



VII COLOQUIO INTERNACIONAL  
SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA  
EN AMÉRICA DEL SUR

"Movilidad, Gobernabilidad e Integración Regional"

Mar del Plata, Argentina

29 de Noviembre al 1º de Diciembre de 2007



**ÁREA TEMÁTICA – GESTÃO DA PESQUISA E DA EXTENSÃO E AS  
DEMANDAS REGIONAIS**

**Autores:** Francisco Alves de Miranda.  
Tereza Lúcia de Oliveira Maia.  
Fátima de Souza Freire.  
Fernando Antônio de Oliveira Leão.

**Título:** Avaliando o Ambiente Interno do Instituto de Cultura e Arte da Universidade Federal do Ceará com base no *Balanced Scorecard*.

**Resumo**

O Instituto de Cultura e Arte (ICA) foi criado em 2003, com a finalidade de congrega a gestão dos bens culturais da Universidade Federal do Ceará (UFC). No ICA são desenvolvidas atividades de artes cênicas, visuais, audiovisual, linguagem literária, além de show, música, dança, teatro e cinema, através da Casa Amarela, Casa José de Alencar, Curso de Arte Dramática, Museu de Arte da UFC, Coral Universitário e Associação de Amigos do Coral. A implantação de um modelo de gerenciamento dos equipamentos e dos bens culturais torna-se necessária tendo em vista o seu papel social desenvolvido no Estado. O objetivo do trabalho é avaliar os aspectos gerenciais dos principais órgãos envolvidos no ICA, com a finalidade de propor uma gestão estratégica dentro da metodologia do *balanced scorecard* (BSC). Avalia-se o modelo de gestão atual do ICA com o intuito de saber em quais ambientes (processos internos, operacionais e financeiros) deverão ser modificados. Foi realizada uma pesquisa de campo a partir da aplicação de questionários aos funcionários e gestores dos bens culturais do ICA, no período de abril a maio de 2006. Conclui-se que a implantação do modelo de BSC é de suma importância para o crescimento e desenvolvimento dos bens culturais da UFC e a sua implementação dependerá de fatores de integração entre os diversos gestores que envolvem o ICA, em função da escassez de recursos, necessidade de qualificação profissional, de melhoria de investimentos em infra-estrutura, bem como divulgação das atividades desenvolvidas pela entidade.

**Palavras-Chaves:** Universidade, Balanced Scorecard, Plano Estratégico.

## **1 Introdução**

Atualmente, modernas técnicas de gestão são implementadas pelas empresas, como instrumento de planejamento, acompanhamento e melhoria do desempenho econômico-financeiro. É o caso do instrumento balanced scorecard (BSC), desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton (1992). Eles chamaram a atenção para a necessidade de melhorar o sistema de medidas de desempenho através do uso de ferramentas não financeiras, como índices de produtividade, qualidade dos produtos, custo do estoque, flexibilidade na manufatura e desempenho de entrega. Tais técnicas necessitam de medidas não financeiras para a avaliação, pois as medidas financeiras não conseguem captar muito dos seus benefícios. Criado há mais de 10 anos, o BSC já é adotado por empresas de grande e médio porte, tais como Petrobrás, Embrapa, Cia Vale do Rio Doce e Shell Brasil.

Para Maiochi (1997), uma gestão eficiente e comprometida com os resultados satisfatórios requer transformações em várias dimensões, como o surgimento de lideranças internas, a incorporação de técnicas modernas de gestão que facilitem o processo de tomada de decisões, o estabelecimento de metas de qualidades mensuráveis dentro de um quadro participativo e o comprometimento dos diversos níveis com uma gestão de melhor qualidade, de modo que os avanços conseguidos permaneçam.

As Instituições de Ensino Superior (IES) se apresentam como entes atuantes de responsabilidade social, principalmente nas áreas de inclusão social, desenvolvimento sustentável, artes, cultura e esportes. As universidades mantidas com recursos públicos devem mobilizar-se em uma ação institucional ampla e consciente que as aproxime dos deserdados pelo apartheid social, levando a eles o conhecimento produzido às custas de todos os contribuintes. Para isto, o BSC surge como um instrumento de gestão que aglomera um conjunto de indicadores, proporcionando uma visão do desempenho da IES sob diferentes perspectivas.

O Instituto de Cultura e Arte (ICA), criado pelo Conselho Universitário no dia 18 de julho de 2003, atua no processo criativo e difusor da cultura e das artes através da articulação dos equipamentos e cursos da UFC. É difícil dimensionar a importância do ICA para a comunidade cearense, na medida em que todas as suas ações são voltadas para o benefício da sociedade. O ICA melhora a integração da universidade com a sociedade por meio da realização de parcerias com outras instituições públicas e privadas objetivando não apenas o desenvolvimento da cultura no meio universitário, mas também a democratização das artes, bem como a inclusão cultural dos diferentes segmentos da sociedade, representando um amplo e fascinante caminho a ser trilhado.

