

## **Proposta de um Mapa Estratégico para uma Universidade Pública**

**VINICIUS ABILIO MARTINS**

*UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste do Paraná*

### **Resumo**

A ferramenta de tradução da estratégia, medição e avaliação do desempenho organizacional chamado Balanced Scorecard – BSC vem sendo estudada de forma crescente desde sua publicação em 1990. O formato inicialmente proposto é aplicado muito bem a empresas privadas. Porém, sua aplicação em organizações não pertencentes ao ramo privado não foi contemplado nos estudos iniciais. Este artigo tem por objetivo apresentar uma proposição de um mapa estratégico na forma do Balanced Scorecard para a Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, localizada na região Oeste do Paraná. Foram utilizados dados secundários relacionados ao Plano de Desenvolvimento Institucional dentre outros documentos relacionados com a estratégia da instituição. Este Estudo de caso classifica-se como exploratório e qualitativo. A Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE possui, além da Reitoria, 05 campi localizados nas cidades de Cascavel, Toledo, Foz do Iguaçu, Marechal Cândido Rondon e Francisco Beltrão, além do Hospital Universitário do Oeste do Paraná – HUOP. Conta com corpo docente composto por 1229 docentes e 1267 agentes universitários. Para problema desta pesquisa tem-se “É possível a criação de um Balanced Scorecard para uma Universidade Pública?”. Para o tratamento dos dados utilizou-se a análise de conteúdo, apoiado pelo software ATLAS.ti. Ao final do trabalho, propôs-se um total de 05 perspectivas: Educacional, Financeira, Sociedade, Aprendizado e Crescimento e Processos Internos, distribuídos nestas perspectivas, 16 objetivos estratégicos e 30 indicadores estratégicos. A contribuição deste artigo está em apresentar as especificidades não abordadas no modelo tradicional proposto por Kaplan e Norton, a uma instituição que se apresenta nas características de instituição pública e voltada para o ensino superior.

**Palavras chave:** Mapa Estratégico, Balanced Scorecard, Unioeste, Indicadores Estratégicos.

### **1 Introdução**

As organizações, independentemente do setor em que atuam, estão inseridas em ambientes cada vez mais competitivos e dinâmicos. Onde se buscava a satisfação dos clientes, agora se busca a retenção dos clientes; onde se tinha um modelo piramidal de gestão, passou-se para um modelo personalizado; onde se verificava uma estrutura funcional, tem-se atualmente a organização por processos; onde a ênfase era o planejamento estratégico, hoje a tônica é a gestão estratégica (LIMA et al, 2009).

As instituições públicas de ensino superior estão enquadradas neste contexto a respeito de sua gestão estratégica. Apesar disso, apresentam inúmeras características específicas em sua gestão, em relação as demais instituições. Além da prestação de serviços de qualidade, relacionados a educação superior, necessitam de inserção e relacionamento com a sociedade, esta financiadora de suas atividades, e a regulamentação legal, por estarem vinculados aos Governo que as instituiu.

O grande desafio dos gestores, sejam eles privados ou públicos é a manutenção de um sistema de informação gerencial que forneça informações corretas e oportunas para tomar decisões acertadas. Este sistema deve, além de auxiliar na tomada de decisão, facilitar a difusão das estratégias da organização para toda a cadeia hierárquica. Neste contexto, Kaplan e Norton desenvolveram a ferramenta, ou método, chamado Balanced Scorecard. O BSC é um sistema de Avaliação de desempenho que tem por finalidade alinhar as atividades de negócios

à estratégia da organização, melhorar a comunicação interna e externa e monitorar o desempenho organizacional em relação às metas estratégicas (Balanced Scorecard Institute, 2011).

O BSC é um sistema de gestão (não apenas um sistema de medição) que permite que as organizações esclareçam sua visão e estratégia para traduzi-las em ação. É um modelo de Avaliação de desempenho empresarial, cuja aplicação em empresas propiciou o seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica (GALLON et al., 2008).

Nesse contexto, emerge a seguinte pergunta de pesquisa: “É possível a criação de um Balanced Scorecard para uma Universidade Pública?”. Com intuito de responder à pergunta, foi definido como objetivo geral desta pesquisa a proposição de um Balanced Scorecard para a Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

Por fim, este artigo se divide nas seguintes seções: (i) introdução; (ii) O Balanced Scorecard; (iii) Os procedimentos metodológicos; (iv) A caracterização da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste; (v) a proposição do Balanced Scorecard; (vi) Conclusões da pesquisa e (vii) Referências.

## **2. O Balanced Scorecard**

O Balanced Scorecard (BSC) foi criado, em 1990, por Robert Kaplan, professor da Universidade de Harvard e David Norton, consultor. Kaplan e Norton realizaram uma pesquisa com doze empresas que exploravam novos métodos de medição de desempenho. Segundo os autores (1997), o Balanced Scorecard consiste em uma metodologia que interliga as atividades de curto, médio e longo prazo de uma organização, fundamentado na visão, na missão e nas estratégias delineadas pela empresa, com o estabelecimento de metas atingíveis e mensuráveis, definidas por consenso pela administração da organização.

Pedro (2004) afirma que a aplicação da metodologia do BSC necessita percepção da atual situação da organização, que se pode ser obtido a partir dos questionamentos sobre a satisfação do cliente e dos stakeholders (grupos de interesse); se os stakeholders contribuem com ideias construtivas para melhoria da organização; se há eficiência em termos de quantidade e qualidade de serviço; se a estratégia global da organização está contribuindo para seu desenvolvimento.

Para Kaplan e Norton (1997), o Balanced Scorecard é uma ferramenta que auxilia na interpretação da visão e a estratégia da empresa para criação de um conjunto coerente de medidas de desempenho. O Balanced Scorecard deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle.

Reconhecendo fraquezas e imprecisões de gestão, o BSC fornece uma clara prescrição quanto ao que as empresas devem medir para "balancear" a perspectiva financeira. Ele fornece um feedback em torno de ambos os processos internos do negócio e os resultados externos, a fim de melhorar continuamente o desempenho estratégico e resultados. Quando totalmente implantado, o Balanced Scorecard transforma o planejamento estratégico de um exercício acadêmico no centro nervoso de uma empresa.

Conforme Qing-Lin et al (2013), o BSC é um sistema de gerenciamento e planejamento estratégico amplamente utilizado no mundo dos negócios, da indústria, do governo e organizações sem fins lucrativos. É um modelo desenvolvido para medir o desempenho aceitável com base nas 04 perspectivas sendo estas as interações financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

### **2.1 As quatro perspectivas**

Os objetivos de curto e longo prazo, os resultados e os vetores do desempenho são definidos a partir da medição do desempenho das quatro perspectivas do BSC, são elas: a

financeira; a do cliente; a dos processos internos e, do aprendizado e crescimento. Entretanto, considerando o caráter sistêmico do BSC, essas medidas devem traduzir de forma clara o nível de integração da estratégia empresarial, de forma balanceada, de forma que o foco não seja apenas em uma das perspectivas (KAPLAN e NORTON, 1997).

