Balanced Scorecard: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina

O presente estudo busca sugerir um painel estratégico para o departamento contábil da Universidade Federal de Santa Catarina. Assim, foi feita uma investigação sobre o status atual da ciência quanto aos estudos em avaliação de desempenho e chegou-se ao modelo do Balanced Scorecard, baseado no seu segundo princípio, como mais adequado para este contexto. Quanto aos procedimentos, o estudo se deu através de um estudo de caso onde a coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas e observação participante. Como resultado, chegou-se ao painel estratégico, onde se mapeou os objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores, a situação atual em que se encontram, as metas a serem alcançadas e qual a iniciativa necessária para isto, para o departamento através do levantamento das missões, visão e valores, bem como a Matriz SWOT. Por fim, destaca-se que a ferramenta utilizada foi aprovada pelo gestor do departamento, mostrando-se uma importante ferramenta para avaliação do desempenho no setor em estudo. Observa-se, ainda, que o estudo contribuiu para a área ao trazer a proposta de um BSC para a área pública, com um enfoque diferente do tradicional proposto originalmente.

Palavras-chave: Balanced Scorecard; Avaliação de desempenho; Setor Público.

Balanced Scorecard: a case study at the Federal University of Santa Catarina

This study aims to suggest a strategic panel for the accounting department of the Federal University of Santa Catarina. Thus, an investigation was made into the current status of science regarding performance evaluation studies and the Balanced Scorecard model, based on its second principle, was found to be most appropriate for this context. Regarding the procedures, the study was conducted through a case study where data collection was done through semi-structured interviews and participant observation. As a result, the strategic panel was arrived at, which mapped the strategic objectives and their respective indicators, the current situation they are in, the goals to be achieved and what initiative is needed for this to the department through the survey of missions, vision and values, as well as the SWOT Matrix. Finally, it is noteworthy that the tool used was approved by the department manager, proving to be an important tool for performance evaluation in the sector under study. It is also observed that the study contributed to the area by bringing the proposal of a BSC to the public area, with a different approach from the traditional one originally proposed.

Keywords: Balanced Scorecard; Performance evaluation; Public sector.

Topic: **Contabilidade Gerencial**

Received: **08/01/2019**

Approved: **10/03/2019**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

João Henrique Costa

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/2980084650609326>

professorjhc@hotmail.com

Rafael Jaime de Souza

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/6667027617147936>

rjaimesouza@hotmail.com

Sérgio Murilo Petri

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/2579064028361832>

smpetri@gmail.com

DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2019.001.0007

Referencing this:

COSTA, J. H.; SOUZA, R. J.; PETRI, S. M.. Balanced Scorecard: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.10, n.1, p.77-88, 2019. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2019.001.0007>

INTRODUÇÃO

Avaliação de desempenho organizacional é atualmente um tema de grande interesse profissional e acadêmico, pois gera vantagens competitivas para o meio privado e ainda garante a sustentabilidade e consequentemente as perspectivas futuras (DIMITROPOULOS et al., 2017). Petri (2005) buscou quais abordagens sobre o tema são as mais encontradas na literatura. Encontrou 34 abordagens que buscam avaliar o desempenho de diversas maneiras.

Dentre as abordagens encontradas, Neely (2005) destaca algumas delas: a pirâmide de desempenho e hierarquias, a pirâmide SMART, o Scorecard do ativo intangível, o prisma de desempenho, a matriz de avaliação de desempenho, o quadro do resultado determinante e o *Balanced Scorecard*. Nesse campo, o Balanço Scorecard (BSC) tem se mostrado uma popular ferramenta, sendo comumente utilizada no meio profissional (NEELY, 2005). Esta relevância também é notada no meio acadêmico, visto que pesquisas sobre o assunto ainda estão em alta apesar dos mais de vinte anos do assunto (SOUZA et al., 2015).

Ao longo dos anos, o BSC evoluiu para uma ferramenta de gestão estratégica e por isso passou a receber ainda mais atenção dos profissionais e acadêmicos (SOUZA et al., 2015). No entanto, nota-se, conforme Rosa et al. (2014), uma discrepância entre estudos voltados para a área privada e área pública, apesar dos criadores da ferramenta terem colocado a possibilidade de ser também utilizada no meio público (CISLAGHI et al., 2006). Há maior foco na área privada, sendo a área pública deixada em segundo plano neste ínterim. Cabe ressaltar que apesar da discrepância, há resultados significativos conseguidos por órgãos públicos que empregaram o BSC (DIMITROPOULOS et al., 2017). Desta forma, o presente estudo busca preencher uma lacuna de pesquisa voltada para a área pública. Assim, chega-se à pergunta que norteia a presente pesquisa: Como avaliar o desempenho do Departamento de Contabilidade da UFSC?

