *Financeira*:

- a) custo de combustível por veículo por km/L;
- b) custo de manutenção por veículo;
- c) custo do quilômetro rodado (R\$/km);
- d) distância percorrida (km).

### **2.2.2 Perspectiva *Cliente***

Nessa perspectiva, avaliam-se os itens que podem ser considerados essenciais nessa interação entre o solicitante – alunos, servidores técnico-administrativos e

professores da UFSC – e a unidade solicitada, no caso a Coordenadoria de Transportes (CTR). Para Zimmermann (2014), a instituição deverá traduzir em medidas específicas os fatores importantes para os clientes, no caso específico, os mencionados anteriormente. Como exemplos de indicadores, temos:

- a) tipo da viagem;
- b) escolha do motorista;
- c) datas de saída e retorno.

### **2.2.3 Perspectiva de *Processos internos***

Dentro dessa perspectiva, verifica-se se o processo de gestão e de apoio é eficiente e se atende à expectativa do solicitante. Para isso, é fundamental a criação de indicadores que avaliem o nível de satisfação do cliente interno diante das possibilidades ofertadas. Como exemplos de indicadores, temos:

- a) qualidade das atividades;
- b) processo de logística;
- c) oferta de processo de valor ao cliente.

### **2.2.4 Perspectiva de *Aprendizado e crescimento***

Com essa perspectiva, damos ênfase à garantia de uma constante evolução e inovação dentro dos processos da Coordenadoria de Transportes (CTR) através do monitoramento da logística de transportes e da adequação da infraestrutura material. A criação de indicadores que registram mudanças é qualitativa, sendo que o BSC poderá, a partir desse item, informar o quanto essa perspectiva evolui. A perspectiva da evolução da organização se dará por meio dos investimentos em novos veículos, em estudos, em sistemas e nos recursos humanos da instituição. Como exemplos de indicadores, temos:

- a) satisfação dos servidores;
- b) produtividade dos servidores;
- c) retenção dos servidores;

d) motivação e alinhamento da unidade.

## 2.3 BALANCED SCORECARD (BSC) APLICADO AO SETOR PÚBLICO

O setor público tem procurado, por meio dos 3 E's (efetividade, eficácia e eficiência), uma constante modernização dos seus serviços e melhorias quanto aos resultados junto aos seus clientes. Para definir esses três itens, que de certa forma são amplos, devemos delimitar a sua área de atuação dentro do setor público. Arretche (2001) declara que sem essas três dimensões de desempenho – eficiência, eficácia e efetividade – torna-se impossível a avaliação do gestor público e suas ações.

A efetividade se caracteriza, no setor público, pelo cumprimento de sua função social, bem como pela geração de benefícios, efeitos ou impactos diretos ou indiretos (GHELMAN; COSTA, 2006). Já a eficácia se traduz na qualidade da prestação de serviços ao cliente e é medida através da qualidade, focando nas medidas de satisfação dos clientes e nas características do produto/serviço. Quanto à eficiência, o documento indicador de desempenho do Exército Brasileiro (BRASIL, 2006) define-a como a busca da racionalização no uso dos recursos disponíveis, ou seja, o equilíbrio de recursos consumidos em relação às saídas dos processos.

Segundo Fernandes (2013), o BSC aplicado em organizações públicas deve adaptar suas perspectivas, para que se ajustem melhor a sua realidade, sempre mantendo uma relação lógica de causalidade em que, ao final, deverão estar o cidadão e a sociedade a quem procuram servir. Eles constituem, afinal, a razão de ser dessas organizações. Lunkes et al. (2009), por sua vez, afirma que o BSC avalia todas as medidas financeiras (orçamentárias) e análises sobre clientes, destaca processos internos que necessitam de ajustes e estuda os investimentos em pessoal e capacitação que podem contribuir na transformação das atividades de maneira positiva.

## 2.4 ANÁLISE DO BALANCED SCORECARD (BSC) SOBRE O TRANSPORTES DA UFSC

Dentro das quatro dimensões descritas anteriormente, é possível determinar o nível de desempenho da Coordenadoria de Transportes em relação ao instrumento de avaliação de resultados BSC. Porém, para que isso aconteça, conforme Albuquerque

(2011), é fundamental o suporte de Sistemas de Informações e de todos os demais recursos que devem ser utilizados, a fim de permitir avaliar o sucesso de cada meta estratégica. Afinal, o BSC é considerado uma ferramenta estratégica que busca acompanhar o resultado em todo o processo, não apenas ao seu findar.

## 2.5 BENEFÍCIOS DA UTILIZAÇÃO DO BSC E SUAS POTENCIALIDADES

Vale destacar que essas perspectivas mencionadas anteriormente são clássicas, mas são mutáveis, uma vez que cada organização pode defini-las de acordo com as suas escolhas. Segundo Felix e Felix (2011 apud ZIMERMANN, 2014, p. 5), “[...] no âmbito da Administração Pública é frequente a utilização da perspectiva orçamentária (financeira) como base para as demais perspectivas do *Balanced Scorecard*”. Entretanto, a análise dos resultados e suas perspectivas dependerá dos dados obtidos e suas variações, bem como do método de comunicação e de aferimento; seus ajustes podem dar maior respaldo às possíveis iniciativas de regulação no nível de satisfação e comprometimento. Vale ressaltar que, apesar de possíveis discrepâncias, há resultados significativos conseguidos por órgãos públicos que empregaram o BSC (DIMITROPOULOS et al., 2017).

Ghelman (2006) também apresenta um modelo do *Balanced Scorecard* adaptado aos desafios de uma gestão pública moderna e focada nos resultados, preservando, segundo o autor, as especificidades da área pública. A respeito disso, o autor esclarece que:

Na Administração Pública, além de medir a melhoria da qualidade da prestação dos serviços para o cliente direto é preciso aferir se o cidadão/sociedade está satisfeito com a prestação de um serviço público, ou seja, é preciso demonstrar os benefícios, efeitos ou impactos diretos ou indiretos do exercício da atividade pública para o cidadão” (GHELMAN, 2006, p. 71).

Dentre as adaptações, o autor conclui pela necessidade das medidas de desempenho nas dimensões: a) eficiência, visando à otimização dos recursos dos contribuintes; b) eficácia, por meio da melhoria da qualidade dos serviços; e c) efetividade, buscando orientar as ações públicas para o atendimento ao cidadão. Vale frisar que o modelo desconsidera as especificidades de cada órgão público e, portanto, deve ser adaptado a cada instituição.

### 3 METODOLOGIA

A definição da metodologia é de suma importância para o trabalho, pois somente com a adoção de procedimentos metodológicos adequados será possível que a pesquisa produza conhecimento científico e possibilite verificar, atestar, aferir a realidade dos dados presentes. Para Minayo (2001), o processo de pesquisa constitui uma atividade científica básica que, através da indagação e de outros elementos que compõem a realidade, vincula pensamento e ação em um único propósito.

Considerando seus objetivos, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva. Segundo Gil (2008), esse tipo utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados e possui o objetivo de descrever determinado fenômeno, uma população ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Assim, o importante é que a escolha dos indicadores se baseie em uma avaliação crítica das suas propriedades e não se pautar simplesmente pela tradição de uso. Os indicadores devem ser específicos e sensíveis. É preciso buscar avaliar os impactos sobre os determinados grupos da população por meio de indicadores subjetivos, empregando-se estratégias metodológicas avaliativas de natureza qualitativa.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa pode ser caracterizada como do tipo aplicada, que tende a se concentrar em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Portanto, “[...] está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções” (THIOLLENT, 2009, p. 36). Por se tratar de uma pesquisa aplicada em determinado local (unidade), com ênfase nas dimensões explicitadas pelo *Balanced Scorecard* (BSC), a abordagem da pesquisa é de natureza qualitativa, com o desenvolvimento de um modelo conceitual para apoio à gestão das viagens de estudo da Coordenadoria de Transportes da UFSC.

Segundo Sano e Montenegro Filho (2013), o importante é que a escolha dos indicadores esteja pautada em função de uma avaliação crítica das suas propriedades e não apenas pelo ato trivial do uso. Os indicadores devem ser específicos e sensíveis, mensurando-se os impactos sobre os determinados grupos da população por meio de

indicadores subjetivos, empregando-se estratégias metodológicas avaliativas de natureza quali-quantitativa.

Como informado anteriormente, a pesquisa qualitativa se mostra a mais adequada em relação ao estudo de caso, pois, apesar de congrega elementos numéricos (número de viagens, gastos com manutenção e combustível, custo por quilômetro rodado e despesas com pessoal), possui, em grande parte, elementos subjetivos de característica qualitativa para o desenvolvimento dos objetivos estratégicos – conforme percepção do autor do trabalho, que conhece as operações da Coordenadoria.

### 3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto aos fins, esta pesquisa classifica-se como um trabalho de natureza descritiva, pois avalia, através da ferramenta de BSC, o transporte de alunos descrevendo os processos e etapas necessários para o desenvolvimento do modelo. Quanto aos meios, a pesquisa é um estudo de caso, já que analisa uma unidade dentro de um departamento da Universidade Federal de Santa Catarina. O estudo de caso é geralmente associado à pesquisa descritiva ou exploratória, mas não é restrito a tais formatos, podendo ser usado para teste de uma teoria (YIN, 1994).

Para Fleury e Werlang (2017), os estudos de caso têm como principal característica a intensidade do estudo de objeto, indivíduo, grupo, organização, incidente ou situação. Pode envolver um único ou múltiplos casos, combinando diversas técnicas para coleta de dados, como análise documental, entrevistas, questionários e observações. As evidências podem ser qualitativas e quantitativas. O problema é conhecido e definido pelo pesquisador e será usado para responder às perguntas contidas dentro dos objetivos específicos; neste caso, com o seguinte foco: aplicação do BSC na mensuração das perspectivas do transporte através das viagens. Os indicadores de desempenho e suas perspectivas remetem aos escopos *Financeiro*, do *Cliente*, dos *Processos internos* e de *Aprendizado e crescimento* da unidade em questão, no caso, a Coordenadoria de Transportes.

### 3.3 DELIMITAÇÕES DO UNIVERSO DA PESQUISA

Em se tratando de estudos de caso, o universo da pesquisa se refere especificamente ao local em que se está desenvolvendo o modelo. Nesse sentido, definiu-se como universo de aplicação a Coordenadoria de Transportes da Universidade Federal de Santa Catarina (CTR/UFSC). Mais especificamente, dentre todas as atividades desenvolvidas pela Coordenadoria, a aplicação do modelo diz respeito à atividade específica de transporte de alunos para a realização de viagens de estudos, por meio das solicitações das unidades de ensino.

### 3.4 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Com base em Gil (2007), no tocante às técnicas de coleta e análise dos dados, este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso por concentrar grande profundidade e pequena amplitude: ele analisa como se comporta a unidade dentro das perspectivas que o BSC apresenta, procura conhecer a realidade da organização ou parte dela. Caracteriza-se por ser uma investigação de cunho empírico, pois investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto não abstrato.

O tipo de observação é caracterizado como observação sistêmica, pois “[...] realiza-se em situações controladas, para responder a propósitos preestabelecidos.” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 176).

### 3.5 PERSPECTIVAS DO ESTUDO

O presente estudo buscou dar visibilidade e mensurar, através do *Balanced Scorecard*, os elementos estratégicos que possuem relação com a atividade de gestão das viagens de estudos realizadas pela Coordenadoria de Transportes da UFSC, por meio das quatro dimensões (perspectivas): *Financeira*, *Cliente* (usuário), *Processos internos* e *Aprendizado e crescimento*. Além disso, dispõe-se a cooperar na melhoria dos serviços prestados, bem como indicar uso de recursos públicos de maneira racionalizada através da identificação das demandas e sua periodicidade. A coleta de dados se deu por meio de informações coletadas junto aos sistemas de controle – informações utilizadas internamente nas atividades da CTR/UFSC.

