

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E O *BALANCED SCORECARD*: CASO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL

INSTITUTIONAL DEVELOPMENT PLAN AND BALANCED SCORECARD: THE CASE OF A PUBLIC FEDERAL UNIVERSITY

ADRIANO ANTONIO NUINTIN

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras – UFLA, professor do magistério superior no Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da UNIFAL-MG.

Email: adriano.nuintin@unifal-mg.edu.br

MARIA APARECIDA CURI

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Lavras – UFLA; professora do magistério superior no Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da UNIFAL-MG.

Email: maria.curi@unifal-mg.edu.br

PAULO ROBERTO RODRIGUES DE SOUZA

Doutor em Ciências na área de Engenharia de Produção da UNESP; Professor do magistério superior no Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da UNIFAL-MG.

Email: paulor350@gmail.com

RESUMO

O estudo tem como objetivo apresentar a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de uma Universidade Federal de acordo com os preceitos do *Balanced Scorecard*. Para a consecução do objetivo proposto, com base na literatura, o estudo buscou realçar a importância do planejamento estratégico e o processo de implementação do *Balanced Scorecard* (BSC). O PDI é um instrumento de planejamento e de gestão da Universidade, o qual evidencia, além de outros elementos, à missão a que se propõe, seus valores e à sua visão de futuro, materializados nos objetivos estratégicos e suas respectivas metas. O PDI é construído a cada cinco anos, a metodologia para sua elaboração é definida pela Instituição, sendo muito importante a participação de toda a comunidade acadêmica. O presente trabalho é caracterizado como uma pesquisa descritiva, com abordagem predominantemente qualitativa dos dados, realizado por meio de um estudo de caso de uma Universidade Pública. O caso estudado optou pela utilização dos preceitos do BSC para a construção do PDI, sendo dividido em três etapas, (i) definição da missão, da visão e dos valores da Instituição; (ii) definição das perspectivas estratégicas; e (iii) definição dos objetivos estratégicos, dos indicadores e das metas. O mapa estratégico e o painel de medição de desempenho, resultantes desta metodologia, propiciam aos gestores o acompanhamento dos resultados realizados e dos resultados esperados, de forma a tomar decisões no sentido de manter ou corrigir as ações que estão sendo executadas por parte de todos os envolvidos.

Palavras-chave: Plano de Desenvolvimento Institucional, *Balanced Scorecard*, Universidade Federal, Setor Público, Planejamento Estratégico.

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E O *BALANCED SCORECARD*: CASO DE
UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL**

Adriano Antonio Nuintin, Maria Aparecida Curi e Paulo Roberto Rodrigues de Souza

**INSTITUTIONAL DEVELOPMENT PLAN AND BALANCED SCORECARD:
THE CASE OF A PUBLIC FEDERAL UNIVERSITY**

ABSTRACT

The study aims to present the elaboration of the Institutional Development Plan (IDP) of a Federal University in accordance with the precepts of the Balanced Scorecard. In order to achieve the proposed objective, based on the literature, the study sought to highlight the importance of strategic planning and the Balanced Scorecard (BSC) implementation process. The IDP is an instrument of planning and management of the University, which highlights, in addition to other elements, the mission it proposes, its values and its vision for the future, materialized in the strategic objectives and their respective goals. The IDP is built every five years, the methodology for its elaboration is defined by the Institution, being very important the participation of the entire academic community. The present work is characterized as a descriptive research, with predominantly qualitative approach of the data, carried out as a case study of a Public University. For its development, it was opted for the use of BSC precepts for the construction of the IDP, being divided in three stages, (i) definition of the institution's mission, vision and values; (ii) definition of strategic perspectives; and (iii) definition of strategic objectives, indicators and targets. The strategic map and the performance measurement panel, resulting from this methodology, provide managers with the monitoring of the results achieved and the expected results, in order to make decisions in the sense of maintaining or correcting the actions that are being performed by all people involved in the process.

Keywords: Institutional Development Plan, Balanced Scorecard, Federal University, Public Field, Strategic Planning.

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico tem como objetivo definir as direções, as políticas, as ideias, as ações que prepararão as entidades para cumprirem seus objetivos e sua missão. Para isso é necessário analisar o ambiente interno e externo, visando identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças que irão influenciar na determinação do plano.

No setor público, especificamente as Universidades Federais (UFs), de acordo com as normas vigentes, devem elaborar o documento denominado Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), no qual, dentre vários elementos que o constitui, deve ser evidenciado a missão, os objetivos e as metas a serem alcançadas pelas UFs.

Segundo KAPLAN e NORTON (1997), o BSC - *Balanced Scorecard* foi fruto de um estudo intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future* (Medindo

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E O *BALANCED SCORECARD*: CASO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL

Adriano Antonio Nuintin, Maria Aparecida Curi e Paulo Roberto Rodrigues de Souza

Desempenho na Organização do Futuro), realizado ao longo de um ano e motivado pela crença de que os indicadores contábeis financeiros não eram suficientes para medir o desempenho organizacional e gerar valor futuro para a organização.

“O *Balanced Scorecard* traduz a **missão** e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN e NORTON, 1997). Sendo assim, o BSC surge com uma alternativa e complemento para os indicadores contábeis tradicionais, tornando-se um importante instrumento para o planejamento estratégico através da gestão por indicadores. O PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional que é um instrumento de planejamento Institucional, aliado ou em conjunto com as vantagens e recursos do BSC, torna o planejamento estratégico e a avaliação de seus resultados mais efetivos.

