Universidade Federal de Pernambuco

Graduação em Ciência da Computação

Centro de Informática

**Definição de um modelo de balanced scorecard (bsc) para o centro de informática (cin)**

Trabalho de Graduação

**Aluno:** Pablo Leal Pires (plp@cin.ufpe.br)

**Orientador:** Hermano Perrelli de Moura (hermano@cin.ufpe.br)

01 de Julho de 2009

# Agradecimentos

Primeiramente, a Deus, por todas as oportunidades concedidas.

Aos meus pais, pelo apoio em tudo e pelos sacrifícios realizados para que eu tivesse oportunidades a eles negadas.

Quero agradecer ainda a Mariana, meu amor, pelo amor, incentivo, apoio e compreensão nos momentos de solidão em que me dediquei aos estudos, e, principalmente, nos momentos que eu achei que não conseguiria ir adiante.

Por fim, a todas as pessoas que contribuíram de qualquer forma para o

desenvolvimento deste trabalho, em especial ao meu orientador Professor Hermano Perrelli de Moura, pela compreensão acima da esperada e merecida.

# Sumário

[Agradecimentos 2](#_Toc234823947)

[Sumário 3](#_Toc234823948)

[Resumo 4](#_Toc234823949)

[Abstract 5](#_Toc234823950)

[1. Introdução 6](#_Toc234823951)

[2. O Centro de Informática 8](#_Toc234823952)

[3. Balanced Scorecard 10](#_Toc234823953)

[4. Gestão Estratégica no CIn 17](#_Toc234823954)

[Referências Bibliográficas 32](#_Toc234823955)

# Resumo

O Balanced Scorecard (BSC), que é uma das ferramentas mais eficientes na área de Sistemas de Informação (SI) e está sendo adotada por empresas dos mais diversos ramos, servindo de apoio ao controle do planejamento estratégico, tem como objetivo medir o desempenho organizacional e permitir que as empresas acompanhem o andamento dos indicadores de desempenho, monitorando o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

A utilização do BSC já é uma realidade em várias organizações da administração pública de todo o mundo. Algumas consideram que este instrumento permite melhorar o planejamento estratégico e, conseqüentemente, auxiliar a instituição a cumprir a sua missão.

As instituições de ensino superior público, que, normalmente, possuem uma fraca cultura de gestão estratégica, têm também a possibilidade de, através da utilização do BSC, melhorar o seu desempenho. Desta forma, e considerando que, nestas instituições não é normal a sua utilização, verifica-se a necessidade de desenvolver um modelo, com as necessárias adaptações, que permita a comunicação, esclarecimento e gestão da estratégia.

Este trabalho tem como objetivo elaborar um painel de controle (cockpit) para acompanhamento da gestão do Centro de Informática (CIn) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) baseado em BSC.

**Palavras-chaves:** Balanced Scorecard; Planejamento Estratégico; Gestão Estratégica; Sistemas de Informação.

# Abstract

The Balanced Scorecard (BSC), which is one of the most efficient tools in the area of Information Systems (IS) and is being adopted by companies in several branches, serving to support the control of strategic planning, aims to measure the organizational performance and allow companies to monitor the progress of performance indicators, monitoring the progress on capacity building and acquisition of intangible assets for future growth.

The use of BSC is already a reality in many organizations of public administration around the world. Some believe that this tool would improve the strategic planning and, consequently, help the institution to fulfill its mission.

The institutions of public higher education, which usually have a weak culture of strategic management, have also the possibility, using the BSC to improve performance. Thus, considering that in these institutions is not normal to use, there is a need to develop a model, mutatis mutandis, to communication, clarification and management strategy.

This work aims to create a cockpit based on BSC to control the strategic management of the Centro de Informática (CIn) of Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

**Key-words:** Balanced Scorecard; Strategic Planning; Strategic Management; Information Systems.

# Introdução

* 1. **Apresentação**

O sucesso de um empreendimento está no seu propósito principal, naquilo que está definido na sua missão e visão, na sua definição estratégica. Ter um produto revolucionário, com um ótimo preço e com uma qualidade acima da concorrência, pode fazer a diferença, porém essa diferença pode ser desperdiçada caso a organização perca o seu foco. Há necessidade de entender como funciona o complexo empresarial, o processo da organização, e dotá-la de instrumentos que indiquem, a cada momento, como está a organização e dê meios para que cada responsável em cada atividade na mesma possa corrigir o rumo com agilidade e eficácia.

O fraco relacionamento com os objetivos estratégicos, não permite fazer uma comunicação e avaliação das estratégias, fator preponderante para o êxito das organizações da atualidade.

Os indicadores financeiros e de curto prazo são insuficientes para medir o desempenho das organizações, pois relevam em demasia as ações de natureza histórica (Kaplan e Norton, 2001a). Esses indicadores não contemplam a análise de vários ativos, que cada vez mais contribuem para a manutenção de uma vantagem competitiva.

Por outro lado, o fato das organizações terem de sobreviver num mercado cada vez mais competitivo e globalizado, com novas características do meio operacional, como são, por exemplo, a inovação, a qualificação dos funcionários e as relações com os clientes, obriga as mesmas a rever os seus sistemas de informação para a gestão.

No caso concreto da Administração Pública, freqüentemente designada de burocrática, baseada em princípios tais como a uniformidade, impessoalidade e formalismo, encontra-se também perante novos desafios estratégicos, originados por uma globalização na atividade social e por uma maior exigência dos cidadãos.

A complexidade crescente, em que a Administração Pública está envolvida, obriga a uma melhoria contínua da eficiência, eficácia e economia. Esse objetivo apenas será conseguido com inovação, criatividade e com modelos de gestão estratégica.

Os fatores apresentados justificam a necessidade de implementação de novos sistemas de avaliação de desempenho nas organizações. Na Administração Pública, e considerando os novos desafios a que está sujeita, bem como a fraca cultura de avaliação do desempenho, essa necessidade é ainda mais imperiosa.

Neste contexto, o BSC, que começou a ser utilizado como um sistema de avaliação de desempenho será fundamental, pois permite gerir a estratégia, bem como esclarecê-la e comunicá-la. Possibilita ainda que uma organização defina o caminho que pretende seguir, bem como assegurar-se de que não se desvia dele.

Esta ferramenta, aplicada às instituições de ensino superior público, propicia a tradução da visão e da estratégia, num conjunto de medidas de desempenho, que ajudam seu funcionamento.