### 3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Em decorrência da pandemia que atingiu o mundo no ano de 2020, algumas das atividades executadas pela Coordenadoria, assim como de toda a Universidade, ficaram comprometidas. Os dados do último ano ficaram inviabilizados pelo comportamento não usual das variáveis de gastos e número de viagens, por exemplo. Desse modo, usaremos os dados do último semestre de 2019, respectivamente os meses de julho, agosto, setembro, outubro, novembro e dezembro.

## 4 RESULTADOS

As instituições de ensino superior têm como base o chamado Plano de Desenvolvimento Institucional, que foi criado pelo Decreto nº 3.860 de 9 de julho de 2001 (BRASIL, 2001) e cuja relevância foi enunciada através do parecer do Conselho Nacional de Educação CNE/CES nº 1.366/2001, enfatizando a importância para que a instituição atinja metas e objetivos através da aplicação de suas estratégias. As universidades federais estão amparadas no princípio da autonomia universitária, garantido pela Constituição de 1988, que, em seu artigo 207, as obriga à “[...] indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988, s./p.). Essas definições basilares e amplas permitem, como afirmamos acima, uma diversidade muito grande de projetos, concepções e missões para essas instituições, tanto em seu conjunto, quanto internamente (REISDORFER, 2021).

Este trabalho também se baseia no Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024 da Universidade Federal de Santa Catarina. Trata-se de um dispositivo dividido em oito capítulos, que assim se constituem: o primeiro é direcionado ao perfil institucional, com o seu marco histórico, missão, visão e os valores; no segundo capítulo é apresentado um contexto geral sobre o documento; o terceiro dá ênfase ao Projeto Pedagógico Institucional; o quarto capítulo diz respeito à organização administrativa da Universidade; o capítulo cinco lida com a organização didático-pedagógica; o sexto capítulo descreve a comunidade universitária; a relação entre a Universidade e a sociedade é tratada no capítulo sete; o oitavo capítulo diz respeito a questões relativas à gestão da Universidade, contendo os 55 objetivos institucionais, vinculados aos pilares Ensino, Pesquisa, Extensão, Gestão e Governança. Por fim, são apresentados nos anexos os indicadores de desempenho e as iniciativas estratégicas que se vinculam aos objetivos estratégicos construídos.

Em alinhamento com o mencionado Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFSC, foram estabelecidos missão, visão e valores da Coordenadoria de Transportes (CTR), com ênfase no planejamento anual e visando as atividades de curto prazo e o planejamento estratégico num horizonte de pelo menos cinco anos. Essa fase é essencial para o restante do desenvolvimento do modelo proposto.

Nesse sentido, a Missão da UFSC, segundo o PDI 2020-2024 da Universidade é

[...] produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o

exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida.

Como forma de apoiar a Universidade em sua missão, definiu-se a Missão da Coordenadoria de Transportes: “[...] apoiar a Universidade no transporte de alunos (discentes), servidores técnico-administrativos, professores (docentes) e materiais, auxiliando na manutenção das atividades de ensino, pesquisa e extensão, contribuindo com o desenvolvimento institucional da UFSC”. Assim, a CTR/UFSC está alinhada aos propósitos da Universidade para consecução de seus objetivos.

Da mesma forma, a Visão da Universidade também foi avaliada para alinhamento da construção da Visão para a CTR/UFSC. Segundo o PDI 2020-2024 da UFSC, sua Visão é “Ser uma universidade de excelência e inclusiva”. Nessa lógica, a Visão definida para a CTR/UFSC, como forma de permanecer alinhada à da Universidade, é “Ser referência na logística de transportes para outras unidades administrativas e centros de ensino, atuando com eficiência, eficácia e efetividade no que tange ao atendimento de toda a comunidade Universitária”.

Em relação aos Valores, a Universidade possui a seguinte relação determinada por meio do PDI 2020-2024: “Acadêmica e de qualidade; inovadora e empreendedora; atuante; inclusiva; internacionalizada; interdisciplinar; livre e responsável; autônoma; democrática e plural; dialogal; bem administrada e planejada; transparente; ética; saudável; sustentável”. Para a CTR/UFSC, propõem-se os seguintes Valores: eficiência no atendimento, inclusiva, transparente, participativa, compromisso, ética, bem administrada e planejada, ética, pontualidade, segurança.

De forma resumida, a base estratégica da Universidade e a proposta para a CTR/UFSC estão apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Base estratégica: Missão, Visão e Valores

<b>Universidade Federal de Santa Catarina</b>	<b>Coordenadoria de Transportes</b>
---	-------------------------------------

<b>Missão</b>	<b>Missão</b>
“Produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida.”	“Apoiar a Universidade no transporte de alunos (discentes), servidores técnicos-administrativos, professores (docentes) e materiais, auxiliando na manutenção das atividades de ensino, pesquisa e extensão, contribuindo com o desenvolvimento institucional da UFSC.”
<b>Visão</b>	<b>Visão</b>
“Ser uma universidade de excelência e inclusiva”.	“Ser referência nos transportes de pessoas e materiais apoiando no desenvolvimento de uma universidade inclusiva e de excelência.”
<b>Valores</b>	<b>Valores</b>
“Acadêmica e de Qualidade, Inovadora, Atuante, Inclusiva, Internacionalizada, Livre e Responsável, Autônoma, Democrática e Plural, Bem Administrada e Planejada, Transparente, Ética”.	“Eficiência no atendimento, Inclusiva, Transparente, Participativa, Compromisso, Ética, Bem Administrada e Planejada, Ética, pontualidade, segurança.”

Fonte: elaborado pelo autor com base no PDI 2020-2024 da UFSC (2021).

#### 4.1 CRIAÇÃO E ATRIBUIÇÕES DA COORDENADORIA DE TRANSPORTES DA UFSC

A Universidade Federal de Santa Catarina é uma autarquia pública federal cuja organização é composta de administração central, pró-reitorias, centros de ensino, unidades administrativas e coordenadorias de apoio. As universidades federais, de acordo com a Constituição Federal, possuem autonomia de iniciativa didático-científica, gestão financeira e disciplinar.

Com a criação da Secretaria de Obras, Manutenção e Ambiente (SEOMA) na gestão 2016-2020, do professor Dr. Luiz Carlos Cancellier de Olivo, a Prefeitura Universitária (PU) passou a integrar essa unidade, com intuito de auxiliar a administração central nas tarefas e no desenvolvimento institucional através do apoio nos serviços de manutenção e equipamentos, jardinagem e transporte de cargas e passageiros.

A Coordenadoria de Transportes (CTR) da Universidade Federal de Santa Catarina foi criada em 23 de fevereiro de 2017, através da Portaria nº 444/GR/2017, com suas respectivas atribuições e em estrito alinhamento com o Plano de Desenvolvimento

Institucional PDI 2015-2019, vigente à época, com suas metas e objetivos específicos. Suas atribuições estão aqui relacionadas:

- i. Controle da frota de veículos oficiais a serviço da Universidade, bem como distribuição e organização do deslocamento em viagens de estudo, serviço interno, atendimento à comunidade universitária, segurança e hospital universitário.
- ii. Controle do gasto de combustível dos veículos oficiais através do sistema integrado de controle de consumo disponibilizado por empresa terceirizada.
- iii. Controle de manutenção dos veículos oficiais e eventuais despesas com seu reparo, através de sistema integrado de controle de consumo disponibilizado por empresa terceirizada.
- iv. Abertura de processo de notificação de autuação (NA) e notificação de penalidade (NP) junto aos servidores ocupantes do cargo de motorista, o que possui uma autorização junto à Pró-Reitoria de Administração.
- v. Solicitação do certificado de registro do veículo (CRV) e certificado de registro de licenciamento de veículo (CRLV) de todos os veículos que pertencem à Universidade Federal de Santa Catarina.
- vi. Trâmite dos processos oriundos de outras autarquias governamentais e seguintes órgãos: ANTT, DNIT, DPRF, DETER, DETRAN, PRVE, IMETRO, GAVA.
- vii. Agendamento de viagens de deslocamento de funcionários aos *campi* da UFSC e cadastramento junto ao sistema de concessão de passagens e diárias (SCDP).
- viii. Manutenção e abastecimento dos veículos do departamento de segurança, bem como limpeza e higienização desses veículos.
- ix. Solicitação do pagamento de taxas de registro, emplacamento e aferição junto aos órgãos de fiscalização em transportes.
- x. Gerenciamento e fiscalização dos contratos relacionados ao transporte (manutenção, abastecimento e seguro).

Criada com o intuito de dar suporte ao transporte logístico de alunos, servidores e docentes, a Coordenadoria de Transportes atualmente é vinculada à Secretaria de Obras do Meio Ambiente, sendo subordinada à Prefeitura Universitária (PU). A Coordenadoria

de Transportes tem como atribuições planejar e executar as viagens de estudo obrigatórias, conforme grade curricular elaborada pela Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), bem como organizar o transporte e traslado de materiais solicitados pelas demais secretarias, pró-reitorias, *campi* e unidades administrativas. Conta atualmente com uma frota de 15 ônibus, micro-ônibus, vans e outros 66 veículos distribuídos na grande Florianópolis e demais *campi* (Araranguá, Blumenau, Curitibanos e Joinville) para atender as demandas pré-existentes, tanto na área administrativa quanto na área de ensino, pesquisa e extensão.

O quadro de funcionários lotados na Coordenadoria de Transporte conta com três pessoas na área administrativa e apenas seis motoristas, sendo que apenas quatro são denominados servidores motoristas oficiais, para atendimento de um universo de quase 30 mil entre professores, servidores técnico-administrativos e docentes. Os *campi* possuem um contrato de prestação de serviços de motoristas terceirizados, contendo ao menos um motorista, sendo que a responsabilidade sobre o contrato fica a cargo dos *campi*. Já a manutenção, o abastecimento, o seguro e o licenciamento dos veículos fica sob a supervisão da Coordenadoria de Transportes.

Além das atividades denominadas viagens de estudo obrigatórias, a CTR/UFSC tem a incumbência de anualmente levar os alunos da UFSC para seminários e eventos de cunho social e esportivo, bem como competições acadêmicas, além de abastecer os vários geradores que compõem o sistema elétrico do *campus* Florianópolis. Em 2019, sua estrutura contava com três servidores técnico-administrativos e seis servidores no cargo de motoristas oficiais, sendo um deles designado como coordenador dos transportes.

A CTR/UFSC possui em seu portfólio 81 veículos em todos os cinco centros de ensino nas cidades de Florianópolis, Araranguá, Curitibanos, Blumenau e Joinville. No *campus* da grande Florianópolis possuía, à época, em 2019, 28 veículos, sendo que, destes, oito veículos executam o transporte rodoviário de passageiros, tanto interno como externo. Conta, ainda, com um sistema de gerenciamento de frota nas áreas de manutenção e abastecimento, para utilização dos serviços em postos de combustíveis e oficinas mecânicas credenciadas a uma empresa contratada. Todos os serviços e dados de uso estão disponibilizados de maneira *on-line* em tempo real. Além de todas as viagens de campo ofertadas aos alunos pela Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), a Coordenadoria de Transportes executa o transporte de materiais para diversas localidades e também diversos centros de ensino com os quais mantém parcerias ou cooperação técnica. Seus veículos de transporte rodoviário auxiliam os estudantes não só nas

atividades obrigatórias como também seminários nacionais, competições esportivas e de engenharia, atividades acadêmicas e congressos.

Para fins de estudo, entretanto, restringimo-nos às dez atribuições colocadas para a Coordenadoria conforme Portaria nº 444/GR/2017. A primeira atribuição se refere ao controle da frota de veículos oficiais a serviço da Universidade, bem como distribuição e organização do deslocamento em viagens de estudo, serviço interno e atendimento à comunidade universitária segurança e hospital universitário. Nesse sentido, considera-se oportuno trazer o disposto no Art. 2º, inciso I da Resolução Normativa nº 57/Cun/2015, de 4 de agosto de 2015, que define:

I – Aulas de campo como componentes curriculares e que caracterizam as disciplinas cujo núcleo é composto por atividades práticas, essenciais aos processos de apropriação de conhecimentos teórico-práticos por parte dos estudantes.