O Plano de Desenvolvimento Institucional é um instrumento de planejamento e de gestão que considera a identidade da Universidade no que diz respeito a sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, aos seus valores e à sua visão de futuro, materializados nos objetivos estratégicos e suas respectivas metas.

Sua elaboração ocorre a cada cinco anos, e o mecanismo para sua construção parte de um processo de avaliação do passado e do presente e de planejamento com foco no futuro, traçando diretrizes para seu desenvolvimento acadêmico, organizacional e físico.

A metodologia de desenvolvimento do PDI é aberta, de tal modo que cada Instituição possa adequá-la à sua realidade, resultando em planos mais exequíveis. Salientando que a participação de toda a comunidade acadêmica é essencial para sua formulação.

Dessa forma, a definição da metodologia de elaboração do PDI, referente ao estudo de caso a ser apresentado neste trabalho, teve a seguinte questão norteadora: Como inter-relacionar as áreas estratégicas, os objetivos estratégicos, os indicadores e as metas, visando alcançar a missão, a visão, de acordo com os valores da Instituição?

Nesse contexto, a metodologia utilizada, teve como ferramenta o *Balanced Scorecard* (BSC), o qual propicia o alinhamento entre missão, visão, objetivos estratégicos e metas, processos internos, e recursos necessários para gerar os resultados esperados.

Nesse sentido, o objetivo deste estudo é apresentar a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional de uma Universidade Federal de acordo com os preceitos do *Balanced Scorecard*.

Tendo em vista a importância de se estudar o planejamento e os resultados gerados com a gestão de recursos públicos aplicados no setor público, este trabalho justifica-se na

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E O *BALANCED SCORECARD*: CASO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL

Adriano Antonio Nuintin, Maria Aparecida Curi e Paulo Roberto Rodrigues de Souza

medida em que buscará concentrar esforços na geração de conhecimento relacionado ao desenvolvimento do planejamento estratégico em uma Universidade Pública, proporcionando subsídios para estudos futuros.

O artigo está estruturado da seguinte forma: inicialmente é apresentada a introdução seguida da revisão da literatura e do modelo conceitual, na sequência; é apresentado o estudo de caso, e encerra-se com as considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Os eixos explorados, em termos de revisão de literatura, são: (i) Planejamento estratégico nas Universidades Federais; (ii) *Balanced Scorecard*; e Estudos anteriores relacionados a aplicação do *Balanced Scorecard* no setor público.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

O planejamento estratégico tem como objetivo definir as direções e as políticas que embasarão os demais planos das organizações, o qual considera as necessidades, os perigos e as oportunidades que as entidades irão enfrentar nos anos vindouros (Schmidt e Santos, 2006).

Para Almeida (2009), o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que visa ordenar as ideias, de forma a criar uma visão do caminho que deve ser seguido. Neste sentido, para Padoveze (2012), o planejamento estratégico é um processo que prepara a empresa para o que está por vir.

O planejamento estratégico é resultante de um processo de identificação, coleta, armazenamento, mensuração, análise, entendimento, interpretação e julgamento de informações advindas do ambiente interno e externo das entidades (Padoveze, 2012).

Conforme Almeida (2009), a análise do ambiente interno permite a identificação de pontos fortes e fracos, de forma a maximizar a eficiência da entidade. Já a análise do ambiente externo, possibilita a verificação das oportunidades e ameaças, que serão a base para se atingir a eficácia da entidade.

A análise dos fatores internos e externos deve buscar a harmonização das capacidades internas e oportunidades externas, visando atingir a missão da entidade (Schmidt e Santos, 2006).

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E O *BALANCED SCORECARD*: CASO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL

Adriano Antonio Nuintin, Maria Aparecida Curi e Paulo Roberto Rodrigues de Souza

No setor público, o planejamento estratégico visa à utilização de recursos escassos de maneira mais racional e eficiente possível, por meio do planejamento consegue-se decidir, antecipadamente, os tipos, a quantidade e a qualidade dos bens e serviços que serão produzidos para atender as necessidades da sociedade (Matias-Pereira 2009).

Neste sentido, segundo Slomski (2013), o planejamento estratégico permite uma visão prospectiva, tendo como função orientar futuros investimentos no setor público. O planejamento estratégico é realizado com base em informações reais de decisões passadas, comprometimento dos recursos orçamentários, identificação dos recursos físicos, dos servidores públicos, das atividades desenvolvidas, dos cidadãos beneficiados, ou seja, para planejar é necessário conhecer e obter informações da real situação para decidir o que é essencial para levar as entidades públicas à situação desejada.

Dentre as entidades públicas encontram-se as Universidades Federais (UFs), as quais são consideradas pessoas jurídicas de direito público, em forma de autarquia de regime especial, vinculadas ao Ministério da Educação, com autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar, de gestão financeira e patrimonial, regendo-se pela legislação federal vigente, por seu Estatuto, pelo Regimento Geral e pelas resoluções e normas internas.

As UFs visam proporcionar à sociedade ensino de qualidade, ou seja, transferência de conhecimento, realização de pesquisas, buscando aperfeiçoar e gerar novos conhecimentos e inserção na sociedade, por meio de atividades de extensão, com o objetivo de contribuir para o seu desenvolvimento.

Com isso, por meio da elaboração de um planejamento estratégico, as UFs devem buscar a gestão eficiente e eficaz dos recursos humanos, físicos e financeiros, de forma a contribuir para o cumprimento destes objetivos.

