

CONSTRUÇÃO DE UM PAINEL ESTRATÉGICO BASEADO NAS PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD PARA O DEPARTAMENTO DE FINANÇAS DA UFSC

CONSTRUCTION OF A STRATEGIC PANEL BASED ON THE BSC PERSPECTIVES FOR THE UFSC DEPARTMENT OF FINANCE

Gabriel Nilson Coelho

Email: gn.coelho@hotmail.com

Mestrando em Ciências Contábeis na UFSC, Florianópolis, SC, Brasil.

Professor na Universidade Federal de Santa Catarina. Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC, Florianópolis, SC, Brasil.

Sérgio Murilo Petri

Email: smpetri@gmail.com

Professor na Universidade Federal de Santa Catarina. Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC, Florianópolis, SC, Brasil.

Ana Paula de Archer de Arruda Borges

Email: anaborges00@hotmail.com

Professora da Faculdade Borges e Mendonça. Mestre em Ciências Contábeis pela UFSC, Florianópolis, SC, Brasil.

David Daniel Hammes Junior

Email: juniorhammes@yahoo.com.br

Mestrando em Ciências Contábeis na UFSC, Florianópolis, SC, Brasil.

Manuscript first received/Recebido em: 12/05/2017 Manuscript accepted/Aprovado em: 28-12/2017

Resumo: O trabalho tem por objetivo a construção de um Painel Estratégico baseado nas Perspectivas do Balanced Scorecard para o Departamento Financeiro da UFSC. Para isso foi realizada uma pesquisa qualitativa, tendo como estratégia de investigação um estudo de caso. Foi feito um levantamento bibliográfico com a intenção de buscar estudos empíricos relacionados ao tema. A coleta de dados se deu através de entrevistas estruturadas, observação participante e análise de registros de arquivos. Como resultado obteve-se um Painel Estratégico, ferramenta legitimada pelo responsável do setor, baseado nas perspectivas do *Balanced Scorecard* que serve como ferramenta estratégica para o gestor na avaliação de desempenho para o departamento estudado.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, Setor Público, Balanced Scorecard.

Abstract: The objective of this work is the construction of a Strategic Scoreboard based on the Balanced Scorecard Perspectives for the Financial Department of UFSC. For this, a qualitative research was carried out, having as a research strategy a case study. A bibliographic survey was made with the intention of seeking empirical studies related to the subject. Data collection took place through structured interviews, participant observation and analysis of records. As a result, a Strategic Scoreboard was obtained, a tool legitimized by the sector manager, based on the perspectives of the Balanced Scorecard, which serves as a strategic tool for the manager in the evaluation of performance for the department studied.

Keywords: Performance Evaluation, Public Sector, Balanced Scorecard.

1 INTRODUÇÃO

Enquanto autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação, a UFSC faz parte da Administração Pública Indireta do Poder Executivo da União. Como os outros órgãos pertencentes a este setor, a UFSC deve observar os princípios que regem a administração pública, expressos no art. 37 da Constituição da República de 1988: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Este último incluído por meio da Emenda Constitucional nº 19/98 e que é tão importante nos dias de escassez de recursos que vivemos no cenário nacional atualmente.

O princípio da eficiência deve nortear as atividades administrativas e a gestão dos recursos financeiros que cabe a UFSC. Na concepção de Meyer Jr. (1997) assim como as empresas, as universidades brasileiras estão necessitando de uma reformulação gerencial de maneira a posicionar-se de forma mais competitiva no ambiente. Na busca pela eficiência, o planejamento é um processo importante a ser levado em consideração. De acordo com Mintzberg (2004) planejar é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões.

Drucker (1977) define Planejamento Estratégico como um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos. O cumprimento do planejamento proposto pode ser verificado através de avaliações ou ferramentas de medição de desempenho. A medição de desempenho é um processo crítico para o sucesso das organizações e o interesse pelo assunto vem crescendo continuamente.

Petri (2005) elencou as abordagens mais encontradas na literatura que tratam do tema de sistemas de avaliação de desempenho. De acordo com o levantamento foram apresentadas 34 abordagens que avaliam o desempenho da organização de diferentes maneiras. Dentre as

diversas metodologias existentes, encontramos a metodologia de medição e gestão de desempenho conhecida como Balanced Scorecard (BSC) que foi desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Kaplan e Norton (1997) definem o BSC como uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho.

Segundo Kobus (2012) a UFSC de forma sistematizada ou não, sempre esteve preocupada com o seu planejamento seja através da elaboração de planos de ação (registrados nos Relatórios da UFSC) ou pelo processo e uso da metodologia do planejamento estratégico.

Na visão de Junior e Menezes (2016) no setor público, a estratégia pode se tornar uma aliada na organização da missão, visão da organização, na medida em que por conceito a estratégia é fonte de coerência interna.