Neste ambiente, a IES tem um papel importante, pois são consideradas agentes de formação de opinião. A IES vem somando esforços com diversos setores da sociedade para transformar o seu ambiente em um espaço mais democrático, estimulando uma maior consciência da responsabilidade social nas organizações. Vale frisar que a universidade brasileira, ao encontrar elementos que unam a responsabilidade social das organizações e o conhecimento acadêmico, influencia a economia do setor cultural, possibilitando a geração de emprego e renda através também de projetos de extensão.

No ICA, onde a escassez de recursos financeiros e a obrigatoriedade de seguir normas legais leva para a adoção urgente de novos instrumentos de gestão. Então, o BSC é apontado como um modelo de gestão para a aplicação de

metas. O ICA vem investindo em um trabalho educacional e social, construindo um ambiente especial na UFC, onde a excelência dos serviços seja uma missão de todos os seus funcionários e gestores.

Este trabalho tem por objetivo é avaliar os aspectos gerenciais dos principais órgãos envolvidos no ICA, com a finalidade de propor uma gestão estratégica dentro da metodologia do *balanced scorecard* (BSC). As informações colhidas sobre o assunto visam ampliar, esclarecer e, principalmente, facilitar o gerenciamento da entidade, minimizando o tempo gasto para a tomada de decisões e possibilitando ao gestor maior agilidade na aquisição de informações e no planejamento e execução de estratégias de curto e de longo prazo.

A questão, frente à configuração da gestão do ICA, resume-se em identificar o seguinte: o modelo de gestão atual do ICA requer um plano estratégico para que haja uma melhora nos processos internos, operacionais e financeiros? Foram estabelecidas a seguinte hipótese: existe a necessidade de um plano estratégico de curto e de longo prazo para o ICA, definindo missão, metas e objetivos para a ampliação e manutenção dos bens culturais da UFC.

O trabalho está dividido em três seções, além da introdução. a primeiro versa sobre a responsabilidade social das organizações e as ferramentas do *Balanced Scorecard*. A segundo trata do diagnóstico situacional do ICA, organizacional, cliente, financeiro, aprendizado e de crescimento. A terceiro apresenta uma proposta de plano estratégico para o ICA. As conclusões e perspectivas são apresentadas no final do trabalho.

## **2 *Balanced Scorecard* para a Gestão de Ações Sociais**

O *Balanced Scorecard* (BSC) proporciona aos gerentes um instrumento que necessitam para ter êxito competitivo futuro. As origens do BSC remontam a 1990, com o objetivo de avaliar até que ponto os executivos das empresas se sentiam seguros com os métodos existentes de avaliação do desempenho empresarial (BECKER, 2001).

Os objetivos estratégicos de uma entidade são atingidos quando o gestor é capaz de difundir uma visão comum e induzir ações relevantes para se atingir o sucesso empresarial. Segundo Kraemer (2002), o BSC integra os três grupos de ações que conduzem a este fim: estratégicas, operacionais e organizacionais, estabelecendo um processo estruturado para a criação de medidas adequadas e objetivos em todos os níveis, possibilitando a integração entre os grupos de ações e garantindo o alinhamento de toda a organização.

Referido autor diz que a perspectiva financeira avalia a lucratividade da estratégia. Permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento, assim como para satisfação dos seus acionistas. Entre os indicadores financeiros que podem ser considerados, constam retorno sobre o investimento, o valor econômico agregado, a lucratividade, o aumento de receitas, redução de custos e outros objetivos de cunho financeiro que estejam alinhados com a estratégia. Os objetivos financeiros representam metas de longo prazo, geram retornos acima do capital investido na unidade de negócios.

A perspectiva do cliente identifica os segmentos de mercado visados e as medidas do êxito da empresa nesse segmento. Identificar os fatores que são importantes na concepção dos clientes é uma exigência do BSC, e a preocupação desses em geral situa-se em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço. Em termos de indicadores considerados

como essenciais nessa perspectiva, constam as participações de mercado, aquisição de clientes, retenção de clientes, lucratividade dos clientes e o nível de satisfação dos consumidores. Representam metas para as operações, logística, marketing e desenvolvimentos de produtos e serviços da empresa.