Para executar as denominadas “viagens de campo”, a Universidade desenvolve um fluxo que começa na Pró-Reitoria de Graduação, através do Departamento de Ensino (DEN), que publica semestralmente um edital ofertando as viagens de campo junto aos centros de ensino e seus respectivos departamentos. Esse edital segue o seguinte ordenamento: chegada dos processos de solicitação de avaliação pedagógica para apoio financeiro e/ou transporte para as viagens de aula de campo no DEN/PROGRAD via Sistema de Processos Administrativos (SPA); análise pedagógica do DEN/PROGRAD; resultado das análises – *site* do DEN/PROGRAD; período para interposição de recursos pela coordenação de curso (encaminhamento via SPA); e resultados dos recursos interpostos ao DEN – *site* do DEN/PROGRAD. Posteriormente, é publicada a lista com os cursos contemplados naquele semestre e encaminhada à Coordenadoria de Transportes para que possa fazer o planejamento das viagens, tanto quanto a adequação da frota ao número de alunos matriculados.

A Coordenadoria de Transportes, por sua vez, faz uma nova triagem para verificar se não há choque de datas, bem como indisponibilidade de veículos, a fim de minimizar os danos ou prejuízos aos alunos, principalmente os que cursam as últimas fases. Devido ao número reduzido de servidores que ocupam o cargo de motorista oficial e à não contratação de motoristas terceirizados, a Coordenadoria de Transportes procura mesclar as viagens de campo contempladas no edital com outras viagens não menos essenciais, como as viagens de cunho administrativo, os seminários, congressos e outras

atividades recorrentes, como transporte de materiais *intercampi* e outras atividades inerentes ao setor.

Na Coordenadoria de Transportes todas as solicitações de viagens, sejam elas individuais ou coletivas, são encaminhadas pelo Sistema de Processos Administrativos (SPA), ou por e-mail, no caso da PROGRAD. Em seus procedimentos internos, a Coordenadoria possui três tipos de *status* referentes às viagens solicitadas, que são: ‘inseridas’, ‘programadas’ e ‘canceladas’. Por definição interna, as ‘canceladas’ são solicitações que por algum motivo não puderam ser atendidas dentro do prazo estabelecido, pela indisponibilidade de veículo, de motorista, ou até mesmo a pedido do próprio solicitante. As viagens ‘inseridas’ compreendem aquelas destinadas a congressos, seminários e jogos universitários, que não constam das viagens obrigatórias da PROGRAD, e portanto são agendadas quando há disponibilidade de veículo e não há nenhum tipo de viagem de campo para se executar no período. Já as viagens programadas são as viagens contemplados em edital da Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD) e que constam da grade curricular do curso em questão. Em decorrência da falta de recursos, diminuição da frota em operação, falta de motoristas e ampliação dos cursos na Universidade Federal, a Coordenadoria de Transportes desenvolve o seu planejamento buscando racionalizar recursos, mão de obra e equipamentos para que possa ainda atender de forma eficiente os mais de 1.334 alunos que utilizam a frota de veículos UFSC.

Os estudos desta pesquisa têm como base os dados oriundos da Coordenadoria de Transportes no ano de 2019, tendo como referência as informações disponibilizadas no *site* da Coordenadoria de Transportes e no edital do Departamento de Ensino, vinculado à PROGRAD, nos meses de julho, agosto, setembro, outubro, novembro e dezembro, ou seja, o segundo semestre. Salientamos que o ano de 2019 antecedeu a pandemia da COVID-19 e também contou com uma série de restrições orçamentárias devido à crise econômica e à mudança na política educacional do país. Assim, os dados servem como indicadores para a proposição de um balizamento das ações dentro das dimensões propostas no *Balanced Scorecard* simplificado, que visa, através de seus objetivos, metas e ações, contribuir e aperfeiçoar o atendimento aos estudantes em relação às ações futuras.

Considera-se uma proposição, haja vista que diante dos novos desafios que a realidade impõe, essa proposta de *Balanced Scorecard* simplificado tem como objetivo estabelecer metas alinhadas com o Plano de Desenvolvimento Institucional PDI (2020-2024) da UFSC, auxiliando, por meio do apoio logístico em transportes, no

desenvolvimento social e individual da comunidade universitária. Os dados que são apresentados, oriundos do ano de 2019, têm como objetivo balizar as quatro perspectivas – *Usuário*, no lugar de clientes; *Financeiro*; *Processos internos*; e, por fim, *Aprendizado e crescimento* – que são propostas pelo *Balanced Scorecard*, visando o apoio à gestão dos transportes na Universidade, considerando sua característica autárquica.

#### 4.2 MAPA ESTRATÉGICO PARA A COORDENADORIA DE TRANSPORTES

O mapa estratégico da CRT/UFSC leva em consideração, na sua construção, os objetivos estratégicos institucionais derivados do PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) e as respectivas metas da Coordenadoria de Transportes, em alinhamento com sua Missão, Visão e Valores. Tapinos, Dyson e Meadows (2005) consideram que os indicadores de *Balanced Scorecard* registrados individualmente nem sempre estão associados ao desempenho da universidade como um todo e que cada unidade departamental deve ter um BSC adequado às suas características e atribuições.

Desta forma, é possível criar estratégias e minimizar as desvantagens, procurando soluções para os desafios que surgem em decorrência das novas medidas “pós-pandemia”. Os dados foram extraídos através de informações obtidas junto à Coordenadoria de Transportes, por meio dos seus controles internos, principalmente relacionados ao sistema de gerenciamento de frota da empresa terceirizada responsável em 2019, e à Pró-Reitoria de Graduação, através do Departamento de Ensino. As quatro perspectivas originais do modelo foram implementadas no mapa estratégico.

Conforme Coelho, Petri, Arruda e Hammes Júnior (2017), o *Balanced Scorecard* pode ser aplicado tanto no gerenciamento de medidas financeiras quanto não financeiras, procurando sempre alinhar os objetivos estratégicos e os aspectos operacionais da unidade, adequando-se a sua realidade em relação ao modelo original proposto por Kaplan e Norton, para que o instrumento tenha utilização e aplicação prática. Diante disso, cada um dos itens descritos é colocado dentro das já mencionadas perspectivas: *Clientes* (aqui considerados com usuários, para fins deste trabalho); *Processos internos*; *Financeiro*; e *Aprendizado e crescimento*. As perspectivas para a elaboração do mapa estratégico da Coordenadoria de Transportes são mostradas como segue:

- **Aprendizado e crescimento.** Para Coelho (2018), essa atividade pode ser categorizada como capital humano, e contempla ativos intangíveis da

organização, bem como outros tipos de capital – por exemplo: capital da informação (sistema da informação e infraestrutura) e capital organizacional (capacidade de sustentar a estratégia, capacidade de assimilar os objetivos, valores e a própria missão) – os quais devem estar norteando de certa forma a estratégia (KAPLAN; NORTON, 2004).

- **Processos internos.** Para Kaplan & Norton (2004), os processos internos desempenham basicamente duas funções primordiais na estratégia da organização: adquirir proposição de valor para os clientes, no caso do transporte, aos usuários; e reduzir custos e desperdícios através da melhoria dos processos. O objetivo principal é o aprimoramento dos controles de tramitação das solicitações de transportes, bem como o tempo de resposta em relação ao pedido das diversas unidades (pró-reitorias, departamento de ensino e coordenadorias de curso) e unidades administrativas e de apoio.
- **Usuários (clientes).** Alunos (discentes), professores (docentes), servidores técnico-administrativos e servidores terceirizados de apoio podem ser considerados como clientes (usuários) nessa perspectiva. Em razão da delimitação do estudo, bem como em virtude de tratar-se de uma versão simplificada do *Balanced Scorecard*, trataremos apenas da ótica dos alunos e o seu transporte dentro das diversas atividades da Coordenadoria de Transporte.
- **Financeiro.** Essa perspectiva engloba todos os gastos referentes às viagens executadas pela Coordenadoria de Transportes, que incluem gastos com abastecimento, manutenção e diárias dos motoristas. A partir dessa perspectiva podemos observar o custo por quilômetro rodado das principais viagens solicitadas pela Pró-Reitoria de Graduação e outras reitorias e departamentos, assim como pode-se verificar se o custo com o transporte próprio é maior ou menor em relação ao fretamento de veículos por parte de empresas contratadas. Inclui-se, além disso, o custo *per capita* com aluno nas viagens consideradas obrigatórias, ou seja, aquelas viagens de estudo estabelecidas dentro da grade curricular do curso de graduação.

No Quadro 2, a seguir, são apresentadas perspectivas, objetivos, indicadores, metas, origem das informações e periodicidade para cada uma das dimensões do *Balanced Scorecard*, de forma simplificada, aplicado à Coordenadoria de Transportes para efeito deste estudo de caso.

Quadro 2 – Quadro estratégico proposto

<b>Perspectivas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Origem das informações</b>	<b>Periodicidade</b>
Usuário	Realizar viagens de estudo obrigatórias, conforme programação dos centros e da PROGRAD.	% de solicitações de viagens da PROGRAD, dos centros e dos departamentos que foram deferidas.	Executar cerca de 80% das solicitações.	<i>Site</i> da Coordenadoria de Transportes das UFSC e <i>site</i> da Pró- Reitoria de Graduação (Departamento de Ensino).	Semestral
Usuário	Atender ao maior número de alunos por centro de ensino, adequando as viagens aos veículos (ônibus, micro-ônibus e vans) existentes na frota atual.	% de solicitações que foram indeferidas devido a impossibilidade de transportar a quantidade de alunos indicada.	Abaixo de 10%.	<i>Site</i> da Coordenadoria de Transportes da UFSC e <i>Site</i> da Pró- Reitoria de Graduação (Departamento de Ensino).	Semestral
Processos internos	Manter a frota em funcionamento para disponibilizar as viagens solicitadas durante o período acadêmico.	Número de veículos rodoviários que não puderam viajar, por manutenção, durante o período (semestre).	Zero veículos.	Controles internos da Coordenadoria de Transportes.	Semestral

Processos internos	Reduzir o tempo despendido entre o recebimento da solicitação via SPA e o deferimento da autorização de viagem.	Tempo médio estimado para resposta a solicitações de viagens de estudo.	Prazo de resposta não superior a 48 horas.	A) Sistema de Processos Administrativos (SPA) Solar UFSC; B) <i>Site</i> da Coordenadoria de Transportes.	Semestral
Processos internos	Reduzir o tempo para publicar no <i>site</i> da Coordenadoria de Transportes a agenda de viagens após novas solicitações.	Tempo estimado para atualização do <i>site</i> e definição do <i>status</i> das solicitações encaminhadas pela PROGRAD e pelos centros de ensino.	24 h após o deferimento ou indeferimento.	<i>Site</i> da Coordenadoria de Transportes.	Mensal
Financeiro	Reduzir os gastos referentes ao consumo de combustível dos veículos rodoviários durante as viagens de estudo.	Gasto total mensal com combustível em relação à quilometragem deslocada.	R\$ 1,150 por quilômetro rodado.	Sistema de gerenciamento terceirizado da Frota de Veículos UFSC/ Abastecimento.	Mensal
Financeiro	Reduzir os gastos com manutenção dos veículos rodoviários utilizados em viagens de estudo.	Gasto total mensal com manutenção em relação a cada mil quilômetros deslocados.	R\$ 0,836 por quilômetro rodado.	Sistema de gerenciamento terceirizado da Frota de Veículos UFSC/ manutenção e controle internos do setor de transportes.	Mensal