Face ao exposto, considera-se importante desenvolver um trabalho de investigação, cujo principal objetivo será desenvolver um BSCpara um departamento de uma instituição de ensino superior público, neste caso específico para o Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco (CIn - UFPE), tentando demonstrar que pode funcionar como uma ferramenta de esclarecimento, comunicação e gestão da estratégia.

* 1. **Objetivos**
     1. **Objetivo Geral**

Este trabalho tem a finalidade de elaborar um cockpit para acompanhamento da gestão do Centro de Informática (CIn) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) baseado em BSC.

* + 1. **Objetivos Específicos**
* Pesquisar sobre BSC, funcionamento do CIn e Planejamento estratégico;
* Análise do Plano Estratégico do CIn e Mapeamento dos Indicadores Principais;
* Elaboração do cockpit para acompanhamento;
* Produção e entrega do relatório final.

# O Centro de Informática

* 1. **Breve Histórico**

O compromisso com a qualidade aliado à competência de um conceituado corpo docente são apenas alguns dos fatores que torna o Centro de Informática (CIn)-UFPE um dos melhores e maiores centros acadêmicos de tecnologia da América Latina. Criado oficialmente em 1999, o CIn conta com mais de 30 anos de experiência, já que é a evolução natural do antigo Departamento de Informática.

O CIn oferece curso de Bacharelado em Ciência da Computação, disponibilizando 100 vagas por ano, e o curso de Engenharia da Computação com 50 novas vagas a cada ano. O reconhecimento nacional e internacional vem, principalmente, do alto nível acadêmico do seu corpo docente, formado atualmente por 63 doutores e três mestres, e dos prêmios conquistados ao longo desses anos.

Estão matriculados no Centro cerca de 800 alunos de graduação, 60 de curso seqüencial, 84 de especialização, 432 de mestrado acadêmico, 82 de mestrado profissional e 109 alunos de doutorado. A Infra-Estrutura do CIn conta com mais de 450 pontos de trabalho interligados em Rede, distribuídos nos 13 laboratórios, nas salas de aulas e dos professores e  nos projetos de pesquisa.

* 1. **Identidade Organizacional**
     1. **Missão**

“Contribuir para o bem da humanidade, promovendo o desenvolvimento das pessoas, da sociedade, da ciência e da tecnologia por meio da informática”.

* + 1. **Valores**
* Excelência e Qualidade
* Valorização e Comprometimento das Equipes e Pessoas
* Compromisso Coletivo
* Ousadia e Criatividade
* Relevância Social
* Interação e cooperação, interna e externa
* Internacionalismo e Interdisciplinaridade
* Ética e Profissionalismo
* Evolução e Mudança.
  1. **Planejamento Estratégico no CIn**

O CIn é um centro acadêmico que há alguns anos, tem se preocupado com a implementação de uma cultura estratégica. Deste modo, o CIn tem desenvolvido esforços no sentido de definir um modelo estratégico.

Para a execução deste objetivo foi elaborado um plano estratégico para o período 2008/2020 no qual constam as principais orientações estratégicas, fatores críticos de sucesso e medidas a adotar.

Para que todos os agentes estivessem envolvidos nesta iniciativa e participassem na reestruturação do plano estratégico, foram realizadas, entre setembro e outubro de 2008, um Painel e dois seminários, tendo cada um dos seminários dois dias de atividades, contando com cerca de 60 pessoas para cada uma dessas atividades.

Precedeu a execução dos seminários a realização de entrevistas internas ao CIn, com diretores, chefes de departamento, professores e representantes do corpo técnico, administrativo e dos alunos, e entrevistas externas ao CIn, com o

Governador de Pernambuco, reitor da UFPE, dirigentes de outros centros acadêmicos PUC e UFMG, dirigentes da FINEP, associações empresarias, empresas parceiras, C.E.S.A.R. e PORTO DIGITAL. O material obtido nas entrevistas e em levantamentos serviu de base à preparação dos seminários

de elaboração da proposta do Plano Estratégico.

# Balanced Scorecard

* 1. **O BALANCED SCORECARD**

De 1850 até 1975 o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitavam dos benefícios das economias de escala e do escopo. Durante esse período, sistemas de controle financeiro foram desenvolvidos com o intuito de facilitar e monitorar alocação eficiente de capital financeiro e físico. Nas últimas décadas do século XX o advento da Era da Informação tornou obsoletas muitas das premissas fundamentais da concorrência industrial. Segundo Reis (2001), as empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros.

Kaplan & Norton (1997) ressaltam que as empresas da Era da Informação estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais: processos interfuncionais; ligação com clientes e fornecedores; segmentação de clientes; escala global; inovação e trabalhadores do conhecimento.

Hoje, o processo de gestão em relatórios financeiros se mostra inadequado, pois está atrelado a um modelo contábil desenvolvido há séculos para um ambiente de transações isoladas entre entidades independentes.

Reis (2001) diz que uma das formas de adequar este modelo da contabilidade financeira é ampliá-lo de modo que incorpore a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, como produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes e clientes satisfeitos e fiéis. Levar em consideração os ativos intangíveis no momento de avaliar a performance das empresas é imprescindível, uma vez que eles têm maior importância para as empresa da era da informação do que os ativos físicos e tangíveis.

Na década de 90, era preocupação dos Estados Unidos medirem a performance das organizações, pois os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, que eram apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos. Acadêmicos e executivos estudaram, pesquisaram e desenvolveram um novo modelo que considera os objetivos em curto e longo prazos, medidas financeiras e não-financeiras, indicadores de performance e as perspectivas internas e externa do desempenho empresarial. A síntese foi feita por Robert S. Kaplan, professor da Harvard Business School, e David P. Norton, presidente da Renaissance Solutions, em 1992, no artigo The balanced scorecard – measures that drive perfomance (Balanced Scorecard – medidas que impulsionam o desempenho) publicado na revista Harvard Business Review. Seu único objetivo era mostrar as desvantagens de usar apenas medidas financeiras para julgar o desempenho empresarial, incentivando as empresas a medir também fatores como qualidade e satisfação do cliente.

O conceito que os autores chamaram de “Balanced Scorecard” (Cenário Balanceado) vem sendo muito utilizado nos Estados Unidos como uma ferramenta adequada para medir o desempenho das organizações, tornando-se a marca de uma organização bem administrada. Hoje, muitas empresas dizem que é a base sobre a qual se assenta seu sistema de gestão.

A denominação de Cenário Balanceado decorre do fato de que, segundo essa visão, uma organização só deverá ser considerada no caminho do sucesso, se os conjuntos de indicadores estiverem devidamente “balanceados”, ou seja, aplicados com graus de importância relativa, porém eqüitativa, de forma a possibilitar um desenvolvimento real e equilibrado. Por exemplo, se num determinado exercício uma empresa for muito bem financeiramente, mas com indicadores referentes ao atendimento a seus clientes avaliados como abaixo do esperado, muito provavelmente, em médio prazo, irá apresentar problemas de sobrevivência.