Continuando, Kraemer (2002), esclarece que a perspectiva dos processos internos é elaborada após as perspectivas financeira e dos clientes, pois essas fornecem as diretrizes para seus objetivos. Os processos internos são as diversas atividades empreendidas dentro da organização que possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. Abrange os processos de inovação (criação de produtos e serviços), operacional (produção e comercialização) e de serviços pós-venda (suporte ao consumidor após as vendas). A melhoria dos processos internos no presente é um indicador-chave do sucesso financeiro no futuro.

A perspectiva do aprendizado e crescimento, segundo referido autor, oferece a base para a obtenção dos objetivos das outras perspectivas. Com ela, identifica-se a infra-estrutura necessária para propiciar o crescimento e melhorias a longo prazo, as quais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Identifica também as capacidades de que a empresa deve dispor para conseguir processos internos capazes de criar valor para clientes e acionistas. Como indicadores importantes podem ser considerados: nível de satisfação dos funcionários, rotatividades dos funcionários, lucratividade por funcionário, capacitação e treinamento dos funcionários e participação dos funcionários com sugestões para redução de custos ou aumento de receitas. Essas perspectivas devem ser ligadas entre si, em relações de causa e efeito que “contam a história” da estratégia da empresa.

A seguir apresenta-se um quadro especificando as principais características dos Indicadores de Responsabilidade Social Universitário de acordo com cada perspectiva.

**QUADRO 1 - Indicadores de Responsabilidade Social Universitário**

<b>Perspectivas</b>	<b>Indicadores</b>
Financeira	Investimentos e ações sociais internas; Investimentos em ações sociais externas; Custos gerados por acidentes de trabalho.
Cliente	Políticas de <i>marketing</i> e comunicação quanto aos bens culturais; Excelência no atendimento com ética e transparência; Relações com bens culturais privados.
Processos Internos	Minimização de estradas e saídas em ambientes de depreciação acelerada; Gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida dos bens culturais; Relações com trabalhadores terceirizados; Critérios de seleção e avaliação de serviços ofertados;
Processos	Apoio ao desenvolvimento de parceiros; Comprometimento da IFES com a causa ambiental; Divulgação de atividades culturais; Manutenção de autoria social; Dialogo com partes interessadas; Gerenciamento do impacto da IFES junto à comunidade;

Internos	Relações com organizações locais; Instalações e equipamentos ergonômicos; Instalações e equipamentos com controle de emissão de resíduos e de ruídos.
Aprendizado e crescimento	Gestão participativa; Enraizamento das crenças e valores na cultura organizacional; Compromisso com o futuro da sociedade; Valorização da diversidade; Comportamento frente às demissões; Desenvolvimento profissional e a preservação da cultura; Cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho; Educação sócio-cultural; Estímulo ao voluntariado; Liderança e influência social; Participação em projetos sociais governamentais.

FONTE: Adaptação de dados a partir de artigo de João Maria

Lopes (2006) esclarece que as empresas que utilizam o BSC como pedra angular de um novo sistema de gerenciamento estratégico têm duas tarefas: inicialmente precisam elaborar o *scorecard* e, depois, utilizá-lo. O BSC introduz quatro novos processos que ajudam as empresas a conectar os objetivos de longo prazo às ações de curto prazo podendo ser assim sintetizados: tradução da visão – ajuda os gerentes a desenvolver o consenso em torno da estratégia da empresa, expressando-a em termos que orientam a ação no nível local; comunicação e conexão – permite que os gerentes comuniquem a estratégia para cima e para baixo na organização e a conectem às metas das unidades e dos indivíduos; planejamento de negócios – permite que a empresa integre o plano de negócios e o plano financeiro; *feedback* e aprendizado – proporciona à empresa a capacidade de aprendizado estratégico, que consiste em reunir *feedback*, testar as hipóteses em que se baseou a estratégia e efetuar os ajustamentos necessários.

Com o BSC no centro do sistema gerencial, a empresa é capaz de monitorar os resultados de curto prazo sob as perspectivas e avaliar a estratégia à luz do desempenho recente. Assim, o BSC cria condições para que as empresas modifiquem a estratégia em função do aprendizado em tempo real.

A organização moderna não mais tem o perfil eminentemente econômico, sendo cada vez mais freqüente sua interação social. Todas as práticas voltadas para o mercado de uma empresa devem apresentar perspectivas de responsabilidade social, já que o resultado de suas ações afeta a qualidade de vida da população e dos recursos naturais (PEDRO, 2004).

As conseqüências de uma não-responsabilidade atingem os cofres do governo, uma vez que são obrigados a investir mais em medidas corretivas nos setores de saúde (medicamentos, postos médicos e equipamentos hospitalares), higiene, meio ambiente e de forma geral na comunidade em que a empresa está inserida.