Entretanto o planejamento em si não produz os efeitos desejados, se faz necessário que toda a estrutura esteja alinhada com ele, pois conforme Pereira (2006, p.13) "*Tal alinhamento garante que a organização como um todo siga para uma mesma direção e atinja seus resultados*". Segundo Cabral: *É preciso orientar a administração pública por metas e indicadores, o que requer não apenas alterações institucionais como também mudanças na cultura política.* (Cabral Neto, 2009, pg. 37). Logo, a elaboração de indicadores de desempenho se torna algo complexo, pois além do problema técnico de operacionalizar um conceito abstrato, o mesmo conjunto de indicadores deve demonstrar uma situação real para embasar a tomada de decisão. Neste contexto surge o problema de pesquisa do presente trabalho: Como avaliar o desempenho do Departamento Financeiro da UFSC? Com o intuito de responder a essa pergunta, este estudo tem como objetivo geral construir um Painel Estratégico baseado nas Perspectivas do Balanced Scorecard para o Departamento Financeiro da UFSC realizando adaptações para a aplicação na esfera pública. Para atingir tal objetivo foram delimitados como objetivos específicos: (i) verificar na literatura os instrumentos utilizados na avaliação de desempenho de organizações atuantes no serviço público, (ii) Elaborar o mapa estratégico do departamento; e (iii) Identificar a situação atual da instituição para elaboração de metas. Esta pesquisa justifica-se pela importância que a eficiência no serviço público tem nos dias de hoje (Costa, 2003; Araújo, 2010; OECD,1993; Cabral Neto, 2009) e pela sua utilidade, visto que para o diretor do setor um modelo de avaliação auxiliasse a gestão do departamento seria de grande utilidade.

2 METODOLOGIA

Esta seção está dividida em (i) Enquadramento metodológico; (ii) Procedimentos para coleta dos dados; e (iii) Procedimentos para seleção do material para compor o referencial teórico.

2.1 Enquadramento Metodológico

A pesquisa aqui realizada não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de uma organização. Desta forma se enquadra na abordagem qualitativa, na qual é valorizado o contato direto e prolongado com o ambiente e a situação que está sendo estudada (Godoy, 1995). No que trata da natureza dos objetivos, esta pesquisa assume a característica de exploratória, pois envolve tanto o levantamento bibliográfico, para buscar em outros trabalhos o que já se fez no tema abordado, bem como a realização de entrevistas com os servidores mais experientes do setor estudado e aqueles que participam da gestão do mesmo. Quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa é classificada como um estudo de caso, pois será aplicada em um departamento integrante da Universidade Federal de Santa Catarina. Segundo Gil (2008) o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. A pesquisa bibliográfica também foi utilizada a fim de possibilitar a verificação de fenômenos já estudados integrando-os ao estudo proposto (Cervo e Bervian, 1999). Tendo em vista que a pesquisa objetivou gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, o enquadramento quanto a natureza se encaixa na modalidade de pesquisa aplicada.

Esta pesquisa contou com duas fontes para a coleta de dados. Fontes primárias, pois houve troca de informações com os integrantes da administração do departamento estudado, bem como fontes secundárias provenientes das análises de artigos de autores que realizaram trabalhos relacionados com o tema em questão (Richardson, 1999). A Tabela 1 apresenta o enquadramento metodológico desta pesquisa.

Tabela 1: Enquadramento Metodológico

QUANTO A	CLASSIFICAÇÃO
Abordagem do Problema	Qualitativa
Natureza dos Objetivos	Exploratória
Natureza da Pesquisa	Aplicada
Procedimentos Técnicos	Pesquisa Bibliográfica e Estudo de Caso

Fonte: Elaborado pelos Autores (2017)

2.2 Procedimentos para coleta dos dados

Em relação ao método de coleta de dados primários, foram realizadas entrevistas estruturadas com o atual diretor do departamento e o diretor da gestão anterior. A entrevista pode ser definida como um “*encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto*” (Marconi e Lakatos, 2003, p. 94). Para orientar a estrutura das entrevistas foi elaborado um roteiro, formalizando a ordem lógica dos tópicos a serem abordados.

A observação participante foi outro método de coleta de dados, este tipo de técnica, segundo Marconi e Lakatos, (2003) utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Consiste de ver, ouvir e examinar fatos ou fenômenos. Tendo em vista que o pesquisador pertence ao quadro funcional do setor estudado, a forma de observação participante foi natural, aquela onde o observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga. A busca de informações através de documentos e registro de arquivos também foi necessária como forma de complementar a coleta de dados.

2.3 Procedimentos para seleção do material para compor o referencial teórico.

Com a intenção de verificar outros trabalhos desenvolvidos na área que tratam do tema, foi feito um levantamento bibliométrico de estudos relacionados na base de dados *Web Of Science* em 10 de abril de 2017, por meio da busca dos termos divididos em três eixos de pesquisa: EIXO 1: “*Performance Measurement*”, “*Performance Evaluation*”, “*Performance Assessment*”, “*Performance Measure Indicators*”; EIXO 2: “*Public Sector*”, “*Public agencies*”; EIXO 3: “*management tool*”, “*tools*”, “*instruments*”, “*modeling*”, contidos no título ou no *abstract* dos respectivos artigos. Não foi estabelecido nenhum critério temporal em relação ao ano das publicações. Após a realização da busca, foram encontradas 164 publicações. Para formar a base final de periódicos foi feita uma análise nos resumos destes artigos sendo que os critérios para a sua manutenção na base foram os seguintes: (1) O artigo trata de mensuração de desempenho em um órgão público? (2) O artigo contém um modelo ou metodologia de avaliação de desempenho aplicada ao órgão? Caso algum desses critérios não seja plenamente atendido, então o artigo é excluído da base. Após a aplicação desses critérios restaram 8 artigos relacionados com o tema da pesquisa.