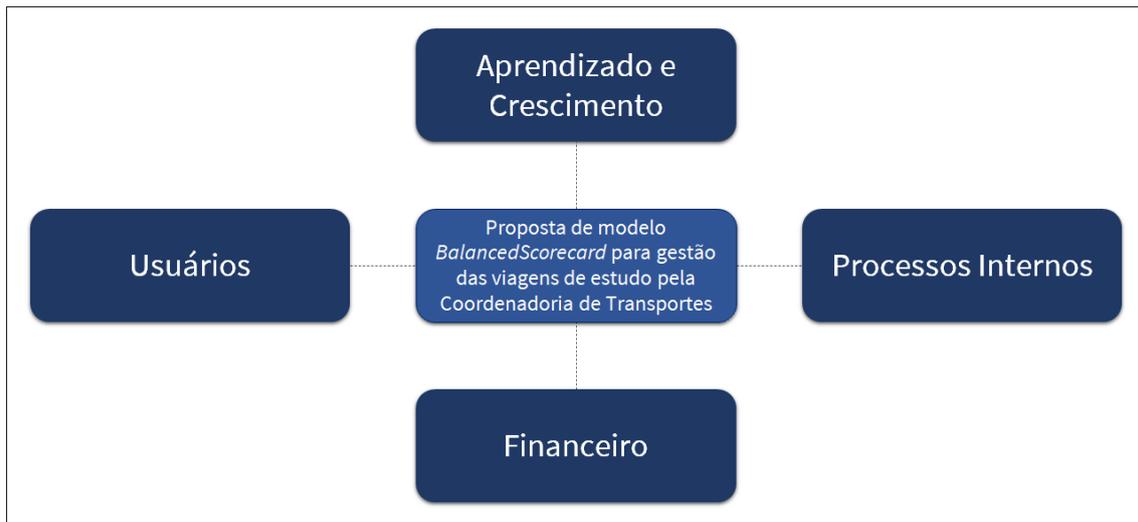
Aprendizado e crescimento	Capacitar os servidores motoristas em relação aos cursos de atualização de transporte coletivo de passageiros.	a) N° de cursos de capacitação ofertados sobre transporte coletivo de passageiros. b) N° de motoristas que participaram ao menos uma vez no ano de curso de capacitação em transporte coletivo.	A) 2 cursos B) 5 motoristas.	SEST/SENAT Serviço Nacional do Transporte.	Anual
Aprendizado e crescimento	Capacitar servidores sobre atendimento ao usuário.	a) N° de cursos de capacitação ofertados sobre atendimento ao usuário. b) N° de servidores que participaram ao menos uma vez no ano de curso de capacitação em atendimento ao usuário.	A) 2 cursos B) 9 servidores.	SEST/SENAT Serviço Nacional do Transporte. Enap (Escola Nacional de Administração Pública), entre outros.	Anual

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

#### 4.3. PROPOSTA DE MODELO BSC PARA A GESTÃO DAS VIAGENS DE ESTUDO

A proposta de um modelo de BSC para a gestão de viagens foi pensada levando-se em consideração todas as perspectivas aplicadas por Kaplan e Norton, adaptadas de acordo com as características da instituição e em alinhamento com o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC. Esse método resume, em um único documento, indicadores de performance nas quatro perspectivas: *Financeira*, *Clientes*, *Processos internos* e *Aprendizado e crescimento* (KAPLAN; NORTON, 1997). Assim, na Figura 1, abaixo, são apresentadas as quatro perspectivas de acordo com o modelo proposto pelos autores. Novamente, é oportuno informar que houve a substituição da palavra “cliente” pela palavra “usuário”, em decorrência do significado.

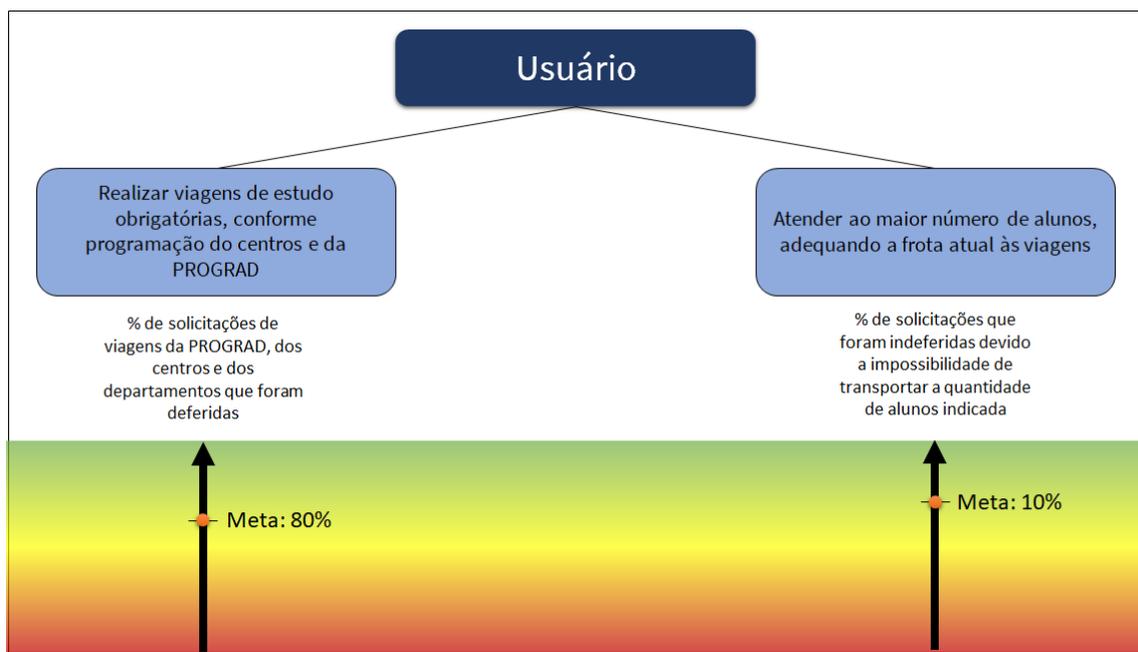
Figura 1 – Mapa estratégico proposto para gestão das viagens de estudo da CTR/UFSC



Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Na perspectiva do usuário, as metas em relação às viagens de estudo obrigatórias da PROGRAD e do centro de ensino são de 80% das solicitações de viagem. Em relação ao atendimento ao maior número de alunos, com a frota atual as viagens solicitadas têm a meta de indeferimento de 10%, desde que justificadas pela impossibilidade de transportar a quantidade de alunos indicada. A Figura 2, a seguir, apresenta a estrutura para a perspectiva *Usuário*.

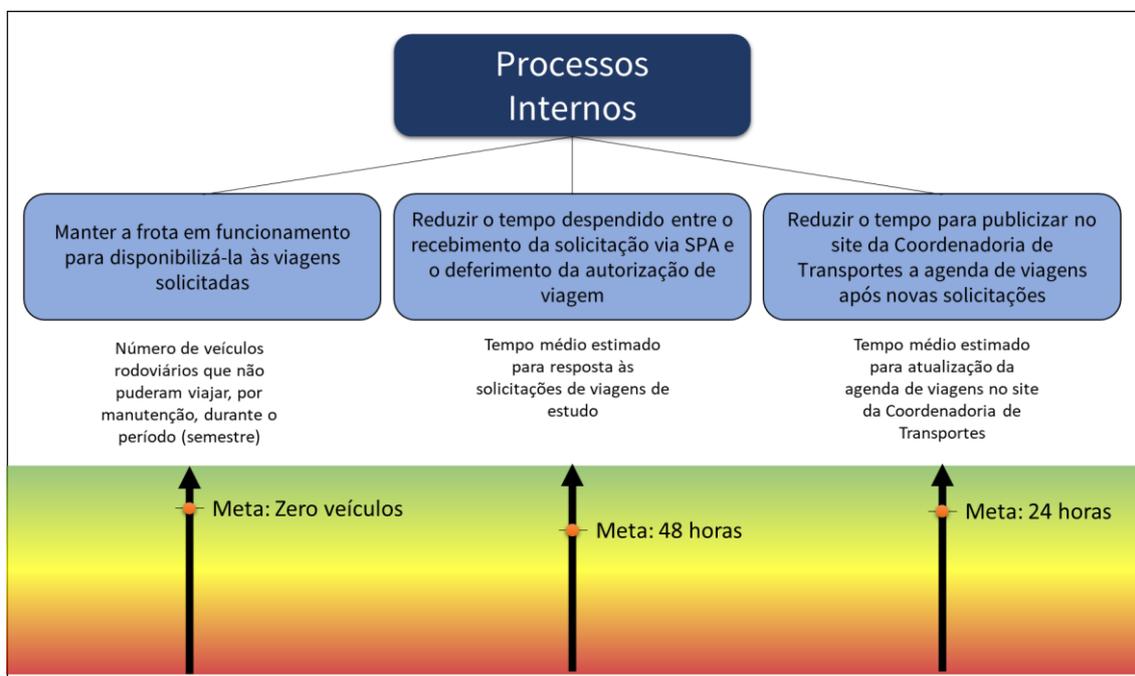
Figura 2 – Mapa estratégico destacado para a perspectiva *Usuário*



Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Em relação aos processos internos, há um conjunto de metas estabelecidas nos três objetivos. A meta de veículos em funcionamento para disponibilizar as viagens solicitadas pela PROGRAD e pelo centro de ensino é de 100%, ou seja, a meta para 2022 é que não haja nenhum veículo inoperante para execução de viagens de estudo dentro das programações previstas. No segundo objetivo, que diz respeito ao tempo estimado para resposta às solicitações de viagem de estudo, a meta estabelecida é de 48 horas, ou dois dias úteis. No terceiro e último objetivo, que é a redução do tempo para publicar no *site* da Coordenadoria de Transportes a agenda de viagens, a medida proposta é de 24 horas a partir do deferimento por parte do CTR. A Figura 3 resume o mapa estratégico para a perspectiva *Processos internos*.

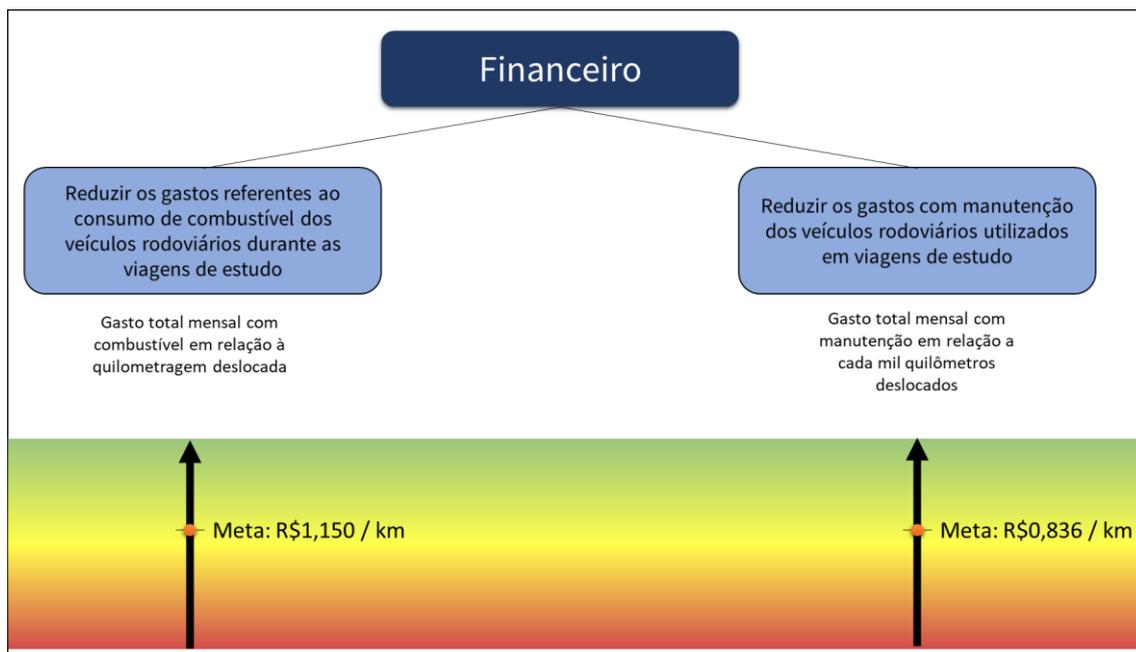
Figura 3 – Mapa estratégico destacado para a perspectiva Processos internos



Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Na perspectiva financeira, as metas para os dois objetivos e seus indicadores são as seguintes: no primeiro indicador, a meta com gasto total mensal de combustível em relação à quilometragem deslocada é de R\$ 1.150/km. No segundo indicador, o gasto mensal em manutenção terá a meta de R\$ 0,836/km. A Figura 4 resume o mapa estratégico para a perspectiva *Financeiro*.