Dentre as normas que regem as Universidades Federais, encontra-se o Plano de Desenvolvimento Institucional, o qual além de ser um instrumento de planejamento é um documento exigido para o funcionamento e avaliação das UFs.

Conforme o Ministério da Educação (2004), o Plano de Desenvolvimento Institucional, consiste num documento que contempla a missão, os valores e as estratégias para as UFs atingirem suas metas e objetivos. O PDI deve abranger um período de cinco anos, deve apresentar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações.

Na elaboração do PDI deve ser observado a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento, além de estar

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E O *BALANCED SCORECARD*: CASO DE
UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL**

Adriano Antonio Nuintin, Maria Aparecida Curi e Paulo Roberto Rodrigues de Souza

intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional, realizada tanto como procedimento autoavaliativo como externo (Ministério da Educação, 2004).

O Plano de Desenvolvimento Institucional deve conter no mínimo os seguintes elementos (Brasil, 2017):

I - missão, objetivos e metas da instituição em sua área de atuação e seu histórico de implantação e desenvolvimento;

II - projeto pedagógico da instituição;

III - cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, com especificação das modalidades de oferta, da programação de abertura de cursos, do aumento de vagas, da ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, da previsão de abertura de campus fora de sede e de polos de educação a distância;

IV - organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número e natureza de cursos e respectivas vagas, unidades e campus para oferta de cursos presenciais, polos de educação a distância, articulação entre as modalidades presencial e a distância e incorporação de recursos tecnológicos;

V - oferta de cursos e programas de pós-graduação lato e stricto sensu, quando for o caso;

VI - perfil do corpo docente e de tutores de educação a distância, com indicação dos requisitos de titulação, da experiência no magistério superior e da experiência profissional não acadêmica, dos critérios de seleção e contratação, da existência de plano de carreira, do regime de trabalho, dos procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro e da incorporação de professores com comprovada experiência em áreas estratégicas vinculadas ao desenvolvimento nacional, à inovação e à competitividade, de modo a promover a articulação com o mercado de trabalho;

VII - organização administrativa da instituição e políticas de gestão, com identificação das formas de participação dos professores, tutores e estudantes nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos, dos procedimentos de autoavaliação institucional e de atendimento aos estudantes, das ações de transparência e divulgação de informações da instituição e das eventuais parcerias e compartilhamento de estruturas com outras instituições, demonstrada a capacidade de atendimento dos cursos a serem ofertados;

VIII - projeto de acervo acadêmico em meio digital, com a utilização de método que garanta a integridade e a autenticidade de todas as informações contidas nos documentos originais;

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E O *BALANCED SCORECARD*: CASO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL

Adriano Antonio Nuintin, Maria Aparecida Curi e Paulo Roberto Rodrigues de Souza

IX - infraestrutura física e instalações acadêmicas;

X - demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras; e

XI - oferta de educação a distância.

Com relação a construção do PDI, cabe a instituição definir a metodologia a ser utilizada, desde que contemple os itens descritos anteriormente. Com isso, dentre as ferramentas existentes que podem contribuir para auxiliar no alinhamento e monitoramento das estratégias e dos resultados gerados com suas atividades, encontra-se o *Balanced Scorecard*, apresentado a seguir.

2.2 *BALANCED SCORECARD*

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* (BSC) é um método de gestão estratégica, desenvolvida nos anos 1990, visando solucionar ou implementar monitoramento de desempenho de estratégias implementadas nas organizações.

O BSC tradicional apresenta quatro grandes perspectivas inter-relacionadas, nas quais os indicadores, os objetivos e as metas são agrupados, sendo:

I - Financeira: Tal perspectiva visa estabelecer objetivos de crescimento, indicadores da área financeira, produtividade, controle de custos, dentre outros aspectos relacionados à área financeira da Instituição. A perspectiva Financeira, apresenta a estratégia da organização, pautando-se nos objetivos financeiros de longo e médio prazo, com apresentação da relação de ações a serem tomadas relacionados aos processos financeiros, clientes (cidadãos), processos internos e, por fim, aprendizado e crescimento.

II - Clientes: Na perspectiva Clientes, as organizações identificam seus segmentos de clientes e mercados em que competirão. Os clientes representam as fontes de renda das organizações, esta perspectiva permite às organizações alinharem suas medidas de resultados relacionadas com os clientes com segmentos específicos de clientes e mercados (KAPLAN; NORTON, 1997).

III - Processos Internos: Nessa perspectiva, os processos mais importantes da organização são identificados e analisados com o objetivo de serem aperfeiçoados. Tais processos são mensurados pela qualidade, produção, produtividade e ciclo. Através disso, os gestores conhecem melhor o funcionamento do seu negócio, de seus produtos e serviços, em conformidade com os requisitos do cliente. Quanto mais se conhece o processo, melhor será a adequação das estratégias à missão (KAPLAN; NORTON, 1997).

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E O *BALANCED SCORECARD*: CASO DE
UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL**

Adriano Antonio Nuintin, Maria Aparecida Curi e Paulo Roberto Rodrigues de Souza

IV - Aprendizagem e crescimento: Em tal perspectiva, é enfatizada a importância de se investir na aprendizagem, preparando a organização para o futuro. Sistemas, capacitação de pessoal, são formas de se alcançar os objetivos da organização, assim como, de prepará-la para o futuro, de acordo com seu planejamento estratégico. Diante do cenário de mudanças contínuas, onde cada vez mais, se exige melhor prestação de serviços e produtos, é importante possibilitar um ambiente organizacional de aprendizagem e desenvolvimento contínuo, visando seu crescimento.