A perspectiva FINANCEIRA, na grande maioria das empresas, encontra-se na posição superior da figura representativa do BSC, tendo em vista que na maioria das organizações, o item financeiro, mais especificamente o lucro, representa o maior desejo, o objetivo principal. O BSC apresenta a estratégia da organização, pautando-se nos objetivos financeiros de longo e médio prazo, com apresentação da relação de ações a serem tomadas relacionados aos processos financeiros, clientes, processos internos e, por fim, aprendizado e crescimento. Desta forma, todos os objetivos e medidas das outras perspectivas serão associados à consecução de pelo menos um ou mais objetivos na perspectiva financeira (KAPLAN e NORTON, 1997).

Na perspectiva CLIENTES, as organizações identificam seus segmentos de clientes e mercados em que competirão. Os clientes representam as fontes de renda das organizações. Esta perspectiva permite às organizações alinharem suas medidas de resultados relacionadas com os clientes — satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade — com segmentos específicos de clientes e mercados (KAPLAN e NORTON, 1997).

Na perspectiva PROCESSOS INTERNOS, os processos críticos da empresa são percebidos com o intuito de serem melhorados. Os processos internos são mensurados por medidas de qualidade, produção, produtividade e ciclo. Referem-se a processos internos do negócio. Realizando mensurações, com base nessa perspectiva, os gestores conhecem melhor o funcionamento do seu negócio, de seus produtos e serviços em conformidade com os requisitos do cliente (a missão). Quanto mais se conhece o processo, melhor será a adequação das estratégias da missão (KAPLAN e NORTON, 1997).

Na perspectiva de APRENDIZADO E CRESCIMENTO, O BSC enfatiza a importância de investir na aprendizagem visando o futuro. Capacitação de pessoal, sistemas e procedimentos a fim de alcançar os objetivos da organização sob a ótica de estratégias de desempenho de qualidade superior. Considerando as rápidas mudanças tecnológicas, torna-se necessário para os trabalhadores do conhecimento estar em aprendizagem contínua.

Para Gallon et al (2008), o BSC não é apenas um sistema de medição, mas um sistema de gestão. Este sistema permite que as organizações mensurem e qualifiquem sua visão e estratégia para tradução em ação. É um modelo de Avaliação de desempenho empresarial, cuja aplicação em empresas propiciou o seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica.

Kaplan e Norton (1997), afirmam que Sistemas de medida de desempenho da maioria das empresas, possuem como foco a melhoria dos processos operacionais existentes. No Balanced Scorecard, é recomendado que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação — identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades.

Assim, os Balanced Scorecard, na forma original de Kaplan e Norton, é apresentado sob a ótica de quatro perspectivas. Dispostas nestas perspectivas são encontrados os objetivos estratégicos da organização. Estes objetivos estratégicos auxiliarão a organização a alcançar sua missão e visão.

Inseridos nos objetivos estratégicos, encontram-se os indicadores. A seleção de indicadores objetiva verificar os que melhor comunicam o significado da estratégia adotada pela organização. A escolha desses indicadores deve ser efetuada, tomando por base alguns critérios, tais como: ligação à estratégia, acessibilidade, relevância, dentre outros. Neste

indicadores, as relações de causa-efeito são um aspecto central no Balanced Scorecard (Norreklit, 2000 e Mooraj et al., 2004). Norreklit (2000) afirma que uma das dificuldades do Balanced Scorecard é a vinculação das medidas das quatro perspectivas numa relação causal.

As relações de causa-efeito são importantes, pois, com base nas medidas das áreas não financeiras, verifica-se a possibilidade de fazer prognósticos para as medidas financeiras futuras. Outro ponto é a visualização de que determinado indicador refletirá, direta ou indiretamente em outros indicadores, conseqüentemente no objetivo estratégico correspondentes. Por seguinte na perspectiva ao qual está alocada. Mora Corral e Vivas Urieta (2001) afirmam que devem ser estabelecidas relações entre os indicadores das diferentes perspectivas e entre os da mesma perspectiva.

## **2.2 Balanced Scorecard de instituições públicas**

A forma em que o Balanced Scorecard foi estruturado, para a implementação nas organizações privadas não são necessárias grandes mudanças. A perspectiva financeira, tendo em vista ser este o objetivo maior de curto e longo prazo, fica estabelecida no topo. Abaixo localiza-se a perspectiva Clientes, já que esta busca a lealdade destes a fim de perpetuar organização. Posteriormente são apresentados as perspectivas Processos Internos e Aprendizado e Crescimento, objetivando a qualidade dos processos e dos ciclos dos processos e a melhoria e qualificação das qualidades dos funcionários,

Kaplan e Norton (1997) afirmam que, nas Organizações Públicas, o Balanced Scorecard potencializa a razão principal da sua existência (servir os clientes e não apenas controlar os gastos orçamentais) e permite a comunicação, aos empregados, dos resultados e dos indicadores de atuação que permitirão alcançar os objetivos estratégicos. O sucesso das organizações públicas deve ser medido pelo grau de eficiência e eficácia com que as organizações atendem às necessidades de seus participantes, com base na definição de objetivos tangíveis para os clientes e participantes

Os órgãos do setor público não apresentam a perspectiva financeira como objetivo final, mas um meio para obtenção dos recursos necessários para o cumprimento de sua função social. Os recursos financeiros são provenientes dos orçamentos do poder ao qual o órgão está vinculado, seja executivo, legislativo ou judiciário. Desta forma, a perspectiva financeira não estará focada no lucro mas sim na execução do orçamento, redução de custos e captação de recursos, chamados de recursos próprios, quando cabível.

Na aplicação do Balanced Scorecard no setor público, a perspectiva que sugere ser colocada no topo, como objetivo principal, é a perspectiva Clientes. Os órgãos públicos desempenham atividades inerentes ao Estado. Estas atividades não possuem concorrência, seja por exclusividade do Estado, seja por desinteresse da iniciativa privada. Em sua maioria, tais atividades são serviços, cujo público final, ou seja, os clientes, são a sociedade. Estes órgãos só existem para servir a sociedades. Desta forma, o centro e ponto alto do Balanced Scorecard é sugerido ser a perspectiva Clientes. Vale ressaltar que Há a possibilidade de substituição de algumas perspectivas, quando necessário.

## **3. Procedimentos metodológicos**

Estudo de caso, classificado como exploratório, sob a perspectiva qualitativa foi realizado para o desenvolvimento de uma proposta de Balanced Scorecard para a Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, que, conforme apresentado, possui, além da Reitoria, 05 campi localizados nas cidades de Cascavel, Toledo, Foz do Iguaçu, Marechal Cândido Rondon e Francisco Beltrão, além do Hospital Universitário do Oeste do Paraná – HUOP. Conta com corpo docente composto por 1229 docentes e 1267 agentes universitários.