Importante salientar que não é preocupação deste levantamento dirigir a busca de artigos levando em consideração apenas periódicos de grande impacto no meio acadêmico, tampouco relativo a uma área de concentração científica específica. Pelo contrário, buscou-se, de forma ampla, verificar o que vem sendo tratado sobre o tema nos últimos anos. Igualmente, sabe-se que existem outros termos e expressões que são sinônimos dos escolhidos nesse trabalho. Mesmo assim, definiu-se por esses termos por entender que eles abrangem o tema adequadamente para o referido propósito. Ainda, sabe-se que existe uma grande quantidade de publicações nacionais e internacionais sobre os respectivos temas isoladamente. Entretanto, o foco do levantamento é identificar os estudos que tratam do tema proposto e que atendem aos critérios mencionados por completo.

3 REVISÃO DA LITERATURA

O resultado do levantamento de estudos que tratam do tema é evidenciado na Tabela 2. São apresentadas as referências de cada trabalho, bem como o instrumento ou técnica abordado e a área de atuação e o país sede da entidade na qual o estudo foi aplicado.

Tabela 2: Resultado Levantamento Bibliométrico

Referência	Instrumento / Técnica	Área	País / Região
Kouzman, 1999	Benchmarking	Exemplos Europeus	Europa
Schalm, 2008	BSC	Cuidados de Longa Duração	Canadá
Manolitzas, 2010	MUSA	Serviços aos Cidadãos	Grécia
Şafak,Okna, 2010	Indicadores	Gestão Florestal	Turquia
Rodríguez Bolívar, López Hernández, Ortiz Rodríguez , 2010	BSC	Serviços esportivos	Espanha
Nandi, 2011	DVA	Empresas Públicas	Índia
Fattahi, Vaez, Hosseinzadeh, 2012	Auditoria de Desempenho	Tribunal de Contas	Irã
Da Rosa, 2014	BSC	Fundação Cultural	Brasil

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Nos artigos analisados a definição de desempenho se afasta da esfera financeira e se aproxima de do objetivo de que os serviços públicos devem ser mais sensíveis aos usuários e priorizar a qualidade e eficiência, sendo estes, os desafios significativos para a modernização do setor público. Em aspectos quantitativos, 77,5% (7 artigos) fazem uso de indicadores para

mensuração do desempenho. A metodologia para alcançar esses indicadores é que difere de organização para organização. A Figura 1 demonstra a origem dos critérios utilizados na formulação dos indicadores utilizados para a medição de desempenho.

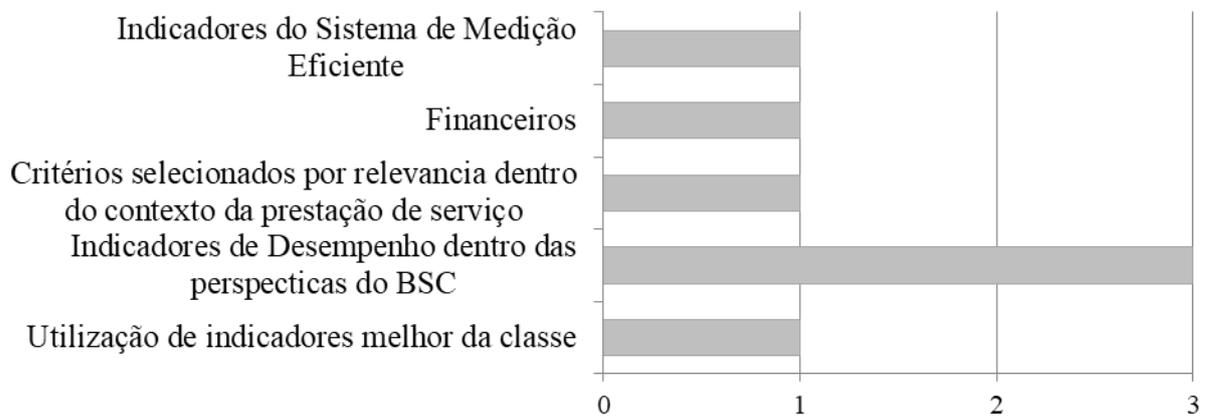


Figura 1: Origem dos indicadores utilizados nos artigos analisados
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

De acordo com a Figura 1 é possível identificar que 37,5% dos trabalhos que empregaram indicadores para a mensuração do desempenho, utilizando a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), que surge como uma opção aplicável na esfera pública, tanto para a avaliação do desempenho quanto na gestão orçamentária e estratégia. Nos artigos analisados foi constatado a utilização do *Benchmarking* na seleção dos indicadores, bem como a formulação de critérios relevantes específicos da organização para a escolha de indicadores.

Em um dos trabalhos analisados (12,5% do total), a metodologia difere do uso de indicadores. De acordo com a metodologia os dados necessários são coletados através de um questionário, onde o cliente avalia os serviços prestados e expressa sua satisfação global em relação ao conjunto de critérios distintos. O modelo MUSA (Análise de Satisfação multicritério) fornece uma forma de análise de lacunas, pois mostram que o cliente quer (importância) e recebe (desempenho).