Figura 4 - Mapa estratégico destacado para a perspectiva Financeiro

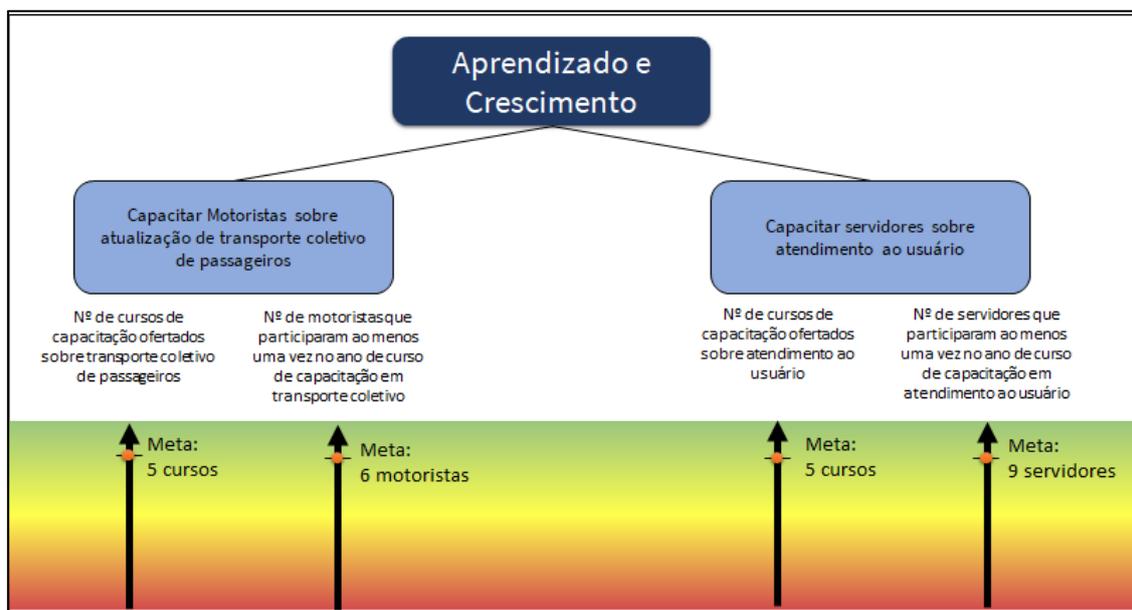


Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Já para a perspectiva *Aprendizado e crescimento*, há dois objetivos: primeiro, capacitar motoristas sobre atualização de transporte coletivo de passageiros; e, segundo, capacitar servidores sobre atendimento ao usuário. Ambos os objetivos são avaliados por dois indicadores cada. O indicador referente ao primeiro objetivo, “Nº de cursos de capacitação ofertados sobre transporte coletivo de passageiros”, tem como meta a execução de ao menos dois cursos durante o período avaliado (anual). O outro indicador diz respeito ao “Nº de motoristas que participaram ao menos uma vez no ano de curso de capacitação em transporte coletivo”, que tem como meta a participação de cinco motoristas durante o ano.

O indicador referente ao segundo objetivo, “Nº de cursos de capacitação ofertados sobre atendimento ao usuário”, tem como meta a execução de ao menos dois cursos de atendimento ao usuário durante o ano. O segundo indicador diz respeito ao “Nº de servidores que participaram ao menos uma vez no ano de curso de capacitação em atendimento ao usuário”, e tem como meta a participação de nove servidores durante o ano. A Figura 5, a seguir, apresenta o mapa estratégico para a perspectiva *Aprendizado e crescimento*.

Figura 5 - Mapa estratégico destacado para a perspectiva Aprendizado e crescimento



Fonte: elaborado pelo autor (2021).

#### 4.4 MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS

Na perspectiva do *Cliente*, substituiu-se, para fins de estudo, a palavra “cliente” por “usuário”, já que não se trata da aquisição de um produto ou serviço, mas apenas da sua utilização. Os dados são do segundo semestre de 2019 e têm como indicadores as informações fornecidas pelo Departamento de Ensino, vinculado à PROGRAD, além de dados de controle interno da Coordenadoria de Transportes. Esses dados mostram que no segundo semestre foram deferidas 63 viagens consideradas de campo, levando em consideração a importância pedagógica que a atividade solicitada tem na formação do futuro egresso do curso e os limites orçamentários da instituição.

Desses deferimentos, a Coordenadoria de Transportes executou 50 (cinquenta) viagens, atingindo um total de 79,4% das viagens solicitadas. Os seus oito veículos rodoviários transportaram 1.334 passageiros e percorreram mais de 31.768 quilômetros. Considerando que a maioria das atividades foram executadas num período bastante curto, apenas quatro meses, e que, devido ao número reduzido de funcionários (apenas seis motoristas), e idade avançada da frota, o nível de atendimento das solicitações pode ser considerado bom. Não houve informações sobre quais foram os motivos que levaram à não execução das outras 13 viagens deferidas pelo Departamento de Ensino, mas as hipóteses variam entre mudança na programação, falta de veículos adequados para o

terreno, bem como suspensão das atividades por um motivo maior. Tendo em vista que o percentual de atendimento em 2019 superou 75%, a proposição para 2023 é de que esse percentual possa aumentar 5% em relação ao índice considerado possível, já que nos dois primeiros meses não houve viagens de campo, o que possibilita maior espaçamento entre as solicitações encaminhadas a Coordenadoria de Transportes.

Em relação ao objetivo dois da perspectiva *Usuário*, os indicadores demonstram que somente 20,6% das viagens não foram executadas, sendo que a responsabilidade sobre a não execução das viagens pode ser tanto do professor responsável quanto da Coordenadoria de Transportes, em virtude da dificuldade de logística em poder adequar a quantidade de alunos à capacidade do veículo e à característica de utilização. A proposição em relação à meta para 2023 e os demais anos é de que esse percentual fique em torno de 10%. Salientamos que devido à crise sanitária que se instaurou em 2020 e 2021, com a paralisação das aulas, várias medidas preventivas de segurança, como espaçamento entre os assentos, uso de álcool em gel e redução de usuários nos veículos, deverão ainda impactar no atendimento das viagens, bem como em seus programas.

Verifica-se que no ano último semestre de 2019 houve uma grande demanda de viagens por parte do Centro de Ciências Agrárias, do Centro de Ciências Físicas e Matemáticas e do Centro de Ciências Biológicas, em virtude da sua especificidade. A Coordenadoria precisa se alinhar às condições de uso dos veículos para os tipos de viagem que essas unidades, em geral, precisam – muitas vezes terreno diferente do rodoviário, inviabilizando o transporte e a eficiência como um todo. O Quadro 3 apresenta o número de viagens deferidas no período em relação aos cursos de graduação proponentes.

Quadro 3 – Viagens Deferidas por cursos de graduação no período

<b>Centro de ensino</b>	<b>Curso de graduação</b>	<b>Viagens deferidas</b>
CCA	AGRONOMIA	7
CCA	ZOOTECNIA	8
CCA	AQUICULTURA	4
CCB	BIOLOGIA	14
CFH	GEOGRAFIA	16
CFH	GEOLOGIA	8
CFM	OCEANOGRAFIA	2
CTC	ENG. SANITÁRIA	4

Fonte: dados da Coordenadoria de Transportes (2021).

O número de viagens realizadas por centros de ensino está descrito a seguir, no Quadro 4.

Quadro 4 – N° de viagens realizadas no período por centros de ensino

<b>Centro de ensino</b>	<b>N° de Viagens</b>
CCA	19
CCB	14
CFH	24
CFM	2
CTC	4

Fonte: dados da Coordenadoria de Transportes (2021).

Na perspectiva *Financeira*, apresentamos dois objetivos que estão separados, porém relacionam-se entre si e servem como elemento de análise quanto ao quesito “economicidade e eficiência” do serviço público, que são: a) Reduzir os gastos relativos ao consumo de combustível dos veículos rodoviários durante as viagens de estudo; b) Reduzir os gastos com manutenção dos veículos rodoviários em relação às viagens de estudo.

Os indicadores referentes ao ano de 2019 demonstram que o gasto com combustível no último quadrimestre totalizou o valor de R\$ 36.665,75 (trinta e seis mil, seiscentos e sessenta e cinco reais, setenta e cinco centavos) em relação às 50 viagens executadas, conforme cronograma de atendimento; o custo por quilômetro rodado ficou em R\$ 0,8664. Foram percorridos cerca de 31.768 quilômetros, e o gasto de combustível no quadrimestre está dividido conforme o Quadro 5, a seguir:

Quadro 5 – Gastos com combustível em viagens de estudo

<b>Gasto com combustível no último quadrimestre/2019</b>	
<b>Mês de referência</b>	<b>Valores gastos com combustível</b>
Setembro	R\$ 24.495,00
Outubro	R\$ 7.614,98
Novembro	R\$ 4.181,08
Dezembro	R\$ 374,24

Fonte: dados da Coordenadoria de Transportes (2021).

Observa-se que no mês de setembro/2019 houve um gasto significativo com combustível, decorrente principalmente de viagens de longa distância e de longa duração durante aquele período. Nos meses subsequentes, excluindo-se dezembro, cujas atividades são voltadas à realização de viagens esporádicas e organização do vestibular de verão, há um certo equilíbrio, e os valores vão sendo reduzidos gradativamente. A meta proposta para 2023 tem como referencial os valores gastos no último quadrimestre, sendo que uma das ações é que o aumento com os gastos de combustível não seja superior a 20% em relação a 2019. A relação do gasto total por quilômetro rodado nesse período ficou em R\$ 0,8664. Optou-se por fazer um parâmetro mensal em função de não estar mais disponível o sistema que anteriormente prestava essa informação *on-line* para a Universidade, haja vista que a empresa responsável não foi contemplada no último processo licitatório para gerenciamento de frota e seus dados se tornaram indisponíveis.

Em se tratando da perspectiva financeira da manutenção, observa-se uma gradativa diminuição dos custos de manutenção em relação aos veículos rodoviários: os gastos no período do último quadrimestre de 2019 foram de R\$ 34.386,97; a média dos gastos dos veículos por quilômetro rodado totalizou R\$ 0,9238, sendo que o custo médio com manutenção nos meses relacionados (setembro, outubro, novembro e dezembro) foi de R\$ 8.596,74. As informações estão descritas no Quadro 6:

Quadro 6 – Despesas com abastecimento e manutenção com quilômetros rodados

<b>2º Semestre/2019</b>	<b>Abastecimento</b>	<b>Manutenção</b>	<b>km rodado</b>
Setembro	R\$ 24.495,00	R\$ 21.807,43	20.622 km
Outubro	R\$ 7.614,98	R\$ 7.771,83	7.260 km
Novembro	R\$ 4.181,08	R\$ 4.543,88	255 km
Dezembro	R\$ 374,24	R\$ 264,32	40 km

Fonte: dados da Coordenadoria de Transportes (2021).