O objetivo do presente trabalho é a proposição de um Balanced Scorecard para a instituição objeto do estudo (Universidade Estadual do Oeste do Paraná), no intuito de responder o problema de pesquisa “É possível a criação de um Balanced Scorecard para uma Universidade Pública?”.

A coleta de dados foi realizada no mês de agosto/2013, com a análise de dados secundários, a utilização do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) datado de 2007, Relatório Anual das Atividades da Unioeste, exercícios de 2007 a 2010, Projeto Político Pedagógico Institucional datado de 2007, Planejamento Institucional da Unioeste datado de 2007, Planejamento Estratégico Participativo datado de 2007, Relatório de Atividades 2012 e organogramas da Unioeste (Reitoria e Campis).

Para o tratamento dos dados utilizou-se a análise de conteúdo, apoiado pelo software ATLAS.ti. O primeiro passo, foi verificação dos valores sob os quais a instituição se fundamenta. Posteriormente, a análise dos objetivos e ações constantes no PDI. O terceiro passo, a relação entre os objetivos e ações, a fim de inferir possíveis indicadores. Em seguida a verificação e consolidação dos objetivos do PDI para apresentação dos objetivos dos BSC. O quinto passo foi a verificação da validade dos indicadores propostos em relação aos pontos abordados nos objetivos do PDI e dos valores e missão da organização. Por sexto e último passo a distribuição entre as perspectivas e a correlação entre os indicadores e objetivos. Os objetivos e indicadores foram codificados para melhor tratamento dos dados, à exemplo: Perspectiva Financeira: Objetivo FI01. Os objetivos foram codificados pelas primeiras letras do nome da perspectiva, seguido do número sequencial. Os indicadores foram codificados inseridos nos objetivos estratégicos concatenando o código do objetivo e o sequencial do indicador. Exemplo: Indicador nº.01 do objetivo nº.01 da perspectiva Financeira: F01.01.

#### **4. A Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE**

A Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE – constitui-se numa Instituição de Ensino Superior – IES – multi campus, mantida pelo Governo do Estado do Paraná, tendo sua sede – a Reitoria – situada ao lado do Campus de Cascavel. Além deste, também conta com outros 4 campis situados em Toledo, Marechal Cândido Rondon, Foz do Iguaçu e em Francisco Beltrão. Além dos campi universitários, a UNIOESTE conta desde o ano 2000, com o Hospital Universitário do Oeste do Paraná (HUOP)

A UNIOESTE surgiu da integração das fundações municipais mantenedoras de quatro faculdades, a FACISA, de Foz do Iguaçu, a FACIMAR, de Marechal Cândido Rondon, a FACITOL, de Toledo e a FECIVEL, de Cascavel. Criada pela Lei nº 8.680 de 30 de dezembro de 1987 e pelo Decreto nº 2.352, de 27 de janeiro de 1988. Foi reconhecida pela Portaria Ministerial 1784-A, de 23 de dezembro de 1994.

Apresenta como missão “A Missão da Unioeste como instituição pública, multi campus, é produzir, sistematizar e socializar o conhecimento, contribuindo com o desenvolvimento humano, científico, tecnológico e regional, comprometendo-se com a justiça, a democracia, a cidadania e a responsabilidade social.”

Sua visão é a de “Ser reconhecida como uma universidade pública, de referência na produção e socialização do conhecimento, comprometida com a formação de profissionais para atuar com base em princípios éticos para o exercício da cidadania”.

Seus Princípios e/ou valores são:

- Unidade de patrimônio e administração;
- Conduta ética em todos os setores com estrita observância aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade;
- Excelência no ensino, pesquisa e extensão;

- Otimização no uso dos recursos físicos, financeiros, humanos e tecnológicos;
- Valorização e respeito a diversidade intelectual, cultural, institucional e política;
- Valorização e respeito ao pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas e à diversidade das diferentes áreas do conhecimento, mantendo-se a excelência em todas as suas atividades, indissociáveis e transversais, de ensino, pesquisa e extensão;
- Gestão democrática com base em instâncias deliberativas colegiadas;
- Autonomia didático científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial;
- Adoção de procedimentos de administração descentralizada, transparente e isonômica;
- Responsabilidade social, ambiental e cultural;
- Humanização, urbanidade, acessibilidade e inclusão social.

A Unioeste encerrou o ano de 2012 contando com 1229 docentes e 1267 agentes universitários. Estes números incluem aqueles considerados servidores efetivos e servidores temporários. Ao se considerar apenas os servidores efetivos, estes números se reduzem para 974 e 1120, respectivamente.

No quesito alunos, a Unioeste, em seus 05 campus conta com 11.033 alunos. Destes, 9295 são alunos da graduação, 800 são alunos das especializações, 768 alunos de mestrado, 100 alunos do doutorado e 70 alunos da residência.

Em relação aos cursos, ao todos, a Unioeste conta com 63 cursos de graduação, não sendo feita nesta contagem, a separação entre licenciaturas e bacharelados e entre cursos existentes e mais de um campus ou seja, cursos repetidos. As notas dos cursos de graduação no último triênio compreendido entre 2010 e 2012 apresentam variação entre as notas 03 e 05 no conceito ENADE. Nos programas de mestrado e doutorado, a Unioeste apresenta 25 cursos. Destes, 17 apresentam conceito CAPES 03 e 08 apresentam conceito CAPES 04.

## **5. Proposição do Balanced Scorecard**

Para a implementação do Balanced Scorecard apresentado para a Unioeste, exigiu-se um ajuste ao modelo proposto por Kaplan e Norton, a fim de atender as especificidades da organização. Estas especificidades foram analisadas sob a ótica de ser uma organização pública e ser uma organização de ensino superior.

Diversos trabalhos estudados tiveram como objetivo a proposição de um Balanced Scorecard para instituições de ensino, tais como Lima, Soares e Lima (2012), Lima et al (2009) e Baptista Ribeiro (2005). Apesar disso, todas estas apresentam-se com enfoque diferenciado deste trabalho.

Baldrige e Deal (1993) indicaram alguns elementos especiais decorrentes da natureza da organização universitária apontando os seguintes aspectos: objetivos ambíguos, voltados para servir clientes, centrada no trabalho de profissionais, com base em tecnologia problemática, opera produto de difícil mensuração, convivência com processo decisório e formas de gestão que mesclam aspectos burocráticos, políticos, colegiados, anárquicos, e, somadas à vulnerabilidade do ambiente, identificam a universidade como uma organização complexa atípica e paradoxal (MEYER, 1998)

A estratégia não deve ser um processo gerencial isolado na organização. Deve ser um processo contínuo que tem seu início mais amplo na missão, que traduza em termos operacionais as ações individuais, alinhando-se e lhe proporcionando apoio, bem como ajudando os funcionários a compreender por que e como respaldar os esforços da organização. A construção do mapa estratégico deve ter seu início sobre estas bases.