A metodologia criada por Kaplan e Norton, segundo suas próprias palavras, não é mais do que o conjunto de indicadores (medidas) e mostradores (gráficos) de um “painel de controle” da empresa. Segundo Campos (1998), fazendo uma despretensiosa analogia, seria algo como o painel de instrumento de um veículo. Cada automóvel, avião ou navio tem um painel de controle próprio, com alguns medidores obrigatórios, como velocidade, pressão de óleo, nível de combustível e outros indicadores específicos, talvez semelhantes, mas nem sempre idênticos.

Por sua apresentação gráfica e fácil análise, o conjunto de medidas do cenário permite aos gerentes uma rápida e abrangente visão da situação dos negócios. A apresentação gráfica dos resultados financeiros resultantes de ações já tomadas é complementada pelas medidas operacionais de satisfação dos clientes, dos processos internos, e do crescimento e aprendizado, ou seja, dos elementos básicos que conduzem a empresa para o futuro desempenho financeiro do negócio.

Para Kaplan & Norton (1997), o BSC capta as atividades críticas de geração do valor criados por funcionários e executivos capazes e motivados da empresa. Preservando, o interesse no desempenho em curto prazo, através da perspectiva financeira, o Balanced Scorecard revela claramente os vetores de valor para um desempenho financeiro competitivo superior em longo prazo.

Os mesmo autores dizem que para a aplicação do BSC nas organizações, três aspectos são de fundamental importância: a integração entre as perspectivas, para que estas não se tornem isoladas dentro do contexto; o balanceamento entre os graus de importância das perspectivas do BSC; e que o BSC seja visto pela organização como um sistema de gestão estratégica e não somente gestão financeira.

Sendo assim, segundo Rocha (2000), o BSC é mais do que um sistema de medidas, devendo também traduzir a visão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis, que representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e medidas internas dos processos críticos, de inovação, aprendizado e crescimento. O importante é o equilíbrio entre as medidas de resultado – as conseqüências dos esforços do passado – e os vetores de desempenho futuro.

O BSC tem por objetivo medir o desempenho das organizações, com base em um conjunto de medidores de performance que engloba diversas perspectivas de avaliação de desempenho à luz das estratégias da organização.

A estratégia não é um processo isolado, é parte da missão da organização que deve ser traduzida em ações alinhadas entre si.

Neste sentido, foi apresentado por Kaplan e Norton (1992) o BSC, que se constitui em um modelo de medição de desempenho baseado em quatro perspectivas que devem ser o foco de desenvolvimento de indicadores de desempenho para a organização.

Com uma visão clara e estratégias bem definidas, será possível a organização definir, com base em cada uma das perspectivas, os objetivos estratégicos, medidas de desempenho, metas e planos de ação. Cada perspectiva ensejará a definição de um scorecard de indicadores de desempenho, que complementarmente às medidas financeiras, auxiliarão os executivos a selecionar indicadores, com foco na visão estratégica.

São quatro as perspectivas existentes do BSC, para medir o desempenho das estratégias das organizações:

1. Perspectiva financeira;
2. Perspectiva dos clientes;
3. Perspectiva dos processos internos;
4. Perspectiva do crescimento e aprendizagem.

A figura 1 apresenta como se dá relação entre visão e estratégia da organização e as perspectivas propostas.

Para Kaplan e Norton o BSC supera a visão tradicional de medidas financeiras, criando medida de desempenho para clientes, processos internos, e aprendizagem e crescimento.



Figura 1 – Balanced Scorecard – Tradução da Estratégia

Segundo Kaplan e Norton, “O verdadeiro poder do Balanced Scorecard ocorre quando deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica”. (Kaplan; Norton, 1997, p.20).

Neste sentido, o BSC apresenta as seguintes características:

1. Esclarecer e obter consenso com relação à estratégia;
2. Comunicar a estratégia a toda a empresa;
3. Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
4. Associar os objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e orçamentos anuais;
5. Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
6. Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
7. Obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

O BSC preenche a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais – a falta de processo sistemático para implementar e obter feedback sobre a estratégia. Os processos gerenciais construídos a partir do scorecard asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo. Assim, o BSC torna-se a base para o gerenciamento das empresas na era da informação.

A figura 2 apresenta o BSC como estrutura para tradução da estratégia em termos operacionais.



Figura 2 – BSC como estrutura para ação estratégica

* 1. **PERSPECTIVAS DO BSC**

O BSC traduz visão e estratégia em objetivos e medida través de um conjunto

equilibrado de perspectivas. Estas perspectivas são consideradas um modelo, podendo ser criadas outras perspectivas complementares.

**Perspectiva Financeira:** Indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade. Objetivos financeiros alternativos podem ser o rápido crescimento das vendas ou a geração do fluxo de caixa.

**Perspectiva do Cliente:** O BSC permite que os executivos identifiquem os

seguimentos de clientes e mercado nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas

do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo. Entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos seguimentos-alvo.

**Perspectiva dos Processos Internos:** Os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência para reter e atrair clientes em segmentos-alvo de mercado. Esta perspectiva mostra duas diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional e a abordagem do BSC para a medição de desempenho. Abordagens tradicionais tentam monitorar e melhorar os processos existentes. Já a abordagem do scorecard costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes. A segunda diferença da abordagem do BSC é a incorporação de processos de inovação à perspectiva de processos internos. Os sistemas tradicionais de medição de desempenho focalizam os processos de entrega dos produtos e serviços atuais aos clientes atuais. No BSC, os vetores do sucesso financeiro a longo prazo podem exigir que uma empresa crie produtos e serviços inteiramente novos que atendam a necessidades emergentes de clientes atuais e futuros. Entretanto, os executivos não precisam optar por apenas um entre esses dois processos internos vitais. A perspectiva dos processos internos do BSC incorpora objetivos e medidas para ambos.

**Perspectiva do Aprendizado e Crescimento:** Identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. As perspectivas do cliente e dos processos internos identificam os fatores mais críticos para o sucesso atual e futuro. É improvável que as empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos utilizando as atuais tecnologias e capacidades.

O aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Os BSCs normalmente revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador. Para fechar essas lacunas, as empresas terão de investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento de tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais. Podem ser citadas como medidas baseadas nos funcionários: satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários.