Kaplan e Norton (1997), defendem que o BSC deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à sequência de ações que precisam ser tomadas relacionadas aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas.

Neste sentido, o mapa estratégico, elemento da construção do BSC, permite, de forma visual, demonstrar a interação entre as atividades de formulação e implementação, evidenciar o caminho pelo qual a estratégia será executada pela administração e pela equipe de colaboradores da empresa (HERRERO FILHO, 2005).

Para Oliveira e Izelli (2018), o principal objetivo do BSC é alcançar o equilíbrio entre o planejamento estratégico e as ações operacionais, transformando a missão e a estratégia em objetivos e medidas organizados por meio de indicadores, que informarão o desempenho atual e futuro aos tomadores de decisão.

Dessa forma, os indicadores financeiros e não-financeiros propostos no BSC agrupados em quatro perspectivas, estabelecem um diálogo entre os formuladores da estratégia e os *stakeholders* da organização. Assim, segundo Herrero Filho (2005), no BSC são identificadas as atividades críticas que geram valor para os acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores e para a comunidade,

Com relação ao setor público, encontra-se estudos referentes a implementação do BSC, com vistas ao alinhamento e monitoramento de suas estratégias, com adaptações específicas ao setor, conforme apresentado a seguir.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E O *BALANCED SCORECARD*: CASO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL

Adriano Antonio Nuintin, Maria Aparecida Curi e Paulo Roberto Rodrigues de Souza

2.3 ESTUDOS ANTERIORES RELACIONADOS A APLICAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* NO SETOR PÚBLICO

Ghelman e Da Costa (2006), elaboraram uma proposta de adaptação do BSC conforme as especificidades da área pública focando os conceitos de efetividade, eficácia, eficiência e considerando os preceitos de uma gestão pública moderna focada em resultados e orientada para o cidadão. Para isso, os autores criaram e excluíram perspectivas e alteraram as relações de causa e efeito do modelo proposto inicialmente por Kaplan e Norton. As perspectivas tradicionais do modelo são: crescimento e aprendizado, processos internos, clientes e finanças. Já a adaptação para o setor público, as dimensões propostas são: finanças/orçamento, pessoas, processos internos, clientes e sociedade/cidadão.

Lemos, Miranda, Libonati e Wanderley (2013), estudou a aplicação do BSC nos tribunais de contas estaduais brasileiros como metodologia para execução de seus planejamentos estratégicos. Do total de 32 tribunais de contas, apenas 6 utilizam o BSC. De acordo com os resultados, os tribunais de contas elaboraram indicadores de forma semelhante, visto que, de 179 indicadores desenvolvidos no total, somente 23 (13%), não são repetidos em outros tribunais. Tais indicadores encontram-se distribuídos nas perspectivas: aprendizagem e crescimento, clientes, estrutura organizacional e orçamento, financeira, orçamentária, orçamento e logística, pessoas e inovação, processos internos, resultados e sociedade.

Já Da Rosa, Petri, Petri e Casagrande (2014), propôs o *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica e orçamentária da Fundação Cultural de Florianópolis. Para os autores, o BSC permite o equilíbrio, por meio das perspectivas, entre os objetivos de longo e curto prazo, os resultados almejados e os vetores do desempenho destes resultados. As perspectivas apresentadas foram: financeira, sociedade, investidores, gestão de clientes, inovação, gestão operacional, cidadania responsável, RH e informação e crescimento.

Cunha e Ktraz (2016) analisou os fatores críticos de sucesso no processo de implementação do *Balanced Scorecard* nas Instituições Federais de ensino superior. Como resultados, os autores destacam a (re)adequação de suas perspectivas, especialmente a de clientes; o caráter legal, levando em consideração as leis e as normas instituídas; e o conhecimento sobre os fatores que podem restringir e impulsionar as estratégias estabelecidas. A principal prioridade de esforços dos envolvidos na implementação do BSC recai sobre o ser humano, sinalizando para a necessidade de se iniciar as mudanças necessárias a partir do conhecimento sobre as pessoas, com sensíveis reflexos em seus desempenhos.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E O *BALANCED SCORECARD*: CASO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL

Adriano Antonio Nuintin, Maria Aparecida Curi e Paulo Roberto Rodrigues de Souza

O estudo desenvolvido por Coelho, Petri, Borges e Hammes Jr. (2017) teve como objetivo a construção de um Painel Estratégico baseado nas Perspectivas do *Balanced Scorecard* para o Departamento Financeiro da Universidade Federal de Santa Catarina. Para isso, foram propostas as perspectivas: clientes internos, clientes externos, processos internos e aprendizado. Os autores concluíram 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, havendo um alinhamento entre os objetivos estratégicos e os aspectos operacionais do setor.

E Oliveira e Izelli (2018), apresentaram uma proposta de implementação do *Balanced Scorecard* para uma Unidade de um Órgão de Secretaria de Segurança Pública do Estado de São Paulo. As perspectivas propostas foram: sociedade, processos internos, aprendizado e crescimento e orçamento. Para os autores, os indicadores de desempenho do *Balanced Scorecard* são adaptáveis a um Órgão Público, sendo possível estabelecer outros indicadores de desempenho úteis para o aprimoramento do desenvolvimento dos serviços envolvidos, visando à satisfação da sociedade.