Em relação à manutenção, vale ressaltar que a Coordenadoria de Transportes utiliza três tipos: a) preventiva; b) corretiva; e c) planejada. A manutenção preventiva tem como característica principal a verificação de itens básicos para o bom funcionamento do veículo, como troca de óleo, substituição de palheta de para-brisas, ARLA etc. A manutenção corretiva visa o reparo dos veículos em caso de pane elétrica, hidráulica, eletrônica etc. Por fim, a manutenção planejada ocorre para que seja feito um diagnóstico completo do veículo a fim de verificar avarias graves, peças danificadas em função do tempo e substituição de peças devido ao desgaste excessivo. A proposição para o

exercício de 2023 é a manutenção dos gastos referentes ao último quadrimestre de 2019, no valor de R\$ 34.386,97.

O Quadro 7, a seguir, mostra a lista de ônibus, micro-ônibus e vans da Coordenadoria de Transportes e sua capacidade de atendimento. A frota tem uma idade média de mais sete anos de uso, sendo que há previsão de que dois veículos rodoviários sejam indisponibilizados em razão da idade para uso, conforme determina o DETER-SC (Departamento de Transportes e Terminais do Estado de Santa Catarina) pela Lei nº 14.219, de 30 de novembro de 2007.

Quadro 7 – Veículos de transporte de passageiros da frota da CTR/UFSC

Placa	Modelo	Ano/modelo	Capacidade
MLC-9254	Ônibus Paradiso/Volvo/Azul	2013/2013	51
MLC-9574	Ônibus Paradiso/Volvo/Azul	2013/2013	51
MLF-2192	Micro-ônibus/M.Benz/ Branca	2012/2013	15
MLF-2282	Micro-ônibus/MBenz/Branca	2012/2013	15
LXL-8880	Ônibus Viaggio/M.Benz/Branca	1994/1995	42
MFW-3629	Ônibus/M.Benz/Branca	2007/2008	24
MIW-9383	Ônibus Viaggio/M.Benz/Branca	2011/2011	38

Fonte: dados da Coordenadoria de Transportes (2021).

Na perspectiva do *Aprendizado e crescimento*, os objetivos visam melhorar as relações entre os servidores que atuam na Coordenadoria de Transportes e usuários (alunos e professores), com o oferecimento aos servidores técnico-administrativos e motoristas de cursos de capacitação de atendimento ao cidadão e cursos de atualização em transportes coletivos de passageiros. Esses cursos são, basicamente, ofertados por escolas governamentais e escolas pertencentes ao sistema S. Escolas de governo, como a Enap (Escola Nacional de Administração Pública), oferecem no sistema de EaD cursos sobre os temas: atendimento ao cidadão, ética e serviço público, introdução a Libras e qualidade no serviço público. Já o Sistema S proporciona, através do Serviço Nacional de Aprendizagem em Transportes (SEST/SENAT), os cursos específicos adequados aos motoristas, como o curso de Atualização para Condutores de Veículos de Transporte Coletivo de Passageiros e o Curso para Condutores de Veículos de Transporte Coletivo de Passageiros e Motorista Amigo do Ciclista.

A UFSC, através da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP), vinculada ao Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) e à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PRODEGESP), contribui com o aperfeiçoamento dos seus servidores técnico-administrativos através de um leque de cursos que objetivam alinhar as boas práticas de atendimento ao aluno e a toda a comunidade universitária. Busca também proporcionar ao servidor atualização sobre todas as normas e procedimentos que deve ter em mente, em se tratando de agente público, quanto ao cumprimento de suas obrigações, principalmente colaborando a comunidade acadêmica e a sociedade em geral. Dentre os cursos desenvolvidos pela UFSC estão Iniciação ao Ambiente Institucional e Ética, Cidadania e Inclusão Social no Ambiente Institucional. Para essa perspectiva foram criados dois indicadores referentes a cada um dos objetivos; a) nº de cursos ofertados aos servidores; b) nº de servidores técnico-administrativos e motoristas inscritos. O Quadro 8 demonstra o quantitativo de cursos na área de atendimento ao cidadão:

Quadro 8 – Quantitativo de cursos de atendimento ao cidadão por entidades de ensino

<b>Entidades de ensino</b>	<b>Quantidade de cursos ofertados na área de atendimento ao cidadão</b>
ENAP	03
SENAT	04
UFSC	02

Fonte: dados da Coordenadoria de Transportes (2021).

Em se tratando dos servidores técnico-administrativos e motoristas inscritos, percebe-se uma dificuldade em relação aos cursos relacionados a atendimento ao usuário. Porém, verifica-se que todos os cursos obrigatórios são realizados, principalmente pelos motoristas, para que não haja a proibição de condução nas viagens realizadas, tanto estaduais quanto nacionais. Os servidores técnico-administrativos também participam de cursos de atualização, porém voltados mais para a área administrativa, enquanto os cursos voltados a relacionamento têm pouca procura. A Coordenadoria, juntamente com a unidade de gestão de pessoas, deve estimular a participação dos servidores no intuito de atualizá-los em relação ao atendimento dos alunos em suas especificidades e à comunidade universitária, assim como no que tange às boas práticas e normas de conduta vigentes no serviço público.

O Quadro 9, a seguir, apresenta a quantidade de servidores inscritos por entidades de ensino no período de 2019 e o percentual de participação nos cursos ofertados.

Quadro 9 - Quantidade de servidores inscritos por entidades de ensino no período de 2019 e o percentual de participação

Entidade de ensino	Servidores inscritos (total de 9 servidores lotados na CTR ref. 2019)	% de servidores da CTR	Meta de participação em pelo menos um curso de desenvolvimento em 2022
ENAP	2 (técnico-administrativos)	22%	100%
SENAT	6 (motoristas oficiais)	66%	100%
UFSC	2 (técnico-administrativos)	22%	100%

Fonte: dados da Coordenadoria de Transportes (2021).

A meta para o ano de 2023 é de participação de todos os servidores em pelo menos um curso das três entidades de ensino, alcançando a taxa de 100% no que diz respeito ao aperfeiçoamento e à atualização dos servidores da CTR. Para isso, recomenda-se o incentivo à capacitação por parte dos gestores, como auxílio na inscrição dos cursos promovidos pelo SENAT ou até mesmo parcerias, a fim adequar os servidores aos novos desafios da sociedade.

Na perspectiva dos *Processos internos* foram criados três objetivos distintos e três indicadores para estabelecimento de metas no ano de 2021. Entre os objetivos enunciados estão: a) Manter a frota em funcionamento para disponibilizar as viagens solicitadas durante o período acadêmico; b) Verificar o tempo despendido entre o recebimento da solicitação via SPA e o retorno dado ao solicitante, de acordo com o prazo informado pela Coordenadoria de Transportes; c) Publicizar no *site* da Coordenadoria de Transportes a agenda de viagens em tempo real, com as viagens confirmadas, a confirmar e indeferidas.

No primeiro objetivo, a situação dos veículos com indisponibilidade em relação às viagens programadas no último semestre de 2019 foi de 0%, em se tratando de manutenções corretivas preventivas e planejadas. Todos os oito veículos da frota situados no *campus* Florianópolis foram utilizados de acordo como as especificidades determinadas pelo solicitante, e de acordo com o tipo de veículo disponível para a sua execução. O índice de aproveitamento da frota chegou a 100%. Vale ressaltar que, devido à insuficiência de motoristas e à distância percorrida, grande parte das viagens foi

executada em apenas um dia, ocasionando melhor aproveitamento dos motoristas que atuam na área durante o período. Nos últimos três meses do semestre em questão verificou-se uma queda brusca nas demandas por viagens e sua respectiva execução. Toda a frota se manteve à disposição não somente para atividades de cunho educacional, mas também para outros tipos de viagens, como seminários, congressos e atividades esportivas. A meta para 2023 é zero para veículos indisponíveis em relação às viagens ofertadas pela PROGRAD. Os dados são apresentados no Quadro 10.

Quadro 10 – Número de veículos indisponíveis no período e meta para 2023

<b>Nº de veículos indisponíveis para viagens de estudo (2019) em relação ao nº de viagens programadas e deferidas.</b>	<b>Meta para 2023 no mesmo período</b>
0	0

Fonte: dados da Coordenadoria de Transportes (2021).

Em relação ao segundo objetivo exposto, a situação da época em 2019 apresenta um tempo de resposta normalmente não inferior a 72 horas, ou três dias, entre o encaminhamento via Sistema de Processos Administrativos (SPA), recebimento da solicitação, análise, verificação de veículos e motoristas, adequação da data proposta, aceite por parte do proponente, solicitação de diárias para os servidores motoristas e, finalmente, confirmação das ações junto ao solicitante. A meta para 2023 é que esse tempo diminua para no máximo 48 horas, ou apenas dois dias úteis, a partir do recebimento da solicitação pela Coordenadoria de Transportes (CTR). Os dados são apresentados no Quadro 11.

Quadro 11 – Tempo médio de resposta às solicitações de viagens e meta para 2023

<b>Tempo de resposta em 2019</b>	<b>Meta para 2023</b>
72 h (3 dias úteis)	48h (2 dias úteis)

Fonte: dados da Coordenadoria de Transportes (2021).

Quanto ao objetivo referente à publicização na página da agenda de viagens em tempo real, a situação em 2019 era da atualização do *site* em até 72 (setenta e duas) horas, muito em virtude da análise dos pedidos encaminhados pelos diversos setores da Universidade e sua possibilidade de atendimento. Para um ajuste nesse sentido, a meta também deve ser proposta de acordo com o tempo do deferimento junto à Coordenadoria

de Transportes, estabelecendo um prazo mínimo de 24 h (vinte quatro horas), procurando, assim, oferecer mais transparência às ações da coordenadoria e, ao mesmo tempo, possibilitar ao solicitante repassar as informações aos demais integrantes do curso que irão realizar a viagem.

Quadro 12 - Tempo médio para atualização do *site* da CTR/UFSC e meta para 2023

<b>Tempo para atualização do <i>site</i> em 2019</b>	<b>Meta para 2023</b>
72h (ou 3 dias)	24h (a partir da aprovação final da CTR)

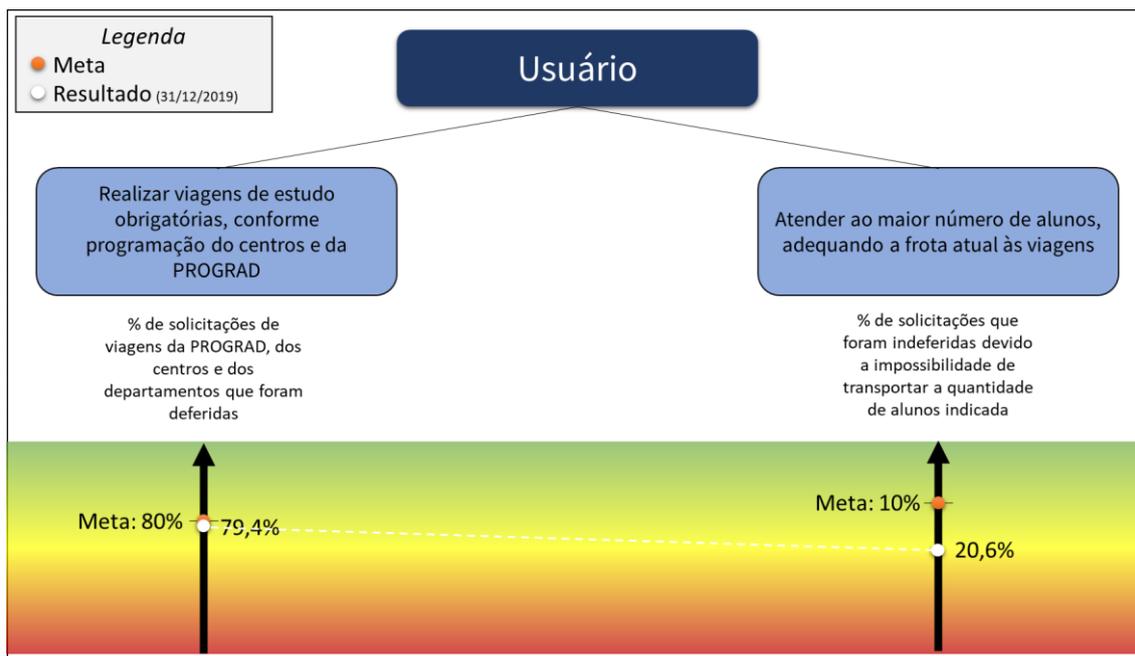
Fonte: dados da Coordenadoria de Transportes (2021).