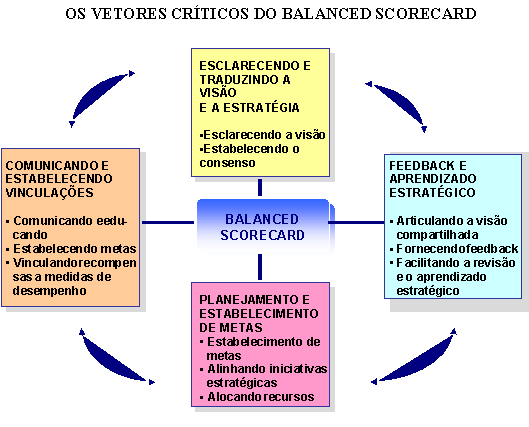
**Relações de Causa-e-Efeito:** Kaplan e Norton afirmam “que o BSC traduz a visão e a estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto equilibrado de perspectivas”. O BSC deve ser a tradução da estratégia sob a forma de um conjunto articulado de medidas que definam tanto os objetivos estratégicos de longo prazo quanto os mecanismos para alcançar esses objetivos. O que garante essa característica ao BSC é sua capacidade de mostrar a seqüência lógica de causa-e-efeito dos componentes da estratégia da organização. Essa relação garante a integração das quatro perspectivas a estratégia da organização, já que explicita as relações entre os objetivos e as perspectivas.

* 1. **BSC como sistema de gestão estratégica**

As empresas que utilizam o BSC como base de um novo sistema de gerenciamento estratégico têm duas tarefas: primeiro precisam elaborar o *scorecard* e, depois, utilizar o *scorecard.*

O BSC introduz quatro novos processos que ajudam as empresas a conectar os objetivos de longo prazo às ações de curto prazo. Identificados como vetores críticos por Kaplan e Norton (2000), eles são demonstrados na figura 3.

Figura 3 – Os vetores críticos do Balanced Scorecard

**

Fonte: Kaplan e Norton. (2000).

Os processos e suas principais funções podem 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.

# Gestão Estratégica no CIn

Como já foi exposto anteriormente, o CIn possui um Plano estratégico para o período 2008/2020. Tal plano já tem seus princípios baseado em ativos intangíveis, assim como o BSC. Neste capítulo mostraremos as fases de construção de um hipotético BSC para o CIn, bem como mostraremos como seriam os scorecards baseados no plano estratégico já existente. Por fim, avaliaremos o plano estratégico do CIn com base no BSC.

* 1. **Criação de um BSC para o CIn**

Tendo como base a revisão bibliográfica efetuada, irá desenvolver-se um *Balanced Scorecard* para o CIn. O modelo que iremos apresentar, apenas faz sentido, tendo em consideração a autonomia, a vários níveis, do CIn.

O *Balanced Scorecard* que iremos apresentar para o CIn deverá permitir um esclarecimento e comunicação da estratégia.

De acordo com Müller (2001) o *Balanced Scorecard* pode funcionar, numa instituição de ensino superior, como uma ferramenta que ajuda a traduzir a visão e a estratégia num conjunto de medidas de desempenho.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* deve ser utilizado como um sistema de gestão estratégica, que permite não só esclarecer e comunicar a estratégia como também geri-la.

Kaplan e Norton (1997), entre outros, apresentam metodologias de implementação, no entanto deixam claro que estas podem ser influenciadas por vários fatores, tais como, estrutura, complexidade, formação, sector, etc.. Os vários autores que apresentam processos de construção do *Balanced Scorecard* enfatizam que a metodologia utilizada em organizações privadas, pode também ser utilizada na administração pública, com as devidas adaptações.

Horváth e Partners (2003) apresentam de forma mais desenvolvida a metodologia de implementação do *Balanced Scorecard* na Administração Pública, introduzindo alguns ajustes específicos ao método utilizado no setor privado. A metodologia que apresentam possui as seguintes fases:

* Fase 1 - Criar um marco organizacional;
* Fase 2 - Definir os princípios estratégicos;
* Fase 3 - Desenvolver o *Balanced Scorecard*;
* Fase 4 - Gerir a implementação;
* Fase 5 - Garantir uma aplicação contínua do *Balanced Scorecard*.

Para fins deste estudo, iremos focar apenas na Fase 3, apenas explicando o que de principal acontece nas fases anteriores. O objetivo é mostrar como se dá o desenvolvimento de um BSC.

* + 1. **Criar um marco organizacional**

Segundo Horváth e Partners (2003), a criação de um marco organizacional centra-se nos seguintes conceitos fundamentais:

* a determinação da estrutura do *Balanced Scorecard*;
* definição dos participantes na organização do projeto;
* organização do desenvolvimento do projeto;
* garantir a informação, a comunicação e a participação;
* uniformização e comunicação dos métodos e dos conteúdos; e
* definição dos fatores críticos de sucesso para o projeto.

Nesta fase há a avaliação de o BSC deve ser implementado para toda a organização ou um setor da mesma, baseado na estrutura organizacional e na cultura de gestão da mesma. Também nesta fase são definidos os participantes, os métodos e tudo necessário à implementação do BSC.

* + 1. **Definição dos princípios estratégicos**

Essa fase tem como objetivo principal amadurecer a orientação estratégica da organização.

Segundo Horváth e Partners (2003), o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* pode funcionar como um elemento de desenvolvimento de estratégias e da sua implementação. Assim, será necessário integrar os objetivos nas perspectivas definidas para o *BSC*.

Os mesmos autores acrescentam, no entanto, que o *Balanced Scorecard* não consegue, no desenvolvimento da estratégia, fazer a análise estratégica das oportunidades/ameaças e dos pontos fortes ou fracos das fases dos ciclos de vida e dos fatores críticos de sucesso.

É normal que o *BSC* funcione como um instrumento de execução da estratégia, devendo através do *feedback*, proporcionar informação para uma constante revisão da mesma.

O CIn, em seu plano estratégico, já definiu os passos que normalmente seriam tomados nessa fase, que são:

* Confirmação da missão; e
* Visão e orientações estratégicas.

Trata-se, portanto, da fase onde se confirma a missão da empresa e suas orientações estratégicas, as quais irão nortear as decisões da próxima fase.

* + 1. **Definição de um BSC**

Esta fase deve seguir algumas etapas fundamentais que serão o núcleo da

implementação do *Balanced Scorecard*:

* definição das perspectivas;
* definição dos objetivos estratégicos;
* desenvolvimento das relações de causa-efeito;
* seleção dos indicadores;
* fixação dos valores para os objetivos; e
* especificação das ações estratégicas.