Conforme os estudos apresentados e de acordo com os autores, há a necessidade de adaptações para a implantação do BSC no setor público, para que os resultados pretendidos sejam alcançados. Pois, no setor público o objetivo é a geração de resultados que atendam as demandas da sociedade, em termos de serviços, como um todo. Diferentemente no setor privado, no qual o principal objetivo é a geração de resultado financeiro. Este cenário pode ser evidenciado com as perspectivas definidas nos estudos, sendo a financeira a base para as demais dimensões no que se refere a área pública e a final para as entidades do setor privado.

Do exposto na revisão da literatura, é apresentado o modelo conceitual para elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional de acordo com os preceitos do BSC no caso em estudo.

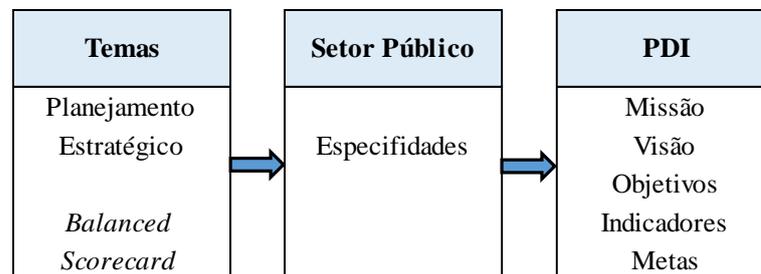
2.4 MODELO CONCEITUAL DA ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Neste tópico apresenta-se, de acordo com a revisão da literatura, o modelo conceitual, conforme Figura 1.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E O *BALANCED SCORECARD*: CASO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL

Adriano Antonio Nuintin, Maria Aparecida Curi e Paulo Roberto Rodrigues de Souza

Figura 1 - Modelo conceitual da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional



Fonte: Elaborado pelos autores

A concepção do modelo conceitual parte do princípio de que os conceitos e os preceitos referentes aos temas planejamento estratégico e *Balanced Scorecard*, considerando as especificidades do setor público, contribuem para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional, no sentido de definir, elaborar, alinhar e monitorar a missão, a visão, os objetivos, os indicadores e as metas da instituição.

3 METODOLOGIA

Nessa subseção são apresentados o enquadramento metodológico e os procedimentos para a coleta de dados e execução das etapas para atingir o objetivo.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Os delineamentos desta pesquisa deram-se em função do objetivo, dos procedimentos e da abordagem do problema. No que concerne ao objetivo, esta pesquisa consiste de um estudo do tipo descritiva. Conforme Gil (2019), a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Para Michel (2015), com a pesquisa descritiva o pesquisador consegue verificar e explicar problemas, fatos ou fenômenos, observando e fazendo relações, conexões, à luz da influência que o ambiente exerce sobre eles.

Na análise dos dados, utilizou-se a abordagem qualitativa. Para Richardson (2017) as investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E O *BALANCED SCORECARD*: CASO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL

Adriano Antonio Nuintin, Maria Aparecida Curi e Paulo Roberto Rodrigues de Souza

A estratégia de pesquisa utilizada é a de estudo de caso. Conforme definição de Yin (2015), este tipo de investigação “enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados”; o resultado desse tipo de pesquisa baseia-se em várias fontes de evidências e se beneficia do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (Yin, 2015).

3.2 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DOS DADOS

Para atingir o objetivo do trabalho, a coleta de dados foi meio de entrevistas com os elaboradores do Plano e da análise dos documentos PDI, vigente de 2016 a 2020, e do Relatório de Gestão referente ao ano de 2016, disponíveis no portal do caso estudado.

O estudo foi realizado na Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG), a Instituição foi fundada em 1914, no ano de 2001, tornou-se Centro Universitário Federal especializado em saúde e em 2005 foi elevada à condição de Universidade Federal.

Atualmente, conta com 38 cursos de graduação nas mais diversas áreas do conhecimento e com 30 cursos de pós-graduação *stricto sensu*. De acordo com os dados de 2020, a Instituição possui 6.948 discentes matriculados, sendo 6.210 nos cursos de graduação presenciais e 738 em cursos de pós-graduação *stricto sensu*. Na área de extensão, foram desenvolvidas 342 ações e com relação a área acadêmica, foram publicados 663 artigos dentre as diversas linhas de pesquisas.

Com relação aos recursos humanos a UNIFAL-MG conta com 909 servidores - docentes e técnico administrativos em educação.

3.3 ETAPAS PARA A ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DE ACORDO COM OS PRECEITOS DO *BALANCED SCORECARD*

Para atingir o objetivo do estudo foram realizadas três etapas, sendo (i) definição da missão, da visão e dos valores da Instituição, por meio de um questionário *on line*, disponibilizado a comunidade acadêmica e demais partes interessadas; (ii) definição das perspectivas estratégicas, em reuniões com representantes de toda a comunidade acadêmica; e (iii) definição dos objetivos estratégicos, dos indicadores e das metas, também com um questionário *on line*, toda a comunidade pode contribuir para as áreas de ensino, pesquisa, de extensão, gestão e qualidade de vida.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E O *BALANCED SCORECARD*: CASO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL

Adriano Antonio Nuintin, Maria Aparecida Curi e Paulo Roberto Rodrigues de Souza

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A construção do PDI teve a participação de toda a comunidade acadêmica e da comunidade externa. Para sua elaboração houve a constituição de uma comissão, composta por representantes dos docentes, técnicos administrativos, discentes, funcionários terceirizados e membros da comunidade onde a Instituição está inserida.