A busca por orientações, debates e avaliações, como forma de analisar os diversos âmbitos e efeitos das suas ações no social e ambiental, deve anteceder a constituição da empresa no que concerne à avaliação dos impactos negativos sobre o meio ambiente.

A avaliação desses efeitos permite conhecer os benefícios ou malefícios gerados pelas atitudes empresariais, identificando no processo produtivo as atividades operacionais que provocam danos ambientais.

Em vista das transformações sofridas no mundo em relação ao trabalho - com todas as crises de desemprego, competição e concorrência - as empresas, até então, viam o “social” como relações empregatícias. Mas, é relevante avaliar o conjunto de serviços prestados e próprios da empresa, se os impostos pagos e a mão-de-obra são compatíveis com os gastos governamentais para proporcionar manutenção à infra-estrutura da empresa (como energia elétrica, água, saneamento básico, serviços de esgoto e outros). Além da diminuição da qualidade do patrimônio natural, sujeito a sofrer certos efeitos nocivos, há o impacto sobre a qualidade de vida humana local, que obviamente declina.

Neste sentido, Reis (2001) esclarece que o *Balanced Scorecard* pode ser um instrumento que identifica o nível de responsabilidade social das empresas e dos agentes econômicos, como está proposto neste modelo. A conscientização do setor empresarial de suas responsabilidades sociais provocam diversas discussões e estudos fundamentados no BSC.

O enfoque nos recursos humanos interessa particularmente à empresa, pois identifica indicadores, como a evolução do emprego, mobilidade social, utilização do lucro e, principalmente, a capacidade de transformar as realidades estratégicas que estavam condenadas a permanecer no papel em ações.

A forma com que as entidades se relacionam com o ambiente, tanto por suas atividades e ações, quanto por meios de comunicação, é a expressão real de suas estratégias. Por isso, é necessário que esses empresários adotem identidades éticas, com o objetivo alcançar a eficácia e eficiência de sua empresa, fator chave para a sobrevivência das organizações no contexto atual (SILVA e FREIRE, 2001).

Estabelecer ideais que não prejudiquem o meio ambiente, propiciando condições adequadas de trabalho e que façam adições valiosas à economia local, é extremamente relevante no que tange ao desenvolvimento econômico e social, pois reduz significativamente a aplicações de recursos governamentais com medidas corretivas.

Com o propósito de se obter uma concepção mais ampla das intenções da empresa, o *Balanced Scorecard* constitui-se num modelo de gestão empresarial no qual os objetivos estratégicos são estabelecidos e monitorados por meio da definição de indicadores de desempenho.

### **3 Avaliando a Gestão do ICA**

O Instituto de Cultura e Arte (ICA), criado pelo Conselho Universitário no dia 18 de julho de 2003, atua no processo criativo e difusor da cultura e das artes através da articulação dos equipamentos e cursos da UFC; integrando, no âmbito universitário, a área cultural-artística com as de graduação, pós-graduação, pesquisa, extensão e administração. Isto ocorre através de parcerias com outras instituições públicas e privadas com vistas não só ao desenvolvimento da cultura no meio universitário, mas também objetivando a democratização das artes, bem como a inclusão cultural dos diferentes segmentos da sociedade.

O Instituto de Cultura e Arte apresenta como metas: Coordenar as atividades de arte da UFC; Promover a formação de grupos de estudos e a criação de cursos de

extensão, graduação e pós-graduação na área de cultura/artes; Implementar atividades culturais através da inserção, no currículo acadêmico, do ensino de linguagens e educação em artes; Promover o Projeto História e Memória da UFC; Fomentar fóruns internos no campo da cultura e das artes; Realizar parcerias dentro da instituição viabilizando projetos culturais; Integrar-se a demais instituições federais de ensino superior na defesa das propostas do documento "Universidade, Cultura e Arte"; Realizar parcerias com órgãos públicos/privados voltados para educação, cultura e arte, bem como com órgãos financiadores, ONGs, fundações, órgãos da imprensa, dentre outros. Ademais, faz-se importante destacar os seus equipamentos de apoio às atividades de cultura e artes, vinculadas às seguintes unidades. Casa Amarela Eusélio Oliveira; Casa de José de Alencar; Curso de Arte Dramática; Museu de Arte da UFC; Coral Universitário ACUFC – Associação de Amigos do Coral da UFC.