Dado a relevância e importância acadêmica e prática como citado anteriormente, a ferramenta escolhida foi o BSC, pois tem por objetivo envolver todos os níveis hierárquicos da entidade e possui planos para quatro níveis, que representam sua subdivisão: Processos internos, Aprendizado, Clientes e Financeiro. Segundo Kaplan et al. (2006) esse modelo cria valor para o acionista e os processos acabam sendo aprimorados continuamente, mediante o alinhamento de pessoas, sistemas e culturas. Northcott (2011) destaca ainda que o BSC apresenta uma visão multidimensional de desempenho entre diferentes objetivos e as partes interessadas, que é necessário para muitas organizações públicas.

A ideia central é propor uma ferramenta de avaliação de desempenho para um departamento de uma instituição federal de ensino, a Universidade Federal de Santa Catarina. Tal pergunta se faz relevante à medida que avaliar o desempenho em esferas públicas tem se tornado tarefa árdua para os gestores, conforme Boland et al. (2000) que elencaram as dificuldades para esse tema. Para eles, até meados do século era impossível avaliar o desempenho na esfera pública.

Dessa forma, um sistema que possa auxiliar os gestores é de interesse da administração e do diretor responsável pelo setor em questão, o que justifica sua implantação neste contexto. Neste ínterim, para responder a presente pesquisa, o objetivo geral do estudo é montar um Painel Estratégico baseado no BSC

para o departamento em estudo. O artigo está estruturado da seguinte forma: a seção a seguir discute o referencial teórico, seguido da seção que expõe os aspectos metodológicos. Na sequência são apresentados os resultados e suas análises, seguidos pelas considerações finais.

REVISÃO TEÓRICA

“O *Balanced Scorecard* é, para os gestores, um instrumento completo que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho” (KAPLAN et al., 1997). Assim, serve para qualquer tipo de organização. O desempenho das empresas ficou muito tempo atrelado a medidas financeiras, norteando estratégias que circulavam ao redor da interação com clientes, de suas capacidades e competências. A implementação de um sistema que tivesse a capacidade de medir desempenho das ações é de suma importância, pois somente as medidas financeiras não seriam capazes de envolver informações que reflitam a realidade de um valor econômico futuro (KAPLAN et al., 1997).

Figura 1: Motivos para uma organização elaborar um *Balanced Scorecard*. Fonte: Kaplan et al. (1997).

O principal motivo para a confecção do BSC é que os gestores tenham a capacidade de mensurar como diversas partes da organização criaram o seu valor, mediante ao tempo, e no mesmo instante ainda mantém o interesse no desempenho financeiro. Ou seja, criam um sistema gerencial para a organização a partir do BSC, conforme demonstrado na figura 1. Para Lunkes (2007), o BSC integra a composição de medidas de desempenho que derivam da estratégia organizacional. Essas medidas direcionam, monitoram e avaliam o aprimoramento dos objetivos estratégicos da organização. Sendo assim, o BSC contribui com a gestão do alto escalão da organização na condução da estratégia, facilitando que os empregados entendam e desenvolvam ações com o intuito de alcançar objetivos e metas; consequentemente, o BSC apoia a estratégia no cotidiano dos negócios.

O BSC é um sistema que consegue observar os espaços deixados pela não publicação e preencher esses espaços com informações importantes para a implementação da estratégia. Os espaços deixados derivam da observação sob a ótica financeira dos sistemas de gerenciamentos tradicionais. Para galgar o sucesso na implementação é importante salientar que a estratégia deve ter compartilhamento compatível, oportunizando a sinergia de todos os envolvidos, e com isso, alinhando o direcionamento dos processos para esforços necessários à conversão e melhoria da gestão (KAPLAN et al., 1997).