4.1 DEFINIÇÃO DA MISSÃO, DA VISÃO E DOS VALORES DA INSTITUIÇÃO

Por meio de um questionário *on line*, contendo questões fechadas e abertas, toda a comunidade acadêmica e demais partes interessadas, como membros da sociedade, puderam opinar sobre pontos referentes a Missão, Visão e Valores da Instituição. A Missão apresenta a razão da existência da Instituição, permite identificar o que se faz, como se faz e para quem. Já a Visão informa como a Instituição quer ser reconhecida no futuro. E os Valores representam as crenças que norteiam as ações, orientam o comportamento de todos os envolvidos com a Instituição.

Com isso, considerando o resultado das questões, a comissão revisou a Missão, a Visão e os Valores, apresentados a seguir:

Missão

Promover a formação plena do ser humano, gerando, sistematizando e difundindo o conhecimento, comprometendo-se com a excelência no ensino, na pesquisa e na extensão, com base nos princípios da reflexão crítica, da ética, da liberdade de expressão, da solidariedade, da justiça, da inclusão social, da democracia, da inovação e da sustentabilidade.

Visão

Ser conhecida por sua excelência acadêmica, científica, cultural e social nos cenários nacional e internacional.

Valores: Ética; Excelência; Eficiência; Inovação; Sustentabilidade; e Pluralidade.

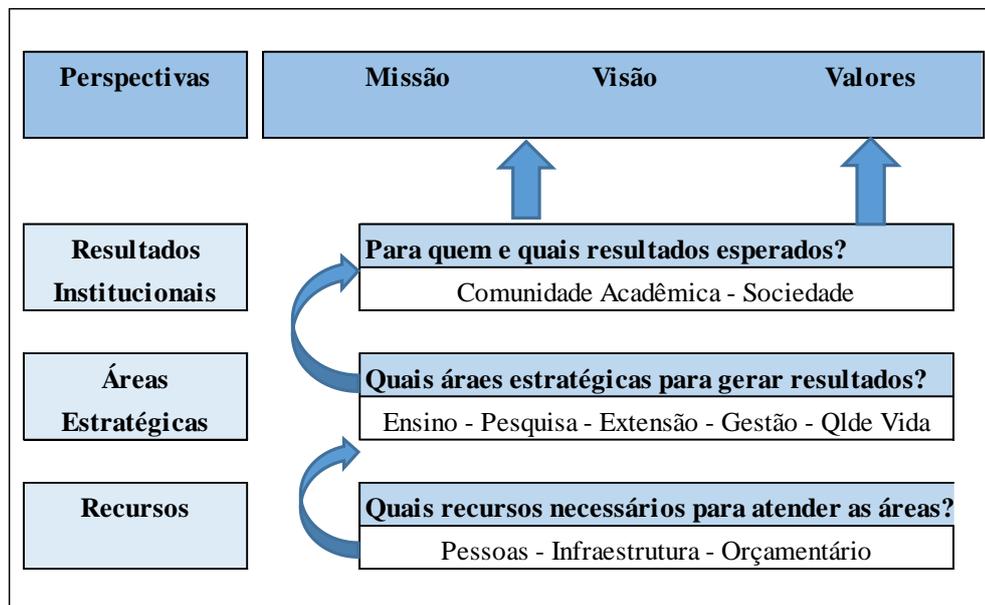
4.2 DEFINIÇÃO DAS PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS

As perspectivas foram definidas com vistas a cumprir a missão, a visão, seguindo os valores da Instituição, determinados na primeira etapa, conforme apresentado no mapa estratégico com a Figura 2.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E O *BALANCED SCORECARD*: CASO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL

Adriano Antonio Nuintin, Maria Aparecida Curi e Paulo Roberto Rodrigues de Souza

Figura 2 - Mapa estratégico para elaboração do PDI



Fonte: Resultado da pesquisa

Seguindo os preceitos do BSC, considerando a relação de causa e efeito, conforme apresentado no mapa estratégico, foi definido três perspectivas, sendo a primeira denominada de recursos, a qual contempla os recursos com pessoas, infraestrutura e orçamentário, necessários para a realização das ações pelas áreas estratégicas.

A segunda perspectiva representa as áreas estratégicas de ensino, pesquisa, extensão, qualidade de vida e gestão universitária que irão gerar os resultados institucionais, por meio das suas ações. E a terceira perspectiva visa os resultados institucionais esperados para a comunidade acadêmica e para a sociedade.

Definidos a missão, a visão, os valores, as áreas estratégicas, os recursos necessários e os resultados esperados, a próxima etapa é determinar os objetivos, os indicadores e as metas.

4.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, DOS INDICADORES E DAS METAS

Para esta etapa, como na primeira, foi realizado um questionário *on line*, contendo questões fechadas e abertas, possibilitando a participação na definição dos objetivos estratégicos pelas áreas.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E O *BALANCED SCORECARD*: CASO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL

Adriano Antonio Nuintin, Maria Aparecida Curi e Paulo Roberto Rodrigues de Souza

Com relação as questões fechadas, os participantes puderam opinar assinalando as opções, bom, muito bom, melhorar, melhorar muito, não se aplica, a diversos pontos relacionados a infraestrutura, serviços prestados, docentes, técnicos, serviços terceirizados, parcerias, ambiente de trabalho, ações estudantis, ações envolvendo a sociedade como um todo, ou seja, pontos referentes as áreas estratégicas de ensino, pesquisa, extensão, qualidade de vida e gestão.

Com isso, permitiu conhecer os pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades que a Instituição deve agir, mantendo ou melhorando, para que sua missão e visão sejam alcançadas.