Partindo da análise dos 8 trabalhos que de uma forma geral é possível observar sob a ótica da análise de desempenho a sua aplicabilidade em diferentes setores, diferentes estruturas organizacionais, tamanhos específicos de empresas, entre outros atributos. A Tabela 3 apresenta de forma sintética o objetivo e as conclusões relacionadas as técnicas e instrumentos utilizados nos trabalhos analisados. As conclusões dos trabalhos permitem algumas verificações sobre pontos críticos na medição de desempenho no setor público, tais como a importância de fatores físicos e humanos no processo de mensuração de desempenho,

conforme Kouzmin (1999, p.3) “*existe uma necessidade de reexaminar os componentes organizacionais de desenvolvimento de software e humanos*” e ainda Rodríguez Bolívar, López Hernández, Ortiz Rodríguez (2010, p.7) “*Os dois principais fatores limitantes que foram identificados são a falta de medidas e sistemas de informação, relativas tanto gestão e qualidade.*”. A verificação periódica da metodologia adotada é fundamental, conforme Şafak,Okna (2010, p.8) “*é necessário que os critérios de desempenho devem ser renovados de acordo com os planos de gestão*”. O entendimento da estratégia de atuação da empresa é outro fator importante, conforme Schalm, (2008, p.5) “*a implementação de um BSC em uma organização sem uma mentalidade estratégica, é improvável que seja bem-sucedida*”.

Tabela 3: Objetivos e Conclusões dos artigos

Referencia	Objetivos	Conclusões
Kouzmin, 1999	Estabelecer os pontos de vulnerabilidade dos instrumentos de medição abordados.	A transferência de tecnologias de software em organizações é problemática. O uso de modelos de qualidade não pode ser uma tendência passageira, tem que ser uma prática adotada.
Schalm, 2008	Introduzir um Balanced scorecard na Instituição selecionada.	O BSC tem evoluído para ser uma ferramenta de gestão estratégica. Os indicadores e as dimensões precisam ser personalizados para a organização.
Manolitzas, 2010	Avaliar os serviços públicos na Grécia através do levantamento web satisfação.	A qualidade dos serviços é um fator determinante para o desempenho.
Şafak,Okna, 2010	Elaborar um conjunto de critérios para a avaliação do sucesso deste sistema.	Os critérios projetados podem analisar e avaliar muitos assuntos que são esperados a partir da avaliação de desempenho da silvicultura.
Rodríguez Bolívar, López Hernández, Ortiz Rodríguez , 2010	Analisar o processo de elaboração do Balanced Scorecard.	A implementação do BSC pode ser muito útil em termos de atingir os objetivos da organização, reduzir incertezas e comunicar a contribuição das diferentes atividades, promovendo assim uma nova forma de diálogo entre a visão e a estratégia.
Nandi, 2011	Avaliar o desempenho de 20 EEP selecionadas na Índia através da quantidade de adição de valor.	Valor Adicionado é uma medida muito útil para avaliar a produtividade e o desempenho de ambos sectores público e privado.
Fattahi, Vaez, Hosseinzadeh, 2012	Analisar o impacto da implementação de auditoria de resultados.	A implementação de auditoria de desempenho melhora a produtividade dos sistemas de gestão do setor público.
Da Rosa, 2014	Desenvolver um painel estratégico na instituição selecionada.	As interações causa-efeito demonstradas por meio do painel mostraram-se úteis na tradução da estratégia em metas mensuráveis.

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Os trabalhos de Rodríguez Bolívar, López Hernández, Ortiz Rodríguez (2010), Schalm (2008), Da Rosa (2014) ressaltam a importância da estratégia de atuação da empresa na elaboração dos indicadores. A estrutura tecnológica deve ser levada em consideração conforme Kouzmin (1999). As características internas da organização podem servir como critério na escolha dos indicadores, como se observa nos trabalhos de Fattahi, Vaez, Hosseinzadeh (2012) e Şafak,Okna (2010). Indicadores oriundos das demonstrações financeiras podem servir como parâmetro para avaliação de desempenho, conforme Nandi (2011). A satisfação dos usuários foi apresentada como metodologia de avaliação de desempenho por Manolitzas (2010).

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A estrutura organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) é composta pela Administração Superior e pela Administração nas Unidades. Como consta em seu Estatuto, a Universidade possui autonomia administrativa, didático-científica, gestão financeira e disciplinar. Autonomia financeira pode ser entendida segundo Garcia (2002) como a capacidade de gestão e aplicação dos recursos destinados a prover as atividades e serviços do órgão titular da dotação. Neste contexto a Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN), órgão executivo central, atua como uma Unidade Administrativa da UFSC sendo encarregada do planejamento e da administração financeira da instituição. Em sua composição a SEPLAN conta com o Departamento de Contabilidade e Finanças (DCF) que tem suas atribuições baseadas na execução financeira e na evidenciação contábil da universidade. Buscando um entendimento do setor objeto de pesquisa deste trabalho e das atividades desenvolvidas por ele, inicialmente buscou-se evidências formais para o entendimento do fluxo de trabalho desenvolvido. A Tabela 4 apresenta uma síntese das principais atribuições das divisões que compõe o setor estudado.

Tabela 4: Atribuições das Divisões do Departamento

DIVISÃO	ATRIBUIÇÕES
SERVIÇOS DE EMPENHO	- Verificar a elaboração das solicitações de empenhos encaminhados ao setor
	- Realizar a digitação dos empenhos solicitados
	- Atender aos servidores que tenham dúvidas referentes à elaboração e etapas do processo de empenho
	- Efetuar a anulação dos saldos restantes quando necessário
	- Auxiliar o coordenador financeiro nos aspectos referentes a empenho e orçamento
	- Elaborar e atualizar os manuais
SERVIÇOS DE LIQUIDAÇÃO	- Efetuar a análise das peças processuais de pagamento e solicitar correções quando necessário
	- Realizar a primeira etapa da liquidação no fluxo de pagamentos
	- Verificar os tributos inerentes a cada processo de pagamento e Efetuar as retenções necessárias
	- Atender aos fornecedores e demais interessados
FINANCEIRA	- Efetuar o pagamento dos processos para fornecedores externos
	- Efetuar o pagamento de Diárias Nacionais e Internacionais para servidores e colaboradores
	- Acompanhar o recebimento dos repasses do governo federal e efetuar ajustes e remanejamentos quando necessários
	- Elaborar a Folha de Pagamento e posterior pagamento