#### 4.5 SITUAÇÃO ATUAL DOS INDICADORES DO MODELO PROPOSTO

Para Kaplan e Norton (1997), cada perspectiva deve ter seu próprio conjunto de indicadores, formulados para viabilizar o cumprimento da estratégia e da visão da organização. Assim, os indicadores sinalizam qual deve ser o caminho ou procedimento a ser recomendado para que as metas e ações possam ser alcançadas dentro do prazo estabelecido pela instituição. Reitere-se que os indicadores correspondem ao último semestre de 2019, e que, devido às questões sanitárias da pandemia de COVID-19, não foi possível obter parâmetros mais recentes, dos anos de 2020 e 2021.

Na perspectiva do Usuário, os indicadores apresentados em relação aos objetivos revelam que, quanto ao primeiro deles, apenas 79,4% das solicitações de viagens de todas as unidades de ensino foram deferidas; quanto ao segundo objetivo, 20,6% de solicitações foram indeferidas devido à impossibilidade de transportar alunos na quantidade indicada. O resultado do diagnóstico da perspectiva Usuário está exibido na Figura 6.

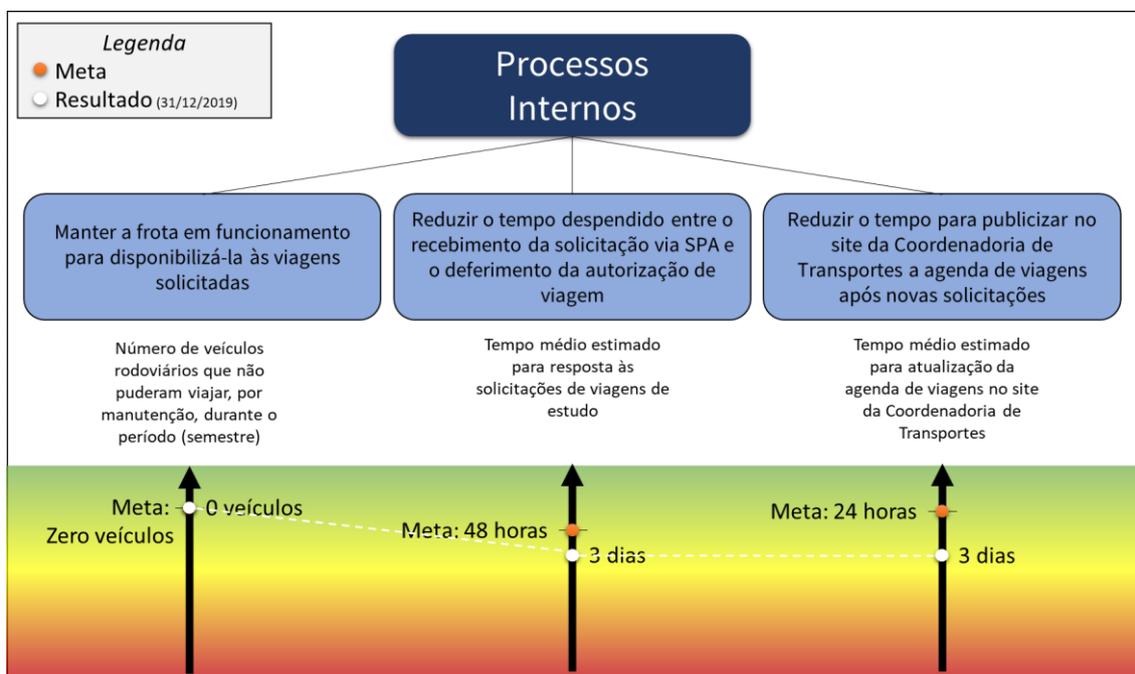
Figura 6 – Resultado dos indicadores da perspectiva Usuário



Fonte: elaborado pelo autor (2021).

O resultado do diagnóstico da perspectiva *Processos Internos* está exibido na Figura 7.

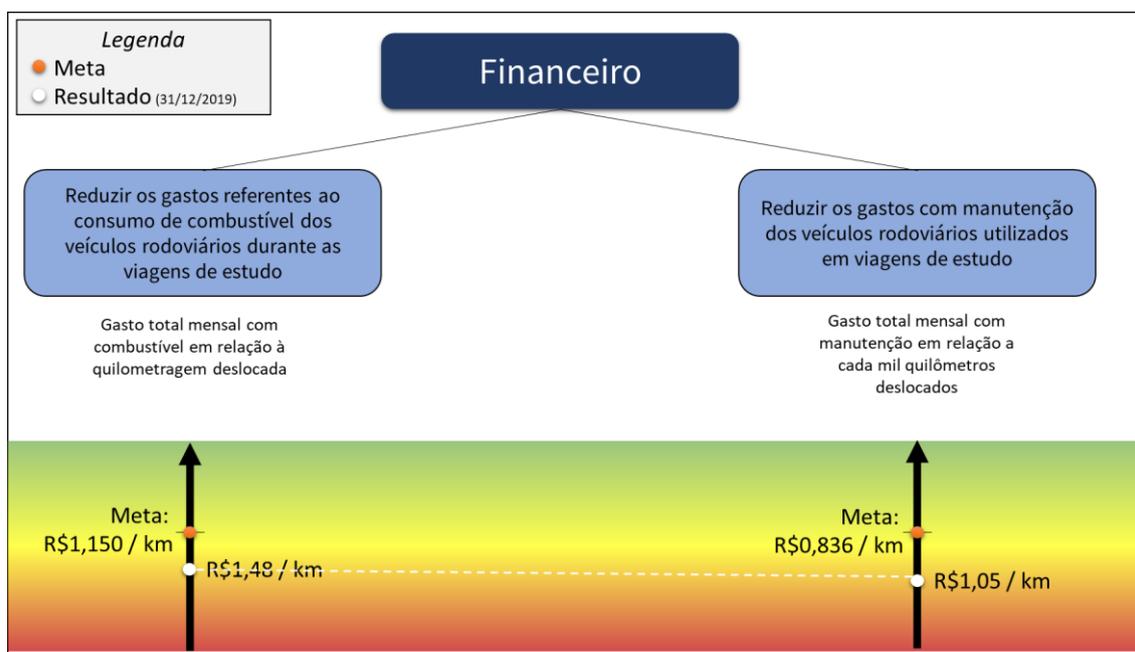
Figura 7 - Resultado dos indicadores da perspectiva Processos internos



Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Na perspectiva *Financeiro*, os indicadores demonstram que o gasto mensal com combustíveis em relação à quilometragem deslocada é de R\$ 1,48/km. Já no segundo item, o gasto total mensal com manutenção em relação a cada 1 km rodado é de R\$ 1,05/km. O resultado do diagnóstico da perspectiva *Financeiro* está exibido na Figura 8.

Figura 8 - Resultado dos indicadores da perspectiva Financeiro



Fonte: elaborado pelo autor (2021).

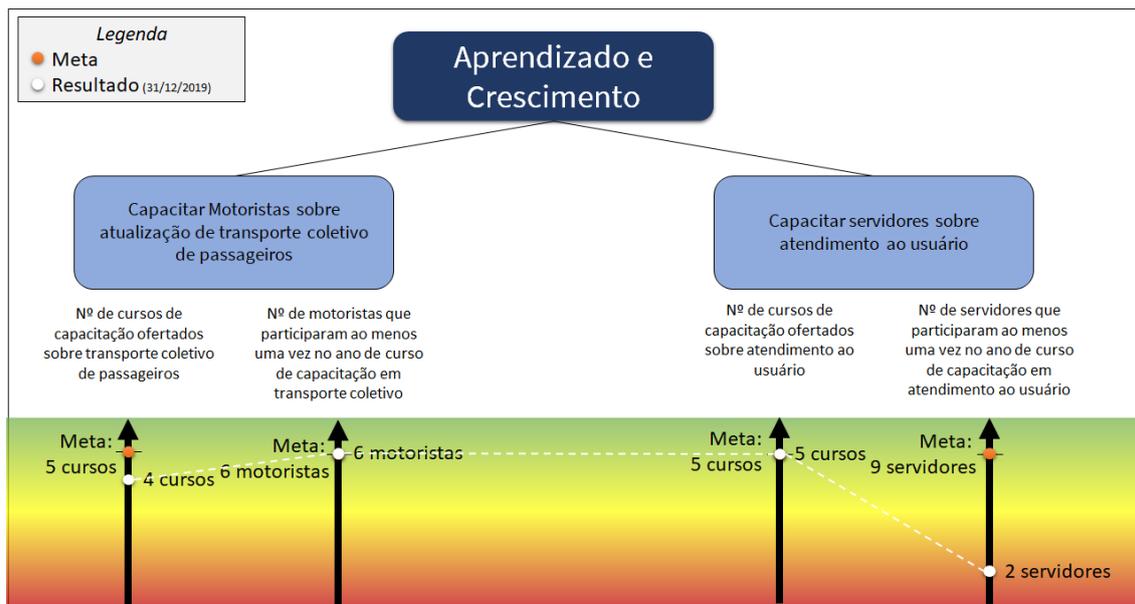
Na perspectiva de *Aprendizado e crescimento*, o *Balanced Scorecard* simplificado apresenta dois objetivos, e cada um deles apresenta dois indicadores para cada um dos objetivos. O primeiro indicador, referente ao objetivo de capacitar motoristas sobre atualização de transporte coletivo de passageiros, é de apenas quatro cursos efetuados no período, portanto abaixo da meta, estipulada em cinco. No segundo indicador, ainda referente ao primeiro objetivo, o número de motoristas que participaram ao menos uma vez no ano de cursos de capacitação em transporte coletivo foi de seis motoristas. Esse indicador deverá se manter em 100% em virtude da obrigatoriedade dos cursos, conforme legislação nacional de trânsito vigente.

Já no segundo objetivo, que é capacitar servidores sobre atendimento ao usuário, os indicadores apresentaram os seguintes dados: no primeiro indicador do segundo objetivo, todos os cinco cursos ofertados foram realizados, e a meta para 2022 é de cinco cursos voltados para a área; no segundo indicador sobre a participação de pelo menos um servidor em cursos de atendimento ao usuário ofertados por escolas de governo e sistema

S, o resultado foi de apenas dois servidores. A meta estabelecida é de nove servidores, ou seja, todos os servidores deverão realizar ao menos um curso de capacitação sobre atendimento ao usuário no ano de 2022.

O resultado do diagnóstico da perspectiva *Aprendizado e crescimento* está exibido a seguir, na Figura 8.

Figura 9 - Resultado dos indicadores da perspectiva *Aprendizado e crescimento*



Fonte: elaborado pelo autor (2021).

## 4.6 PROPOSIÇÕES DE APERFEIÇOAMENTO NO DESEMPENHO DOS INDICADORES

Para cada um dos resultados apurados, buscou-se desenvolver ações de aperfeiçoamento visando uma melhora no desempenho das atividades da Coordenadoria.

### 4.6.1 Dimensão Usuário

Na dimensão do Usuário, em relação às metas e ações que poderão ser aplicadas ao primeiro indicador, sugere-se adoção de proposições no intuito de:

- aumentar a oferta de viagens de campo por parte da Universidade;

- b) disponibilizar outros mecanismos de ensino que possam ter nível de equivalência em relação às viagens de campo ofertadas.

Em relação às metas e ações que poderão ser aplicadas ao segundo indicador, sugere-se adoção de proposições voltadas a:

- a) contratação de motoristas terceirizados para execução das viagens;
- b) renovação da frota de veículos ou disponibilidade de fretamento.