A Unioeste possui o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, o qual apresenta os objetivos estratégicos e as ações estratégicas, nas áreas de ensino, pesquisa, extensão, e segmentado nos pontos de graduação, pós-graduação, qualificação dos servidores, dentre

outros. Tal documento tornou-se muito abrangente. São apresentados 08 objetivos, e destes, 131 programas e ações estratégicas.

A Unioeste apresenta preocupações ao nível do planeamento estratégico, no entanto, verifica-se a necessidade de criar um modelo que permita o planeamento, a comunicação e a gestão dos fatores estratégicos fundamentais.

Na formulação e modelagem do Balanced Scorecard para a Unioeste, algumas alterações, conforme comentado anteriormente foram necessárias, em relação ao BSC originalmente proposto. Após a análise da documentação apresentada anteriormente, verificou-se que as 04 perspectivas tradicionais do BSC seriam insuficientes devido as especificidades da Unioeste.

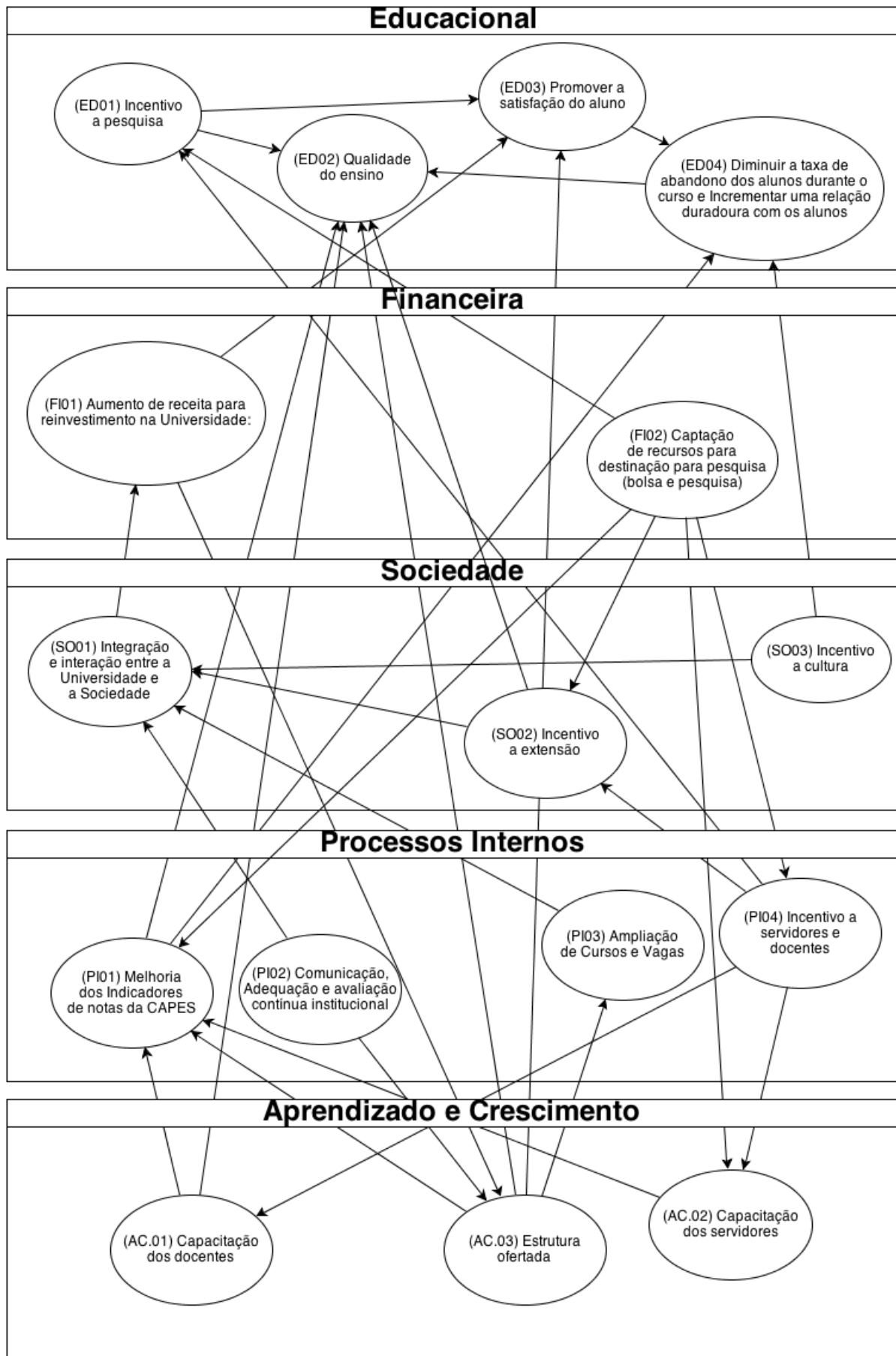
Em uma primeira análise, foram elencados as seguintes perspectivas: Educacional, Clientes e Sociedade, Financeira, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Primeiramente foi acrescentado a perspectiva Educacional, e a perspectiva Clientes foi modificada para Clientes e Sociedade. Em uma análise seguinte, optou-se pela cisão da perspectiva proposta Clientes e Sociedade e duas distintas, apresentando desta forma 06 perspectivas. Em uma análise mais aprofundada, optou-se pela incorporação da perspectiva Clientes à perspectiva Educacional. Desta forma, este trabalho propõe 05 perspectivas: Educacional, Financeira, Sociedade, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.

No documento intitulado Plano de Desenvolvimento Institucional, do ano de 2007, foi possível observar 08 objetivos, e destes, 131 programas e ações estratégicas. Com a utilização dos procedimentos metodológicos de análise de conteúdo, foi possível identificar, dentro de cada uma das perspectivas propostas, as seguintes quantidades de ações estratégicas: Educacional apresentando 26 ações estratégicas, Financeira com 08 ações, Sociedade com 18 ações, Processos Internos com 37 ações e Aprendizado e Crescimento com 43 ações estratégicas.

Conforme Kaplan e Norton (1997), o recomendado é uma média de 20 a 25 indicadores. Porém, o BSC tradicional apresenta apenas 04 perspectivas. Neste trabalho, propõe-se 05 perspectivas. Desta forma, buscou-se chegar à uma média de 30 indicadores utilizados, objetivo este alcançado.