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Segundo os autores Andruchechen, Belli, Petri e Alberton (2014) a fase do planejamento estratégico é a análise ambiental, que inclui a avaliação de fatores internos e externos que afetam, positiva ou negativamente, a organização. Tendo em vista que o instrumento proposto destina-se a um setor e não a uma organização inteira, foram definidos os componentes da Base Estratégica Corporativa (missão, visão, valores e diretrizes estratégicas) do setor juntamente com o atual diretor e diretor da gestão anterior, tendo como base a missão e visão valores da instituição na qual o setor está inserido. Conforme Amboni (2002) este é um momento filosófico que exige muita reflexão, interpretação e julgamento, além de conhecimento e experiência por parte dos praticantes que vivem e respiram a organização.

A análise do ambiente do setor foi realizada, sendo identificados os pontos fortes e fracos da organização, bem como as oportunidades e ameaças, formando assim a Matriz de SWOT que segundo Daychouw (2007) é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. A Tabela 5 apresenta definição da missão, visão e valores do setor em paralelo com os da instituição da qual o setor é parte

integrante, bem como as principais informações evidenciadas na análise do ambiente interno e externo da empresa. O BSC pode ser aplicado também nas unidades de negócios, levando em consideração qual a participação do departamento para o alcance do objetivo traçado pela organização. Segundo Kaplan e Norton (1997) há organizações que construíram scorecards para funções de apoio complexas, joint-ventures, e unidades sem fins lucrativos.

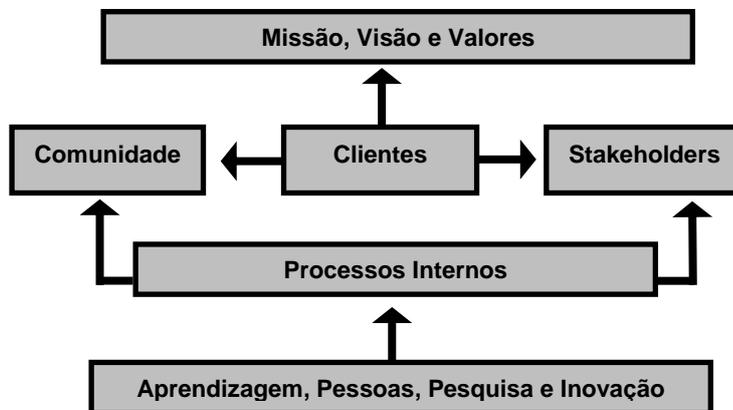
Tabela 5: Planejamento Estratégico e Matriz de SWOT do setor Financeiro da UFSC

	UFSC	DCF – FINANCEIRO
Missão	“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”	Cumprir com as obrigações financeiras da Universidade com tempestividade, atendendo às exigências legais de maneira eficiente.
Visão	Ser uma universidade de excelência e inclusiva.	Ser reconhecido pela sociedade como departamento modelo na gestão dos recursos e obrigações da UFSC.
Valores	Acadêmica e de Qualidade, Inovadora, Atuante, Inclusiva, Internacionalizada, Livre e Responsável, Autônoma, Democrática e Plural, Bem Administrada e Planejada, Transparente, Ética	Comprometimento, Ética, Transparente, Responsabilidade Social, Integridade, Compromisso.
Matriz SWOT		
Ambiente interno	Espaço físico adequado, Gestores experientes, Equipe comprometida, Sinergia.	Alta rotatividade setor, Equipe incompleta, Sistemas de Informação desatualizados, Falta de capacitação da equipe Falta do hábito de planejar, Resistências culturais (avessa a mudanças)
Ambiente externo	Mudanças tecnológicas, Possibilidade de renovação do Quadro de servidores, Política de valorização da classe, Mudanças normas contabilidade Pública	Oscilações no repasse do governo federal, Atrasos no fluxo anterior a liquidação, Descontinuidade administrativa, Cenário de política econômica restritiva.

Nota. Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Partindo da Tabela 5 tem-se a possibilidade de estruturar o mapa estratégico que de acordo com Kaplan e Norton (2000, p. 81) seria “[...] uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia”. Tendo em vista que perspectiva financeira não tem tanta relevância em organizações públicas, esta passa a não ser tão representativa como na esfera privada.