Identificado estes pontos, os responsáveis pelas áreas, juntamente com a comissão de elaboração do PDI, definiram os objetivos estratégicos, os indicadores e as metas, seguindo o modelo apresentado conforme a Figura 3.

Figura 3 - Visão geral para elaboração do PDI

Missão			Visão			Valores		
Perpectivas								
Recursos			Áreas Estratégicas			Resultados Institucionais		
Pessoas			Ensino			Conunidade		
Infraestrutura			Pesquisa			Acadêmica		
Orçamentário			Extensão			Sociedade		
			Gestão					
			Qlde de Vida					
Objetivos Estratégicos								
Quais fins alcançar para cumprir a missão e a visão?								
Indicadores								
Como medir os objetivos estratégicos?								
Metas								
Qual a quantificação e prazo referentes aos objetivos?								

Fonte: Resultado da pesquisa

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E O *BALANCED SCORECARD*: CASO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL

Adriano Antonio Nuintin, Maria Aparecida Curi e Paulo Roberto Rodrigues de Souza

A definição dos objetivos estratégicos teve como questão norteadora, quais fins as áreas estratégicas devem alcançar para gerar os resultados esperados e conseqüentemente cumprir a missão e a visão.

Os objetivos não devem ser amplos ou genéricos que conduza a interpretações duvidosas ou perda de foco; devem ser mensuráveis; devem ser realistas, viáveis, possíveis de serem atingidos em face dos recursos disponíveis e das restrições inerentes à administração pública; relevantes, ou seja, devem estar relacionados a um problema, demanda ou oportunidade; e possuir uma data limite para alcance.

Já os indicadores informam a situação de uma realidade, devem basear-se nas necessidades dos tomadores de decisão; devem representar a realidade a qual se deseja medir e modificar; devem ter origem em fontes confiáveis de medição e de ser de fácil obtenção dos dados.

E as metas correspondem aos níveis quantitativos ou qualitativos desejados para cada indicador, elas estabelecem o esforço que a instituição deverá assumir para alcançar os objetivos estratégicos. Com isso, após a execução das etapas anteriores, foi elaborado um painel de medição de desempenho conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Painel de medição de desempenho

Área Estratégica: Ensino		
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas
Monitorar e alcançar patamares superiores dos indicadores de qualidade dos cursos	CPC	Dobrar a quantidade de cursos com nota de CPC igual a 5
Área Estratégica: Pesquisa		
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas
Analisar e avaliar os medidores de produtividade visando a verificar os efeitos nos programas	Números da produção científica	Aumentar em 5% ao ano a produção científica e tecnológica.
Área Estratégica: Extensão		
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas
Fomentar a interação entre universidade e outros setores da sociedade, bem como com grupos sociais.	Quantidade de projetos com parcerias estabelecidas com setores da sociedade e grupos sociais	Ampliar o percentual do indicador em incremento igual ao incremento percentual da quantidade de discentes de graduação e pós-graduação no período
Área Estratégica: Qualidade de Vida		
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas
Implantar assistência à saúde física e psicológica direcionada aos estudantes	Número de convênios anuais estabelecidos	Estabelecer parcerias com as clinica escola de fisioterapia e odontologia da instituição
Área Estratégica: Gestão Universitária		
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas
Mapear, modernizar e otimizar os processos administrativos e acadêmicos.	Número de processos mapeados	Mapear, modernizar e otimizar 100% dos processos administrativos críticos

Fonte: Resultado da pesquisa

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E O *BALANCED SCORECARD*: CASO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL

Adriano Antonio Nuintin, Maria Aparecida Curi e Paulo Roberto Rodrigues de Souza

O painel de desempenho apresentado no Quadro 1, evidencia, como exemplo, os objetivos, indicadores e metas por área estratégica, definidos pela Instituição, com o intuito cumprir uma exigência legal, elaborado por meio dos preceitos do BSC.

Todos os objetivos, indicadores e metas encontram-se disponível no portal da Universidade.

O painel de medição de desempenho permite aos responsáveis pelas áreas acompanharem periodicamente os resultados alcançados, possibilitando agir de forma a manter ou melhorar tais resultados, em função dos resultados esperados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa foi conduzida com o objetivo de apresentar a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional de uma Universidade Federal de acordo com os preceitos do *Balanced Scorecard*.

Para a consecução do objetivo proposto, com base na literatura, o estudo buscou realçar a importância do planejamento estratégico e o processo de implementação do *Balanced Scorecard*, evidenciado com a apresentação de um estudo de caso de uma entidade pública.

O presente estudo analisou três etapas para atingir o seu objetivo, sendo a primeira etapa a definição da missão, da visão e dos valores da UF. Na segunda etapa foi definido as perspectivas estratégicas que foram determinadas com vistas a cumprir a missão, a visão e os valores da instituição, de acordo com os preceitos do BSC. A última etapa constituiu-se em definir os objetivos estratégicos, os indicadores e as metas. Todas as etapas tiveram a participação da comunidade acadêmica e da comunidade externa que opinou e contribuiu na elaboração do PDI por meio de questionário *on line*.

O BSC aplicado ao setor público, como ferramenta, permite a avaliação das metas e objetivos a serem estabelecidos porque busca associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo, identificando e alinhando iniciativas estratégicas, permitindo, se assim for o interesse Institucional, de se realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas, que podem ser estabelecidas pelos gestores envolvidos com as metas e objetivos propostos.