#### **4.6.2 Dimensão *Processos internos***

Na dimensão da perspectiva dos *Processos internos* em relação às metas e ações que poderão ser aplicadas ao primeiro indicador, sugere-se adoção de proposições no intuito de:

- a) planejamento da manutenção dos ônibus de transportes coletivo, organizado de tal maneira que todos os veículos rodoviários sejam revisados no período de recesso escolar;
- b) revisão periódica dos veículos no intervalo das viagens de campo, a fim de evitar danos, contribuindo na manutenção e conservação do patrimônio.

Em relação às metas e ações que poderão ser aplicadas ao segundo indicador, sugere-se adoção de proposições votadas à:

- a) criação de um fluxograma para a Coordenadoria de Transportes (CTR), com os procedimentos a serem executados em relação às solicitações de viagens encaminhadas via PROGRAD;
- b) criação, pela Superintendência de Tecnologia da Informação (Setic/UFSC), de um sistema de agendamento próprio que possa disponibilizar alternativas para as solicitações encaminhadas via PROGRAD e demais centros, departamentos, unidades de ensino e unidades administrativas.

Em relação às metas e ações que poderão ser aplicadas ao terceiro indicador, sugere-se adoção de proposições voltadas à:

- a) formatação e sincronização da aprovação das viagens pela Coordenadoria de Transportes (CTR) com o *site* dos transportes em tempo real; assim que aprovado, o sistema faz automaticamente, no *site*, a inclusão da viagem e disponibiliza a todos os envolvidos;
- b) encaminhamento, via e-mail ou SMS para o solicitante (professor, coordenador ou responsável), da confirmação da aprovação da viagem.

#### **4.6.3 Dimensão Financeiro**

Na dimensão da perspectiva Financeira em relação às metas e ações que poderão ser aplicadas ao primeiro indicador, sugere-se adoção de proposições no intuito de:

- a) estabelecer limites de gastos mensais em relação às viagens de estudo, para que haja um equilíbrio nas despesas com abastecimento no semestre;
- b) otimizar o uso de veículos de transporte rodoviário de maneira que a sua utilização passe a ser, em alguns casos e de acordo com os destinos previstos, compartilhada, reduzindo assim os custos por quilômetro rodado e aumentando a capacidade de transporte.

Quanto às metas e ações que poderão ser aplicadas ao segundo indicador, sugere-se adoção de proposições voltadas a:

- a) realizar a manutenção planejada de todos os veículos visando a conservação da frota e a segurança dos usuários;
- b) verificar mensalmente, através dos dados sobre quilometragem rodada, quais veículos podem ser revisados e quais revisões podem ser adiadas, em estrita observância às normas de segurança, tanto do veículo como dos passageiros.

#### 4.6.4 Aprendizado e crescimento

Na dimensão de *Aprendizado e crescimento* em relação às metas e ações que poderão ser aplicadas ao primeiro indicador do primeiro objetivo, sugere-se adoção de proposições no intuito de:

- a) incentivar a criação de cursos voltados à área em parceria com as instituições de ensino profissionalizantes (a exemplo do SEST/SENAT);
- b) firmar parcerias entre a UFSC e o sistema SEST/SENAT na aplicação de cursos *in company*, no intuito de manter a atualização de todos os motoristas.

No tocante às metas e ações que poderão ser aplicadas ao segundo indicador do primeiro objetivo, sugere-se adoção de proposições no intuito de:

- a) incentivar a participação dos motoristas em cursos presenciais ou no formato EaD;
- b) planejar durante o ano intervalos entre as viagens para que todos os servidores motoristas possam frequentar os cursos oferecidos sem prejuízo ao calendário de viagens de campo.

Em relação às metas e ações que poderão ser aplicadas ao primeiro indicador do segundo objetivo, sugere-se adoção da seguinte proposição:

- promover anualmente uma reciclagem, e até mesmo um levantamento em parceria com a Coordenadoria de Capacitação, sobre cursos de atendimento ao usuário, incentivando os servidores a realizar pelo menos uma vez ao ano.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito do desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* simplificado adaptado às condições e realidades da Coordenadoria de Transportes, baseado nas perspectivas desenvolvidas por Kaplan e Norton, contribui com o aperfeiçoamento institucional da Universidade, alinhado ao plano de desenvolvimento institucional e ao mapa estratégico desenvolvido. A finalidade é criar condições para estabelecer metas e ações que auxiliem no aperfeiçoamento institucional tanto da Universidade quanto da unidade que foi o objeto deste estudo.

A elaboração de um alinhamento estratégico segundo o princípio do BSC tem como objetivo desenvolver uma visão mais ampla acerca dos trabalhos executados pela Coordenadoria de Transportes no âmbito da Universidade, refletindo sobre seu papel como unidade operacional de apoio essencial às atividades de ensino, pesquisa e extensão e alinhando-se aos princípios, missão, visão e valores. Trata-se de uma contribuição que se quer positiva na formação de uma sociedade mais justa e igualitária.

Verifica-se que, apesar de muito se falar sobre o assunto, há pouca literatura em relação ao tema aqui proposto, principalmente em se tratando de setor público. Há uma carência na construção de ferramentas que auxiliem no alinhamento das medidas com a estratégia da unidade aqui analisada.

O objetivo geral do estudo foi alcançado através da identificação e do estudo das atribuições da Coordenadoria de Transportes no âmbito da UFSC, realizados em virtude de pesquisa sobre as atribuições publicadas em portaria normativa interna da Universidade Federal. A definição dos objetivos da Coordenadoria de Transportes, bem como de sua missão, visão e valores em consonância com a estratégia expressa no PDI da UFSC (2015-2019), que visa integrar o mapa estratégico da unidade ao objeto estudado, possibilitou uma visão mais ampla e uma reflexão sobre suas contribuições no campo operacional do meio acadêmico.

Com o resultado do estudo foram desenvolvidas e identificadas quatro perspectivas, nove objetivos propostos, 11 indicadores e 11 metas alinhadas às atribuições da (CTR). Por meio de pesquisa qualitativa e quantitativa, com dados obtidos junto à Pró-Reitoria de Graduação, aos centros de ensino e aos departamentos, foi possível avaliar melhor as necessidades relativas à área da logística de transportes de alunos, norteando os objetivos do mapa estratégico do setor.

Por fim, os resultados apresentados demonstram uma evolução na perspectiva financeira, com maior controle de gastos, tanto da parte de abastecimento quanto da parte de manutenção, com a estratificação dos dados através de sistema de controle de frota. Em se tratando de *Aprendizado e crescimento*, o foco está no incentivo aos cursos de capacitação, tanto na área de atendimento ao usuário quanto de transporte coletivo de passageiros, com realização de cursos junto aos outros órgãos e instituições de ensino. No quesito processos internos, apontamos para o desenvolvimento de programas informatizados em ações conjuntas que envolvam os mais diversos setores da Universidade – como a Superintendência de Tecnologia em Informação e a Pró-Reitoria de Graduação. Já na perspectiva do usuário, temos análise mais ágil e criteriosa das ações que envolvem as demandas relacionadas às viagens de estudo, procurando sobretudo atender a todas as solicitações encaminhadas pelos departamentos de ensino.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. SPE, p. 67-86, 2007.

ALBUQUERQUE, Jader Cristiano Magalhães. **Sistemas de informação e comunicação no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC: UAB, 2011.

ARRETCHE, M. T. S. Tendências no estudo sobre avaliação. In: RICO, Elizabete Melo (Org). **Avaliação de políticas sociais**. São Paulo: IEE, 2001, p.29-39.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Indicadores de desempenho. In: **Conceitos de efetividade, eficácia e eficiência contábil**, v.11, n.45, 2009.

COSTA, Eugênio Pacceli; POLITANO, Paulo Rogério; PEREIRA, Néocles Alves. Exemplo de aplicação do método de pesquisa-ação para a solução de um problema de sistema de informação em uma empresa produtora de cana-de-açúcar. **Gestão & Produção**, v. 21, n. 4, p. 895-905, 2014.

COSTA, João Henrique; DE SOUZA, Rafael Jaime; PETRI, Sérgio Murilo. *Balanced scorecard*: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 10, n. 1, p. 77-88, 2019.

DA SILVA, Leandro Costa. *O balanced scorecard* e o processo estratégico. **Caderno de pesquisas em Administração**, v. 10, n. 4, p. 61-73, 2003.

DIMITROPOULOS, P.; KOSMAS, I.; DOUVIS, I.. Implementing the balanced scorecard in a local government sport organization. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v.66, n.3, p.362-379, 2017.

EPSTEIN, M.; MANZONI, J. F. Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to *balanced scorecards*. **European Management Journal**, v. 16, n. 2, p. 190-203, 1998.

FELIX, Rozelito; DO PRADO FELIX, Patrícia; TIMÓTEO, Rafael. *Balanced Scorecard*: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas. **Revista do Serviço Público**, v. 62, n. 1, p. 51-74, 2011.

FERNANDES, A. G. *Balanced scorecard aplicado à administração pública: uma proposta de planejamento estratégico para o departamento de administração e economia da universidade de lavras*. 2013. 192 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, 2013.

FERREIRA, Caio Márcio Marini. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 3. P. 5-33, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme; DA COSTA WERLANG, Sergio Ribeiro. Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens. **Anuário de Pesquisa GVPesquisa**, FGV, 2017.

GATTI, B. A. Estudos quantitativos em educação. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.30, n.1, p. 11-30, jan./abr. 2004.

GHELMAN, S. **Adaptando o *Balanced scorecard* aos preceitos da nova gestão pública**. Niterói. 2006. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão pela Qualidade Total) – Universidade Federal Fluminense, 2006.

GHELMAN, S.; COSTA, S. R. R. Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. In: **Anais do III SIMPEP**, Bauru, SP, 2006.

GOMES, A. Patrícia et al. **O *Balanced scorecard* aplicado à Administração Pública**. Lisboa: Publisher Team, 2007.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.; HORVÁTH, Péter. ***Balanced scorecard***. Schäffer-Poeschel, 1997.

LUNKES, R. J.; SCHNORREBERGER, D.; GASPARETTO, V.; CAPARICA, C. E. Implementação do *Balanced scorecard* em uma Empresa de Software. **Pensar Contábil**, v. 11, n. 45, 2009.

MATOS, L. S.; PETRI, S. M. *Balanced scorecard* na gestão universitária: mapeamento sobre o tema utilizando o ProKnow-C. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 8, n. 2, p. 50-69, 2015.

MINAYO, M. C. Ciência, técnica e arte: o desafio da Pesquisa Social. In: \_\_\_\_\_. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001, p. 09-30.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter Kevin (Orgs.). **Reforma do Estado e Administração Pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

PRIETO, Vanderli Correia et al. Fatores críticos na implementação do *Balanced scorecard*. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 1, p. 81-92, 2006.

REISDORFER, Thiago. “Torres de marfim”? O desenvolvimento como missão das universidades federais brasileiras (2004-2019). **Revista NUPEM**, v. 13, n. 28, p. 45-64, 2021.

SANO, Hironobu; MONTENEGRO FILHO, Mário Jorge França. As técnicas de avaliação da eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública e sua relevância para o desenvolvimento social e das ações públicas. **Desenvolvimento em questão**, v. 11, n. 22, p. 35-61, 2013.

SOUZA, P.; SOUZA, R. M.; PETRI, S. M.; LUNKES, R. J. Development of *balanced scorecard* as a strategic management for a graduate program. **IEEE Latin America Transactions**, v.13, n.1, p.277- 283, 2015.

THIOLLENT, M. **Metodologia de pesquisa-ação**. São Paulo: Saraiva, 2009.

UFSC. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020 a 2024 da Universidade Federal de Santa Catarina**. Org. DUARTE, M. R. B.; FEY, V. A. Florianópolis: UFSC, 2020.

ZIMERMANN, Fabio. **Gestão da estratégia com uso do BSC**. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2014.

YIN, R. Case study research: design and methods. 2. ed. rev. Thousand Oaks, CA: **Sage Publishing**, 1994.