### **3.1 Diagnóstico Financeiro**

Conforme os dados apresentados pelo órgão analisado, em 2003 o ICA não recebeu recursos tendo em vista que suas instalações ocorreram na metade do 2º semestre do referido ano. A CAEO capta recursos através da Lei de Incentivo à Cultura Estadual e Federal, Lei Jereissati e Lei Rouanet, as quais vêm apresentando uma diminuição na captação nos anos que seguiram a criação do referido instituto. O motivo principal foi a contenção de despesas por parte do Governo do Estado do Ceará. Por isso, diminuiu a captação de recursos por parte da Lei Jereissati, que destinava boa parte destes recursos. No geral, constatou-se que a variação entre os anos de 2003/04 foi negativa pelo fato de o Governo do Estado do Ceará, ao assumir, ter determinado contenção de despesas na captação.

Com o surgimento do ICA os órgãos integrados despertaram para suas responsabilidades e, com isso, houve um aumento de atividades e, conseqüentemente, aumento de material de consumo. É necessário lembrar que o ICA funciona no prédio-sede da Reitoria. O gasto com pessoal é permanente, porém com valores altos em relação ao número de atividades desenvolvidas por cada unidade. Com o surgimento do ICA, os órgãos integrados despertaram para seus objetivos. Com isso, houve um aumento de atividades e, conseqüentemente, aumento de material de consumo.

### **3.2 A Visão dos Coordenadores dos Órgãos Culturais**

Com a finalidade de se obter dados que trouxessem parâmetros para este trabalho, foi realizada uma pesquisa, nos meses de abril e maio de 2006, com 30 pessoas ligadas aos órgãos culturais da UFC, 6 coordenadores e 24 funcionários. A partir da pesquisa realizada junto aos órgãos culturais, chegou-se às seguintes constatações:

os coordenadores apresentam o nível de instrução com grau de mestrado;

as maiores dificuldades existentes para a gestão de projetos no ICA dizem respeito à dificuldade de aprovação de projetos, através de seus programas de qualidade e produtividade, a inovação passou a fazer parte da rotina de todos os funcionários da Instituição;

o desafio da mudança, em razão da estabilidade da organização formal, é enfrentado através do uso freqüente de equipes multidisciplinares de projetos, micro-reorganizações e rotatividade de funcionários;

a comunicação da macroestratégia, em geral, deixa a desejar; existem vários bloqueios, em todos os sentidos, para o estabelecimento de fluxos adequados de informação, comunicação e de documentação do conhecimento e *know-how* da Instituição; parece haver bloqueios e impedimentos à comunicação dos mesmos por toda a entidade;

há um alto grau de concordância que as pessoas estão, basicamente, focadas em suas próprias áreas de trabalho e que o uso de equipes multidisciplinares, principalmente com alto grau de autonomia, ainda é pouco freqüente; não se percebe grande estímulo ao aprendizado através da formação de *networks* dentro e fora do ICA;

o domínio pessoal e o auto-conhecimento está distante da realidade e do dia-a-dia da Instituição pesquisada; há pouca honestidade intelectual na Instituição e que, embora se invista em treinamentos voltados diretamente ao trabalho, treinamentos relacionados ao desenvolvimento pessoal são muito menos freqüentes;

as políticas e práticas salariais da amostra selecionada parecem estar bem defasadas com relação às *best practices*; os processos decisórios no ICA são lentos, centralizados e burocráticos; é dada pouca importância ao aprendizado externo e à formação de alianças com outras instituições;

a baixíssima importância conferida aos relacionamentos com outras Universidades e Institutos de Pesquisa corrobora conclusões recentes da literatura. Por fim, a pequena freqüência de reuniões informais e de *brainstorms* fora do local de trabalho, apontada pelos coordenadores, também não causa surpresa, uma vez que esta prática está bastante associada a ambientes altamente inovadores, o que não é o caso mais comum no ICA.

### 3.3 A Visão dos Funcionários dos Órgãos Culturais

A coleta de dados empregada foi realizada a partir da aplicação de questionários a 24 funcionários dos bens culturais, no período de abril e maio de 2004. A partir da pesquisa realizada percebe-se que os funcionários dos órgãos culturais apresentam o seguinte perfil:

a maior parcela da força de trabalho do ICA é composta de pessoas semi-qualificadas ou não-qualificadas; o contato pessoal constitui-se do melhor instrumento de comunicação utilizado no ICA;

as principais dificuldades encontradas foram no relacionamento entre chefia e subordinados; a capacitação e treinamento contínuos do funcionário para realizar suas tarefas são fatores apontados como essenciais para que os objetivos da Instituição pesquisada venham a ser alcançados;

o funcionário que faz uso da internet é mais curioso, observador e gosta de manter um contato mais rotineiro com o público interno e externo da Instituição;

o envolvimento dos funcionários com o boletim informativo periódico da área de cultura é bastante elevado; as pessoas têm participação ativa em relação ao seu trabalho;

a Instituição deverá estar preparada para a consolidação de sua estrutura; o ICA traça metas objetivas e claras; existe bom relacionamento em seu ambiente de trabalho; o ICA dispõe de colaboradores satisfeitos e motivados.