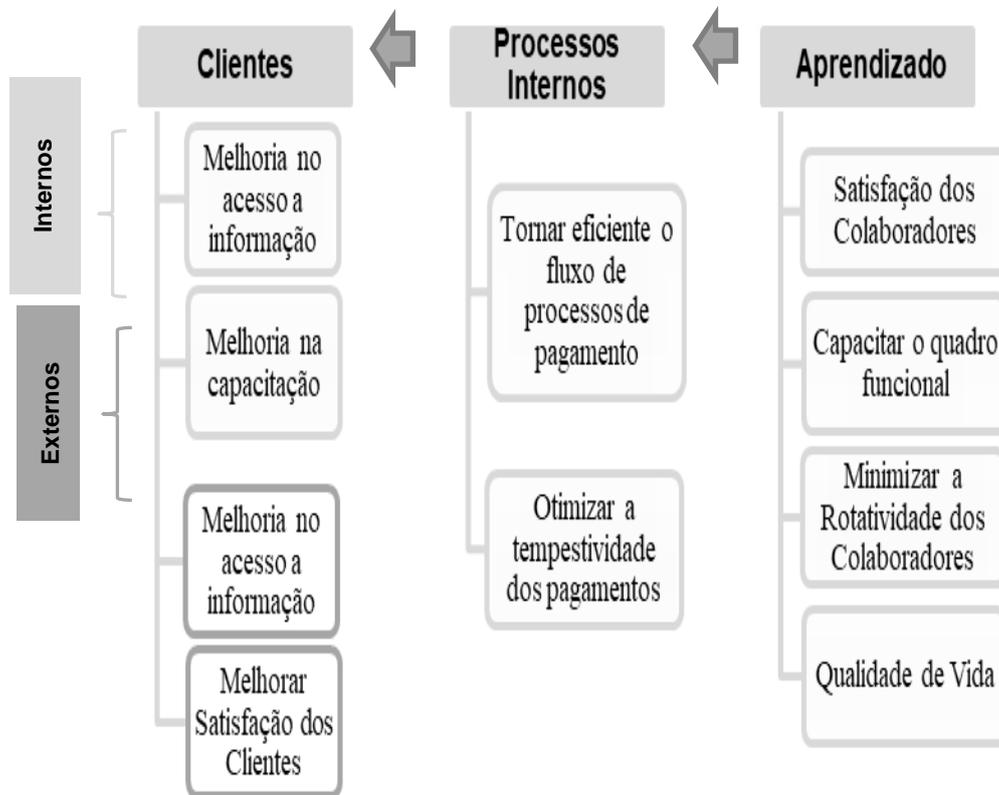
Adaptações como nas perspectivas foram verificadas nos trabalhos analisados no levantamento bibliométrico. Como exemplo destas possíveis adaptações, o trabalho de Schalm (2008) apresentou a elaboração de uma ferramenta que contava com cinco perspectivas que foram identificadas após “*Um workshop de dois dias que resultou em um enquadramento baseado em missão e visão da organização*” (Schalm, 2008, p.3). A figura 2 demonstra as perspectivas elaboradas para o Care Group Capital (TCCG).



Fonte: adaptado de Schalm, (2008)

Figura 2 - Perspectivas BSC Care Group Capital

Segundo Kaplan e Norton (1997) há organizações que construíram scorecards para funções de apoio complexas, joint-ventures, e unidades sem fins-lucrativos. Com base na possibilidade de que o BSC pode ser aplicado também nas unidades de negócios ou nos departamentos e subunidades de uma instituição, foi elaborado o Mapa Estratégico (Figura 3), levando em consideração qual a participação do departamento para o alcance do objetivo traçado pela organização. Diferente da esfera privada, a perspectiva financeira não orienta as estratégias do ente público. Dentro deste contexto as entidades do setor público devem analisar a relevância e das quatro perspectivas do scorecard tradicional, podendo redefinir e adaptar para atender a natureza das entidades públicas (Estis e Hyatt, 1998; Kaplan e Norton, 2001a, 2001b; Wisniewski e Olafsson, 2004). Considerando as finalidades do setor optou-se por adaptar as perspectivas utilizadas, não abordando a perspectiva financeira e segregar a perspectiva Clientes em dois contextos: Clientes Internos (servidores e estudantes da instituição) e Clientes Externos (Fornecedores, sociedade e entidades reguladoras).



Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Figura 3 - Mapa Estratégico do Setor Financeiro da UFSC

Baseado no mapa estratégico elaborado foi construído o painel estratégico (Tabela 6), utilizando indicadores formulados com base nas atividades operacionais do setor, levando em consideração a disponibilidade das informações para aferição e constatação dos indicadores.

Tabela 6: Painel Estratégico do Setor Financeiro da UFSC

		Objetivos Estratégicos	Indicadores	Iniciativa	Responsável
Clientes	Externos	Melhorar relacionamento com os Fornecedores	Número de ligações de cobrança por parte dos fornecedores	Implantar e monitorar o Portal de Atendimento Institucional (PAI). Conscientizar os usuários internos e externos a utilizar o sistema.	Chefia Financeira
		Melhoria no acesso à informação	Número de Acessos ao Site do Departamento		Chefia Financeira
	Internos	Melhorar a satisfação dos Clientes Internos	Número de Atendimentos Presencias e por Telefone para resolução de problemas		Chefia Financeira
		Melhoria na capacitação	Número de cursos aplicados nos centros		Chefia Financeira
Processos internos	Otimizar a tempestividade dos pagamentos	% de Solicitações de Pagamento atrasadas 30/60/90 dias	Verificar semanalmente o número de processos devolvidos e identificar os setores mais problemáticos. Implementação de um relatório quinzenal de "aging list" de fornecedores e o valor de recurso necessário a ser repassado.	Coordenaçã o Financeira	
	Tornar eficiente o fluxo de processos de pagamento	Número de Processos Devolvidos por Departamento		Coordenaçã o Financeira	
Aprendizado	Satisfação dos Colaboradores	Índice de Transferência de Setor	Incentivar a capacitação dos colaboradores do setor. Formalização das atividades e responsabilidades de cada colaborador. Implementação de reuniões para verificar o clima organizacional e obter feedback dos colaboradores.	Direção	
	Qualidade de Vida	Reuniões Mensais para revisão das atividades dos funcionários		Direção	
	Minimizar a Rotatividade dos Colaboradores	Número de remoções e redistribuições no setor		Direção	
	Capacitar o quadro funcional	Número de horas de capacitação por funcionário		Direção	

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O objetivo Estratégico Melhoria no acesso a informação, tem impacto nos Clientes Internos e Externos, pois com a iniciativa proposta de Implementar de um Portal de Atendimento (PAI), a comunicação com ambos os públicos passará a ser formalizada e atenderá interesses da comunidade universitária e dos interessados fora da esfera da universidade (sociedade, fornecedores, instituições reguladoras e fiscalizadoras).