Estrutura do BSC: Perspectivas e Indicadores

O BSC entende os objetivos de prisms diferentes contando com a estratégia da organização, parametrizando os indicadores, qualificando assim em indicadores capazes de serem mensurados. Os indicadores interagem com cada perspectiva, contribuindo com a comunicação e visão de forma comum a todos (SCATTOLINI et al., 2005). O *Balanced Scorecard* agrega todas as medidas financeiras e análises sobre clientes, realça processos internos que precisam de aprimoramento e estuda os investimentos em pessoal, sistemas e capacitação que podem contribuir na transformação positiva das atividades (LUNKES et al., 2009).

Figura 2: Perspectivas do *Balanced Scorecard*. **Fonte:** Olve et al. (2001).

Existem as organizações do setor privado que vislumbram o lucro, continuidade e melhoria da gestão. Porém, as organizações públicas atendem aos serviços coletivos, integrando a gestão, legalidade e responsabilidade social. O BSC aplicado em organizações públicas pretende adaptar as suas perspectivas, para que essas especificações e regras pertencentes ao setor público sejam preservadas. Na administração pública, a perspectiva financeira tem relação direta com o orçamento e se limita às ações ligadas a execução orçamentária. Ou seja, uma limpa execução orçamentária não tem o intuito de aquisição de investimentos ou qualificação dos colaboradores. Contudo, a perspectiva financeira, a ser implementada no BSC, permite um melhor funcionamento da organização. Logo, um ótimo desempenho na perspectiva financeira abala positivamente as outras perspectivas (GHELMAN, 2006).

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, Kaplan et al. (1997) criou três categorias principais para a elaboração do BSC, capacidade dos empregados, capacidade dos sistemas de informação e motivação *empowerment* e alinhamento, que são definidas por Lunkes (2007) da seguinte forma: Capacidade dos empregados, que engloba a satisfação dos empregados que é tratada como condição essencial para a melhora na qualidade. Pode ser medida por meio de pesquisas periódicas; retenção dos empregados, que tem por objetivo reter os bons empregados na empresa. Pode ser medida pelo percentual de rotatividade; produtividade dos empregados, que mede o impacto agregado da elevação do nível de habilidade e moral pelos empregados, inovação e melhoria dos processos internos. Pode ser medida através da receita por empregado ou valor agregado por empregado.

Capacidade dos sistemas de informação, que engloba a informação sobre clientes, processos internos e financeiros, constituindo dessa forma um elemento fundamental para o sucesso competitivo das empresas. Motivação, *empowerment* e alinhamento: é a motivação dos empregados, em conjunto com as

habilidades e conhecimentos que contribuirá para o alcance dos objetivos da empresa. Nesta linha, destacam-se algumas medidas de desempenho que podem ser utilizadas, a saber: número de sugestões apresentadas e implementadas por empregado, taxa de melhorias efetivas nos processos críticos, percentual de empregados que estão alinhados às metas e conhece a visão da empresa, percentual de empregados que obtêm êxito em suas metas pessoais, etc..

No setor público a perspectiva de aprendizado e crescimento é ainda mais decisória, confrontando-se com a iniciativa privada, pois há um congelamento na gestão de pessoal. A importância da modernização pública direcionada ao resultado e ao desempenho organizacional, é possível entender a importância da criação de perspectiva específica para esse processo. Atualizar e diminuir a burocracia quebram com paradigmas da administração pública e ajudam na gestão administrativa mais eficiente (GHELMAN, 2006).

A perspectiva de processos internos ajuda os gestores a galgar dentro da organização os processos mais complexos para o alcance dos objetivos dos clientes e investidores (KAPLAN et al., 1997). Há necessidade de que as medidas da perspectiva de clientes estejam em concordância (sintonia) com as medidas das demais, para que a empresa consiga enxergar se está no caminho certo para suprir as necessidades dos clientes e até para não atrapalhar o seu próprio desempenho (LUNKES, 2007). É necessário que sejam analisados os processos internos na administração pública, e que contribua no alcance dos objetivos, e não somente os processos operacionais.

No Brasil, é proibido distinguir os clientes de modo diferenciado, pelo princípio da impessoalidade, por esse motivo Ghelman et al. (2006) considera que a perspectiva do cliente deve ser considerada de maneira divergente do setor privado, pois “na administração pública, além de medir a melhoria da qualidade da prestação dos serviços para o cliente direto é preciso aferir se o cidadão/sociedade está satisfeito com a prestação de um serviço público, ou seja, é preciso demonstrar os benefícios, efeitos ou impactos diretos ou indiretos do exercício da atividade pública para o cidadão” (GHELMAN et al., 2006a).