A Figura 01 apresenta o desdobramento do modelo de BSC da Unioeste, com as 05 perspectivas e seus respectivo objetivos estratégicos. A perspectiva Educacional foi aposta no topo por se considerar este o objetivo final da instituição, a prestação de serviços de ensino superior. Em seguida, a perspectiva Financeira, a qual prestará apoio para consecução das atividades fins. Em seguida, a perspectiva Sociedade, demonstrando a relação que deve haver entre a instituição e a sociedade que a mantém. A quarta perspectiva é a de Processos Internos, visando a melhoria dos processos da organização. Por último mas não menos importante, o Aprendizado e Crescimento.

Conforme preceituam Mora Corral e Vivas Urieta (2001), Norreklit, 2000 e Mooraj et al., (2004), os indicadores e objetivos estratégicos devem apresentar entre si, relações de causa-efeito. A Figura 01 apresenta estas relações de causa-efeito entre os diversos objetivos estratégicos. Destacam-se os seguintes objetivos estratégicos: Qualidade de Ensino (Perspectiva Educacional), Captação de recursos para destinação para pesquisa (Perspectiva Financeira), Incentivo a Extensão (Perspectiva Sociedade), Melhoria dos indicadores de notas da CAPES (Perspectiva Processos Internos) e Estrutura Ofertada (Aprendizado e Crescimento). Cada um destes apresentou ao menos, 06 relações de causa-efeito, a exceção do objetivo Captação de recursos para destinação para pesquisa (Perspectiva Financeira), com 05 relações de causa-efeito.





**Figura 1 – Balanced Scorecard proposto para a Unioeste**  
**Fonte: Pesquisa aplicada (2013)**

### **5.1 Perspectiva Educacional**

Ao considerar que a Unioeste é uma autarquia pública destinada ao ensino superior, o objetivo final é a prestação de serviços de educação. Sob este prisma, buscou-se adaptações do BSC neste modelo proposto. Os indicadores e vetores foram direcionados para a perspectiva Educacional, estando esta, no topo do BSC. Optou-se por esta perspectiva no topo já que sua atividade fim é a prestação de serviço de ensino superior, primando pela qualidade deste serviço, satisfação dos alunos e permanência destes até o final dos cursos.

A perspectiva Educacional buscou agregar além das funções da perspectiva Clientes, outras também relacionadas a atividade fim da instituição. Foram definidos nesta perspectiva 04 objetivos estratégicos: Qualidade do ensino; Incentivo a pesquisa; Promover a satisfação do aluno e Diminuir a taxa de abandono dos alunos durante o curso e Incrementar uma relação duradoura com os alunos.

Para tanto, foram relacionados os seguintes indicadores para cada um dos objetivos propostos:

(ED01) Incentivo a pesquisa: (ED01.01) Bolsas de pesquisa – quantidade de bolsas de pesquisa disponibilizadas aos acadêmicos, (ED01.02) Quantidade de alunos vinculados à pesquisa, (ED01.03) Cursos com programas de pesquisa – quantidade de cursos que ofertam pesquisa a seus discentes.

(ED02) Qualidade do ensino: (ED02.01) Avaliações das graduações – utilizando as notas obtidas pelos cursos nas avaliações do Ministério da Educação (MEC), sendo hoje utilizado o ENADE (Exame Nacional de Desempenho de Estudantes) e outros que porventura possam vir a ser criados - e (ED02.02) Índice de aprovação em cursos que exijam proficiência – avaliação direcionada apenas aos cursos que tenham provas de proficiência como requisito para registro em seus respectivos Conselhos.

(ED03) Promover a satisfação do aluno: (ED03.01) Índice de satisfação – mensuração da satisfação dos alunos, em relação ao que lhes é oferecido, incluso a própria educação, estrutura, apoio psicossocial, etc.

(ED04) Diminuição a taxa de abandono dos alunos durante o curso e Incrementar uma relação duradoura com os alunos: (ED04.01) Melhoria contínua dos cursos – avaliação contínua da conformidade dos cursos com o preceituado pelo MEC e vislumbrado pela sociedade e (ED04.02) Preenchimento de vagas ociosas – mensuração percentual do preenchimento das vagas decorrentes de trancamentos de matrículas e desistências.

A perspectiva Educacional foi a que mais apresentou indicadores, totalizando 08 para esta perspectiva, distribuídos em 04 objetivos estratégicos. Nesta perspectiva, o foco está na melhoria da atividade fim da instituição. A mensuração destas melhorias leva em conta avaliações já consagradas (ENADE), as provas prestadas pelos acadêmicos já formados (provas de proficiência), a satisfação do acadêmico quando ainda vinculado ao instituição, fato este que também busca reduzir a evasão de alunos. No tocante a evasão, após a desistência de um acadêmico por sua vaga, os custos de manutenção desta vaga ociosa são os mesmos de uma vaga ocupada. Desta forma, busca-se, sob o indicador de preenchimento de vagas ociosas, a ocupação desta.

Por último, um dos valores da Unioeste é a Excelência no Ensino, Pesquisa e Extensão. O item Extensão foi agregado a perspectiva Sociedade. A perspectiva Educacional abarcou os outros dois temas – Ensino e Pesquisa. A pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, sob o emprego de processos científicos, processos esses aprendidos no ensino. Partindo deste relacionamento entre a pesquisa e o ensino, e da premissa de que para

haver pesquisa, o ensino precisa ser de qualidade, agregou-se tal item a perspectiva Educacional.

## **5.2 Perspectiva Financeira**

Nos moldes do BSC proposto por Kaplan e Norton, a perspectiva Financeira ocupa o topo das figura representativa do mapa estratégico. Ao considerar a aplicação desta metodologia ao serviço público, esta característica perde o sentido para o cumprimento da eficácia necessária.

Conforme comentado, o foco do Balanced Scorecard para a Unioeste está na perspectiva Educacional. No modelo proposto, a perspectiva Financeira para a Unioeste mantém-se com a característica de incremento de receitas, porém, sem vistas a remuneração do acionista, tal como no modelo tradicional. Para a instituição, a perspectiva visa a arrecadação de receita com o objetivo de reinvestimento na própria, além de distribuição de bolsas.

Para perspectiva financeira, foram propostos 02 objetivos estratégicos, apresentando para cada objetivo, 04 e 01 indicadores, respectivamente:

(FI01) Aumento de receita para reinvestimento na Universidade: (FI01.01) Especializações, (FI01.02) Receita com inscrições (vestibular), (FI01.03) Realização de concursos e (FI01.04) Prestação de serviços (dos cursos).

(FI02) Captação de recursos para destinação para pesquisa (bolsa e pesquisa): (FI02.01) Fontes pesquisadoras.

Nestes dois objetivos estratégico, o primeiro (FI01) busca a captação de recursos para investimento na própria instituição. A Unioeste é uma autarquia do Estado do Paraná. Seus recursos são provenientes do orçamento estadual que anualmente planeja e provisiona os gastos que incorrerão para consolidação do orçamento do ano seguinte.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 207, apresenta o princípio constitucional da autonomia universitária. Tal princípio preceitua que "As universidades gozam de autonomia didático científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão". Apesar de explícito tal princípio, o fato de o orçamento da Unioeste estar incluso e dependente do orçamento e recursos do Governo Estadual, dificulta a execução desta autonomia, no tocante aos investimentos, quando os recursos são insuficientes.