Fonte: (Horváth e Partners, 2003).

Iremos mostrar como funciona cada uma dessas fases, propondo um modelo hipotético de BSC para o CIn.

* + - 1. **Definição das perspectivas**

De acordo com Kaplan e Norton (1997), criadores do *BSC*, este transforma a missão e a estratégia em objetivos e indicadores organizados, tendo por base quatro perspectivas. No entanto, e tal como apresenta Kaplan e Norton (1997), as quatro perspectivas são apenas um modelo e não um teorema matemático. Será então normal acrescentar uma ou mais perspectivas, dependendo de várias circunstâncias do setor e da estratégia da organização.

Tendo por base o referido anteriormente e quando se pretende implementar o

*Balanced Scorecard* no setor público há autores que defendem a criação de uma nova perspectiva. Assim, Müller (2001), Monteiro Pessoa (2000), Rocha (2000) e Niven (2003) defendem que poderá ser acrescentada uma perspectiva social, dada a função social das organizações públicas.

Autores como, Kaplan e Norton (1997), acrescentam que deve ser repensada a perspectiva do cliente, já que o principal objetivo das instituições públicas será a sua satisfação.

A perspectiva financeira é também questionada por vários autores, pois as instituições públicas nunca deverão ter como objetivo último a obtenção de bons resultados financeiros, visto que isso poderá ser um fator inibidor da sua atuação.

Na definição das perspectivas para instituições de ensino superior público, as preocupações são as mesmas que para o sector público em geral. No entanto, Rocha (2000) propõe a criação de uma perspectiva da educação já que esse é o principal objetivo dessas organizações. Essa perspectiva é vista como redundante neste trabalho, visto que os objetivos educacionais dependem do desenvolvimento das restantes perspectivas e não é um fim em si próprios.

Nestas circunstâncias serão de seguida, apresentadas as perspectivas do BSC hipotéticopara o CIn, bem como a justificação de cada escolha.

**i - Considerações gerais**

O BSC para o CIn terá a missão como o ponto mais alto do sistema, tal como defende Niven (2003).

Baseado na missão do CIn identifica-se um tipo de agente fundamental. Já que “Contribuir para o bem da humanidade, promovendo o desenvolvimento das pessoas, da sociedade, da ciência e da tecnologia por meio da informática” identificar-se-á com a sociedade em geral.

Não se poderá esquecer que a satisfação da sociedade poderá também ser

concretizada através da excelente qualificação e formação dos alunos.

A constatação anterior justifica, tendo por base conceitos estratégicos, alterações na perspectiva dos clientes.

O fato do CIn, tal como todas as instituições de ensino superior público,

depender fundamentalmente das verbas transferidas pelo Orçamento de Estado justifica também alterações na perspectiva financeira.

**ii - Perspectiva da responsabilidade financeira e orçamentária**

Rocha (2000) firma que uma instituição de ensino superior público deverá ser julgada/avaliada pela gestão dos recursos financeiros e não pela obtenção de lucro, ou pela recuperação de investimento. Nestas circunstâncias, defende que a tradicional perspectiva financeira deve ser substituída pela da responsabilidade financeira.

A escassez de recursos financeiros atribuídos às instituições de ensino superior público contribui, de forma acentuada, para a implementação de estratégias de aumento de receitas e de diminuição de despesas.

Porém, o CIn, assim como outros centros acadêmicos de excelência conhecida no Brasil, possui parceiros industriais, os quais geram obtenção de receita através de projetos.

Considera-se assim, que poderá a designação ser de responsabilidade orçamentária e financeira e não apenas de responsabilidade financeira.

Reforçando a idéia apresentada acima, é obrigação dos órgãos públicos não apenas demonstrem de que forma aplicam os meios financeiros que lhes foram atribuídos pelas entidades competentes. Terá de existir uma preocupação de demonstrar que a gestão se baseou nos princípios de economia, eficiência e eficácia. Essa demonstração poderá ser conseguida através da utilização da contabilidade patrimonial ou financeira, que, entre outros aspectos, permite conhecer os bens e os créditos da entidade, os fundos próprios e as suas obrigações.

**iii - Perspectiva do cliente**

Como foi dito, o cliente será elemento principal de todo o processo de gestão. Segundo Niven (2003), o *Balanced Scorecard* deve centrar-se nos clientes e na satisfação das suas necessidades, cumprindo a sua missão.

No entanto, ao contrário do que acontece na maior parte das instituições, públicas ou privadas, que têm os seus clientes claramente identificados, as instituições de ensino superior público têm dificuldade em identificar os seus.

Neste sentido, pode colocar-se a seguinte questão: Quem são os clientes de uma instituição de ensino superior público?

A esta questão pode responder-se que serão os alunos, as entidades empregadoras, as várias ordens profissionais, as famílias, a sociedade em geral, etc..

Como foi visto, o cliente do BSC em questão foi identificado como sendo a sociedade como um todo, baseado na missão do CIn. Entretanto, a maioria dos autores pesquisados define que o cliente deveria ser o aluno, visto que o mesmo é quem recebe benefícios diretos da instituição. No caso do CIn, o aluno também está inserido na perspectiva do cliente, mas não foi adotada a proposição de Müller (2001) que sugere a criação de uma perspectiva social, que englobaria o resto da sociedade.

**iv - Perspectiva dos processos internos**

Segundo Horváth e Partners (2003), a perspectiva dos processos internos define os *outputs* dos resultados dos processos necessários para cumprir os objetivos para a perspectiva dos clientes e financeira.

Considerando as alterações apresentadas para a perspectiva financeira, que se designou de responsabilidade financeira e orçamentária, e na perspectiva do cliente, definindo-o como o elemento principal do BSC verifica-se a necessidade de mudar essa idéia.

Deste modo, considera-se que a perspectiva dos processos internos, define os *outputs* dos processos que permitam cumprir os objetivos definidos para a perspectiva dos clientes.

**v - Perspectiva de aprendizagem e crescimento**

Para Kaplan e Norton (1997), as principais variáveis da perspectiva de

aprendizagem e crescimento são as capacidades dos funcionários, as capacidades dos sistemas de informação e a motivação, delegação de poderes e coerência dos objetivos.

Horváth e Partners (2003) acrescentam que os recursos necessários para a

consecução dos objetivos desta perspectiva são: os empregados, o conhecimento, a inovação, a capacidade inovadora e a criatividade, a tecnologia, a informação e os sistemas de informação.

Esta perspectiva é preponderante para a instituições de ensino superior público, pois será fundamental apostar nas capacidades dos funcionários, no conhecimento, nos sistemas de informação e na delegação de poderes.