### 3.4 O Sistema de Gestão Estratégica

A partir da aplicação da metodologia sugerida, foram encontrados alguns problemas a seguir discriminados: (i) na área financeira há falta de recursos;



(ii) na área interna há falta de qualificação profissional, falta de equipamentos e infra-estrutura; (iii) na área externa há falta de divulgação, falta de integração entre outros órgãos de cultura.

Somente com a capacitação dos pesquisadores e das suas equipes técnicas que os objetivos estabelecidos nas perspectivas de ciência e tecnologia, financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a organização deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Esta perspectiva possibilita saber como chegar aos objetivos e estratégias das instituições, pois são os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento que oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução desses objetivos. É através da capacitação técnica e científica que as instituições conseguem ativos de maior valor em pessoal, nos sistemas de informações, *empowerment* e alinhamento.

A fim de atender ao objetivo principal ICA, de promover a inovação cultural e artística e na disseminação do conhecimento, o modelo propõe aliar as medidas de resultados e os vetores de desempenho, bem como promover a relação dos aspectos não-financeiros com os resultados tangíveis.

Na perspectiva de Cultura e Arte, serão demonstrados os vetores de desempenho em ensino, pesquisa e extensão. Conforme comentado no início deste capítulo, as contribuições do ICA extrapolam as metas iniciais de seus projetos. Para tanto, os fatores demonstrados na Perspectiva de Aprendizado e Crescimento e nos da Perspectiva de Processos Internos deverão estar correlacionados com os objetivos e indicadores desta perspectiva.

O *Balanced Scorecard* para o ICA é um modelo de gestão focado na estratégia de inovação cultural e artística; transferência de tecnologia e disseminação do conhecimento. Sugere-se, então, que a dinâmica do modelo seja alicerçada nos seguintes aspectos: capacitação cultural e artística dos pesquisadores, capacidade de infra-estrutura das instituições de pesquisa, e *feedback* na gestão dessas instituições. Assim sendo, o modelo deve estar coerente com as suas etapas de criação. Deve ser iniciado com a identificação ICA e do processo de pesquisa analisado. No segundo momento, é identificada a estratégia do instituto. Em seguida, deve-se proporcionar aos atores do ICA o enfoque e o alinhamento para a estratégia, entendendo-se como atores os pesquisadores, equipe técnica e administrativa do referido instituto. Deve-se, também, promover a tradução da visão que o ICA possui e, por fim, promover o planejamento institucional.

Todas essas etapas devem estar sempre associadas à comunicação, à vinculação e ao comprometimento dos atores no processo de gestão e execução das atividades do instituto, ao *feedback* e ao aprendizado estratégico, bem como relacionadas ao planejamento e à alocação de recursos, para que possibilitem um processo contínuo de gestão. Como resultados, espera-se que o ICA possa ter um modelo de gestão que vá ao encontro do desenvolvimento científico, tecnológico e social que promove, e não somente atenda às metas físicas e financeiras das pesquisas.

### **3.5 Resultados**

Certamente que a abordagem oferecida pelos autores sofreu alterações para a sua utilização no ICA; para tal, inicialmente se buscou identificar as funções essenciais que permeiam o ICA, pois, uma vez identificada esta questão, todas as demais alterações a serem realizadas serão em consequência desta. Também

se apresentou o que se denominou de “temas estratégicos” quando se tratou de identificar aspectos organizacionais que foram definidos para que se obtivessem os resultados estratégicos de curto e longo prazo almejados.

No ambiente do ICA, o objetivo de maximização do lucro não é o objetivo primordial, fato que está refletido na sua missão. Logo, o desempenho do ICA não deve ser medido exclusivamente pelo aspecto financeiro obtido por aquele Instituto, mas pelo grau de eficácia com que sua missão e conseqüentemente seu plano estratégico são realizados e executados. É necessário ressaltar a importância da missão nas organizações e principalmente para o ICA, uma vez que é por meio dela que se identifica o conjunto de atividades na qual a organização deseja desenvolver-se, orientar-se e delimitar o seu campo de ação. Talvez uma saída seja a utilização de recursos destinados a cultura.