Uma alternativa frequentemente utilizada é a captação de recursos próprios. Estes recursos são provenientes das atividades realizadas pela própria instituição na prestação de serviços e outras atividades. No caso em questão, foram abordados 04 indicadores de captação de recursos: Aqueles provenientes de especializações pagas; Receita proveniente das inscrições com o vestibular; Receita com prestação de serviços de concursos para outras instituição e poderes públicos e Receita com prestação de serviços realizados pelos próprios cursos de graduação, mestrado e doutorado, a exemplo, consultorias e projetos, dentre outros.

O segundo objetivo estratégico da perspectiva Financeira (FI02) está relacionado a captação de recursos com destinação a bolsas de pesquisa, seja para docentes ou acadêmicos. Algumas fontes financiadoras de pesquisa as quais a Unioeste possui vínculo são do CNPQ (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), Fundação Araucária, CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), dentre outros. O intuito deste objetivo e consequente indicador é a elevação da participação de docentes na busca de recursos destinados a pesquisa. Este aumento está relacionado a participação em editais que oferecem estes recursos.

Nas proposições de BSC para empresas do setor privado, é frequente a utilização de indicadores relacionados a “custos”, vinculados a redução de custos e despesas da organização, aumento de receita decorrente das atividades fins, melhor uso dos ativos, dentre outros. Devido a Unioeste, conforme exposto anteriormente, participar do orçamento do Governo do Estado do Paraná, sua autonomia não se relaciona ao volume de recursos recebidos. Além disso, por ser uma instituição pública, está obrigada a contratar serviços e efetuar compras sob a utilização de licitação, conforme preceitua o artigo 37, XXI, da Constituição Federal. Tal obrigatoriedade tem como uma de suas bases, a premissa de que será praticado o melhor preço quando da contratação por órgão público. Desta forma, optou-se pelo não inclusão destes dois pontos no BSC em questão.

### **5.3 Perspectiva Sociedade**

Conforme exposto por Pina (2012), a sociedade e a Universidade estão intimamente ligados, sendo a primeira financiadora da segunda que retorna com a manutenção e a ampliação da mão-de-obra necessária para o desenvolvimento do país. A Unioeste não está em situação diferente. Sendo ela financiada pela sociedade, necessita relacionar-se a esta, apresentar os resultados de suas pesquisas e proporcionar a aplicação da teoria ensinada em sala de aula. Desta forma, optou-se pela implementação da perspectiva Sociedade, não contemplada na formulação original do BSC, por Kaplan e Norton. Esta perspectiva visa um maior relacionamento entre a instituição e a sociedade em geral.

Nesta perspectiva, foram elencados 03 objetivos estratégicos:

(SO01) Integração e interação entre a Universidade e a Sociedade: (SO01.01) Parcerias com a sociedade (empresas e associações), (SO01.02) Revisão periódica das políticas de acesso e (SO01.03) Índices de transparência pública

(SO02) Incentivo a extensão: (SO02.01) Bolsas de extensão, (SO02.02) Cursos (graduação) com programas de extensão (Relacionamento de pesquisa com necessidades da sociedade por curso) e (SO02.03) Quantidade de projetos de extensão.

(SO03) Incentivo à cultura: (SO03.01) Promoção de eventos culturais

No primeiro objetivo estratégico, vislumbra-se uma melhor interação entre a Universidade e a Sociedade, conforme preceitua Pina (2012). O primeiro indicador proposto foi a quantidade de parcerias firmadas entre a Universidade e componentes da Sociedade. Estes componentes podem ser governos (municipal, estadual e federal), associações, empresas, escolas, dentre outros. O direcionamento destas parcerias é para todas as áreas de estudos da instituição, ou seja, as ciências, sociais, sociais aplicadas, médicas, da saúde, humanas, exatas e educação. O segundo indicador, refere-se a oitiva permanente da sociedade a respeito da forma de ingresso nas vagas da instituição. Sob essa ótica de percepção das vontades da sociedade, nos últimos anos a Unioeste vem mudando a forma de elaboração do vestibular e os percentuais de quotas das vagas. Este indicador tem por objeto a não estagnação no tempo sobre as necessidades da sociedade. O terceiro indicador refere-se a transparência necessária por parte da instituição. Por ser uma autarquia pública, necessita demonstrar onde se aplicam os recursos da sociedade. Este indicador pode ser melhor aplicado utilizando-se elementos da governança pública.

O segundo objetivo estratégico visa o desenvolvimento da prática de extensão, um dos pilares da Universidade consagrados pela Constituição Federal de 1988. Este desenvolvimento pauta-se, conforme os indicadores, na quantidade de cursos com projetos de extensão e na quantidade de projetos de extensão como um todo, considerando que um curso pode apresentar mais que um projeto.

O terceiro objetivo estratégico direciona-se ao incentivo e divulgação da cultura. As entidades públicas são espaços e agentes produtores de cultura. Ramos (1994) em seu trabalho já propôs verificar qual o papel da cultura como fonte de cooperação gerada com a Universidade e por meio dela, onde fez-se um ensaio teórico sobre o tema. Consta também inseridos nos valores da Unioeste a valorização da cultura, juntamente a diversidade intelectual, institucional e política. Desta forma, buscou-se mensurar o incentivo à cultura sob a promoção de eventos culturais, relacionando não apenas o público externo a instituição (alunos, professores e servidores), mas também a sociedade em geral.

#### **5.4 Perspectiva Aprendizado e Crescimento**

A perspectiva Aprendizado e Crescimento, conforme Kaplan e Norton (1997) desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva Aprendizado e Crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do scorecard. Para a Unioeste, a perspectiva Aprendizado e Crescimento visa a melhor qualificação do seu quadro profissional, seja docentes ou servidores, além de acompanhamento e melhoria contínua da estrutura ofertada.

Assim, para a proposta de Balanced Scorecard da Unioeste, na perspectiva Aprendizado e Crescimento, optou-se pela utilização de 04 indicadores distribuídos em 03 objetivos estratégicos.

(AC.01) Capacitação dos docentes: (AC.01.01) Quantidade de docentes mestres e doutores  
(AC.02) Capacitação dos servidores: (AC.02.01) Quantidade de servidores mestres e doutores  
(AC.03) Estrutura ofertada: (AC.03.01) Satisfação com a estrutura e (AC.03.02) acervo das bibliotecas.

