CONADM
Congresso Online Nacional de Administração

BALANCED SCORECARD: PROPOSTA PARA APLICAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

Sheila de Oliveira Goulart - Universidade Federal de Santa Maria - UFSM (contadorasheila@hotmail.com)

Taísa Maria Rossato - Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

Murilo da Silva Dornelles - Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

Patrick Costa Meneghetti - Universidade Regional do Noroeste do RS - UNIJUÍ

Daniela Fernandes de Freitas - Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo propor um modelo de Balanced Scorecard (BSC) adaptado a uma instituição pública federal de ensino. Para tal desiderato, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e exploratória. Foi possível criar cinco perspectivas: orçamento e finanças, sociedade/cidadão, processos institucionais, modernização administrativa e desenvolvimento pessoal e humano. Indicadores de gestão, sugeridos pelo Tribunal de Contas da União (TCU), foram trazidos para as novas perspectivas em comprometer o modelo elaborado. Conclui-se que é possível criar e adaptar o BSC para uma organização educativa sem prejudicar seus processos decisórios, viabilizando a ampliação de ganhos das ações governamentais, em termos de satisfação de usuários e legitimidade política, econômica e social, com vistas ao aprendizado e crescimento que, na esfera pública, nunca tem fim.

Palavras-chave: estratégica da organização; mensuração de resultados; qualidade do gasto público.

ABSTRAC

This article aims to propose a Balanced Scorecard (BSC) model adapted to a federal public educational institution. For this purpose, a bibliographical and exploratory research was carried out. It was possible to create five perspectives: budget and finance, society / citizen, institutional processes, administrative modernization and personal and human development. Management indicators, suggested by the Federal Court of Accounts (TCU), were brought to the model developed as new perspectives in compromise. It is concluded that it is possible to create and adapt the BSC for an educational organization without harming its decision-making processes, enabling the expansion of gains from government actions, in terms of user satisfaction and political, economic and social legitimacy, with a view to growth, in the public sphere, never ends.

Keywords: organizations strategy; measurement of results; quality of public spending

INTRODUÇÃO

A importância da melhoria da qualidade do gasto público é um assunto bastante discutido, pois a sociedade passou a cobrar maior transparência das ações governamentais, o que compeliu a administração a reavaliar e inovar nos procedimentos de gestão.

É possível que uma mudança necessária ao aprimoramento da gestão pública seja uma tentativa de mudar o foco da formatação da ação governamental. À vista disso, na área da educação, essa proposição não poderia ser diferente, a avaliação da qualidade do gasto público traz consigo a necessidade da aferição de aspectos que perpassam a esfera financeira e pedagógica.

Nos últimos anos, grande parte das organizações privadas tem adotado um sistema de medição do desempenho organizacional denominado Balanced Scorecard. Esta metodologia foi criada por Kaplan e Norton, em 1992, com a proposta de se produzir uma técnica de mensuração de desempenho que contemplasse, além de medidas financeiras tradicionais, um conjunto de outras dimensões relacionadas aos ativos intangíveis. Na

administração pública, a adaptação e a aplicação do BSC ainda é um desafio a vencer, pois a estratégia desse sistema é processo contínuo de criação de valor e não um simples método isolado de medidas abstratas.

Em face a essas considerações, foi formulado o seguinte problema de pesquisa: É possível adaptar o BSC para uma instituição pública de ensino? Marini (1999) menciona que o importante é fazer as adaptações necessárias, no sentido de dotar a administração pública de um modelo que, efetivamente, possa ajudá-la a cumprir suas finalidades precípuas, enfocando o cidadão/usuário, pela própria natureza do serviço, assim como pondera o recurso financeiro sendo um limitador e não um objetivo. O estudo tem como objetivo geral: propor alterações no BSC para ajustá-lo a uma instituição pública de ensino. Como objetivos específicos: pesquisar a literatura acerca do tema; cotejar as perspectivas do BSC com outras de instituições de ensino; ajustar indicadores de gestão propostos para a Rede Federal e Tecnológica.

Posicionar a organização pública num sistema de gestão capaz de agregar valor à gestão pública, são lacunas merecedoras de atenção e, nesse espaço, o BSC pode se mostrar uma importante ferramenta.

METODOLOGIA

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória. Esse tipo de estudo é voltado a pesquisadores que possuem pouco conhecimento sobre o assunto pesquisado, pois, geralmente, há pouco ou nenhum estudo publicado sobre o tema. (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo é bibliográfico. Para Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas, por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Posto isso, esse estudo tem como objetivo criar um modelo de BSC, adaptado para o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Farroupilha, consoante indicadores do Acórdão 2.267/2005 do TCU, que propicie aos gestores públicos uma ferramenta gerencial, com perspectivas estruturadas e intricadas para consolidação de medidas financeiras e não financeiras.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A questão desafiadora que se põe à prova nas instituições governamentais de ensino profissionalizante, que vislumbram a adoção da metodologia do BSC, está em definir e compreender, dadas as especificidades e missão de cada uma, quais as perspectivas que devem ser criadas ou integradas, por meio da inter-relação de causa e efeito, aos processos de gerenciamento institucionais, bem como que indicadores deverão ser utilizados para se produzir um robusto modelo de gestão pública que contemple a análise da mensuração e qualidade do gasto público para uma função típica de Estado: a educação.