Estudos Anteriores

Nesse tópico é apresentado a tabela 1, onde são mencionados autores que fizeram pesquisas utilizando a avaliação de desempenho e o BSC, que influenciaram o estudo aqui realizado. Todas as pesquisas relatadas foram importantes para o desenvolvimento da ciência. Pela similaridade com a presente pesquisa, destaca-se Rosa (2014) e Vicente et al. (2017), pois são os que apresentam maior alinhamento com essa presente pesquisa, tendo a virtude de sugerir a aplicação de um modelo de BSC que se aplique a uma determinada instituição. Vicente et al. (2017) se assemelham ainda mais, por aplicarem também um BSC num departamento da UFSC.

Tabela 1: Estudos anteriores.

Autores	Anos	Estudos
Boland e Fowler	2000	Desenvolveu perspectiva de gestão de desempenho em órgão público
Radnor e McGuire	2004	Verificou a gestão de desempenho no setor público
Kanji e Moura e As	2007	Implementação de modelo e a importância de medir o desempenho.
Verbeeten	2008	Analisou as práticas de gestão de desempenho em organizações do setor público

Schalm	2008	Desenvolvimento de um BSC corporativo facilitado pensamento estratégico executivo e esclarecido direção estratégica da organização
Herbohn, Herbohn, Hartebrodt e Smith	2012	Analisar as experiências de implementação do BSC de uma organização do setor público
Nuti, Seghieri e Vainieri	2012	Avaliou a eficácia de um sistema de avaliação de desempenho
Rosa	2014	Implementação do BSC em uma instituição
Coelho, Vicente	2017	Implementação do BSC em uma instituição pública

METODOLOGIA

A presente pesquisa está pautada no aprofundamento e compreensão de uma organização. Desta forma, se caracteriza como uma abordagem qualitativa. Neste tipo de abordagem, segundo Godoy (1995), é importante o contato direto e prolongado com o ambiente de estudo. De acordo com o objetivo, este trabalho pode ser caracterizado como de cunho descritivo, pois tem a finalidade de analisar e verificar como o desempenho influencia no processo organizacional estudado.

Segundo Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas estão na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Assume características de pesquisa exploratória, pois articula o levantamento referencial de trabalhos já produzidos sobre esse tema, com entrevistas com servidores que participam da gestão da instituição, no departamento escolhido.

A pesquisa bibliográfica também foi utilizada a fim de possibilitar a verificação de fenômenos já estudados integrando-os ao estudo proposto (CERVO et al., 1999). Essa pesquisa objetiva-se a impactar informações para capacitar a implementação prática para soluções de equívocos inerentes ao setor, então, conforme a sua natureza tem a modalidade de pesquisa aplicada.

Com relação aos procedimentos técnicos, essa pesquisa caracteriza-se como uma Pesquisa-ação, já que busca intervir em problemas organizacionais de um departamento da Universidade Federal de Santa Catarina. Conforme Gil (2002) essa pesquisa possui características situacionais, pois busca diagnosticar um problema específico numa dada situação inerente ao setor e tem por objetivo alcançar resultados práticos e conduzir à alguma ação social.

Por fim, quanto ao procedimento de coletas de dados, essa pesquisa baseou-se em dados primários, com troca de informações entre os servidores da administração do departamento em estudo. Além disso, baseou-se em dados secundários quando do levantamento de trabalhos relacionados com o tema em pauta. A escolha dos dados dar-se-á pela justificativa dos pesquisadores procurar soluções para o seu cotidiano, pois trabalham na UFSC, como também a importância da UFSC no cenário nacional, pois detém considerável confiança social e desenvolve melhorias para o bem-estar social.

Para a coleta de dados primários, foi feita uma entrevista com o atual coordenador da coordenadoria contábil do departamento em estudo. Esta entrevista foi não-estruturada, mas contou com um roteiro com a ordem dos assuntos a serem abordados. Entrevista não estruturada, segundo Marconi et al. (2010) é o tipo

de entrevista onde o entrevistador possui maior liberdade para desenvolver um tema que acredite ser mais relevante.