As leis de incentivo à cultura - em âmbito federal, estadual ou municipal - têm como objetivo estimular o desenvolvimento do setor cultural do País, através de doação de recursos financeiros, produtos ou serviços a projetos previamente aprovados. Dentre essas leis, pode-se apontar a Lei Rouanet, a nível federal, e a Lei Jereissati, a nível estadual. A Lei 8313/91, conhecida como Lei Rouanet, tem três mecanismos de estímulo: o Fundo Nacional de Cultura (FNC), que financia até 80% do valor de projetos de entidades sem fins lucrativos; os Fundos de Investimento Cultural e Artístico (Ficart), ainda não regulamentados; e os incentivos a projetos culturais (Mecenato). O Mecenato permite que contribuintes do Imposto de Renda deduzam parte dos valores investidos no apoio a projetos culturais aprovados pelo Ministério da Cultura, no limite de 4% do imposto devido, para pessoas jurídicas, e 6%, para pessoas físicas. Criada em 29 de junho de 1995, a Lei Estadual de Incentivo à Cultura, número 12.464, é o principal suporte financeiro de apoio à geração de produtos culturais. Referida lei (Lei Jereissati) permite aos empresários o investimento em projetos culturais no Estado do Ceará, através da transferência de recursos financeiros deduzindo mensalmente até 2% do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) devido.

A necessidade de se dar valor à questão do entendimento e definição da missão é de fundamental importância neste ambiente, pois define e esclarece algumas premissas (definição de negócio, motivo de sua existência e suas atividades) que darão suporte para a definição de quem sejam efetivamente os “clientes” dessas organizações, ou seja, reconhecer que o ICA possui clientes, da mesma forma que outras organizações mercantis.

Avalia-se que é de grande utilidade para o ICA o desenvolvimento de um instrumento próprio de gestão e medição do desempenho nos moldes de um Balanced Scorecard – BSC, sempre considerando as particularidades contextuais e organizacionais. Para tanto, é inicialmente elaborado um “ensaio”, no qual os elementos estratégicos disponíveis são acoplados ao modelo do BSC. Desta forma, a primeira versão do Mapa Estratégico e do Balanced Scorecard do ICA é construída com base no formato original proposto pelos autores, isto é, contemplando as quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento) e mantendo-se as posições de cada uma delas em relação às demais. Os componentes estratégicos utilizados para a montagem dessa primeira versão dos instrumentos apresentados a seguir ficaram limitados às diretrizes, objetivos, ações e indicadores estabelecidos, que derivam da missão institucional de “atuar no processo criativo e difusor da cultura e das artes

através da articulação dos equipamentos e cursos da UFC; integrando, no âmbito da universidade, a área cultural-artística com as de graduação, pós-graduação, pesquisa, extensão e administração”.

O modelo deverá ser implementado, fazendo as correções e melhorando para a oferta de serviços com alta qualidade, que é uma das metas pretendida do ICA.

#### **4 Conclusões e Perspectivas**

Conclui-se que a implantação do modelo de *balanced scorecard* é de suma importância para o crescimento e desenvolvimento dos bens culturais da UFC, mas a sua implementação dependerá de fatores de integração entre os diversos gestores que envolvem o ICA, em função da escassez de recursos, necessidade de qualificação profissional, de melhoria de investimentos em infra-estrutura, bem como divulgação das atividades desenvolvidas pela entidade. O modelo deverá ser implementado, fazendo as correções e melhorando para a oferta de serviços com alta qualidade, que é uma das metas pretendida do ICA.

O presente estudo demonstrou também a relação direta entre a prática e a teoria, aspectos necessários para a obtenção mais adequada do uso da ferramenta e conseqüentemente para benefício da organização, com uma gama variada de indicadores financeiros e não financeiros, distribuídos sob quatro dimensões dentro de condições próximas da realidade, potencializando o alcance do seu objetivo.

Verificou-se também que a utilização desta ferramenta na prática não é simples, uma vez que a sua implantação exige liderança, esforço e recursos financeiros. Os resultados positivos decorrentes do uso desta ferramenta requerem mudanças essenciais na cultura das organizações. E pode-se entender que é exatamente neste ponto que existe maior possibilidade de um fracasso na utilização desta ferramenta. É fato que a transformação das crenças e cultura de uma organização é um dos maiores desafios da administração contemporânea. Porém, podem-se apontar algumas questões que não podem ser postergadas: comprometimento explícito da alta gerência (liderança), treinamento que crie um ambiente mais receptivo às novas mudanças, programas de incentivos, programas de treinamento que incentivem o *empowerment* nos funcionários, realização de mudanças nos sistemas e processos da organização.