Os dois primeiros objetivos estratégicos desta perspectiva se correlacionam em suas finalidades. O primeiro, direcionado a qualidade do ensino a ser oferecido aos alunos e o segundo, direcionado a qualidade dos serviços prestados aos clientes internos, no caso, os alunos. Tanto em um quando no outros, os indicadores refletem a quantidade de docentes e servidores com mestrado e / ou doutorado.

O terceiro objetivo estratégico relaciona-se a estrutura oferecida aos acadêmicos. Ambos estão relacionados a qualidade percebida pelos alunos. Estes indicadores em sua aplicação, merecerão tratamento especial, Quando da coleta e análise da percepção de ambos pelos alunos, necessário se faz uma análise com pelo menos dois enfoques. O primeiro relacionado a satisfação, de forma quantitativa. O segundo, relacionado ao que pode ser melhorado. Esta segunda, sugere-se que ao se consolidar os dados, sejam verificados novamente e se estes, refletem as reais vontades dos alunos.

#### **5.5 Perspectiva Processos Internos**

A perspectiva Processos Internos, após a perspectiva Aprendizado e Crescimento, apresentou a maior quantidade de ações estratégicas por parte do Plano de Desenvolvimento Institucional da Unioeste. A perspectiva Processos Internos apresentou 37 ações e a perspectiva Aprendizado e Crescimento 43 ações estratégicas.

Para esta perspectiva, considerando o volume de processos operados pela instituição, buscou-se priorizar aqueles que apresentassem relevância, não apenas a esta perspectiva, mas

as demais, em especial, a Educacional. Desta forma, se propôs os seguintes objetivos e indicadores estratégicos:

- (PI01) Melhoria dos Indicadores de notas da CAPES: (PI01.01) Indicadores de notas CAPES por programa de pós graduação;  
(PI02) Comunicação, Adequação e avaliação contínua institucional: (PI02.01) Ouvidoria para docentes, discentes e agentes universitários;  
(PI03.01) Viabilidade de ampliação de vagas nos cursos existentes, (PI03.02) Viabilidade de novos cursos nos campi e (PI03.03) Revisão das grades dos cursos de graduação  
(PI04) Incentivo a servidores e docentes: (PI04.01) Percepção dos incentivos aos servidores

Conforme o portal da CAPES (2013), O Sistema de Avaliação da Pós-graduação foi implantado pela CAPES em 1976 e desde então vem cumprindo papel de fundamental importância para o desenvolvimento da pós-graduação e da pesquisa científica e tecnológica no Brasil, dando cumprimento aos objetivos de padrão de qualidade, autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento dos cursos de mestrado e doutorado brasileiros, aprimoramento de cada programa de pós-graduação, aumento da eficiência dos programas no atendimento das necessidades nacionais e regionais de formação de recursos humanos de alto nível, dotando o país de um eficiente banco de dados sobre a situação e evolução da pós-graduação e oferecendo subsídios para a definição da política de desenvolvimento da pós-graduação e para a fundamentação de decisões sobre as ações de fomento dos órgãos governamentais na pesquisa e pós-graduação.

O primeiro objetivo estratégico, relaciona-se as notas dos programas de mestrado e doutorado. Este objetivo e consequente indicador, visa a melhoria dos conceitos emitidos pela CAPES dos programas de mestrado e doutorado. A proposição de sua inserção no BSC apresenta-se de forma que se possa mensurar a melhoria dos conceitos dos programas em um modo geral. É importante e se faz necessário o estudo posterior por cada programa sobre seus pontos falhos e ajustes de conduta a fim de melhoria dos conceitos.

O segundo objetivo estratégico busca a melhoria na comunicação interna da instituição. A comunicação interna como fator propulsor da obtenção dos objetivos organizacionais. Incluso nessa comunicação interna, a revisão constante das estratégias com a utilização de indicadores de oitivas dos acadêmicos, docentes e agentes universitários.

O objetivo de ampliação de cursos e vagas, elencado em terceiro ponto na perspectiva Processos Internos, apresenta, além da ampliação do número de vagas dentro de cada curso, o estudo de viabilidade de implantação de novos cursos nos diversos campi da Unioeste. Em alguns casos, existem cursos que estão presentes em mais de um campus, a exemplo de Administração e Ciências Contábeis presentes em Cascavel, Marechal Cândido Rondon e Foz do Iguaçu, além de Francisco Beltrão apenas com o curso de Administração. Porém, existem cursos cuja presença é restrita a apenas um ou dois campus, a exemplo de Medicina em Cascavel e a partir de 2014 em Francisco Beltrão ou Engenharia Química em Toledo. Outro ponto, inserido neste objetivo é a revisão das grades dos cursos existentes, de forma contínua, para que haja o atendimento das demandas da sociedade pelo conhecimento emanado na universidade, além da atualização de conteúdos repassados.

O último objetivo estratégico está relacionado ao incentivo a servidores e docentes, cujo indicador deve refletir a percepção dos incentivos por parte dos servidores e docentes. Neste indicador, além da percepção da satisfação, se buscará saber o motivo da insatisfação, quando houver.

## **6 Considerações Finais**

Este artigo teve o objetivo apresentar uma proposição de um Balanced Scorecard para a Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE. Primeiramente buscou-se a fundamentação teórica a respeito do Balanced Scorecard. O modelo clássico apresenta 04 perspectivas, sendo elas Financeira, Clientes, Aprendizado e Crescimento e Processos Internos. Em alguns estudos, em geral direcionados para o setor público ou para instituições de ensino, há algumas variações na quantidade de perspectivas.

A partir de dados secundários relacionados ao Plano de Desenvolvimento Institucional dentre outros documentos relacionados com a estratégia da instituição, e com a utilização do software Atlas.ti para tratamento dos dados, alcançou-se o objetivo do trabalho.

Do modelo clássico proposto por Kaplan e Norton, foi suprimido a perspectiva Clientes. Em seu lugar, foram incluídas as Perspectivas Educacional e a Perspectiva Sociedade. Foram propostas as seguintes perspectivas: Educacional, Financeira, Sociedade, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento

A perspectiva Educacional buscou agregar além das funções da perspectiva Clientes, outras também relacionadas a atividade fim da instituição. Optou-se por esta perspectiva no topo já que sua atividade fim é a prestação de serviço de ensino superior, primando pela qualidade deste serviço, satisfação dos alunos e permanência destes até o final dos cursos. Esta perspectiva apresentou 04 objetivos estratégicos e 08 indicadores estratégicos.

A perspectiva Financeira, para a Unioeste, apresenta seus objetivos diferentes quando aplicado o BSC para as demais instituições. A Unioeste, por ser uma instituição pública de ensino superior, não tem a visão direcionada para o lucro. Ao considerar isso, a Perspectiva Financeira possui a característica de incremento de receitas, porém, sem vistas a remuneração do acionista, tal como no modelo tradicional. Para a instituição, a perspectiva visa a arrecadação de receita com o objetivo de reinvestimento na própria, além de distribuição de bolsas. Esta perspectiva apresentou 02 objetivos estratégicos e 05 indicadores estratégicos.