Uma instituição de ensino superior público terá de apostar na qualificação do seu

corpo docente, isto é mestrados e doutoramentos. Esta será uma das garantias da

continuidade da instituição.

Resumindo, o *BSC* hipotético para o CIn está organizado da seguinte forma: tendo por base os recursos orçamentais e financeiros a CIn deverá, de forma eficiente, evoluir na perspectiva de aprendizagem e crescimento. Esta evolução irá permitir que se melhorem os processos internos o que facilitará a satisfação da sociedade.

As relações causa-efeito que posteriormente se apresentarão, protagonizam um modelo circular que irá permitir a continuidade do CIn. Assim, por exemplo, a satisfação dos alunos poderá despertar a sua vontade para a freqüência de cursos de pós-graduação, como forma de melhorar a sua gama de conhecimentos, o que se traduzirá num aumento das fontes de receita para o CIn.

Este aumento poderá iniciar um novo ciclo, onde a aposta na formação dos docentes permitirá prestar serviços de qualidade ao exterior, o que potenciará a satisfação social.

Como foi referido e se pode verificar, o cliente é o centro doBSC do CIn.

* + - 1. **Definição de objetivos estratégicos**

Nesta fase foram definidos objetivos estratégicos para cada perspectiva. É bom lembrar que essa definição deve envolver reuniões com os participantes para que os objetivos fiquem claros e bem definidos.

Para efeito de estudo foram definidos objetivos para cada perspectiva. Horváth e Partners (2003) afirmam que uma documentação completa dos objetivos deve conter: objetivo, a definição do objetivo, a explicação do objetivo, as pessoas responsáveis pela consecução do objetivo e a data para a consecução do mesmo.

Segue um exemplo de objetivo para cada perspectiva.

**i - Perspectiva da responsabilidade financeira e orçamentária**

Exemplo de definição de objetivo para a responsabilidade financeira e orçamentária.

|  |  |
| --- | --- |
| **Objetivo** | **Descrição** |
| Aumentar as fontes de receita. | ***Definição do objetivo:***  Devem ser criadas novas fontes de receita (cursos de pós-graduações, cursos de formação, utilização de laboratórios, etc.) bem como incrementadas as já existentes.  ***Explicação do objetivo:***  A escassez dos recursos transferidos do Orçamento de Estado, potencia a criação de receitas próprias capazes de financiar a aposta na qualidade e notoriedade.  Desta forma aumentar as receitas próprias potenciando as atividades já existentes ou criando novas será uma aposta central da estratégia do CIn.  ***Responsável:*** Presidente do Conselho Diretor / Presidente do Conselho Científico |

**ii - Perspectiva do cliente**

Exemplo de definição de objetivo para o cliente.

|  |  |
| --- | --- |
| **Objetivo** | **Descrição** |
| Desenvolver um programa de inserção profissional | ***Definição do objetivo:***  O desenvolvimento de um programa de inserção profissional dos alunos poderá  aumentar o impacto social do CIn.  ***Explicação do objetivo:***  Os alunos devem ter uma formação de qualidade e também oportunidades de  inserção no mercado de trabalho. Será fundamental a elaboração de parcerias com várias organizações, inclusive associações comerciais e industriais, no sentido da criação de uma bolsa de estágios e de emprego.  ***Responsável:*** Coordenadores de Cursos |

**iii - Perspectiva dos processos internos**

Exemplo de definição de objetivo para Processos Internos.

|  |  |
| --- | --- |
| **Objetivo** | **Descrição** |
| Promover e desenvolver a internacionalização | ***Definição do objetivo:***  A promoção e o desenvolvimento da internacionalização poderão abrir novos caminhos para o CIn.  ***Explicação do objetivo:***  A globalização cada vez maior dos mercados potencializa a necessidade de uma internacionalização das instituições de ensino superior. Assim, poderão surgir novos segmentos de alunos e parcerias de pesquisa com instituições estrangeiras.  ***Responsável:*** Diretor do CIn / Reitoria da UFPE |

**v - Perspectiva de aprendizagem e crescimento**

Exemplo de definição de objetivo para Aprendizagem e Crescimento.

|  |  |
| --- | --- |
| **Objetivo** | **Descrição** |
| Aumentar o nível de qualificação dos docentes e funcionários | ***Definição do objetivo:***  Aumentar o nível de qualificação dos docentes e funcionários, fomentando a conclusão de doutorados e pós- doutorados.  ***Explicação do objetivo:***  A qualificação dos docentes será um fator preponderante na afirmação do CIn no panorama nacional de ensino superior. Neste sentido, devem ser criadas condições para que os docentes possam elaborar a sua formação.  A formação dos funcionários poderá também passar pela freqüência de mestrados e doutorados ou apenas por cursos de aperfeiçoamento e atualização de conhecimentos.  ***Responsável:*** Diretor do CIn / Reitoria da UFPE |

* + - 1. **Definição das relações de causa-efeito**

Niven (2003) assiná-la que as relações de causa-efeito esboçam o caminho para que a estratégia possa ser alcançada. No seguimento desta idéia Kaplan e Norton (1997) defendem que a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre as relações de causa-efeito.

Horváth e Partners (2003) acrescentam que as relações de causa-efeito entre os objetivos estratégicos representam um dos elementos centrais do *Balanced Scorecard*.

Estes autores assinalam que as relações causa-efeito devem ser documentadas.

Kaplan e Norton (2000) referem que as relações de causa-efeito devem ser traduzidas, no que designam de mapas estratégicos. Também Niven (2003) e Fernández (2002) partilham dessa opinião, defendendo ainda que esse mapa deve, numa página, traduzir a estratégia da organização.

Como foi já assinalado, o cliente é o elemento central do *Balanced Scorecard* proposto para o CIn, e não os resultados financeiros. Desta forma, no processo de

relações causa-efeito, o objetivo último será o cliente e não os aspectos financeiros. Esta alteração origina modificações na definição das relações: a base das relações começa na perspectiva de responsabilidade financeira e orçamentária e não na de aprendizagem e crescimento; no topo das relações estará a perspectiva do cliente.

Tendo por base as considerações anteriores e os objetivos estratégicos definidos, para cada perspectiva, irão apresentar-se as relações de causa-efeito, através de um mapa estratégico.