Outro método utilizado foi a observação participante, já que os pesquisadores fazem parte do quadro de servidores lotados no departamento em estudo. Segundo Marconi et al. (2010), esse tipo de observação é onde o pesquisador participa ativamente na comunidade ou grupo. Ou seja, o pesquisador participa das atividades normais do qual está estudando. As informações complementares foram necessárias e retiradas de documentos e registros contábeis a fim de complementações de informações após a coleta dos dados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Sendo a responsável pela área contábil da UFSC, a coordenadoria contábil está subordinada ao Departamento de Contabilidade e Finanças da UFSC, que por sua vez, no organograma da Universidade, está ligado a Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN). A SEPLAN é a secretaria responsável pelo planejamento e administração financeira da UFSC (VICENTE et al., 2017). Assim, uma vez que a UFSC possuía autonomia administrativa, didático-científica, de gestão financeira e disciplinar, conforme preceitua seu estatuto, essa secretaria, por meio dos seus departamentos subordinados, possui papel central no efetivo funcionamento da entidade. Com relação à coordenadoria, objeto de estudo, faz-se necessário esclarecer suas atribuições, voltadas para o gerenciamento contábil da instituição, conforme tabela 2.

Tabela 2: Atribuições do setor contábil.

Conciliar as contas bancárias;
Analisar por meio de extrato da conta única as transferências contábeis a serem realizadas;
Analisar e regularizar as contas contábeis das contas: Receitas Correntes a Classificar, Depósitos de Terceiros e Depósito Conta única e Institucional a Classificar;
Registrar a conformidade diária;
Fazer a apuração da receita arrecadada pela UFSC assim como providenciar o recolhimento do respectivo PASEP;
Contabilizar e controlar os documentos referentes a receita arrecadada pela UFSC (Taxas conforme resolução 110/CC, de 14/11/00);
Controlar e analisar a prestação de contas de suprimentos de fundo, assim como classificar as despesas contidas nas prestações de Contas de Suprimentos de fundo por subelementos conforme plano de contas;
Registrar contabilmente as devoluções dos Suprimentos de Fundos;
Analisar as solicitações de Suprimento de Fundos, bem como sua autorização para concessão;
Registrar contabilmente os bens doados a UFSC, bem como a sua baixa;
Controlar a receita proveniente de aluguéis (cessão de espaço físico), e elaborar planilha demonstrativa, a ser encaminhada à Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE);
Registrar as baixas dos almoxarifados conforme Relatório de Movimentação de Almoxarifado - RMA;
Lançar os documentos contábeis no SIAFI;
Executar a conciliação das contas de bens imóveis e dos almoxarifados;
Executar outras atividades inerentes à área ou que lhe venham a ser delegadas por autoridade competente.

Após esta definição, passa-se ao planejamento estratégico, que se configura como uma análise ambiental, avaliando os fatores internos e externos que afetam, positiva ou negativamente, a organização. Assim, na mesma linha de Vicente et al. (2017), foram definidos os componentes da base estratégica corporativa, que são a missão, visão, valores e diretrizes estratégicas juntamente com o coordenador atual responsável pela divisão contábil. Assim, chega-se à tabela 3, que traz a missão, visão e valores da UFSC juntamente com a do setor em questão.

Tabela 3: Missão, visão e valores.

	UFSC	DCF - Contabilidade
Missão	A UFSC tem por missão “produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida”.	Cumprir com as obrigações contábeis da Universidade com tempestividade, atendendo às exigências legais de maneira eficiente.
Visão	Ser uma universidade de excelência e inclusiva.	Ser reconhecido pela sociedade e demais instituições federais de ensino como departamento modelo no registro e acompanhamento contábil dos atos e fatos ocorridos na Universidade
Valores	Acadêmica e de Qualidade; Inovadora; Atuante; Inclusiva; Internacionalizada; Livre e Responsável; Autônoma; Democrática e Plural; Bem Administrada e Planejada; Transparente; Ética.	Comprometimento; Ética; Transparência; Responsabilidade Social; Integridade; Compromisso.

Destaca-se que o presente estudo está inserido no segundo princípio do BSC (Alinhar a organização à estratégica), que define que cada departamento ou unidade de uma organização deve alinhar suas estratégias para que a instituição possa alcançar a sinergia necessária para o seu desenvolvimento. Desta forma, faz-se com que a soma dos esforços individuais realizados por cada um dos departamentos seja menor que o desempenho organizacional como um todo (KAPLAN et al., 2000).