A opção por usar a metodologia BSC, dentre as diversas metodologias propostas, para elaboração do instrumento proposto foi avaliada e aceita pelo responsável legal do Departamento. Cada uma das etapas de construção bem como o resultado final tiveram o aval do mesmo, que entende o instrumento como uma ferramenta estratégica para aferição de desempenho.

5 CONCLUSÕES

No contexto público atual avaliação de desempenho é uma das ideias centrais que norteiam a Nova Gestão Pública (Araújo, 2010). Neste contexto o BSC serve como uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho (Kaplan e Norton, 1997).

Partindo das proposições apresentadas, o artigo teve como objetivo principal elaborar uma proposta de construção de um Painel Estratégico baseado nas Perspectivas do Balanced Scorecard para o Departamento Financeiro da Universidade Federal de Santa Catarina. O levantamento bibliométrico efetuado permitiu a verificação de que a formulação de critérios para a seleção de indicadores está intimamente ligada à atividade fim da organização e da definição do conceito de desempenho para esta. Na elaboração do Painel Estratégico proposto houve um alinhamento entre os objetivos estratégicos e os aspectos operacionais do setor. Em virtude de aspectos estratégicos, do setor de atuação e dos serviços prestados pelo departamento objeto de estudo foram realizadas adaptações para que o instrumento proposto tenha real utilidade e aplicação prática. No campo teórico este artigo contribui para o desenvolvimento de outros estudos na área de avaliação de desempenho na esfera pública, podendo ser aplicado em outros setores que visam ao gerenciamento de medidas financeiras e não financeiras. Quanto à limitação da pesquisa, não foi possível a coleta de informações disponíveis da performance atualizada para elaboração de metas que complementariam o painel proposto. Neste mesmo ponto reside a sugestão de trabalhos futuros deste trabalho.

Este artigo limita-se à construção de um modelo personalizado para a o setor que é objeto de pesquisa, portanto a replicação desta pesquisa necessita de revisões e adaptações

que incorporem e representem aspectos necessários e suficientes para entidade que se proponha a replica-lo.

6 REFERENCIAS

AMBONI, N. (2002). Base estratégica corporativa. Brasília: Revista Brasileira de Administração.

Andruchehen, J. R., Belli, A. P., Petri, S. M., e Alberton, L. (2014). Proposta de implementação do planejamento estratégico e Balanced scorecard: um estudo em uma microempresa de manufatura. Revista de Estudos Contábeis, 4(7), 57-76.

Ansoff, H. Igor, McDonnell, Edward J. (1993). Implantando a administração estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Araújo, Maria Arlete Duarte. (2010). Responsabilização da administração pública: limites e possibilidades do gestor público. In: Construindo uma Nova Gestão Pública – Coletânea de textos do I Ciclo de Palestra organizado pela Escola de Governo do RN –Natal.

Cabral Neto, Antônio. (2009). Responsabilização na Administração Pública: notas para uma discussão no campo da educação. In: FRANÇA, Magna (org.). Sistema Nacional de Educação e o PNE (2011-2020): diálogos e perspectivas. Brasília: Liber Livro.

Carter, N. (1991). Aprender a medir o desempenho: o uso de indicadores em organizações ', Administração pública, 69(1), 85-101.

Klein, R. and Day, P. (1992). Como Organizações medir o sucesso: O Uso de Indicadores de Desempenho no governo, Routledge, Londres

Cervo, Amado; Bervian, Pedro A. (1999). Metodologia científica. McGraw-Hill: México.

Cislaghi, Renato, Luz Filho, Sílvio Serafim da. (2006). Balanced Scorecard em Instituições Públicas do Ensino Superior: Benefícios, Limitações e Desafios.

Costa, D. B. (2003). Diretrizes para concepção, implantação e uso de sistemas de indicadores de desempenho para empresas da Construção Civil. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) Universidade federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Cunha, C. J. C. A. (1995). Planejamento estratégico em universidades. NEST- Núcleo de Estudos - Departamento de Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Da Rosa, Marcelo Medeiros et al. (2014). O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica e orçamentária da fundação cultural de Florianópolis. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 2(1), 39-58.

Daychouw, M. (2007). 40 Ferramentas e técnicas de gerenciamento. Brasport.

Drucker, Peter F. (1977). *Introdução à Administração*. São Paulo, Pioneira.

Estis, A. A., & Hyatt, G. (1998). The Balanced Scorecard-Appling a Private Sector Technique to the Public Sector. In *Conference of the Association for Public Policy Analysis and Management* (Vol. 31).

Estrada, J. S. (2000). Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública. 206f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Fattahi, S., Vaez, S. A., & Hosseinzadeh, A. H. (2012). An Examination on the Effect of the Performance Audit Implementation on the Improvement of the Productivity of Public Sector Management Systems in Iran (A Case Study in Supreme Audit Court). *Life Science Journal*, 9(4), 262.