Exemplo da definição da relação de causa-efeito.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Cliente | Desenvolver um programa de inserção profissional | Aumentar a satisfação da sociedade |
| Processos Internos | Promover e desenvolver a internacionalização | |
| Aprendizagem e Crescimento | Aumentar o nível de qualificação dos docentes e funcionários | |
| Responsabilidade Financeira e Orçamentária | Aumentar as fontes de receita | |

* + - 1. **Desenvolvimento dos indicadores**

Niven (2003) refere que os indicadores de resultados são uma ferramenta que permite determinar se os objetivos estão sendo cumpridos e se a implementação da estratégia está a sendo seguida com êxito.

Os indicadores podem ter duas funções chave: uma delas relaciona-se com a descrição do resultado alcançado e outra com a forma como esse resultado está sendo alcançado.

Niven (2003) considera fundamental estabelecer critérios para a seleção de indicadores, conforme o seguinte:

· **Ligados à estratégia**: sendo o *Balanced Scorecard* uma ferramenta que permite

a tradução da estratégia em ação através dos indicadores será fundamental

que este cumpram essa missão;

· **Quantitativos**: é fundamental que os indicadores não tenham muita

subjetividade, pois podem levar a interpretações diferentes. Será importante

definir indicadores quantitativos, pois se diminui a subjetividade da sua leitura;

**· Acessíveis**: os indicadores devem poder ser recolhidos com facilidade, sem

que a organização tenha que fazer grandes investimentos;

· **Fáceis de compreender**: os indicadores devem estar bem formulados por forma

a que uma grande parte dos agentes da organização os possam compreender;

**· Contra balanceados**: não podem ser esquecidas as relações de causa-efeito

entre as várias perspectivas;

· **Relevantes**: os indicadores devem descrever com exatidão o processo ou

objetivo que se pretende avaliar;

· **Definição comum**: o significado do indicador deve estar contida na sua

definição, para que não existam problemas na sua leitura.

Esses critérios deverão ser usados quando houver necessidade de desenvolver os indicadores. Quando houver muitos indicadores para um objetivo devem ser escolhidos os mais relevantes.

É recomendado o uso de questionários para definição dos indicadores mais relevantes (ideal de no máximo 3 por objetivo estratégico) entre os envolvidos.

Exemplo de definição de indicadores para o BSC hipotético, perspectiva cliente (Resultado hipotético de questionário).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Perspectiva** | **Obj. Estratégico / Indicador** | **Aderência a estratégia** | **Quantitativo** | **Acessibilidade** | **Compreensão** | **Balanceamento** | **Relevância** | **Definição Comum** | **Total** |
| Clientes | ***Desenvolver um programa de inserção profissional*** | | | | | | | | |
| **- N.º de protocolos de inserção social e**  **profissional** | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 70 |
| **profissional**  - N.º de estágios profissionais | 9 | 10 | 10 | 10 | 9 | 9 | 10 | 67 |
| - N.º de estágios curriculares | 9 | 10 | 10 | 10 | 9 | 8 | 10 | 66 |
| - N.º de ofertas de emprego | 9 | 10 | 10 | 10 | 9 | 9 | 10 | 67 |
| - N.º de ofertas de emprego atendidas | 8 | 10 | 10 | 10 | 8 | 8 | 10 | 64 |
| - N.º alunos desempregados | 8 | 10 | 10 | 10 | 8 | 8 | 10 | 64 |

Com o resultado do questionário faz-se então um resumo de indicadores por objetivo estratégico.

Resumo dos indicadores para a perspectiva clientes do exemplo

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Perspectiva** | **Objetivo Estratégico** | **Indicador** |
| Clientes | *Desenvolver um programa de inserção*  *profissional* | - N.º de ofertas de emprego |

* + - 1. **Definição de valores para os objetivos**

A definição de valores é simplesmente como deve ser mensurado o indicador, traçando inclusive, se possível, metas para anos futuros. Segue abaixo a definição de valores para o objetivo apresentado anteriormente.

Não foram definidos as metas propriamente ditas por tratar-se apenas de exemplo, portanto não foram pesquisados valores relevantes para os campos.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Perspectiva** | **Objetivo Estratégico** | **Indicador** | **Unidade** | **Valor em 2010** | **Valor em 2015** |
| Clientes | *Desenvolver um programa de inserção*  *profissional* | - N.º de ofertas de emprego | Unidades | X ? | 2X ? |

* + - 1. **Especificação das ações estratégicas**

Após a definição dos objetivos estratégicos e dos indicadores será necessário estabelecer as ações que permitirão atingir os valores definidos. Assim, Niven (2003) acrescenta que terão de se definir os programas, as atividades, os projetos e as ações necessárias para atingi-los ou ultrapassar.

Horváth e Partners (2003) consideram que para o *BSC* o essencial será estabelecer as ações estratégicas. Regra geral, estas ações requerem recursos especiais (*Know-how* especializado, produtos financeiros, etc.). Segundo Trullenque (2001) essas ações deverão ter um impacto significativo e equilibrado sobre os objetivos estratégicos. As referidas ações implicam a utilização de recursos humanos e físicos que nem sempre estão disponíveis. Desta forma, será fundamental definir uma lista de prioridades e um calendário das ações que permitem executar a estratégia.

Para a definição das prioridades será necessário recolher todas as ações estratégicas que se julgam necessárias. Em seguida será essencial coordenar as ações com os objetivos definidos para o *BSC*, para que se avalie a possibilidade de criar novas ações e eliminar outras (Niven, 2003).

Por último será necessário orçar essas ações e definir o período de implementação.

A documentação das ações estratégicas deverá ser feita no final do processo para que possa ser feita uma melhor gestão das mesmas.

Segue um exemplo de uma matriz onde se podem verificar as várias relações ações estratégicas/objetivos.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Objetivo Estratégico  x  Ação Estratégica | Responsabilidade Financeira e Orçamentária | Clientes | Processos Internos | Aprendizado e crescimento |
| Aumentar as fontes de receita. | Desenvolver um programa de inserção profissional | Promover e desenvolver a internacionalização | Aumentar o nível de qualificação dos docentes e funcionários |
| - Criar um plano de *marketing*  global |  |  |  |  |
| - Criação de centros de pesquisa |  |  |  |  |
| - Criação de um gabinete de apoio ao aluno |  |  |  |  |
| - Implementar um programa de  certificação de qualidade |  |  |  |  |

* 1. **Plano Estratégico do CIn e o BSC**

O plano estratégico do CIn já é baseado em ativos intangíveis, quais sejam: Conhecimento, Relações e Investimento.

Vamos analisar a adequação desse plano a confecção de um BSC com base no estudo realizado de como criar um modelo BSC.

Fase 1 – Criar um marco organizacional

A fase foi realizada e a criação do plano estratégico demonstra isso.