Na sequência, faz-se necessário a análise da Matriz SWOT, por meio da verificação dos pontos fortes e fracos da organização, assim como as oportunidades e ameaças. Este sistema se apresenta como um sistema para verificar a posição estratégica da entidade no ambiente em que está inserida (DAYCHOUW, 2007). Chega-se, desta forma, a tabela 4, que representa a Matriz SWOT do setor em estudo, semelhante a trazida por Vicente et al. (2017).

Tabela 4: Matriz SWOT.

Ambiente Interno	Espaço físico adequado; Gestores experientes; Equipe comprometida; Sinergia.	Alta rotatividade setor; Equipe incompleta; Sistemas de Informação desatualizados; Falta de capacitação da equipe; Falta do hábito de planejar; Resistências culturais (avessa a mudanças).
Ambiente Externo	Mudanças tecnológicas; Possibilidade de renovação do Quadro de servidores; política de valorização da classe; Atualização das normas de contabilidade Pública.	Incertezas políticas no país; Descontinuidade administrativa; Cenário de política econômica restritiva; Limitações de investimentos em áreas primordiais.

Assim, com as tabelas 3 e 4 desenvolvidas, pode-se partir para a estruturação do mapa estratégico. Segundo Kaplan et al. (2000), o mapa estratégico representa a descrição da estratégica da entidade por meio de uma arquitetura genética. Ainda segundo Kaplan et al. (2000) a construção de mapas estratégicos é também utilizada para unidades de negócios ou departamentos e subunidades de uma instituição (VICENTE et al., 2017). Assim, chegou-se ao mapa estratégico do setor analisado na figura X. Ressalta-se que a perspectiva financeira, por se tratar de um departamento de uma organização pública, não foi mapeado, pois

não se mostrou representativo nesta realidade. A partir do mapa estratégico montado, chegou-se ao painel estratégico a ser proposto no departamento, conforme tabela 5.

Figura 3: Mapa Estratégico.

Tabela 4: Painel estratégico.

	Objetivo Estratégico	Indicadores	Ref. Superior	Ref. Inferior	Situação atual	Metas	Iniciativa
Clientes	Promover a satisfação dos clientes internos	Relação do número de e-mail pessoal pelo portal e forma de atendimentos	95%	50%	Atendimento por e-mail pessoal	Zerar o atendimento por e-mail pessoal	Implantar PAI (Portal de Atendimento Institucional) para a coordenadoria contábil
	Fomentar a capacitação	Capacitação por meio de cursos/ número de horas de cursos aplicados nos centros.	3	0	Não há esta oferta	Promover a capacitação de ao menos 3 cursos anualmente.	Buscar e divulgar programas que incentivam a capacitação dentro da Universidade
	Aumentar o acesso à informação	Quantidade de acessos ao site do departamento	20	0	Não há local apropriado para consultar informações contábeis	Criar FAQ no site do departamento com as dúvidas mais frequentes	Implantar PAI (Portal de Atendimento Institucional) para a coordenadoria contábil
Processos Internos	Aumentar a efetividade no fechamento mensal da contabilidade	Quantidade de pendências contábeis relativas ao final do mês	4	5	Fecha-se sempre no último dia possível, 5º dia útil	Chegar no último dia com a contabilidade já fechada	Elaborar, implantar e monitorar manual com procedimentos para evitar pendências de responsabilidade do setor
	Tornar efetivo o encaminh. de prestação de contas aos órgãos	Prazo médio de envio de prestações de contas aos órgãos	30 dias	60 dias	Encaminha-se no final ou após o prazo legal	Encaminhar as prestações de contas antes do prazo legal	Providenciar mecanismos automatizados de cobrança de envio de informações aos responsáveis
	Aumentar eficiência da gestão contábil	Número de ressalvas na declaração do contador	3	5	São cerca de 5 ressalvas importantes atualmente	Zerar as ressalvas nas demonstrações contábeis	Monitorar durante o ano as pendências e buscar solução junto aos setores responsáveis.
Aprendizag	Incentivar capacitação dos servidores em	Quantidade de horas de capacitação	40	20	Há participação tímida dos servidores em cursos, não	Participação dos funcionários em cursos que totalizem ao	Incentivar capacitação dos servidores em cursos de interesse do setor.