Com relação ao Plano de Desenvolvimento Institucional, o mesmo é constituído de vários elementos, dentre eles estão a missão, objetivos e metas, objeto de estudo deste trabalho. A Universidade analisada estabeleceu cinco áreas estratégicas para que a sua missão

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E O *BALANCED SCORECARD*: CASO DE
UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL**

Adriano Antonio Nuintin, Maria Aparecida Curi e Paulo Roberto Rodrigues de Souza

e objetivos sejam alcançados, sendo (i) ensino; (ii) pesquisa; (iii) extensão; (iv) qualidade de vida; e (v) gestão universitária.

O PDI, além de ser um documento de exigência legal, permite aos gestores, com a sua elaboração, conhecer a situação atual, identificar as demandas internas e externas, elencar prioridades, dimensionar a necessidade de recursos, para que os objetivos, das diversas áreas da Universidade sejam atingidos, bem como proporcionar um ensino de qualidade, disseminação do conhecimento, gerar novos conhecimentos por meio de pesquisas que contribuam para o desenvolvimento da sociedade.

Neste sentido, cabe destacar a necessidade do acompanhamento dos resultados realizados e dos resultados esperados, de forma a tomar decisões no sentido de manter ou corrigir as ações que estão sendo executadas por parte de todos os envolvidos.

Outro ponto a ser destacado, e atual, é a importância de pensar como os recursos humanos, físicos e orçamentários serão aplicados, gerenciados, com o intuito de gerar resultados, seguindo os princípios da eficiência, eficácia e efetividade, no setor público.

Os resultados do trabalho corroboram com os estudos anteriores relacionados a aplicação do *Balanced Scorecard* no setor público, ou seja, os recursos financeiros, orçamentários, são a base para que as demais perspectivas atinjam seus objetivos e consequentemente a missão e a visão da instituição.

É importante destacar as contribuições do estudo para diferentes segmentos. Do ponto de vista dos gestores, demonstrou-se a importante ferramenta para auxiliar no processo de tomada de decisão e acompanhamento das metas e objetivos estabelecidos. Sob a perspectiva, tanto da comunidade acadêmica como da comunidade externa, constatam-se, sob diferentes aspectos, melhor conhecimento da universidade que influencia a vida de muitas pessoas. No que se refere à teoria e à prática, demonstrou-se a viabilidade da elaboração do PDI de acordo com os preceitos do BSC.

Por fim, espera-se que o trabalho contribua para novos estudos relacionados a gestão das entidades públicas e a aplicação de conceitos, técnicas, ferramentas utilizadas por organizações privadas ao setor público e auxiliar na consolidação do conhecimento sobre gestão universitária.

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E O *BALANCED SCORECARD*: CASO DE
UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL**

Adriano Antonio Nuintin, Maria Aparecida Curi e Paulo Roberto Rodrigues de Souza

REFERÊNCIAS

Almeida, M. I. R. (2009). *Manual de planejamento estratégico com a utilização de planilhas Excel*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Coelho, G. N., Petri, S. M., Borges, A. P. A. A., & Hammes Jr. D. D. (2017). Construção de um painel estratégico baseado nas perspectivas do *Balanced Scorecard* para o departamento de finanças da UFSC. *Revista de Administração de Roraima-UFRR*, 2(7), 382-401.

Cunha, M. R., & Kratz L. (2016). Fatores críticos de sucesso no processo de implementação do *Balanced Scorecard*: um estudo de caso nas instituições federais de ensino superior *Revista de Ciências da Administração*, 46(18), 96-108.

Da Rosa, M. M, Petri, S. M., Petri, L. R. F., & Casagrande, M. D. H. (2014). O *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica e orçamentária da fundação cultural de Florianópolis. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 2(1), 39-58.

Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm

Ghelman. S., & Da Costa, S. R. R. (2006). Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. *Simpósio de Engenharia de Produção*, Bauru, SP, Brasil, 13. Recuperado de http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/137.pdf

Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas.

Herrero Filho, E. (2005). *Balanced scorecard e a gestão estratégica*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Kaplan, S R., & Norton P. D. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus.

Lemos, L. V., Miranda, L. C., Libonati, J. J., & Wanderley, C. A. (2013). *Balanced Scorecard: Um Estudo Sobre Sua Aplicação Nos Tribunais de Contas Estaduais* *Revista Gestão Organizacional*. 3(11), 500-519.

Matias-Pereira, J. (2009). *Finanças públicas: a política orçamentária no Brasil*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Michel, M. H. (2015). *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Ministério da Educação, (2004). Formulário do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. Recuperado de http://www2.mec.gov.br/sapiens/Form_PDI.htm

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E O *BALANCED SCORECARD*: CASO DE
UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL**

Adriano Antonio Nuintin, Maria Aparecida Curi e Paulo Roberto Rodrigues de Souza

Oliveira, J. M., & Izelli, R. C. (2018). Indicadores de Desempenho Baseados no *Balanced Scorecard*: um modelo adaptado à administração pública. *Revista FATEC Zona Sul*. 2(4), 37-51.

Padoveze, C. L. (2012). *Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estruturas, aplicação*. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning.

Richardson, R. J. (2017). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Slomski, V. (2013). *Manual de contabilidade pública: de acordo com as normas internacionais de contabilidade aplicadas ao setor público (IPSASB/IFAC/CFC)*. 3. ed. São Paulo: Atlas.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookma

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E O *BALANCED SCORECARD*: CASO DE
UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL**

Adriano Antonio Nuintin, Maria Aparecida Curi e Paulo Roberto Rodrigues de Souza