Fase 2 - Definir os princípios estratégicos

A fase também foi realizada. Os passos normalmente realizados nesta fase foram executados como está dito no item 4.1.2 desse trabalho.

Fase 3 - Desenvolver o *Balanced Scorecard*

Etapa 1 – Definição das perspectivas

Podemos considerar que os ativos intangíveis citados e levados em consideração para a elaboração do plano estratégico são as perspectivas.

Nesse caso temos uma diferença fundamental, visto que todos os autores pesquisados citam que a perspectiva cliente deve ser a central para uma instituição de ensino de nível superior, seja ela pública ou privada.

Por outro lado, podemos considerar que as perspectivas são as definidas no exemplo de BSC hipotético e tentar mapear os objetivos nelas, tentando assim usar os ativos intangíveis como meta perspectivas. Essa ação seria a tentativa de adaptar o atual plano ao BSC com o objetivo de usar o modelo de controle do BSC.

Ressalta-se entretanto que não há necessidade de utilizar as perspectivas definidas em estudo, uma vez que as atuais atendam os objetivos do CIn.

Etapa 2 - Definição dos objetivos estratégicos

A definição de objetivos estratégicos está descrita também no plano estratégico do CIn. Recomenda-se, porém, indicar o responsável por cada objetivo.

Etapa 3 – Desenvolvimento das relações de causa-efeito

Não foi identificada a realização desta etapa. O que não compromete o desenvolvimento de um painel de controle, mas sim o desenvolvimento futuro do próprio plano estratégico.

Etapa 4 – Seleção dos indicadores

A etapa foi realizada da melhor forma possível.

Etapa 5 – Fixação dos valores para os objetivos

A etapa foi realizada da melhor forma possível.

Etapa 6 – Especificação das ações estratégicas

A etapa foi realizada da melhor forma possível.

1. **Conclusão**

Para o desenvolvimento de um BSC, algumas premissas devem ser consideradas e, caso não o sejam podem simplesmente tornar-se impraticáveis. Um dos cuidados é o envolvimento da alta administração no processo de criação e estruturação dos indicadores.

Os principais objetivos para a implementação de um BSC estão relacionados a três fatores: facilitar e orientar o estabelecimento de objetivos e medidas, traduzidos da visão e estratégia e atrelados a cada perspectiva definida; obtenção do consenso entre todos os participantes, pois do contrário, dificulta o comprometimento na execução das iniciativas estratégicas; possibilitar a vinculação entre indicadores de resultados ou ocorrências com seus vetores de desempenho, o que facilita sobremaneira a gestão e a própria construção de um Scorecard.

Esta metodologia de gestão permite à organização a flexibilidade exigida pelo mercado, bem como a eficácia no uso das informações estratégicas da Instituição para a tomada de decisão de forma correta.

Este trabalho verificou que o planejamento estratégico do CIn possui os três fatores básicos necessários ao monitoramento, sendo desta forma suficiente para a criação do painel de controle almejado.

# Referências Bibliográficas

[1] KAPLAN, Robert S. e David P. Norton; A Estratégia em Ação Balanced

Scorecard. Rio de Janeiro: Campus: 2005. 344p.

[2] LAUDON, Kenneth C. e Jane Price Laudon; Gerenciamento de Sistemas

de Informação. Rio de Janeiro: LTC Editora: 1999. 433p.

[3] Cin. Disponível em: [http://www.cin.ufpe.br](http://www.motorola.com). Acessado em 15 jun 2009.

[4] MACGEE, James e Laurence Prusak; Gerenciamento Estratégico da

Informação. Rio de Janeiro: Campus: 2002. 244p.

[5] BANKER, Rajiv D.; CHANG, Hsihui e PIZZINI, Mina J. (2004a), The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy, ***The Accounting Review***, Vol. 79, N.º 1, pp. 1-23.

[6] CHANG, Otto H. e CHOW, Chee W. (1999), The Balanced Scorecard: a Potencial Tool for Supporting Change and Continuous Improvement in Accounting Education, ***Issues in Accounting Education***, Vol. 14 N.º 3, Aug, pp. 395-412.

[7] DEBUSK, Gerald K. BROWN, Robert M. e KILLOUGH, Larry N. (2003), Components and relative weights in utilization of dashboard measurement system like the Balanced Scorecard, ***The British Accounting Review***, N.º 35, pp. 215-231.

[8] FIGUEIREDO, José Rómulo Macedo (2002), ***Identificação de indicadores***

***estratégicos de desempenho a partir do balanced scorecard***, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

[9] GIOLLO, Paulo Roberto (2002), ***Modelo de Avaliação de Desempenho***

***Fundamentado no Balanced Scorecard - Um Estudo de Caso da URI – Campus Erechim***, Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

[10] HAFNER, Kristine A. (1998), ***Partnership for performance: The balanced scorecard put to the test at the University of California***, Documento disponível em http://www.ucop.edu/ucophome/businit/10-98-bal-scor-chapter.pdf, Data de consulta: 14 de maio de 2009.

[11] HORVÁTH e PARTNERS (2003). ***Dominar el Cuadro de Mando Integral – Manual práctico basado en más de 100 experiencias***. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.

[12] KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (1996b), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, ***Harvard Business Review***, Volume 74, n.º 1, pp.75-85.

[13] KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (2001b), Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I, ***Accounting Horizons***,Sarasota, March, pp. 87-104.

[14] KIYAN, Fábio Makita (2001), ***Proposta para Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho como Suporte Estratégico***, Dissertação de mestrado de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo.

[15] LIMA, Maurício Andrade (2003), ***Uma proposta do Balanced Scorecard para a gestãoestratégica das Universidades Funcionais de Santa Catarina***, Tese de Doutorado em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

[16] MONTEIRO PESSOA, Maria Naiula (2000), ***Gestão das Universidades Federais Brasileiras - Um modelo fundamentado no Balanced Scorecard***, Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

[17] Baptista Ribeiro, Nuno Adriano (2005), **O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público**, Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria, Universidade do Minho, Braga.

[18] ROCHA, Douglas José Alexandria (2000), ***Desenvolvimento do Balanced Scorecad Para Instituição de Ensino Superior Privada - Estudo de Caso da Unidade de Negócios 4 da Universidade Gama***, Dissertação de Mestrado em Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

[19] Plano estratégico do CIn Centro de Informática da UFPE 2008/2020, MEGA Consultores Associados Ltda, Recife, Novembro 2009.

[20] MÜLLER, João Rosa (2001), ***Desenvolvimento de Modelo de Gestão Aplicado à Universidade, Tendo por Base o Balanced Scorecard***, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.