	curso de interesse do setor				chegando a 10 horas anuais em média	menos 30 horas anualmente	
	Satisfação dos colaboradores	Solicitações de transferências de setor	1 p/ mês	0	Não há reuniões para tratar do assunto	Manter a periodicidade de ao menos 1 reunião mensal	Promover Reuniões e debates para melhoria do relacionamento interno
	Pontualidade	Tempo de serviço mensal	40 horas semanais	30-35 horas semanais	Não há registro de pontualidade no	Zerar a quantidade de atrasos e saídas sem justificativa	Monitorar e controlar os horários de chegada e saídas dos servidores

Observa-se que, para a perspectiva de clientes, a implantação do PAI é primordial para o departamento, sendo responsável direto para a satisfação dos clientes para com este departamento, além de possibilitar a criação de um FAQ no futuro com as principais dúvidas, o que acabaria diminuindo a necessidade de uma resposta de um servidor. Com relação a perspectiva de processos internos, a automatização, bem como a implantação de manual de procedimentos se mostram como as iniciativas que melhor podem contribuir para o setor. Por fim, com relação a perspectiva de aprendizagem, nota-se que promover o debate interno e a participação dos demais servidores na tomada de decisão podem ser úteis para a melhoria nesta área.

Destaca-se que a escolha da abordagem BSC neste departamento foi avaliada e aceita pelo coordenador da área, que juntamente com os pesquisadores julgou esta a abordagem mais adequada para ser implantada no setor. Observou-se, ainda, que assim como Rosa et al. (2014), o painel auxilia a adequação das diretrizes estratégicas e gerenciais para a instituição e, dessa forma, pode ajudar na imagem institucional da entidade/setor e consequentemente nos serviços, que no caso em questão e no estudo citados são públicos. A similaridade com o estudo citado acima se reflete ainda no fato de ambos estarem implementando o BSC numa área dentro de uma instituição maior. No caso de Rosa et al. (2014) o painel foi montado para um evento da instituição, enquanto o presente estudo trouxe um painel estratégico para um departamento de uma Universidade Federal.

Outro trabalho passível de comparação é o de Vicente et al. (2017), que chegou em resultados similares dado a semelhança na amostra. Naquele estudo foi proposto um painel estratégico para o departamento financeiro da UFSC. Assim, ambos os estudos chegaram num painel que possui perspectivas de melhorarem e, desta forma, tornarem mais eficiente o serviço prestado por estes departamentos ligados a SEPLAN/UFSC.

Por fim, menciona-se o estudo de Schalm (2008), que trouxe um alerta que cabe para a instituição deste estudo. Implementar o BSC numa entidade que não possua uma cultura adequada para tal é um forte indicador de fracasso. Na melhor das hipóteses o BSC servirá apenas como um acompanhador do desempenho operacional dos indivíduos, não atingindo todo o impacto estratégico que é o objetivo primordial desta ferramenta. Assim, sugere-se que a entidade possua uma atenção especial nesta linha, para que o painel estratégico proposto, quando aplicado, possa contribuir efetivamente para o desempenho deste setor e não ser um mero documento para monitoramento das atividades diárias.

CONCLUSÕES

A pesquisa teve por objetivo a proposição de um mapa estratégico, além de um painel estratégico para o departamento contábil do departamento de contabilidade e finanças da UFSC. Essa proposição utilizou as perspectivas previstas pelo BSC, ferramenta muito comentada no meio acadêmico e profissional, nos últimos 20 anos. Esta ferramenta tem essa importância, pois é um instrumento que materializa a visão e a estratégia da entidade por meio de um mapa coerente com os objetivos e medidas de desempenho (KAPLAN et al., 1997).

Desta forma, partindo das atribuições do setor em estudo, partiu para o levantamento da missão, visão e valores da instituição bem como do departamento. Após isso, fez-se a matriz SWOT do setor para que pudessem ser identificadas as oportunidades e ameaças, além dos pontos fortes e fracos. Esta etapa inicial consistiu na elaboração dos objetivos estratégicos do setor. Com isto, foi possível propor um mapa estratégico em conjunto com seu painel estratégico que possa servir para o desenvolvimento do setor estudado na prática do dia a dia do trabalho deste.