Em relação às considerações do parágrafo anterior, os benefícios esperados com essa ferramenta vão além de melhores resultados. Quando selecionados, analisados e disseminados por toda a empresa, espera-se, por parte dos seus funcionários, um sentimento de comprometimento, uma visão de conjunto, um aperfeiçoamento contínuo a partir de uma visão sistêmica do processo no qual todos os funcionários possam desenvolver suas atividades de forma mais autônoma e compartilhada.

#### **Referências**

BECKER, Brian E. et. al. **Gestão estratégica de pessoas com “Scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BORGES, A. SILVA, T. M. da. O custeio ABC aplicado em instituições filantrópicas de ensino. **Revista CCSH 2000. Centro de Ciências Sociais e Humanas**, v. 13. n.1. jan/dez 2000. Universidade Federal de Santa Maria. [http://coralx.ufsm.br/ccsh/5e\\_revista2002.php](http://coralx.ufsm.br/ccsh/5e_revista2002.php)

BRESSIANI, F. ALT. P. R. C., MASSOTE A A. **O uso do Balanced Scorecard como instrumento de melhoria de desempenho de uma Instituição de Ensino Superior.** <http://www.pp.ufu.br> Acesso em 23.12.2003.

CAMPOS, J. A **Cenário Balanceado:** painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos, princípios e práticas.** São Paulo: Pioneira, 1994.

KAPLAN, RS & NORTON, DP. **A Estratégia em ação:** Balanced Scorecard. 6 ed. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotaram o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Utilizando o *balanced scorecard* como sistema gerencial estratégico.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KRAEMER, M. E. P. O *balanced scorecard* e seu impacto na contabilidade gerencial. **Contabilidade Vista & Revista.** Minas Gerais, n. 3, p.53-70, dez.2002.

LOPES, F. G. **Balanced Scorecard e ISO 9001:2000.** <http://www.keyassociados.com.br>. Acesso em 19.02.2006.

MAIOCHI, Neusa Fátima. **As Organizações Universitárias e o Processo de Decisão.** In: FINGER, Almeri Paulo (org.). *Gestão de Universidades: novas abordagens.* Curitiba: Champagnat, 1997.

MATIAS, Alberto Borges & LOPES JUNIOR, Fábio. **Administração financeira das empresas de pequeno porte.** São Paulo: Manole, 2002.

MATOS, Fátima Regina Ney. **Responsabilidade social corporativa:** uma análise na indústria refinadora de cera de carnaúba. Monografia. Universidade Estadual do Ceará, 2000.

MEC/PAIUB. **Programa de avaliação institucional das Universidades Brasileiras.** Brasília: MEC, 1994.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa:** o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MEYER JR., Victor. **Considerações Sobre Planejamento Estratégico na Universidade.** In: FINGER, Almeri Paulo (org.). *Universidade: Organização, Planejamento, Gestão.* Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

PAULANI, Leda Maria; BRAGA, Márcio Bobik. **A Nova contabilidade social.** São Paulo: Saraiva, 2000.

PEDRO, J. M. O *Balanced Scorecard* (BSC) no Sector Público. **Informação e Informática,** n° 28, 2004.

PICORELLI, R. **Balanced Scorecard:** assegurando o compromisso com o performance. [www.tablerodecomando.com](http://www.tablerodecomando.com). Acesso em 30.01.2006.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva.** Trad.: Elisabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRÊMIO DELMIRO GOUVEIA: Maiores e Melhores Empresas do Ceará. **O POVO,** Fortaleza, 1º fev. 2002.

REIS, R.V. **Utilização do *Balanced Scorecard* para auxiliar na determinação da participação dos funcionários nos lucros ou resultados das empresas.** Florianópolis. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ROCHA, D. J. A. **Desenvolvimento do *Balanced Scorecard* para instituição de ensino superior privada** – estudo de caso da unidade de negócios 4 da Universidade Gama. Florianópolis. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ROCHA, T., PINTO, M. G. C., GIUNTINI, N. A utilização do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica. In. CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 2000, Goiânia. **Anais do XVI Congresso Brasileiro de Contabilidade**. Goiana: GO, 2000.

SHERKENBACH, William W. **O caminho de Deming para a melhoria contínua**. Tradução de Helísa Martins Costa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SILVA, C.A.T.; FREIRE, F.de S. (Orgs.). **Balanco Social: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

SINK, D. Scott; TUTTLE, Thomas C. **Planejamento e medição para a performance**. Tradução de Elenice Mazzilli e Lúcia Faria Silva. Rio de Janeiro: QualityMark, 1993.

SOBRINHO, José Dias; BALZAN, Newton Cezar (orgs.). **Avaliação institucional: teoria e experiências**. São Paulo: Cortez, 2000.