Ferreira., A. A.; Reis, A. C.; Pereira, M. I.R. (1997). *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*, São Paulo, Pioneira.

Fischmann, Adalberto A. e Almeida, Martinho Isnard R.. (1991). *Planejamento estratégico na prática*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas.

Garcia, Emerson. (2002). A autonomia financeira do Ministério Público. *Fórum de contratação e gestão pública*.

Gil, Antonio Carlos. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, p. 20-29, mar./abr.

Hernandes, Carlos AM, Cláudio S. Cruz, e Sérgio Dagnino Falcão. (2000) "Combinando o Balanced scorecard com a gestão do conhecimento. "Caderno de pesquisas em administração 1.12.

Hoque, z. (2005). Protegendo legitimidade institucional ou eficácia organizacional? Um caso examinando o impacto das iniciativas de reforma do setor público em uma autoridade local australiano. *International Journal of Gestão do setor público*, 18 (4), 367-382.

IMA - Institute of Management Accountants. Definition of Management Accounting. Institute of Management Accountants, IMA, 2008

International Federation Of Accountants (IFAC). (1998). International management accounting practice statement: Management accounting concepts. New York.

Ittner, Christopher D.; larcker, David F. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. *Journal of accounting and economics*, 32(1), 349-410.

Junior, N. J. O., & de Menezes, N. O. (2016). Desenvolvimento de competência gerencial no setor público: um estudo reflexivo. *Revista de Administração de Roraima*, 6(2), 346.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1996). *The Balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press.

Kaplan, D.P.: Norton, R.S. A. (1997). *Estratégia em ação: Balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.

Kaplan, D.P.: Norton, R.S. A. (2004). *Kaplan e Norton na prática*. Rio de Janeiro: Campus.

Kobus, m.. (2012). *Avaliação da gestão do planejamento da Universidade Federal de Santa Catarina, utilizando a metodologia multicritérios de apoio à decisão – MCDA.. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis.*

Kotler, Philip. (1975). *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas.

Kouzman, Alexander et al. (1999). Benchmarking and performance measurement in public sectors: towards learning for agency effectiveness. *International Journal of Public Sector Management*, v 12(2), 121-144.

Manolitzas, Panagiotis et al. (2010). Evaluating the Public Sector in Greece: The case of Citizens' Service Centers. In: *European Conference on Information Management and Evaluation*. Academic Conferences International Limited, p. 250.

Marconi, M. A.; Lakatos. (2003). E. M. Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: Atlas.

Meyer Jr, V. (1997). Gestão para a qualidade e qualidade na gestão: o caso das universidades. Florianópolis: Seminário Internacional de Gestão pela Qualidade em Universidades.

Mintzberg, Henry. (2004). Ascensão e queda do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman.

Nandi, Kartik Chandra. (2011). Performance measures: an application of value added statement. IUP Journal of Operations Management, v. 10(3), 39.

Neely, Andy. (2005). The evolution of performance measurement research. Developments in the last decade and a research agenda for the next. International Journal of Operations & Production Management, v. 25(12), 1264-1277.

Padoveze, Clóvis Luiz. (1999). O papel da contabilidade gerencial no processo empresarial de criação de valor. Caderno de Estudos, v. 1(21), 01-16.

Pereira, S.C.S. (2006). O planejamento estratégico na Marinha do Brasil: o caso das Organizações Militares Prestadoras de Serviço (OMPS). Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), Fundação Getúlio Vargas (FGV). Rio de Janeiro.

Petri, S. M. (2005). Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamento: sob a ótica construtivista. Santa Catarina, 2005. Tese de Doutorado. (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Richardson, Roberto Jarry. (1999). Pesquisa social: métodos e técnicas, São Paulo: Atlas.

Rocha, Douglas José Alexandria. (2000). Desenvolvimento do Balanced Scorecard para instituição de ensino superior privada: estudo de caso da unidade de negócios quatro da Universidade Gama. Tese de Doutorado. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina UFSC, Florianópolis.

Schalm C. (2008). Implementing a Balanced scorecard as a strategic management tool in a long-term care organization. Journal of Health Services Research & Policy, 13(1), 8-14. 10.1258/jhsrp.2007.007013.

CONSTRUÇÃO DE UM PAINEL ESTRATÉGICO BASEADO NAS PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD PARA O DEPARTAMENTO DE FINANÇAS DA UFSC

Gabriel Nilson Coelho, Sérgio Murilo Petri, Ana Paula de Archer de Arruda Borges, David Daniel Hammes Junior

Scharmach, Andreia Luciana da Rosa. (2009). Gestão estratégica em instituições de ensino superior: as possibilidades do Balanced Scorecard na Universidade do Contestado. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração–PPGAD, Universidade Regional de Blumenau, SC, Brasil.

Rodríguez Bolívar, Manuel Pedro; López Hernández, Antonio M.; Ortiz Rodríguez, David. (2010). Implementing the Balanced scorecard in public sector agencies: An experience in municipal sport services.

Şafak, Ismail; Okan, Taner. (2010). Determination of performance evaluation criteria's in forestry organization: A Turkish forest district case study. African Journal of Agricultural Research, v 5(18), 2535-2543.

Vieira, Rafael Tadeu. (2014). A Contribuição do Balanced Scorecard na Gestão Estratégica de um Escritório de Contabilidade. Revista Pensar Contábil, v 16(60), 4-13.