Müller (2001) menciona que o Balanced Scorecard é, para os dirigentes das instituições de ensino, uma ferramenta completa, pois propicia a tradução da visão e da estratégia da organização. Portanto, considerando que o objetivo final dos Institutos Federais de Educação é propiciar o máximo de resultado educacional, com os recursos orçamentários fornecidos pelo Governo Federal, cria-se um modelo de BSC, apoiado em cinco perspectivas, das quais a de Finanças/Orçamento é a base de todo o processo para obtenção do lucro social, são elas: Perspectiva do Orçamento e Finanças: refere-se à forma de adicionar ou agregar valor à sociedade sem aumentar os custos da máquina administrativa; Sociedade/Cidadão: identifica a importância e a relevância social dos projetos e/ou objetivos da instituição em relação à sociedade; Processos Institucionais: refere-se a como estão sendo gerenciados e inovados os processos internos para atender as expectativas do cidadão; Modernização Administrativa: identifica as demandas dos usuários, bem como o que pode e o que deve ser inovado para uma gestão pública de resultados; e Desenvolvimento Pessoal e Humano: refere-se ao elo entre o aparelho estatal e os destinatários do seu produto (bens e serviços públicos) para atender os usuários.

Com base no Acórdão 2.267/2005 do Tribunal de Contas da União e Manual para cálculo dos indicadores de gestão das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (2006), elaborou-se o Quadro I, o qual demonstra também as cinco perspectivas criadas para o estudo.

Modelo BSC Tradicional	**Indicadores (Acórdão 2.267/2005-TCU)**	**Proposta de Modelo BSC para uma instituição de ensino**
Financeira	Gastos correntes por alunos	Orçamento e Finanças
	Percentual de Gastos com Pessoal	
	Percentual de Gastos com outros Custeios	
	Percentual de gastos com investi-mentos	
Clientes	Alunos matriculado de acordo com a renda per capita	Sociedade/Cidadão
	Relação candidato/vaga	
	Relação ingressos/alunos	
	Relação concluintes/alunos	
	Índice de Eficiência Acadêmica	
	Índice de Retenção do Fluxo Escolar	
Processos		Processos Institucionais
Aprendizado e crescimento		Modernização Administrativa
	Relação Alunos/docente em Tempo Integral	Desenvolvimento Profissional e Humano
	Índice de Titulação do Corpo Docente	

Quadro I: comparativo entre as perspectivas do BSC e Acórdão 2.267/2005 do TCU
Fonte: Kaplan e Norton (2004) e autores

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos, a sociedade passou a cobrar mais sinergia das ações governamentais por meio de uma maior eficiência na alocação e prestação de serviços públicos. Nesse contexto, considerando a necessidade de se customizar uma ferramenta de desempenho organizacional que preserve as especificidades de uma instituição federal

de ensino, procurou-se construir uma proposta de BSC, criando e excluindo perspectivas do modelo proposto por Kaplan e Norton.

Com relação às perspectivas, essa pesquisa reafirmou que elas são um insumo-chave para dar solidez ao BSC, funcionado como um conjunto coeso e interdependente em que se entrelaçam objetivos, metas e indicadores, alinhando arranjos institucionais. No caso em estudo, os indicadores do Tribunal de Contas da União foram trazidos para as perspectivas do BSC sem comprometer a customização do modelo elaborado para o Instituto Federal Farroupilha.

Essa proposta de um modelo de BSC, para uma instituição de ensino, é apenas uma contribuição para analisar um tipo de gasto que perpassa a esfera financeira e pedagógica, viabilizando a ampliação de ganhos das ações governamentais, em termos de satisfação de usuários e legitimidade política, econômica e social, com vistas à geração de insumos para o aprendizado e crescimento que, na esfera pública, nunca tem fim.

REFERÊNCIAS

_____. Tribunal de Contas da União – TCU. ACÓRDÃO Nº 2.267/2005 - TCU – Plenário. **Relatório de Auditoria Operacional e de Legalidade na Secretaria de Educação Média e Tecnológica do Ministério da Educação – Setec/MEC**. Ata nº 49/2005 – Plenário. Brasília, DF, 13 de dezembro de 2005. Disponível em: < http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Acord/.../TC-004-550-2004-0.do> Acesso em 20 fev. 2021.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. - **Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action.** HBS Press, 1997. ISBN 0-87584-651-3.

MARINI, C. **O contexto contemporâneo da administração pública na américa latina.** Revista do Serviço Público, Brasília, 1999.

MÜLLER, João Rosa. **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, 2001.