A perspectiva Sociedade, não contemplada no modelo clássico do BSC, busca um maior relacionamento entre a instituição e a sociedade em geral. Tendo em vista a Unioeste ser financiada pela sociedade, necessita relacionar-se a esta, apresentar os resultados de suas pesquisas e proporcionar a aplicação da teoria ensinada em sala de aula. Esta perspectiva apresentou 03 objetivos estratégicos e 06 indicadores estratégicos.

A perspectiva Aprendizado e Crescimento, na forma apresentada, visa a melhor qualificação do seu quadro profissional, seja docentes ou servidores, além de acompanhamento e melhoria contínua da estrutura ofertada. Esta perspectiva apresentou 03 objetivos estratégicos e 04 indicadores estratégicos.

Na estrutura do Balanced Scorecard, na sua forma gráfica, A perspectiva Educacional foi aposta no topo por se considerar este o objetivo final da instituição, a prestação de serviços de ensino superior. Em seguida, a perspectiva Financeira, a qual prestará apoio para consecução das atividades fins. Em seguida, a perspectiva Sociedade, demonstrando a relação que deve haver entre a instituição e a sociedade que a mantém. A quarta perspectiva é a de Processos Internos, visando a melhoria dos processos da organização. Por último mas não menos importante, o Aprendizado e Crescimento.

Além dos objetivos e indicadores elencados, o trabalho apresentou como resultado, as relações de causa-efeito entre os diversos objetivos estratégicos apresentados na Figura 01 anteriormente. Destacam-se os seguintes objetivos estratégicos: Qualidade de Ensino (Perspectiva Educacional), Captação de recursos para destinação para pesquisa (Perspectiva Financeira), Incentivo a Extensão (Perspectiva Sociedade), Melhoria dos indicadores de notas da CAPES (Perspectiva Processos Internos) e Estrutura Ofertada (Aprendizado e Crescimento). Cada um destes apresentou ao menos, 06 relações de causa-efeito, a exceção do objetivo Captação de recursos para destinação para pesquisa (Perspectiva Financeira), com 05

relações de causa-efeito.

É importante salientar que aqui foram descritas uma série de objetivos e indicadores, mas para cada um deles é preciso estabelecer metas e responsáveis. Não se pode melhorar o que não se pode medir. Muitos foram os itens apresentados, nas mais diversas áreas da instituição.

Observou-se que a utilização desta ferramenta na prática não é simples, uma vez que a sua implantação exige liderança, esforço e recursos financeiros. Os resultados positivos decorrentes do uso desta ferramenta requerem mudanças essenciais na cultura das organizações. E pode-se entender que é exatamente neste ponto que existe maior possibilidade de um fracasso na utilização desta ferramenta. É fato que a transformação das crenças e cultura de uma organização é um dos maiores desafios da administração contemporânea. Assim, foi possível uma resposta positiva ao problema de pesquisa “É possível a criação de um Balanced Scorecard para uma Universidade Pública?”.

A contribuição deste artigo está em apresentar as especificidades não abordadas no modelo tradicional proposto por Kaplan e Norton, a uma instituição que se apresenta nas características de instituição pública e voltada para o ensino superior. Estas características, por si só, deixam o modelo clássico impraticável, necessitando desta forma, de ajustes. Os ajustes propostos buscaram contemplar a essência proposta por Kaplan e Norton, aliado as necessidades particulares da instituição.

Recomenda-se, para estudos futuros e para a possível implementação do presente estudo, a construção de propostas de Balanced Scorecard por campus, atendendo as especificidades de cada campus e a região localizada. Posteriormente, a construção de BSCs por cursos. Todos estes, relacionados aos objetivos estratégicos definidos no Balanced Scorecard proposto inicialmente neste trabalho.

## Referências

- BALDRIDGE, J.V.; DEAL, T. Dynamics of organizational change in education. Berkeley: Mcutchan Publishing Corporation, 1993.
- BAPTISTA RIBEIRO, Nuno Adriano. O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria. UNIVERSIDADE DO MINHO - Escola de Economia e Gestão. Braga, 2005
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Acessado em 15/08/2013. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm)>
- CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), fundação do Ministério da Educação (MEC) – História e missão. Acessado em 15 de agosto de 2013. Disponível em <<http://www.capes.gov.br/sobre-a-capes/historia-e-missao>>
- GALLON, A. V.; DO NASCIMENTO, S.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; DUTRA, A. Mapeamento das ferramentas gerenciais para avaliação de desempenho disseminadas em pesquisas da área de engenharia. Revista P&D em Engenharia de Produção, v. 7, p. 53-72, 2008.
- GALLON, A. V.; DO NASCIMENTO, S.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; DUTRA, A. Mapeamento das ferramentas gerenciais para avaliação de desempenho disseminadas em pesquisas da área de engenharia. Revista P&D em Engenharia de Produção, v. 7, p. 53-72, 2008.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Editora Campus. 1997

- LIMA, C.R.M.; SOARES, T.C.; LIMA, M.A.. Utilização do Balanced Scorecard em Instituições de Ensino Superior. 1. RIC - Revista de Informação. 2012
- LIMA, Maurício, SERRA, Fernando, MEYER JR, Victor, FERREIRA, Manuel Portugal. Modelando o BSC para as Universidades do Sistema ACADEMICO, Organizações em contexto, Ano 5, n. 9, janeiro-junho – 2009
- MEYER, V.J. Gestão para a qualidade e qualidade na gestão: o caso das universidades. Cadernos – Centro Universitário São Camilo. São Paulo, v.4, n. 1,p. 49-59, Jan./Jun. 1998.
- MOORAJ, S.; Oyon, D.; HOSTETTLER, D. Outubro 1999. The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil? European Management Journal, 17 (5), 481 – 491
- MORA CORRAL, Antonio J. e VIVAS URIETA, Carlos (2001), Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El Cuadro de mando Integral, Monografías Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid.
- NORREKLIT, H. 2000. The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. Management Accounting Research , 11, 65-88
- PEDRO, José Maria (2004) O Balanced Scorecard (BSC) no Sector Público, Informação e Informática, 2004, N. 28, 14-23.
- PINA. Fabiana. Uma reflexão sobre a relação da universidade com a sociedade. Revista Imagens da Educação, v. 2, n. 3, p. 19-25, 2012.
- QING-LIAN Lin, LONG Liu, HU-CHEN Liu, DUO-JIN Wang. Integrating hierarchical balanced scorecard with fuzzy linguistic for evaluating operating room performance in hospitals, Expert Systems with Applications, Volume 40, Issue 6, May 2013, Pages 1917-1924,
- RAMOS. Luis A. de Oliveira. A universidade em tempo de cooperação a função da cultura. — Porto: Conselho Directivo da F.L.U.P., 1994