No campo acadêmico, este estudo traz uma nova contribuição da aplicação da metodologia do BSC no meio público, por meio de um desdobramento dentro de uma instituição, como relatado por Kaplan et al. (2000). Por fim, quanto as limitações, destaca-se o fato de que o painel, dado o lapso temporal necessário para tal, não foi aplicado no setor. Esta acaba se tornando ainda uma sugestão de trabalho futuro, a avaliação de que a implantação do BSC trouxe de benefícios ou não para o setor em pauta.

REFERÊNCIAS

BERVIAN, P. A.; CERVO, A. L.; SILVA, R. D.. **Metodologia científica**. São Paulo: Pretence Hall, p.482-493, 2002.

BOLAND, T.; FOWLER, A.. A systems perspective of performance management in public sector organizations. **International Journal of Public Sector Management**, v.13, n.5, p.417-446, 2000.

CARLOS, G. A.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

CISLAGHI, R.; LUZ FILHO, S. S. D.. Balanced Scorecard em Instituições Públicas do Ensino Superior: Benefícios, Limitações e Desafios. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 6. **Anais**. Blumenau: 2006.

DAYCHOUW, M.. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DIMITROPOULOS, P.; KOSMAS, I.; DOUVIS, I.. Implementing the balanced scorecard in a local government sport organization. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v.66, n.3, p.362-379, 2017.

GHELMAN, S.. **Adaptando o balanced scorecard aos preceitos da nova gestão pública**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006.

GHELMAN, S.; COSTA, S. D.. Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO. **Anais**. Bauru: 2006.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, p.57-63, 1995.

HERBOHN, K.; HERBOHN, J.; HARTEBRODT, C.; SMITH, C.. Using a Balanced Scorecard to Improve the Management of Natural Resources: Experiences from Baden-Württemberg. **Society & Natural Resources**, v.26, n.8, p.865-882, 2013.

KANJI, G.; SÁ, P. M.. Performance measurement and business excellence: The reinforcing link for the public sector. **Total Quality Management & Business Excellence**, v.18, n.2, p.49-56, 2007.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Amsterdã: Elsevier, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. **Alinhamento**: utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Amsterdã: Elsevier, 2000.

LAKATOS, E.; MARCONI, M.. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

LUNKES, R. J.. **Contabilidade gerencial**: um enfoque na tomada de decisão. São Paulo: Visual Books, 2007.

LUNKES, R. J.; SCHNORREBERGER, D.; GASPARETTO, V.; CAPARICA, C. E.. Implementação do Balanced Scorecard em uma Empresa de Software. **Pensar Contábil**, v.11, n.45, 2009.

NEELY, A.. The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. **International Journal of Operations & Production Management**, v.25, n.12, p.1264-1277, 2005.

NORTHCOTT, D.; MA'AMORATAULAPAPA, T.. Using he balanced scorecard to manage performance in public sector organizations. **International Journal of Public Sector Management**, v.25, n.3, p.166-191, 2012.

NUTI, S.; SEGHERI, C.; VAINIERI, M.. Assessing the effectiveness of a performance evaluation system in the public health care sector: some novel evidence from the Tuscany region experience. **Journal of Management & Governance**, v.17, n.1, p.59-69, 2013.

PETRI, S. M.. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos**: sob a ótica construtivista. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

RADNOR, Z.; LOVELL, B.. Defining, justifying and implementing the Balanced Scorecard in the National Health Service. **Journal of Medical Marketing**, v.3, n.3, p.174-188, 2003.

RADNOR, Z.; MCGUIRE, M.. Performance management in the public sector: factorfiction?. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v.53, n.3, p.245-260, 2004.

ROSA, M. M.; PETRI, S. M.; PETRI, L. R. F.; CASAGRANDE, M. D. H.. O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica e orçamentária da Fundação Cultural de Florianópolis. **Evidenciação Contábil & Finanças**, v.2, n.1, p.39-58, 2014.

SCHALM, C.. Implementing a Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool in a Long-Term Care Organization. **Journal of Health Services Research & Policy**, v.13, p.8-14, 2008.

SOUZA, P.; SOUZA, R. M.; PETRI, S. M.; LUNKES, R. J.. Development of balanced scorecard as a strategic management for a graduate program. **IEEE Latin America Transactions**, v.13, n.1, p.277-283, 2015.

VERBEETEN, F. H.. Performance management practices in public sector organizations: Impact on performance. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v.21, n.3, p.427-454, 2008.

A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detém os direitos materiais desta publicação. Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas sob coordenação da **Sustenere Publishing**, da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.